



**Casa abierta al tiempo**

**Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Iztapalapa.**

**“LA COMUNICACIÓN Y EL CONFLICTO EN LA TOMA DE  
DECISIONES EN UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR DE  
SEGURIDAD PRIVADA”:**

**Un Estudio de Caso: RACOMO. S.A. de C.V.**

**TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN PRESENTAN:**

- **Avila Meza Omar.**
- **Chávez Mondragón Alfredo.**
- **Rodríguez Torres Claudia Yasmín.**

**Asesora: Marcela Rendón Cobian.**

**Marzo, 2007.**

## **AGRADECIMIENTOS:**

### **Omar Avila Meza.**

Este trabajo no podría haber sido realizado sin la participación y colaboración de un gran número de personas, sin embargo es necesario mencionar a las principales según mi propio criterio, por lo tanto les enunciaré con mi más profundo agradecimiento.

A quienes me dieron la maravillosa oportunidad de existir: Mis padres: Teresa y José. Gracias por darme todo su apoyo incondicional, por hacerme una persona responsable y por apoyarme en mis estudios, no saben cuanto se los agradezco.

A quien me ha sabido acompañar, tolerar, apoyar, disfrutar y sufrir, que de eso se trata la vida. Esta meta y muchas más sin tu presencia y colaboración no me habrían sido posibles. Gracias por amarme Vane.

A quienes me han dado la gran oportunidad de experimentar como un amigo: compañeros de escuela y que gracias a su contribución y apoyo se pudo lograr este trabajo con éxito: Alfredo, Claudia, Gracias por ser parte de mi vida.

A quienes han estado ahí y han colaborado consciente o inconscientemente a este trabajo: Familiares: mi hermana Liliana, sus hijos; Bryan, Karla y Valeria y a todos mis tíos y primos. Gracias por compartirme su cariño.

A todos mis compañeros de la aventura de la licenciatura y amigos de infancia. Jóvenes todos ellos y cuya energía y mirada esperanzada siempre me acompañarán. Gracias por enseñarme el valor de la amistad.

A todo el personal de la empresa de seguridad privada RACOMO, en especial a la señora Sofía y su hijo Raúl, por todas las facilidades brindadas para realizar este trabajo. Gracias por su disponibilidad.

A todos los profesores de la UAM que, voluntaria y/o involuntariamente, me han apoyado en la formación académica y la adquisición del grado de Licenciatura.

A la Doctora Marcela Rendón Cobian, por su esmero, su amistad y tolerancia a través de la cual se logró en gran medida un trabajo de gran importancia en mi camino.

Gracias a la UAM iztapalapa, por formarme como licenciado en Administración.

Todos y cada uno de los profesores que intervinieron en mi formación. De todos y cada uno de ellos los alumnos recibimos sus conocimientos, valores y actitudes.

## **Alfredo Chávez Mondragón.**

Le doy gracias a mi Familia que siempre estuvo conmigo, que siempre me apoyo en todo momento, le agradezco la paciencia que tuvieron en toda mi vida y en especial en estos cuatro años. Gracias a mi Familia soy la persona que soy, que me enseñó a luchar por lo que quiero, acabar todo y no dejar a medio camino las cosas.

Le agradezco a mi padre Alfredo por apoyarme en vida, por proporcionarme todos los medios para poder tener una formación profesional, le agradezco su trabajo para que nunca me faltara nada. Gracias a él he aprendido a no ser conformista, trabajar duro para tener las cosas que uno desea no solo materiales sino que también las que a uno lo hacen sentirse bien.

Le agradezco a mi madre Elia que siempre estuve al pendiente de mí, siempre ha velado por mí, que se preocupa cuando algo me pasa. Le agradezco todo su apoyo, sus sacrificios que ha hecho por mí para que nunca me falte nada y sobre todo para que siempre este contento. Gracias a ella e podido formarme tanto profesionalmente como personalmente.

Le agradezco a mi hermana Adriana que siempre me escucho, que aunque algunas en ocasiones teníamos diferencias siempre me tuvo paciencia, le agradezco su preocupación, le agradezco que siempre se acuerda de mi en todas las ocasiones aun cuando no este presente.

Gracias a mi FAMILIA por su apoyo, y gracias a ellos he llegado hasta aquí, sin ellos no hubiera podido llegar en donde estoy, por esto no soy yo el que tengo una carrera sino que también son mis Padres y mi Hermana los que hemos terminado la Universidad y nos hemos titulado.

También les agradezco a mis Abuelos, a mis tíos Marisela, Miguel, Sonia y Humberto y a mis primos Vanessa, Miguel, Evelyn y Said, que siempre estuvieron conmigo, que siempre estuvieron pendiente de mí, y que siempre demostraron interés por mí.

Le agradezco a una persona muy especial, a una persona a la cual quiero mucho, le agradezco su compañía, le agradezco su comprensión, le agradezco su paciencia, le agradezco su apoyo incondicional no solo en la escuela sino también en vida personal, le agradezco por todo, y le agradezco su esfuerzo que ha hecho por estar conmigo, Gracias Sandra.

Por último le quiero agradecer a mis compañeros y amigos Claudia y Omar, que sin ellos no hubiera podido acabar la carrera, ya que me brindaron su apoyo, me brindaron su amistad, siempre estuvieron cuando los necesitaba y que siempre me escucharon.

Gracias a los integrantes de Racomo, por habernos permitido realizar este trabajo y por apoyarnos e interesarse en el desarrollo de este trabajo.

Por último la agradezco a la Doctora Marcela Rendón Cobian por respaldo que nos brindo para poder hacer este trabajo, también le agradezco su confianza y amistad que me brindo, durante el tiempo que labore con ella, sin ella no hubiera podido acabar la carrera.

### **Claudia Yasmín Rodríguez Torres.**

No encuentro las palabras adecuadas para agradecer todo el apoyo que me han brindado, para poder concluir mis estudios de licenciatura en administración, pero de manera concreta solo acertó decir MUCHAS GRACIAS a mi momi, a mi popi, a mii flaquito, a mis muchas hermanitas en especial a Yola y Erika, a Beto, quienes me han brindado su amor, comprensión, tolerancia que por cierto ha sido mucha, por mi mal humor de vez en cuando, mis llegadas tarde y sobre todo por que han estado con migo en las buenas y en las malas, me han aconsejado en todo momento y por todo esto y más, les agradezco de todo corazón todo lo que han hecho por mi y dedicarles especialmente mi tesina.

Deseo también agradecer a todos los maestros que tuve durante mi preparación académica de los cuales he aprendido mucho, pero en especial quiero agradecer a la Doctora Marcela Victoria Rendón Cobian, quien desde un principio me brindo su apoyo y comprensión para la realización de esta tesina y además quien me dio la oportunidad de conocerla un poco más y no marcar tanto esa línea de profesor-alumno “muchas gracias Doctora Marcela”.

También deseo agradecer todo el apoyo que me han brindado mis amigas y amigos, a los cuales tuve la oportunidad de conocer y quererlos, con los cuales he pasado muchos momentos muy especiales tanto a nivel académico como personal, con los cuales tuve la oportunidad de trabajar en equipo, de estudiar juntos para los exámenes, de salir a bailar, de divertirnos en fiestas de cumpleaños y por muchas otras cosas más que hemos pasado durante estos cuatro años. Y agradecer en especial a mis dos amigos Omar y Alfredo, compañeros de tesina, quienes sin ellos me hubiera sido más difícil concluir este trabajo, a los cuales quiero y estimo mucho.

Por ultimo deseo agradecer a la Familia Cortes Morales las atenciones que tuvieron con nosotros y las facilidades otorgadas para permitirnos realizar nuestro estudio de investigación en su Empresa RACOMO, S.A de C.V. En especial a la Señora Sofía quien siempre nos trato con mucho cariño y a sus hijos.

Para finalizar, solo quiero volver a reiterar mi gratitud a todas las personas me brindaron su apoyo, comprensión y cariño, los cuales han sido, son y serán personas muy importantes en mi vida.

## INDICE.

Introducción.....	14
Capitulo Uno.....	20
Primera parte: Marco Teórico.....	21
I. La Familia.....	21
1. Historia.....	21
a. Familia Moderna.....	22
2. Clasificación de la Familia.....	25
II. La Empresa Familiar.....	30
1. Definición de la Empresa Familiar.....	31
2. Características de la Empresa Familiar.....	33
3. Dimensiones de la Empresa Familiar.....	37
4. El Sistema Retributivo de la Empresa Familiar.....	42
III. La Seguridad Privada.....	44
1. Breve descripción de la Seguridad.....	44
2. La Seguridad en México.....	45
3. La seguridad Privada.....	48
a. La Seguridad Privada en México.....	51
4. El Oficio de Guardia de Seguridad.....	56
a. Sitios donde Labora el Guardia de Seguridad.....	57
b. Supervisión.....	57
c. Requerimientos para el Oficio.....	58
5. Reglamentos y Normas.....	59
a. Ley de Seguridad Privada para el D.F.....	59
b. Ley Federal de Seguridad Privada.....	69
6. Ocupaciones Similares.....	60
IV. Comunicación.....	61



1. Definición.....	61
a. Diferentes definiciones.....	62
2. Características de la Comunicación.....	63
3. Elementos del Proceso Comunicativo.....	64
a. Barreras para la comunicación.....	68
4. Comunicación Organizacional.....	68
5. Tipos de Comunicación.....	75
6. Formas de Comunicación.....	75
7. El mensaje.....	76
a. Emisor a mensaje a receptor.....	76
8. Principios de la comunicación corporativa.....	76
a. La percepción Comunicacional.....	77
b. Los Paradigmas.....	77
9. La pirámide comunicacional.....	77
10. El publico.....	78
11. La comunicación Eficiente.....	78
a. Elementos Prácticos Para una Comunicación Eficiente.....	79
b. Costos de una Comunicación Deficiente...	79
12. Comunicación Interna.....	80
a. Tipos de Comunicación Interna.....	81
b. Formas de Comunicación Interna.....	82
13. La Comunicación Externa.....	82
a. La Empresa y su Entorno.....	83
14. La Información como base para la Toma de Decisiones.....	83
V. Conflicto.....	85
1. Naturaleza del Conflicto.....	85
2. Definición del Conflicto.....	86
3. Tipos de Conflicto Organizacionales.....	88

4. Dimensiones del Conflicto.....	93
5. Conflictos Funcionales y Disfuncionales.....	95
6. Consecuencias Positivas y Negativas del Conflicto.....	97
7. Crisis en la Empresa y en la Familia. El fenómeno de la Resonancia.....	99
8. Causas Principales de los Conflictos en las Empresas.....	101
9. La mediación del Conflicto. ....	106
a. Cualidades del Mediador.....	107
b. Intervenciones del Mediador y Elección Tácticas.....	108
10. Como Manejar el Conflicto en la Toma de Decisiones.....	109
11. Confrontación Personal.....	113
12. Soluciones del Conflicto.....	118
VI. Toma de Decisiones.....	119
1. Definición.....	119
2. Las funciones del Directivo.....	120
a. Interdependencias de las Funciones.....	122
b. Interrelaciones de las Áreas Operativas...	123
3. El Entorno de las Decisiones Empresariales.....	125
4. Reacciones Ante la Necesidad de Tomar Decisiones.....	132
5. Estilos de Liderazgo Personal.....	133
6. Cualidades Personales Para la Toma de Decisiones.....	135
a. El Arte de la Toma de Decisiones.....	137
7. Características de la Decisión.....	138
8. Clases de Decisión.....	139

a. Decisiones Programadas.....	140
b. Decisiones No Programadas.....	140
9. Niveles de Toma de Decisión de una Organización.....	140
10. Toma de Decisión con Diferentes Condiciones.	143
11. Distinguir las Bases Cuantitativas y Cualitativas de la Toma de Decisiones.....	144
12. Proceso de Toma de Decisiones.....	147
13. Importancia de la Toma de Decisiones en Grupo.....	152
a. Ventajas de las Tomas de Decisiones.....	152
b. Desventajas de las Tomas de Decisiones...	153
Segunda Parte: Marco Contextual.....	155
I. Sector Servicios.....	156
II. Servicios de Investigación, Protección y Seguridad.....	163
Tercera Parte: Metodología.....	167
Capitulo Dos.....	174
Primera Parte: Empresa de Seguridad Privada.....	175
I. Datos Generales de la Empresa.....	175
II. Datos Generales de la Familia.....	180
III. Origen y Evolución de la Empresa.....	180
1. Características de la Empresa.....	181
Segunda Parte: Análisis de la Empresa.....	185
I. Familia.....	186
1. Género.....	187
2. Sentimientos.....	188
II. Empresa Familiar.....	190
1. Paternalismo.....	191

2. Compromiso.....	194
3. Visión Cortoplasista.....	197
a. Conformidad.....	197
b. Estancamiento.....	199
4. Confianza.....	200
5. Experiencia/Conocimiento.....	201
6. Solvencia Económica.....	205
7. Satisfacción. ....	206
a. Falta de Personal.....	208
III. Estructura Organizativa.....	211
1. Dirección.....	213
a. Autoridad.....	214
b. Delegación.....	216
c. Responsabilidad.....	217
2. Control.....	218
3. Premios y Castigos.....	222
IV. Comunicación.....	223
1. Dialogo.....	224
2. Informal.....	226
V. Conflicto.....	228
1. Intereses Individuales.....	229
2. Actitud.....	230
3. Confrontación.....	231
VI. Toma de Decisiones.....	232
1. Decisiones Programadas y No Programadas.....	233
2. Ventajas.....	235
3. Limitantes.....	236
VII. Seguridad Privada.....	239
1. Formalidades (Reglamentos).....	239
2. Capacitación.....	241

<b>Tercera Parte: Reflexiones.....</b>	<b>243</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>256</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>259</b>

## **INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo se divide en dos capítulos. El primero de ellos abarca todo lo referente a la base teórica así mismo el marco contextual y la metodología a tratar, dentro de los temas manejados en la investigación, están los siguientes:

Poder estudiar a las pequeñas empresas de tipo familiar ya que es un tema de gran interés debido a que en los últimos tiempos han tenido un desarrollo significativo, sobre todo en América Latina donde encontramos índices con tasas entre 90 y 95% de empresas familiares, es decir, cada nueve de diez empresas son familiares (Belausteguigoitia 2004) otras cifras manejadas por (Rodríguez Valencia 5ta edición), son que de las 2,736,366 empresas en el país solo 1,718,651 pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa, que en su conjunto representan el 99.6%, debido a esto nuestro tema de estudio resulta interesante ya que se puede obtener mucha información acerca de este tipo de empresas por que la situación económica del mundo ha obligado a las personas a buscar otras opciones para poder sobrevivir, es por esto que muchas familias optan por establecer su propia empresa, comenzando por un nivel micro.

Las empresas familiares son de suma importancia para la economía del país, ya que crean fuentes de empleo tanto a nivel familiar como social, proporcionando beneficios económicos a la nación y a las familias. Aunque en ocasiones por ser mucho el afecto familiar que se tiene dentro del ámbito de la empresa puede provocar problemas que se ven reflejados en el funcionamiento de las mismas, así mismo consideramos importante manejar algunas características que distinguen a la familia, en particular a la familia mexicana donde se dan los lazos de unión que muchas veces propician la creación de empresas de tipo familiar.

El comportamiento que se da dentro de las empresas de carácter familiar puede ser uno de los obstáculos que les impide a estas poder desarrollarse en el mercado, a demás de presentarse otras características que impiden el buen

funcionamiento como son; la falta de solvencia económica, el trato familiar con los empleados, la desconfianza en algunos miembros de la familia, la inexperiencia y/o falta de conocimientos y sobre todo la sucesión de la empresa en manos de otros miembros de la familia que posteriormente trae problemas a nivel familiar por el control de la empresa.

Muchas de las empresas aunque tengan un carácter familiar han podido hacer frente a los problemas que van surgiendo, esto es debido a que han sabido aprovechar las oportunidades que se les presentan, por lo que es importante poder determinar los factores que propician el desarrollo en las empresas familiares, así como también las causas que provocan su estancamiento y en algunos casos la disolución de la empresa.

Las empresas se desempeñan de diferente forma según las circunstancias en las que se desarrollan, las cuales están determinadas por el giro al que pertenecen, es por esto que nuestra investigación esta enfocada a una empresa que ofrece servicios de seguridad privada, dicha investigación se realiza con el fin de ver la forma en que se organiza el trabajo y que tan importante es el aspecto familiar dentro del manejo de la empresa.

El tema de la seguridad privada es importante en la actualidad debido al surgimiento de nuevas empresas a causa de la inseguridad que se vive en el país y la falta de seguridad que ofrece el gobierno a los ciudadanos.

También hay que destacar que el tema de la seguridad privada es poco estudiado, es por esto que nuestro interés se basa en poder determinar ciertas características de este tipo de empresas que ofrecen los servicios a su vez a otro tipo de unidades económicas.

Es por esto que nuestra pregunta central en la investigación realizada es:

**¿Cómo se da la Toma de Decisiones en la Pequeña Empresa Familiar de Seguridad Privada RACOMO S.A. de C.V.?**

Por otra parte abarcaremos la importancia de los temas que aquejan el comportamiento interno de la empresa estudiada. Como es la importancia que tiene la comunicación dentro de una empresa, ya que ésta se puede considerar el medio para lograr la armonía entre los diferentes miembros que conforman la empresa.

El tema de la comunicación ha tomado un lugar relevante dentro de las organizaciones; por lo que las empresas perciben a este tema como una estrategia más para mantener el status quo de la organización. Cuando hablamos de comunicación, entramos de lleno en el área de la expresión, y por ende estamos hablando de emociones, sentimientos, pensamientos, etc.

La comunicación en una empresa se puede considerar de diferentes tipos, siendo las más comunes la formal y la informal debido al manejo que se debe de tener en las empresas, en este caso la comunicación formal es la que debe prevalecer y se da por medio de oficios, manuales, folletos, revistas, pizarrones, memorándums, informes e inclusive en la platica que se da entre el personal, por lo tanto la comunicación formal no basta para mantener la comunicación en una empresa, si no que es necesario crear canales informales, o medios de expresión que no necesariamente tienen que ser escritos.

Uno de los grandes problemas dentro de las empresas, es la falta de comunicación que se da entre los miembros, originada por las malas percepciones, el ruido, las diferencias de lenguaje, desconfianza y la emotividad que distorsionan y/u ocultan la información de la empresa, afectando principalmente el desenvolvimiento de las relaciones laborales y personales que afectan a todas las áreas de la empresa, por lo que creemos que es importante



abordar esta temática, para identificar las características de la mala comunicación que se presenta particularmente en la empresa a estudiar.

Por lo que es importante que toda empresa sea capaz de desarrollar una buena comunicación, para tratar de evitar problemas que propician el mal desempeño de la empresa y fracturen la relación laboral entre el personal, resultando con esto la distorsión de la información. Por otra parte cuando la comunicación alcanza niveles grandes de ineficiencia, se ocasionan grandes conflictos que perjudican gravemente el desarrollo de las actividades de la empresa.

En este trabajo también se considera otro tema importante a desarrollar como es el caso del conflicto, entendiéndolo como el resultado de las diferentes creencias o sistemas de valores que pueden dar lugar a desacuerdos entre las personas que compiten por objetivos diferentes de los cuáles perciben que sólo podrán alcanzar uno.

Por lo que los conflictos pueden deberse a distintas circunstancias ya sea por que los intereses de las personas no están acorde con los intereses de la empresa, también por que entre compañeros existen malas relaciones interpersonales o en otro caso cuando la misma empresa tiene conflictos con las empresas de la competencia. Pero en el caso de las empresas familiares a diferencia de las empresas no familiares se deriva otro tipo de conflicto originado por la unión de las dimensiones que se enlazan para crear una nueva figura, es decir, por un lado tenemos la dimensión familiar y por el otro a la empresa, que al unirse para lograr obtener un beneficio económico y afectivo, llegan a tener grandes diferencias que desembocan en conflictos pequeños y fáciles de resolver ó hasta en ocasiones estas dos dimensiones tienden a separarse completamente por la incapacidad para resolver el problema.

Pero cabe señalar que no todos los conflictos traen consigo consecuencias negativas, sino que también producen respuestas positivas, ya que muchas veces

la diferencia de opiniones ayuda a formular respuestas que benefician el desempeño de la empresa, pero esto va a depender muchas veces de la capacidad que tiene la dirección para afrontar los problemas y encontrarles soluciones satisfactorias a los mismos.

La toma de decisiones también consideramos que es importante de tratar en nuestra investigación, por que resulta importante para el comportamiento de las empresas familiares debido a que marcan el camino para un buen desempeño pero al mismo tiempo pueden traer grandes consecuencias que fracturen a la organización llevándola al fracaso.

Es por esto que dentro de este trabajo de investigación deseamos determinar cual es el procedimiento que realiza la empresa para tomar decisiones, así como también a que tipo de decisiones recurren más frecuentemente cuando se les presenta algún problema.

De igual forma se analizaran cuales son las ventajas y limitaciones que tiene la empresa estudiada para poder hacer frente a la toma de decisiones, así como también el tipo de mecanismos que utilizan en el proceso de toma de decisiones.

Por último, consideramos que el análisis de las empresas familiares es importante en nuestro contexto actual, en cuanto a la información que nos proporcionan para poder determinar que tan trascendental o no es la comunicación para tratar de evitar los conflictos a la hora de tomar decisiones

El segundo capítulo, contiene el estudio de caso que consiste en una empresa de seguridad privada mencionando sus principales características, la evolución que ha tenido desde su creación, así como los problemas que presenta en la actualidad y como hace frente a ellos para poder salir adelante.

Lo anterior se dará basándonos en las entrevistas realizadas y la observación participante durante las visitas realizadas a la empresa. Finalmente, presentamos las reflexiones finales, las cuales se asientan en un plano teórico global y muestran las principales aportaciones en la investigación.

Lo anterior, es con el fin de poder formar la base teórica que nos permita apoyar nuestra investigación y así poder analizar nuestro objeto de estudio: ***Determinar que tan importante es la Comunicación para tratar de evitar el Conflicto a la hora de Tomar Decisiones en una Pequeña Empresa Familiar de Seguridad Privada. “RACOMO S. A. de C.V.”***

# **CAPITULO UNO.**

**COMUNICACIÓN Y CONFLICTO EN LA  
TOMA DE DECISIONES EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR DE  
SEGURIDAD PRIVADA: Un Estudio de  
Caso. RACOMO. S.A. de C.V.**

## **PRIMERA PARTE. MARCO TEORICO.**

### **I. LA FAMILIA.**

#### **1. HISTORIA.**

Diversos autores dedicados al estudio de la familia han formulado diferentes teorías sobre la evolución de las estructuras familiares y sus funciones. Según éstas, en las sociedades más primitivas existían dos o tres núcleos familiares, a menudo unidos por vínculos de parentesco, que se desplazaban juntos durante gran parte del año pero se dispersaban en las estaciones en que escaseaban los alimentos, para protegerse y cuidarse haciendo clanes o tribus que posteriormente con el paso del tiempo se requirió de nuevas formas de vida y de administración para las tribus. La familia en esos tiempos era una unidad económica: los hombres cazaban mientras que las mujeres recogían y preparaban los alimentos y cuidaban de los niños. En este tipo de sociedad se dice que prevalecía el infanticidio y la expulsión del núcleo familiar de los enfermos que no podían trabajar, ya que no eran de mucha ayuda para el sostén de la familia.

Después de la Reforma protestante en el siglo XVI, el carácter religioso de los lazos familiares fue sustituido en parte por el carácter civil. La mayor parte de los países occidentales actuales reconocen la relación de familia fundamentalmente en el ámbito del derecho civil.

Pero como el cambio era necesario por el mismo sistema presentado en esos momentos, la familia fue experimentado la tensión del cambio desde mucho antes del momento en que la familia extensa era dignamente representativa de la sociedad la que luego cambió gradualmente su estructura para llegar a la llamada familia nuclear, que es la que podemos identificar en estos tiempos, que se

convirtió, tal como lo indica (Toffler, en Lozano Posso)<sup>1</sup>, es una identificable característica de todas las sociedades; Lo que, en consecuencia, estandarizó el concepto de familia. El mismo lo enfatiza cuando manifiesta que *"En la actualidad se nos dice repetidamente que la familia se está disgregando... pero cuando hablan de "la familia" no se refieren a la familia en toda su exuberante variedad de formas posibles, sino a un tipo particular de familia: En un marido dedicado a ganar el pan, una esposa ama de casa y varios pequeños"*.

#### **a. La familia moderna.**

Los estudios históricos muestran que la estructura familiar ha sufrido pocos cambios a causa de la emigración a las ciudades y de la industrialización. El núcleo familiar era la unidad más común en la época preindustrial y aún sigue siendo la unidad básica de organización social en la mayor parte de las sociedades industrializadas modernas. Sin embargo, la familia moderna ha variado con respecto a su forma más tradicional en cuanto a funciones, composición, ciclo de vida y rol de los padres.

La única función que ha sobrevivido a todos los cambios es la de ser fuente de afecto y apoyo emocional para todos sus miembros, especialmente para los hijos. Otras funciones que antes desempeñaba la familia rural (trabajo, educación, formación religiosa, actividades de recreo y socialización de los hijos) son hoy realizadas, en gran parte, por instituciones especializadas. El trabajo se realiza normalmente fuera del grupo familiar y sus miembros suelen trabajar en ocupaciones diferentes lejos del hogar. La educación la proporcionan el Estado o grupos privados. Finalmente, la familia todavía es la responsable de la socialización de los hijos, aunque en esta actividad los amigos y los medios de comunicación han asumido un papel muy importante. La composición familiar ha cambiado de forma drástica a partir de la industrialización de la sociedad.

---

<sup>1</sup> Para más información acerca de este tema de la familia se puede encontrar en: Toffler Alvin. **La tercera ola**. 10a edición. Edit Plaza & Janes. Barcelona, 1994 pag 44, 270.

Algunos de estos cambios están relacionados con la modificación actual del rol de la mujer. En las sociedades más desarrolladas la mujer ya puede ingresar (o reingresar después de haber tenido hijos) en el mercado laboral en cualquier etapa de la vida familiar, por lo que se enfrenta a unas expectativas mayores de satisfacción personal a través del matrimonio y de la familia. En los últimos tiempos se ha desarrollado un considerable aumento de la tasa de divorcios, que en parte se ha producido por las facilidades legales y la creciente incorporación de la mujer al trabajo que le ha dotado de mayor autonomía y de recursos económicos.

Durante el siglo XX ha disminuido en Occidente el número de familias numerosas. Este cambio está particularmente asociado a una mayor movilidad residencial y a una menor responsabilidad económica de los hijos para con los padres mayores al irse consolidando los subsidios de trabajo y otros beneficios por parte del Estado que permiten mejorar el nivel de vida de los jubilados.

En la década de 1970 el prototipo familiar evolucionó en parte hacia unas estructuras modificadas que englobaban a las familias monoparentales, familias del padre o madre casado en segundas nupcias y familias sin hijos. Las familias monoparentales en el pasado eran a menudo consecuencia del fallecimiento de uno de los padres. Actualmente la mayor parte de las familias monoparentales son consecuencia de un divorcio, aunque muchas están formadas por mujeres solteras con hijos. En 1991 uno de cada cuatro hijos vivía sólo con uno de los padres, por lo general, la madre. Sin embargo, muchas de las familias monoparentales se convierten en familias con padre y madre a través de un nuevo matrimonio o de la constitución de una pareja de hecho.

La familia de padres casados en segundas nupcias es la que se crea a raíz de un nuevo matrimonio de uno de los padres. Este tipo de familia puede estar formada por un padre con hijos y una madre sin hijos, un padre con hijos y una madre con hijos pero que viven en otro lugar o dos familias monoparentales que se unen. En

estos tipos de familia los problemas de relación entre padres no biológicos e hijos suelen ser un foco de tensiones, especialmente en el tercer caso.

Las familias sin hijos son cada vez más el resultado de una libre elección de los padres, elección más fácil gracias al control de natalidad (anticoncepción). Durante muchos años, el número de parejas sin hijos se había ido reduciendo de forma constante gracias a la gradual desaparición de enfermedades como, las venéreas que causaban infertilidad. Sin embargo, en la década de 1970 los cambios en la situación de la mujer modificaron esta tendencia. Hoy las parejas, especialmente en los países más desarrollados, a menudo eligen no tener hijos o posponer su nacimiento hasta gozar de una óptima situación económica.

A partir de la década de 1960 se han producido diversos cambios en la unidad familiar. Un mayor número de parejas viven juntas antes de o sin contraer matrimonio. De forma similar, algunas parejas de personas mayores a menudo viudas o viudos, encuentran que es más práctico desde el punto de vista económico cohabitar sin contraer matrimonio. Las parejas de homosexuales también viven juntas formando familias sin hijos, con los hijos de una de las partes o con niños adoptados. Estas unidades familiares aparecieron en Occidente en las décadas de 1960 y 1970.

En los años 90 se comenzó a promulgar leyes en diferentes países, la mayoría europeos, que ofrecen protección a estas familias, pero a demás las familias sean reducido con el tiempo, esto debido a las diferentes circunstancias en las que se desarrollan cada una de las familias en los continentes, para ver más a detalle los cambios sufridos en estos últimos años nos basaremos en algunas de las transformaciones que menciona, (Lozano Posso, tomadas de Toffler)<sup>2</sup> que son evidentes en Latinoamérica:

---

<sup>2</sup> Toffler Alvin. La tercera ola. 10a edición. Edit Plaza & Janes. Barcelona, 1994 pag 44, 270.



- Las familias nucleares continúan reduciéndose en número mientras otras formas, se multiplican rápidamente.
- Hay un espectacular aumento en el número de personas que viven solas completamente fuera de una familia.
- Hay un significativo aumento de hogares sin hijos.
- Se palpa un evidente aumento de las familias uniparentales.
- Hay incremento de parejas en las que uno de los dos o los dos son divorciados y comparten los hijos del matrimonio anterior.
- Se hace más notable la transferencia de muchas funciones de la unidad familiar a otras instituciones: educación, cuidado de ancianos, cuidado de los niños, etc.

Aunque con lo anterior podemos afirmar que la familia es una gran unidad o estructura bien definida e identificada, también hay que considerar que esta en constante cambio, cambio que tal vez se da por las mismas circunstancias o momentos en el que se vive, como lo menciona (Gersick) **“La Familia es una institución social de gran durabilidad, pero ello no signifique que su estructura no cambie de manera impresionante”**<sup>3</sup>

Es por esto que hay que entender que los cambios que se presentan continuamente en la familia, nos sirven como de referencia y más cuando se tiene un proyecto a nivel empresarial el cual involucre a este sistema, mucho de esto dependerá del logro o éxito de la empresa familiar.

## **2. CLASIFICACIÓN DE LA FAMILIA.**

La familia la podemos clasificar de distintas maneras o formas, esto debido a las aportaciones de los diversos autores e investigadores, en este caso solo detallaremos los núcleos básicos de la Familia, dichos núcleos son conocidos por

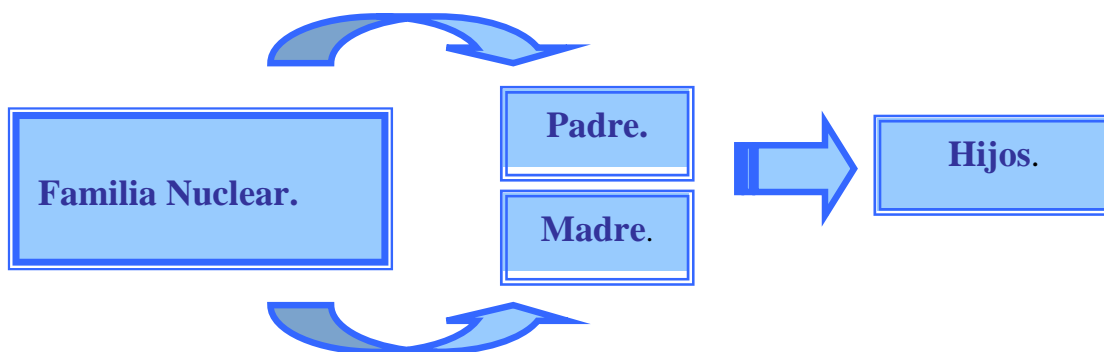
---

<sup>3</sup> Gersick, Kelin E. y otros. Empresas familiares Generación a generación. Editorial McGraw-Hill. México 1997 pag 59,62.

todos nosotros, ya que de una o de otra manera estamos al tanto, por el simple hecho de pertenecer a un sistema llamado Familia.

A continuación se presentan tres esquemas de los componentes básicos de la Familia, componentes que sin lugar a dudas, hacen que la familia se integre de una manera peculiar ya sea buena o mala, y más aun si esta integración se ve con carácter empresarial o con cierto sentido empresarial, puede aportar infortunios o grandes beneficios a la Empresa Familiar.

**Figura 1. LA FAMILIA NUCLEAR.** <sup>4</sup>



Elaboración propia.

En el esquema anterior podemos ver como la familia nuclear, es la que podemos encontrar en todos los hogares del mundo, es el núcleo en donde se aprenden las primeras enseñanzas y principios los cuales nos regirán por una gran parte de nuestra vida y nos formaran como hombres y mujeres, al desempeñar nuestras funciones ya sea en el trabajo y con la sociedad.

Como se había mencionado, esta familia siempre ha sido básica, su desempeño y funcionamiento ha estado al margen de los cambios, desde la época primitiva en donde no había muchas reglas y normas que seguir hasta nuestras fechas se ha mantenido, con ciertos cambios pero en general con los mismos cimientos, esto es

---

<sup>4</sup> Según apuntes proporcionados en el curso de Seminario de Investigación I. Dr. Marcela Rendón Cobian. UAM-I.

debido a los mismos cambios que se han dado después de la revolución industrial en nuestra sociedad, donde la forma de ver la vida es distinta, es decir, es un poco más acelerada la forma de vivir.

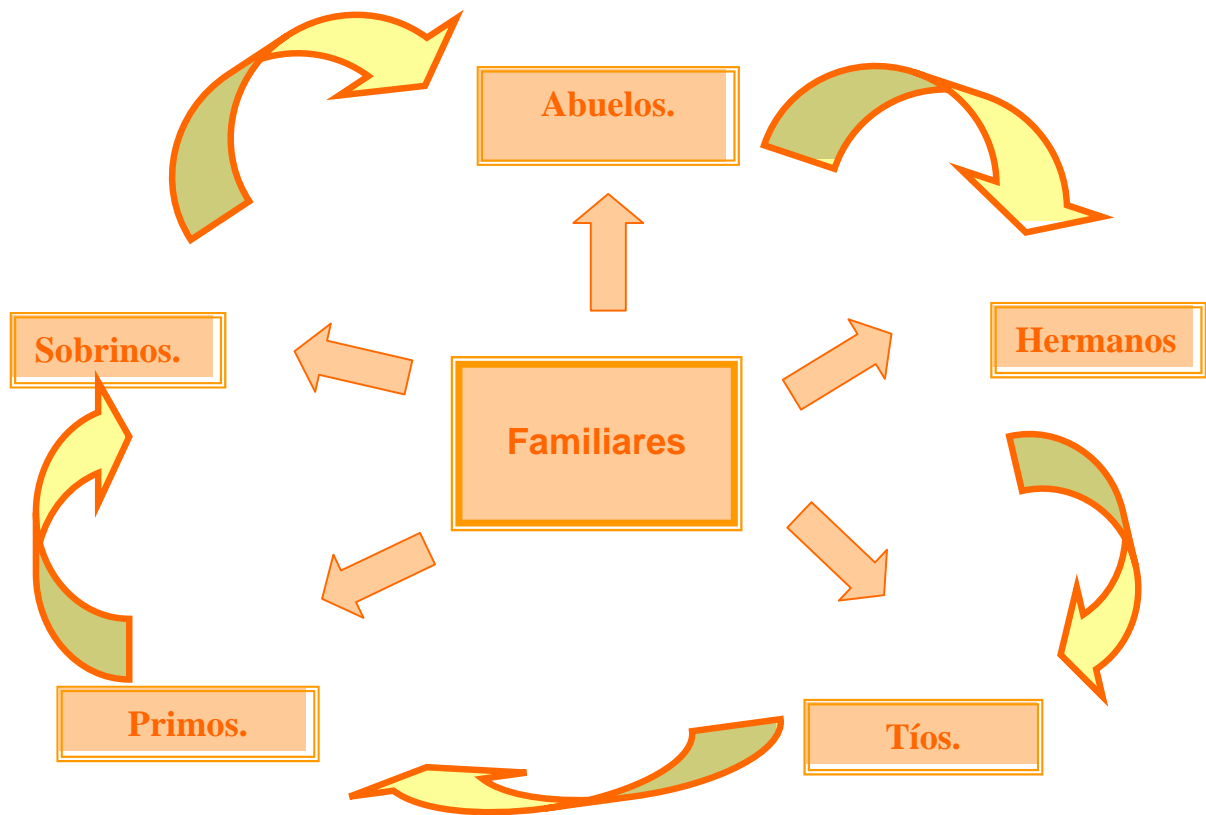
En México la mayoría de las familias son nucleares, podemos ver por medio del INEGI<sup>5</sup>, que en sus encuestas realizadas determina que mas del 90% de las familias viven en hogares nucleares, este dato es de acuerdo al año 2000, anteriormente el numero de hogares nucleares era menor, pero en lugar de disminuir ha ido en aumento, lo cual demuestra que la convivencia en el país es de carácter familiar, un sello que nos caracteriza a los mexicanos por todo el mundo, por las tradiciones que se tienen en el país.

Por otro lado también tenemos otra categoría de las familias o componente como fue llamada anteriormente y este componente esta constituido por todos los familiares entre los que se pueden observar:

---

<sup>5</sup> INEGI. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. En los censos del año 2004, se puede encontrar más información relacionada con este tema.

**Figura 2. FAMILIARES.**



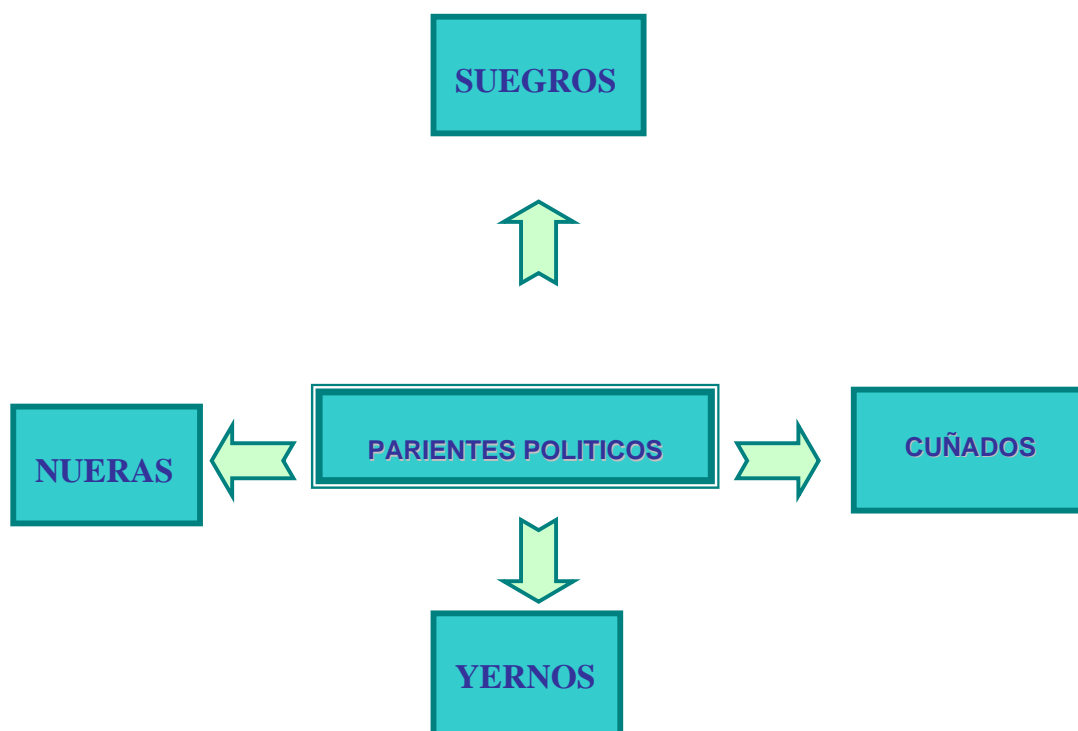
Elaboración propia.

En el esquema anterior podemos ver a los familiares que comúnmente son los que se encuentran más a menudo en las empresas pertenecientes a la familia o de tipo familiar, hasta se puede afirmar que muchas de las grandes empresas en sus inicios operaron así con miembros pertenecientes a la familia, un ejemplo de esto en México puede ser la empresa Salinas y Rocha que se conformo principalmente por familiares en sus inicios claro esta.

En México particularmente podemos notar que hay muchas empresas que son operadas por familiares, los cuales aportan diversos recursos, ya sean económicos o intelectuales, pero al mismo tiempo también cuenta mucho el apoyo moral que proporcionan los familiares y que sin lugar a dudas en nuestra cultura es muy utilizado este apoyo.

Otra clasificación que sobresale de la familia en segundo termino son los familiares que aún sin pertenecer a la familia como tal son comúnmente los llamados (parientes políticos), los cuales muchas veces se encuentran acogidos como miembros de la familia nuclear ya sea por la cultura y las costumbres que tenemos como mexicanos, pero también estos parientes cercanos en ocasiones son quienes respaldan y apoyan en las empresas familiares, ya que muchas veces por el simple hecho de pertenecer a la familia los vemos como personas aptas para laborar en la empresa, debido a la confianza que les tienen y por hacerles el favor de conseguir un empleo.

**Figura 3. PARIENTES POLÍTICOS.**



Elaboración propia.

En el esquema anterior podemos demostrar cuales son los parientes políticos que se encuentran en una familia, cuyo valor también puede ser vital para la empresa familiar, aunque es muy sabido también que el fracaso de las empresas familiares

muchas veces depende de los parientes políticos, ya que empiezan las envidias entre familiares y siguen las riñas.

## **II. LA EMPRESA FAMILIAR <sup>6</sup>.**

Sin lugar a dudas hablar de empresa familiar, es hablar de un sistema que es todo un eje central de cualquier economía, ya sea local, regional, nacional o internacional (Galve y Salas, 2003). La importancia de estos sistemas parece ser un hecho indiscutible, para saber más o menos aproximadamente cual es el número de estas empresas en el mundo, nos dan unas cifras entre el 65% y el 80% (Gersick et al. 1997). En EEUU representan del 80 al 95% del total de empresas, que producen entre 40 y el 60% del PIB (Kets de Vries, 1993) y dan empleo al 80% de población activa (Gómez-Mejía et al., 2001). En la Unión Europea se estima que entre el 75 y el 99% del total de empresas son familiares (Galve y Salas, 2003) y se les atribuye el 65% del PIB y empleo de Europa (Galve y Salas, 2003). En América Latina nos podemos dar cuenta, de acuerdo al atraso económico en el que se vive y a los países subdesarrollados que forman parte de este continente que los índices de estos sistemas son superiores a los anteriores, con tasas entre el 90 y el 95% del total de las empresas (Belausteguigoitia, 2003).

Aunque cabe destacar que estas cifras o datos pueden variar desde la perspectiva de cada uno de los investigadores y estudiosos en relación a estos sistemas.

Asimismo tratar de dar una definición acertada a este ente llamado empresa familiar no es tan fácil, por un lado es fácil identificarlo y más en nuestro país que conocemos muchas empresas de este tipo, pero darle una connotación o descripción detallada de la misma nos cuesta un poco más de trabajo, ya que se

---

<sup>6</sup> Familiar es la empresa influenciada por la familia. Empresa familiar es aquella controlada por un grupo familiar. Familiar es aquella empresa cuya propiedad, dirección y/o control recae en manos de "una única" familia. Organismos dirigidos por "una" o "dos" familias Entidades controladas por "una o varias" familias. Empresas controladas y/o dirigidas por "una o pocas" familias

trata de un término formado por muchas formalidades y ampliamente delimitable. Así pueden existir probablemente como ya se había mencionado anteriormente tantas definiciones como investigadores de estas áreas, líderes de empresas, consultores y periodistas.

Esto genera algunas veces problemas para tratar de delimitar el concepto y darle un adecuado fundamento, pero también cabe aclarar que este concepto es nuevo para muchos ya que anteriormente no se tocaba, ahora se ha constituido como un tema para investigar debido a su riqueza y gran potencial todavía no explotado. Tan solo tiene una vida corta de no más de treinta años más o menos en los continentes y países desarrollados (Belausteguigoitia, 2003).

## 1. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR.

Para no perder la base de esta investigación, es necesario abordar el concepto de empresa familiar ya que toda área del conocimiento debe erigirse sobre una base teórica (Belausteguigoitia, 2003:20). Para esto trataremos de proporcionar diferentes definiciones para ver más o menos por que rumbo asocian a este término.

**Cuadro 1. Diferentes definiciones sobre Empresa Familiar.**

AUTOR	DEFINICIÓN
Alcorn	Organización lucrativa y controlada por una familia
Barry	Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia.
Barnes y Hershon	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una familia (o con varias familias).
Lansberg, Perrow, Rogolsky	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.
Stern	Una organización controlada y operada por los

	miembros de una a dos familias.
Beckhard y Dyer	Los subsistemas del sistema de empresa familiar incluyen: 1) la empresa como entidad, 2) una familia como entidad, 3) el fundador como entidad y 4) entidades de enlace como el consejo de administración.
Davis	La interacción entre empresas y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Ward	Una organización que pasara a la siguiente generación para su dirección y control.
Donnelery	Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vinculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa. Así como en los intereses y objetivos de la familia.
Rosenblatt de Mik, Anderson y Johnson	Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaría o el control recae sobre una sola familia y en la que dos o más de sus miembros están o han estado involucrados con el negocio.
Salo Grabinsky.	Aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones esta en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.

Fuente: Reelaborado con base en Belausteguigoitia, (2004).

En este estudio, una definición que se considera muy interesante es la de Gallo (1995), en la que se afirma que familiar; ***es aquella empresa en la que existe un nexo importante y permanente de unión entre empresa y familia. Nexa que trasciende lo puramente económico a otros valores y supuestos compartidos. Es decir, aquella empresa en la que familia y organización***



***comparten la cultura y tradiciones parcial o totalmente y voluntariamente (Gallo, 1992).***

## **2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.**

Las empresas familiares, deben de hacer frente a los cambios continuos que se van presentando para poder sobrevivir, es decir, las empresas familiares están en una dinámica constante ya que el nivel de la competencia cada vez es más fuerte.

Como sabemos el campo de acción de una empresa familiar esta dotado por dos perspectivas, la primera que comprende el núcleo familiar y en segundo término el aspecto empresarial, es por esto que el estudio minucioso del tema de la empresa familiar se hace importante en esta investigación. A continuación determinaremos algunas características básicas que nos proporcionaran las bases para identificar una empresa familiar.

Primeramente determinaremos algunas diferencias entre lo que es una empresa familiar y una empresa no familiar, para posteriormente poder identificar lo que forma parte de uno de los puntos importantes de esta investigación que es la empresa familiar.

**Cuadro 2. Características de la empresa no familiar y familiar.**

<b>Concepto</b>	<b>No familiar</b>	<b>Familiar</b>
Objetivo principal.	Beneficios económicos.	Creación de empleos Sucesión.
Los miembros se unen por.	Principalmente por intereses monetarios.	No sólo monetarios, sino también por afecto.
La visión se basa en.	Administrador o consejo de administración.	Fundador o propietario, a veces por otro miembro

		familiar relevante.
Planeación estratégica	Tendencia a mediano y largo plazo.	Tendencia a corto y mediano plazo.
Toma de decisiones	Base racional Técnicas o modelos de administrativos Burocrática y lenta Riesgosa	Base razonable Experiencia o sentido común Centralizada y rápida Prudente
Jerarquía	Formal	Informal
Comunicación formal	Escrita	Oral y escrita
Organización interna	Formal	Pragmática
Contratación de personal	Por sus conocimientos y experiencias	Por su pertenencia o cercanía a la familia
Los miembros son evaluados por	Lo que hacen	Lo que son
Las actividades de propiedad y dirección	Se encuentran separadas	Se encuentran estrechamente relacionadas
Sucesión	Decisión colectiva, administrativa y racional	Decisión más bien individual. compleja afectivamente
Perpetuidad basada en	Patrimonio financiero	Patrimonio financiero, cultural y familiar

Fuente: Marcela Rendón Cobian.<sup>7</sup>

Como se puede ver en el cuadro anterior, podemos distinguir a una empresa familiar de una no familiar, ya que muchas veces se llega a confundir por diversos motivos, al no tener claro diferentes conceptos que son manejados en este

<sup>7</sup> Apuntes proporcionados en la clase de Seminario de Investigación I, por la Dr. Marcela Rendón Cobian. UAM-I.

contexto. No obstante también, hay que aclarar que no siempre vamos a identificar a las empresas por medio de estas características, es por esto que decidimos enmarcar otras características distintas que nos pueden dar otra apreciación sobre el tema.

**Cuadro 3. Características de la empresa familiar y no familiar.**

<b>Tipo de Empresa</b> <b>Rasgos</b>	<b>Empresa Familiar</b>	<b>Empresa no Familiar.</b>
Propiedad	En manos de una misma familia	No existe una propiedad familiar mayoritaria.
Nexos afectivos con los propietarios.	Valores culturales y tradicionales de la familia están enraizados en la organización.	Ninguno o en grado menor. Las empresas anónimas están menos relacionadas afectivamente.
Visión y futuro.	Compartida y sustentada en una motivación y en la confianza mas allá de los aspectos económicos	Basada en aspectos económicos y en una motivación semi-impuesta.
Poder y control de la actividad empresarial	Miembros de la misma familia.	No tienen porque estar relacionados familiarmente.
Continuidad del negocio.	Forma sucesora (hereditario).	No son determinados por factores determinados.
Legitimidad.	Podría ser cuestionada como consecuencia de una no aceptación de la sucesión.	La legitimidad esta amparada por la base legal.
Capacidad de dirigir.	El propietario siempre tiene la posibilidad de ejercer la dirección de la empresa.	La dirección esta basada en habilidades y estilos de gerencia.
Valoración de la propiedad.	Debido a su estructura de propiedad familiar, la valoración que se haga de las acciones de propiedad pudieran verse subvaluadas ante una eventual venta del componente accionario	Por no existir impedimento en la estructura accionaria de tipo familiar, la valoración de las acciones puede ser más realista y transparente.
Empleo, salario y dividendos.	Puede generarse distorsión basada en las relaciones afectivas de los integrantes con la empresa.	Hay una tendencia a dejar de lado las relaciones para actuar sobre estas variables.
Confianza, disciplina y comunicación.	Tiende a ser más laxa e informal. Objetivos menos claros y están menos definidos. Comunicación tiende a ser extraoficial.	Existe mayor formalidad en los objetivos y en la comunicación.

Fuente: Andrade C. Jesús Alberto.<sup>8</sup>

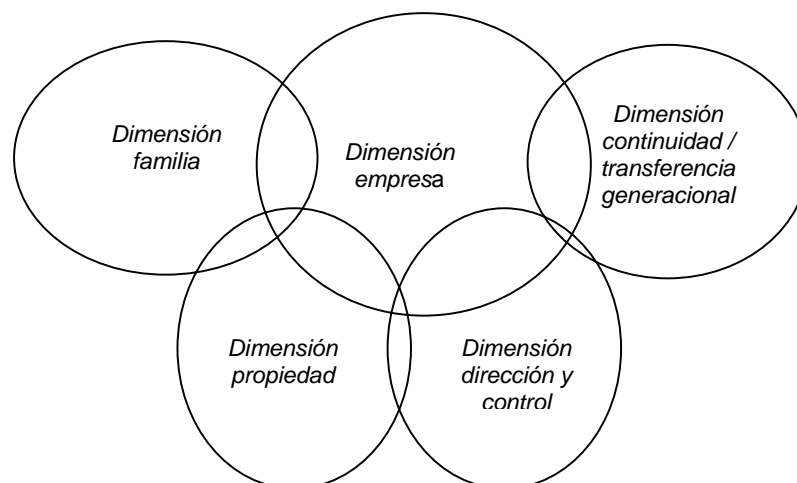
<sup>8</sup> Sucesión en la empresa familiar. Su futuro cuando la muerte se acerca. Andrade C. Jesús Alberto. Revista venezolana de gerencia, año 7. No. 19, 2002.

Como podemos darnos cuenta, hay muchas diferencias que nos muestran los cuadros anteriores y que nos sirven como material de apoyo para ver las características de la empresa familiar, así como también para distinguir los rasgos peculiares de las empresas familiares y por que ese funcionamiento dentro de la organización..

### 3. DIMENSIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Sin embargo, las dimensiones cultura y tradición familiar son complejas de identificar en la práctica, aunque si es sencillo destacar un grupo de dimensiones que en caso de aparecer en la empresa pueden facilitar la definición de empresa familiar. Estas dimensiones son:

**Figura 4. DIMENSIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR.**



Elaboración propia.

- **Dimensión empresa.** Es el primer concepto que se debe cuestionar a la hora de definir a los organismos familiares. ¿Qué se va a considerar como empresa? Así debe preguntarse si serán familiares solamente las empresas que presenten una determinada forma jurídica (Sociedades Anónimas, Sociedades Limitadas), o aquellas que presenten un tamaño mínimo ya sea en facturación, número de trabajadores u otra variable. En esta línea, varias investigaciones (Gallo, 1992; Merino y Salas, 1993) no consideran familiar a las empresas de tipo artesanal, individual o agrícola, ni a la empresa de propiedad pública, ni a la microempresa.
  
- **Dimensión familia.** La propia complejidad del concepto de empresa familiar pasa por delimitar el propio término familia. Dicho término aparece en todas las sociedades y culturas conocidas. Por esto, actualmente se define a la familia de forma amplia, intentando recoger a través de su concepto todas las estructuras alternativas de agrupación humana que han aparecido en la última década, tales como familias monoparentales, familias reconstruidas, comunas.
  
- **Dimensión propiedad.** La mayor parte de la literatura que analiza a las organizaciones familiares coincide en afirmar que son aquellas empresas en las que recae mayoritariamente la propiedad y/o la dirección en manos de la familia. En la delimitación de la condición de mayoritaria radica uno de los principales problemas de la definición de la empresa familiar, consideran como familiar aquella empresa cuya propiedad en manos de 1 o 2 familias es superior al 10% y la suma de los 3 siguientes propietarios es menor a un tercio de los primeros propietarios. Sin embargo, otros autores han considerado más restrictivamente como familiar a aquella organización cuya propiedad en manos de la familia sea superior al 50% (De Aguilar, 1998).

- ***Dimensión dirección y control.*** Otros autores establecen que la empresa es familiar, si existe un control efectivo de la familia en la empresa. Dicho control lo efectúan a través de miembros de la familia que trabajan en la empresa, desempeñando cargos de autoridad. El problema de delimitar que cantidad o porcentaje de puestos de la empresa son necesarios para considerar a la empresa influenciada por la familia es un hecho sobre el que los autores no se ponen de acuerdo. Así, indica que será familiar aquella empresa sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades de la familia a través de la participación de miembros de la familia en la dirección, indica que es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la dirección están influenciadas por una relación con una familia (o 6 familias). señala que será una organización donde las decisiones relacionadas con la dirección vienen determinadas por una familia que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o en su junta directiva. Y si hiciéramos una definición restrictiva de empresa familiar, sería familiar aquella cuyos puestos más relevantes son desempeñados por más del 50% de la familia.
- ***Dimensión continuidad/transferencia generacional.*** Se considera familiar a la empresa en la que pueden distinguirse al menos dos generaciones trabajando en la empresa, o al menos existe una intención futura por parte de los familiares de las generaciones más jóvenes de continuar la empresa familiar.

Analizados los principales ejes sobre los que se apoyan la mayor parte de las definiciones de empresa familiar se pueden destacar tres tipos de empresa familiar sobre la base de las dimensiones anteriores:

**Cuadro 4. Tipos de Empresa Familiar.**

<b>TIPO DE EMPRESA.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS.</b>
1. <i>Empresa de propiedad y dirección familiar.</i>	Es la <i>empresa familiar</i> más típica. Empresa en la que existe un nexo cultural entre empresa y familia dado que la propiedad y dirección recae en manos de la familia. Es decir, aquella empresa vinculada a una familia formada por un grupo de personas relacionadas por parentesco con una visión y valores familiares similares, en la que una parte significativa de la propiedad recae en manos de la familia y, una parte significativa de los puestos y órganos de dirección están desempeñados por la familia.
2. <i>Empresa de dirección familiar.</i>	Aquella empresa en la que la dimensión que sobresale es la dirección. Es decir, aquella empresa vinculada a una familia formada por un grupo de personas relacionadas por parentesco con una visión y valores familiares similares, en la que una parte significativa de los puestos de los órganos de dirección están desempeñados por la familia y, una parte poco significativa de la propiedad recae en manos de la familia.
3. <i>Empresa de inversión familiar.</i>	Aquella empresa en la que la dimensión que sobresale es la propiedad. Esta empresa podría denominarse también como empresa familiar profesionalizada. Es decir, aquella empresa vinculada a una familia formada por un grupo de personas relacionadas por parentesco con una visión y valores familiares similares, en la que una



	<p>parte significativa de la propiedad recae en manos de la familia y, una parte poco significativa de los puestos de los órganos de dirección están desempeñados por la familia.</p>
--	---

Reelaborado, en base a (Gallo, 1992).

Estas tres concepciones de empresa familiar sirven de base para el análisis del sistema de retribución. En este sentido, se considera empresa familiar a la empresa de propiedad y dirección familiar.

Por otro lado, dentro de las empresas familiares se van a diferenciar cuatro tipos para medir si existen diferencias entre las propias empresas familiares según el grado de propiedad y dirección en manos de la familia (Reyes y Sacristán, 2003). Por ello, según el grado de propiedad en manos de la familia se consideran dentro de las empresas familiares dos tipos diferenciados (Reyes y Sacristán, 2003):

1. La primera de estos tipos es al que llaman o mejor dicho denominan como la empresa familiar con participación mayoritaria de la familia, grupo formado por las empresas de propiedad y dirección familiar y las de inversión familiar.
2. La segunda es la empresa familiar con participación minoritaria de la familia, grupo formado por las empresas de dirección familiar. Y según el grado de dirección en manos de la familia se pueden distinguir dos tipos diferenciados de empresas dentro de las empresas familiares (Reyes y Sacristán, 2003).
  - ♣ *La empresa familiar no profesionalizada.* grupo formado por las empresas de dirección y propiedad familiar y las de dirección familiar.

- ♣ *La empresa familiar profesionalizada.* grupo formado por las empresas de inversión familiar.

#### **4. EL SISTEMA RETRIBUTIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR <sup>9</sup>.**

Los estudios realizados sobre la retribución en la empresa familiar son escasos y recientes en número, estos principalmente abordan muchas veces de forma superficial, el papel de la familia en la propiedad, dirección y continuidad de la empresa.

Por estas razones, en este trabajo se pretende caracterizar solamente la retribución que la empresa familiar entrega a sus empleados, utilizando para este propósito un marco teórico adecuado.

La teoría de la agencia es empleada por numerosos estudios sobre retribución, ya que ofrece un esquema conceptual apropiado para comprender las relaciones contractuales (relaciones de agencia) entre la empresa familiar (principal) y los trabajadores (agentes).

Así, entre cada trabajador (agente) y director existe un contrato, bajo el cual y de forma recíproca se acuerdan unas obligaciones y derechos. Es decir, el agente se compromete u obliga a desarrollar una determinada función dentro de la empresa para alcanzar los intereses de la organización, y adquiere el derecho a reclamar a la empresa por ese compromiso una compensación. Del mismo modo, la empresa esta obligada a entregar al agente una retribución acorde a lo pactado, y el derecho a exigir que el agente demuestre que ha realizado las funciones asignadas acorde a los intereses del principal.

---

<sup>9</sup> El estudio de la retribución se realiza de forma general sobre todos los empleados, sin distinguir a ningún colectivo específico.

Por ello, los elementos fijados en el contrato entre director y agente son muy importantes, ya que unas obligaciones y derechos recíprocos bien definidos entre las partes disminuirán la aparición de problemas de agencia, que aparecen cuando el agente intenta maximizar su propia función de utilidad, lo que lleva a suponer que no siempre actuará sirviendo a los intereses del principal, sino que superpondrá sus intereses individuales a los de la organización.

Este contexto produce situaciones conflictivas que se ven acentuadas por la falta de un total control de las acciones del agente y por las asimetrías de información entre las partes, derivadas de la dificultad de conocer el esfuerzo realizado por el trabajador en el cumplimiento de sus funciones.

Para la teoría de agencia estos problemas se pueden resolver con las estructuras y sistemas de incentivos adecuados que aproximen los intereses del director y el agente. Así, dentro del contrato, el diseño de la retribución es un elemento trascendental para alinear los intereses de la empresa y los trabajadores. Este diseño se puede realizar a partir de un gran número de dimensiones, que en este trabajo se han agrupado en torno a cuatro dimensiones.

1. Es el nivel retributivo que determina como paga la empresa con relación a los niveles medios del mercado.
2. El segundo grupo representa al mix retributivo; la combinación de los componentes retributivos, distinguiendo si se trata de elementos fijos o variables.
3. Analiza la orientación temporal de los incentivos, si estos se definen a corto o a largo plazo.
4. Recoge la importancia de la antigüedad del empleado en la empresa o de sus capacidades para establecer los incrementos retributivos.

### **III. LA SEGURIDAD PRIVADA.**

#### **1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA SEGURIDAD <sup>10</sup>.**

La seguridad es considerada una de las condiciones inherentes al desarrollo de toda sociedad y de todo componente de la sociedad. Resulta difícil de pensar plantear algún tipo de desarrollo sin un adecuado marco que establezca condiciones de seguridad, independiente como ésta se defina.

Las aproximaciones a la conceptualización del término seguridad van desde aquellas idealistas hasta aquellas eminentemente realistas. Entre las primeras se encuentra el concepto de seguridad de los estados totalitarios, según los cuales las condiciones de seguridad son impuestas por la fuerza del estado definiendo un "deber ser" en el comportamiento de la sociedad. Evidentemente, tal concepto restringe cualquier libertad en torno a las condiciones específicas de seguridad que puede requerir cualquier integrante de dicha sociedad.

Entre las conceptualizaciones realistas se encuentran aquellas que provienen del llamado estado democrático de derecho, donde las condiciones de seguridad mínimas son otorgadas por el estado con sujeción a normas y procedimientos aceptados, donde se privilegia un importante espacio de libertad para la iniciativa privada y el desarrollo individual.

Poco después de la segunda guerra mundial, el cambio que trajo consigo aunado a la creciente población fue relevante y para la seguridad implicó diversas transformaciones que llevaron a los Estados-Nación a una falta de seguridad en todo el mundo, es decir, la seguridad que anteriormente se proporcionaba era insuficiente para la nueva población y los sectores cada vez más crecientes de la sociedad.

---

<sup>10</sup> Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, Punto de vista acerca de la criminalidad en México, marzo, 2001.

En el plano económico, la seguridad se encuentra estrechamente ligada a las capacidades de productividad y competitividad de cada país y al mantenimiento de los adecuados equilibrios internos en lo social y en lo político. Por su parte, el Estado se encuentra sometido a un proceso de reforma y modernización inevitable, orientado a lograr una eficiencia mayor en la búsqueda de igualdad, de oportunidades y de un clima de justicia distributiva cada vez más exigida por la población, marcando con ello el fin del Estado benefactor y el término del Estado de bienestar que fue protagonista central en los esquemas de desarrollo anteriores. En lo social, las condiciones de seguridad que pueda entregar el Estado se ubican en los ya conocidos campos de la salud y la educación y en el aumento del ingreso de la población.

La seguridad ha pasado a ser una variable dependiente del grado de incertidumbre que posea cada Estado y sociedad. Por tanto, la posibilidad de aumentar el grado de seguridad exige conocer y disminuir las incertidumbres a los cuales puede estar sometido.

## **2. LA SEGURIDAD EN MÉXICO.**

Anteriormente la seguridad en México era un poco más garantizada que en la actualidad, principalmente el Gobierno se encargaba de la protección y resguardo de la población, así como de ejercer un control con más peso por parte de la ley, a medida que el país entro en tiempos de cambio y de crisis, así como también la población se empezó a incrementar en grandes cantidades, se vio la necesidad de ofrecer mejor seguridad por parte del Estado.

Diversos estudios han generado diferente información acerca de la falta de seguridad en el país, pero registros encontrados en el INEGI<sup>11</sup>, indican que a partir del sismo de 1985, la inseguridad se incremento drásticamente en el país debido a

---

<sup>11</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Cuadernos de estadísticas judiciales en materia penal, 2001. INEGI.

la falta de recursos con los que se contaba por parte del Gobierno para ayudar a la población. Si bien es cierto que la inseguridad siempre ha existido en el país, pero el incremento de esta se ha dado a raíz de la problemática por parte del Gobierno por resolver las necesidades de la población, ya sea de vivienda, de salud y de trabajo, es por esto que dentro de los diversos estudios que se han dado existen referencias que a partir de la proliferación de unidades habitacionales principalmente en los barrios bajos, la concentración de población humilde y con la falta de trabajo y carencias económicas dieron origen al aumento de la inseguridad, principalmente en el centro de la ciudad.

Recientemente el Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, A. C. (ICESI)<sup>12</sup>, llevó a cabo la primera encuesta nacional sobre inseguridad pública en las entidades federativas en el 2001<sup>13</sup>. Arrojando como resultado que: 14 por ciento de los hogares del país al menos una persona sufrió algún tipo de delito y una quinta parte de ellos (2.8 por ciento) ha padecido más de un delito. Por lo que respecta a la incidencia delictiva en las entidades federativas, los cinco estados con el mayor número de hogares que sufrió algún delito son el Distrito Federal, Baja California, Morelos, el Estado de México y Chihuahua. En contraste, los estados con menor incidencia delictiva son Durango, Zacatecas, Baja California Sur, Colima, Puebla y Tlaxcala (véase siguiente tabla).

Por cada 100,000 habitantes, la tasa de delitos fue de 4,412 a nivel nacional en el 2001. La mayor tasa de delitos se registró en el Distrito Federal con 17,718 delitos

---

<sup>12</sup> Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, Primera encuesta nacional sobre inseguridad pública en las entidades federativas. ICESI, Mayo, 2002.

<sup>13</sup> La encuesta, realizada por cuatro prestigiadas empresas, tuvo un tamaño de muestra de 35,001 hogares en toda la república ponderados por la población de cada entidad federativa. La representatividad de la muestra, al ser científicamente diseñada, tiene un nivel de confianza de 95 por ciento y un margen de error de  $\pm$  uno por ciento. El objetivo de la encuesta fue obtener información confiable sobre el problema de inseguridad en México a través de estimar los delitos denunciados y no denunciados, contar con perfiles de victimización (tipo y lugar del delito, tipo de amenaza, monto de pérdidas, edad de delincuentes, etc.), conocer la percepción de inseguridad en cada uno de los estados de la república e identificar el tipo de actividades cotidianas que se han dejado de hacer por temor a ser víctima de un delito.

por cada 100,000 habitantes. Le siguieron Morelos con 5,573, Baja California con 5,531, Chihuahua con 4,979 y el Estado de México con 4,778. Los de menor tasa fueron Tlaxcala con 1,448, Zacatecas con 1,453, Michoacán con 1,471 y Oaxaca con 1,595.

**Cuadro 5. Entidades con mayor y menor incidencia delictiva por hogares, 2001.**

<b>ENTIDAD CON MAYOR INCIDENCIA</b>	<b>%</b>	<b>ENTIDAD CON MENOR INCIDENCIA.</b>	<b>%</b>
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	<b>39</b>	<b>DURANGO</b>	<b>5</b>
<b>BAJA CALIFORNIA</b>	<b>21</b>	<b>ZACATECAS</b>	<b>5</b>
<b>MORELOS</b>	<b>21</b>	<b>TLAXCALA</b>	<b>6</b>
<b>EDO. DE MÉXICO</b>	<b>20</b>	<b>PUEBLA</b>	<b>6</b>
<b>CHIHUAHUA</b>	<b>16</b>	<b>COLIMA</b>	<b>6</b>
		<b>BAJA CALIFORNIA SUR</b>	<b>6</b>

Fuente: Primera Encuesta sobre inseguridad. ICESI, 2001.

Como se puede ver en el cuadro anterior la incidencia registrada en el país a partir de los años ochenta fue en aumento y sigue siendo un gran reto para el Gobierno el tratar de reducir los niveles de delincuencia y los delitos que son cometidos a diario.

Otra grafica que se produjo a partir de la información recabada en la encuesta, es la que tiene que ver con el tipo de delito que principalmente tiene mayor incidencia en el país, esto nos sirve como referencia para darnos cuenta de la importancia de la seguridad en el país y de la falta de capacidad por parte de las autoridades para proporcionar este servicio, teniendo que recurrir al sector privado para tratar de reducir los índices de inseguridad, tema que posteriormente abarcaremos.

**Figura 5. TIPO DE ROBOS COMETIDOS EN EL 2001.**



Como se puede observar en la grafica anterior el delito donde hay más porcentaje es el robo a transeúntes, donde por lo regular esta cubierto por las autoridades, pero no muy lejos con una cifra cercana al delito en primer lugar se encuentra el robo a vehículo, seguido del robo a casa habitación y el robo a comercio, actividades que principalmente recurren a los servicios de seguridad privada, ya sea en unidades habitacionales, en comercios y empresas o en fraccionamientos, debido a la insuficiencia por parte de las autoridades correspondientes.

Uno de los pretextos del gobierno es el del presupuesto, es decir, para poder tomar control de la situación se necesita dinero. Según la UNESCO, lo ideal es destinar 4% del PIB a políticas de prevención de delitos y seguridad, pero en México el presupuesto total en este rubro apenas llega a 1% a pesar de que para mejorar la situación de México se necesita más de esta cifra.

### **3. LA SEGURIDAD PRIVADA.**

La seguridad privada constituida sólo recientemente (formalmente después de la Segunda Guerra Mundial), ha sistematizado los conocimientos de esta área. Más



aún, la verdadera revolución ha sucedido en forma paralela con los adelantos tecnológicos y con la intensificación del comercio internacional por parte del sector privado. Al efecto, la seguridad privada es rica en procedimientos y métodos de trabajo aplicado, pero aún falta para dotarla de un cuerpo de conocimiento que permita su completa profesionalización.

El incremento que se observa, tanto de la población como de la inseguridad, asociado a la existencia de un mayor bienestar económico, de la delincuencia, especialmente en los delitos patrimoniales, afecta no solamente a la población, sino que, en forma significativa, a empresas productivas y de servicios, las cuales perciben una delincuencia especializada y un cuerpo de policías incapaz de prevenir la diversidad de acciones delictivas que existen en la sociedad. Este sólo hecho lleva al sector privado a asumir y buscar sistemas complementarios de seguridad.

En el actual contexto de globalización, apertura y dinamismo social, económico y político, la seguridad para el sector privado asume nuevas dimensiones. Al efecto, la seguridad privada no se encuentra sólo dirigida a prevenir eventuales delitos que pudiesen afectar al sector privado, sino que más bien se trata de cautelar y proteger los intereses económicos, empresariales o individuales, y de maximizar el beneficio que se puede obtener del accionar privado en su respectivo ámbito.

De esta forma, la seguridad privada asume un rol activo en la dinámica social y viene a constituirse en un subsidio importante hacia el Estado, toda vez que libera a este último de asumir tareas específicas que muchas veces son también de interés del estado. Ello es particularmente valedero en el sector empresarial.

La seguridad, tanto pública como privada, tiene un costo incremental y directamente relacionado al valor de lo que se desea resguardar. Para el Estado, el financiamiento de la seguridad pública se obtiene a través de los impuestos, cuestión de permanente debate, mientras que para el sector privado, ello es parte

de sus gastos de operación o producción. Sin embargo, dadas las características de la seguridad en ambos ámbitos, en la actualidad, el costo de la seguridad es considerado más bien como una inversión y no como un gasto. Para el Estado se traduce en la generación de mejores condiciones de desarrollo e igualdad, mientras que para el sector privado significa eficiencia, menores costos de producción y mayor calidad de servicio.

La seguridad privada se fundamenta en la libertad de las personas para satisfacer sus necesidades de seguridad, conforme a sus recursos y objetivos. Los límites de la acción privada en la seguridad están dados por la legislación y por la ética profesional que debe acompañar toda actividad profesional. Bajo este mismo aspecto, es pertinente afirmar que la seguridad privada no se improvisa, sino que requiere conocimientos y experiencias adecuadas para lograr el nivel de seguridad necesario.

Las áreas de desarrollo de la seguridad privada han evolucionado en varias direcciones. En la actualidad, las más conocidas son<sup>14</sup>:

- ▶ Vigilancia, protección y supervisión de bienes muebles e inmuebles, seguridad y vigilancia de diversos tipos de establecimientos (oficinas, industrias, centros de atención de público, bancos, etc.).
- ▶ Supervisión, protección y traslado de bienes, especialmente de fondos, valores y documentación.
- ▶ Protección de personas.
- ▶ Implementación, gestión y administración de centrales de alarmas.
- ▶ Seguridad interna de industrias y empresas, que contempla control de accesos, control de personal, detección de robos internos y otros.
- ▶ Servicio de vigilantes privados.

---

<sup>14</sup> De acuerdo con el Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, Primera encuesta nacional sobre inseguridad pública en las entidades federativas. ICESI, Mayo, 2002.

- ▶ Servicios de investigación privada, que realizan seguimientos e investigaciones particulares.
- ▶ Vigilancia de bloques de viviendas, barrios, calles y condominios.
- ▶ Vigilancia de edificios, servicios de conserjería, recepción y mensajería.
- ▶ Aseguradores.
- ▶ Otros.

Como es posible visualizar, la seguridad privada cubre una serie de servicios que, en la práctica, resultan ser complementarias con el accionar policial. Al efecto, cuando la población desea aumentar sus niveles de seguridad, aparte de lo que ya realiza el Estado, recurre a servicios privados de seguridad, los cuales cumplen una labor complementaria y subsidiaria respecto de lo realizado por la policía y limitada expresamente a la propiedad privada.

#### **a. La seguridad privada en México.**

El trabajo de seguridad privada en nuestro país no tiene mucho de existir y este se ha proliferado debido a la delincuencia de los últimos tiempos, lo que ha servido como el pan de cada día para que se de la expansión de empresas de protección y seguridad privada.

Principalmente esta expansión de empresas de seguridad privada se ha dado en lo que respecta al ámbito artístico y de carácter público, comenzando en sus inicios con los guardaespaldas ya fueran para artistas o para representantes del gobierno, entre los que se destacaban presidentes, senadores y algunos diputados, solo que esta labor era de carácter político, es decir, el gobierno se encargaba de ofrecer estos servicios.

Posteriormente al incrementarse la delincuencia en el país se empezó por utilizar servicios de seguridad privada, al ser insuficiente la seguridad ofrecida por el gobierno, se comenzó por el temor de innumerables empresas que sufrían de

rasgos de delincuencia, entonces se decidió gastar fortunas de dinero para procurar tener seguridad, para sus plantas, oficinas, productos y empleados.

Por miedo, ciudadanos sin importar su posición económica han tenido que enfrentar cada vez mayores gastos en la compra de protección para sus bienes y para sus familias.

Hace unos 15 años había tres o cuatro compañías dedicadas a esta tarea; hoy, son más de 2,000 y se especializan en diversos productos o servicios para seguridad como la fabricación de chalecos antibalas, artefactos para defensa personal, blindaje de automóviles, instalación de alambrados eléctricos o sistemas de rastreo, servicios de vigilancia y guardaespaldas<sup>15</sup>.

Para tener más claro acerca de este tema veremos algunos datos que nos pueden proporcionar una mejor apreciación de cómo se ha incrementado el número de negocios dedicados a la seguridad privada en nuestro país.

**Cuadro 6. Empresas dedicadas al servicio de investigación, protección y seguridad.<sup>16</sup>**

	<b>NUMERO DE EMPRESAS</b>
<b>SIN MONITOREO</b>	<b>2380</b>
<b>CON MONITOREO</b>	<b>940</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3320</b>

Como se puede ver en el cuadro anterior de las empresas tomadas por el INEGI, para realizar sus censos económicos, del total de empresas de seguridad privada registradas, más de la mitad son empresas sin monitoreo, es decir, empresas que se dedican a brindar el servicio de seguridad solamente con personal, mejor conocido como guardia intramuros. Con el cuadro anterior podemos ver que tipo de empresas son las que realmente están especializadas en este ramo y estas

<sup>15</sup> Consejo Nacional de Seguridad Privada.

<sup>16</sup> Fuente: INEGI. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información. Censos económicos 2004.

son las empresas más grandes, las cuales tiene a su cargo a grandes agencias de negocios y personal muy calificado, dentro de estas empresas se encuentran, las que tienen perros, cámaras de rastreo, cámaras de circuito cerrado y que principalmente se basan de la tecnología para realizar o brindar mejor su servicio.

**Cuadro 7. Personal ocupado dependiente de la razón social, de los servicios de investigación, protección y seguridad sin monitoreo<sup>17</sup>**

	<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>EMPLEADO ADMINISTRATIVO</b>	<b>PROPIETARIOS, FAMILIARES Y PROPIETARIOS</b>
<b>HOMBRES</b>	<b>21880</b>	<b>2472</b>	<b>131</b>
<b>MUJERES</b>	<b>3337</b>	<b>1047</b>	<b>26</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25217</b>	<b>3519</b>	<b>157</b>

El cuadro anterior nos muestra la cantidad de personal que se ocupa en las empresas, referente al tipo de puesto que desempeñan dentro de las mismas corporaciones de seguridad, con lo anterior podemos determinar que el personal que más se tiene integrado en las empresas dedicadas a este ramo son los del nivel operativo, esto es debido a la labor que se realiza ya que principalmente lo que se requiere son guardias de seguridad, los cuales desempeñaran la labor de la empresa, es decir, ofrecerán el servicio que la empresa contrata.

Por otro lado se puede analizar otra información clave para determinar el funcionamiento de las empresas de seguridad y este es que, el personal que más se contrata ya sea tanto en un nivel operativo, como en un nivel administrativo es el del genero masculino, con unas cifras considerables.

Así mismo los familiares encargados de las empresas de seguridad privada, o dueños de las mismas forman una cifra mayor en el género masculino que en el femenino, cifra que es muy indiferente.

<sup>17</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

Con los datos anteriores se puede ver que las empresas de seguridad privada, principalmente requieren de personal masculino sea en el nivel que sea, también los propietarios y familiares que laboran en estas empresas son hombres, esto tiene una explicación y es debido al tipo de labor que se realiza que más bien es enfocada al género masculino.

**Cuadro 8. Personal ocupado dependiente de la razón social<sup>18</sup>.**

<b>DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>DEPENDIENTES HOMBRES</b>	<b>DEPENDIENTES MUJERES</b>
<b>SIN MONITOREO</b>	<b>24486</b>	<b>4410</b>
<b>CON MONITOREO</b>	<b>3265</b>	<b>750</b>

En el cuadro anterior se muestra el número de personas que dependen de las empresas de seguridad privada, es decir se integra tanto a los empleados administrativos incorporados en las empresas, así como también al personal operativo y los dueños de las mismas.

Por lo que se puede ver en el cuadro hay más personal masculino que femenino laborando en las empresas, por el hecho del tipo de trabajo del que se esta hablando.

También se puede distinguir que hay más gente que depende de las empresas de seguridad privada sin monitoreo, es decir, de aquellas que no son grandes empresas o que no ofrecen un gran servicio con tecnología.

---

<sup>18</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

**Cuadro 9. Personal ocupado no dependiente de la razón social<sup>19</sup>.**

<b>NO DEPENDIENTE DE LA RAZON SOCIAL</b>		
	<b>NO DEPENDIENTES HOMBRES</b>	<b>NO DEPENDIENTES MUJERES</b>
<b>SIN MONITOREO</b>	<b>1195</b>	<b>638</b>
<b>CON MONITOREO</b>	<b>211</b>	<b>49</b>

De igual manera en el cuadro anterior se puede notar que el número de personas que no dependen de la razón social (empresa), es mayor en las empresas de seguridad sin monitoreo que en las que emplean mayores avances tecnológicos y mejores procedimientos para ofrecer su servicio. Estas personas que no dependen de la empresa son las que ofrecen a la vez un servicio a la entidad, es decir, pueden fungir como, asesores, consultores u otras funciones que ayuden al manejo de la entidad.

Al igual el número de personas del sexo femenino es más reducido en las dos clasificaciones de las empresas de seguridad privada, razón que ya se había mencionado anteriormente.

**Cuadro 10. Pagos al Personal de servicios de investigación y protección (miles de pesos)<sup>20</sup>.**

<b>TIPO DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>SALARIO AL PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>1,349,901.00</b>
<b>SUELDOS A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>429,822.00</b>
<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>	<b>287,169.00</b>

<sup>19</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

<sup>20</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

<b>A REGIMENES DE SEGURIDAD SOCIAL.</b>	
<b>OTRAS PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>147,006.00</b>

Como se puede apreciar en el cuadro, las empresas dedicadas a la seguridad privada gastan más en el salario del personal operativo ya que básicamente el desempeño de la organización depende de estos elementos. En segundo lugar el salario de los empleados administrativos también es bastante considerable. En tercer lugar tenemos las contribuciones patronales que se hacen por parte de la empresa, como son, permisos, certificados, afiliación a la seguridad social de los trabajadores y todas las disposiciones que marca la Ley. En cuarto lugar se encuentran otras contribuciones que no necesariamente pueden estar regidas por una ley, sino más bien son contribuciones que hacen las empresas a sus empelados, como premios, permisos, bonos, fiestas, etc.

#### **4. EL OFICIO DE GUARDIA DE SEGURIDAD.**

El oficio del Guardia de Seguridad Intramuros es principalmente *velar por la seguridad*, resguardar inmuebles y a quienes permanecen en su interior. Son diversas las tareas que realiza para garantizar la seguridad. Una de ellas es la que consiste en efectuar una revisión manual de las pertenencias y objetos que portan las personas que ingresan y salen del inmueble (bolsas de mano, mochilas, paquetes, computadoras, radios, etc.).

El equipo que puede utilizar puede ser desde uno especializado como paletas y arcos detectores de armas y metales, equipos de rayos x, etc., como equipo rudimentario que principalmente es basado en la revisión. En estos casos, es usual que lleve un registro de los datos de los visitantes y de los equipos y objetos que llevan consigo. La revisión abarca también a los vehículos y pueda realizarla, incluso, con la ayuda de perros entrenados.



Otra labor relevante son los rondines o recorridos periódicos que efectúa por las instalaciones, tanto para identificar la presencia no autorizada de personas o paquetes sospechosos; como para apagar aparatos eléctricos o electrónicos riesgosos, y verificar las condiciones de las salidas de emergencia y del equipo de seguridad contra incendios. En la mayor parte de los inmuebles el guardia de seguridad intramuros suministra información a los visitantes respecto de los servicios que ofrece el establecimiento que resguarda.

**a. Sitios donde labora.**

Trabaja en centros deportivos, sin ser deportista y en tiendas, sin ser vendedor, como su nombre lo indica, dentro de establecimientos y no a la intemperie. Su labor la realiza en casas, edificios de oficinas, escuelas, centros comerciales, industrias, centros deportivos, museos entre otros sitios. De acuerdo a la política de la corporación o empresa a la que pertenezca.

El guardia puede ser transferido cada determinado tiempo a otros inmuebles. Él debe conocer a detalle las instalaciones, desde los accesos y salidas autorizados hasta los sitios en los que se encuentra el equipo que provee de energía al inmueble. De igual manera, debe estar familiarizado con el mobiliario y otro equipo instalado para detectar con facilidad algún faltante o cambios en su ubicación. Su conocimiento del sitio de trabajo abarca también conocer los tiempos de recorrido de un punto a otro y de desalojo del inmueble en caso de siniestro. Para ello, es común que el Guardia participe activamente en los simulacros contra incendio y de otro tipo.

**b. Supervisión.**

Algunas corporaciones recaban las quejas y comentarios de las personas que ocupan los inmuebles para calificar el desempeño de los guardias. También es común que practiquen a su cuerpo de vigilancia pruebas físicas, psicométricas y

antidoping, ésta última destinada a detectar consumo de drogas y estupefacientes para verificar su salud física y mental.

El guardia de seguridad intramuros regularmente trabaja para corporaciones especializadas que le asigna el inmueble a resguardar. Éstas empresas supervisan directamente su trabajo mediante la revisión de los informes también conocidos como “parte de novedades” y visitas para verificar su asistencia y puntualidad y el cumplimiento del reglamento sobre la portación de uniforme y armas. El guardia puede también recibir instrucciones del personal a cargo de la seguridad por parte del establecimiento.

### **c. Requerimientos para el oficio.**

El personal de seguridad debe poseer una buena condición física y mental para tener un buen control de sus emociones de manera que le permita enfrentar situaciones violentas o de gran estrés, así como mantener un mismo nivel de atención sobre las cosas y las personas que le rodean. Así también, es deseable que cuente con una buena capacidad de expresión verbal y de persuasión para convencer a las personas respecto de tomar algunas medidas no deseadas.

El guardia de seguridad intramuros debe conocer sobre el manejo de armas de diferentes calibres, en caso de que la corporación o la empresa tengan el permiso necesario para la utilización de armas. También, aunque no es un requisito, una buena parte de ellos cuentan con las habilidades para conducir vehículos de distintas capacidades, automóvil, camioneta, motocicleta, etc., y para poner en funcionamiento los diversos aparatos diseñados para monitorear y vigilar las entradas y espacios interiores de las edificaciones.

## **5. REGLAMENTOS Y NORMAS.**

El servicio de la seguridad privada esta regido por una autoridad superior cuya función es vigilar y supervisar el correcto funcionamiento de las empresas dedicadas a este ramo ya que la labor realizada tiene que estar muy ligada a prevenir y combatir la delincuencia. Existen actualmente leyes por cada entidad federativa del país acorde a las necesidades y especificaciones de las mismas.

Por otra parte, también hay una ley a nivel Federal cuya función es la de vigilar el funcionamiento de aquellas empresas que ofrecen sus servicios en distintas partes de la República, y también este reglamento se encarga de aquellas empresas más grandes cuya función consiste en brindar el servicio con la utilización de armas, entre las leyes que se encuentran para la Ciudad de México en específico están:

### **a. Ley de seguridad privada para el Distrito Federal.**

Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 24 de enero de 2005, con la finalidad de garantizar el correcto funcionamiento y ordenamiento de las empresas del Distrito Federal dedicadas al servicio de la seguridad privada. Esta ley esta constituida por 68 artículos, contenidos en siete capítulos, donde se especifican todas las formalidades para este servicio.

### **b. Ley federal de seguridad privada.**

Publicada en la Gaceta Oficial de la Federación el 27 de abril de 2006, con el propósito de garantizar todas las facultades necesarias para el correcto funcionamiento de las empresas dedicadas a este rubro. Esta ley esta compuesta por 44 artículos, contenidos en cinco capítulos para establecer las reglas necesarias para la incorporación de empresas de seguridad privada, así como también los derechos que estas tienen.

## 6. OCUPACIONES SIMILARES.

El perfil del guardia de seguridad intramuros es similar al de otras ocupaciones, entre éstas se encuentran:

- ▶ El Guardia “Pie de Tierra”, que vigila las calles y otros espacios exteriores.
- ▶ El Guardia de Seguridad Intramuros Canino, que como su nombre lo indica, se auxilia de un perro para resguardar los inmuebles.
- ▶ El Custodio de Valores, que cuida el traslado regularmente en camión blindado de dinero, joyas, obras de arte y otros objetos de valor.
- ▶ El Guardaespaldas, que protege la integridad física de las personas bajo su custodia.

#### IV. COMUNICACIÓN.

***"Muchos conflictos, y una buena parte de la ineficiencia laboral, nacen de ese aislamiento o telón, que impide que la orden clara e incluso el espíritu de las más razonables propuestas, lleguen a su destino".***

**Redfield; CH. E. (Univ. Chicago)**

##### 1. DEFINICIÓN.

La comunicación es un fenómeno esencial a la relación de grupo de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla con otros grupos. La comunicación es de suma importancia para el desarrollo, pues la información que se extrae del medio ambiente y la facultad de transmitir mensajes serán claves para sacar ventaja del modo de vida.

Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín "commūnicāre", que puede traducirse como "poner en común, compartir algo". Se considera una categoría polisémica en tanto su utilización no es exclusiva de una ciencia social en particular.

Podemos decir que la comunicación es el fundamento de toda vida social y que este proceso responde a dos aspectos esenciales que son<sup>21</sup>:

- ♣ Informar. Está dirigida a la razón, a la inteligencia.
- ♣ Persuadir. Se dirige a la afectividad, a los sentimientos.

---

<sup>21</sup>Clemente Valdés, "la comunicación en las organizaciones". Artículo en Internet. [www.mywnbusiness.org](http://www.mywnbusiness.org)

### **a. Diferentes definiciones.**

La comunicación tiene diferentes definiciones, las cuales han sido atribuidas a diversas disciplinas como la Psicología, Sociología, Lingüística, Antropología y Periodismo. Todas ellas han proporcionado abundante información para el estudio de este fenómeno.

- ♣ Según B.F. Lomonosov: El problema de la comunicación en Psicología. "La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto".
  
- ♣ E. Pichón. Riviere: en "El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social". "Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal o no verbal, interindividual o intergrupal".
  
- ♣ Fernando González Rey, en "Personalidad y Educación": "La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto".
  
- ♣ Z. M. Zorín, en "Psicología de la Personalidad". "Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano".

- ♣ Colectivo de autores del ISP Enrique José Varona, Texto básico Comunicación Profesional. "La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones".
  
- ♣ Enrique Bernárdez, "COMUNICACIÓN: Proceso de transmisión de información de un emisor a un receptor a través de un medio. En la transmisión y la recepción de esa información se utiliza un código específico que debe ser "codificado", por el emisor y "decodificado" por el receptor".

En los seres humanos, la comunicación es un suceso propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro.

La comunicación puede ser verbal y no verbal, lo que comprende un "todo" donde los diferentes sentidos de percepción del hombre actúan para decodificar e interpretar lo escuchado, pues puede ser claro, que el mensaje sea mal transmitido o mal percibido, lo que distorsiona el mensaje original, donde los canales juegan un papel importante así como la disposición de transmitir la información de la mejor manera para ser entendido correctamente.

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN.

La comunicación se puede clasificar de diversas maneras, las más comunes son:

\* **Comunicación Humana:** se da entre seres humanos. Se puede clasificar también en comunicación verbal y no verbal.

➤ **Comunicación verbal.** En el cual se usa el lenguaje. Se clasifica en:

- **Comunicación directa oral:** Cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural oral.
  - **Comunicación directa gestual:** Cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural signada.
  - **Comunicación escrita:** Cuando el lenguaje se expresa de manera escrita.
- **Comunicación No Verbal.** En la que no se usa el lenguaje, sino un sistema especial de signos o señales. Esta es la más utilizada en la comunicación con discapacitados.
- \* **Comunicación No Humana:** la comunicación se da también en todos los seres vivos.

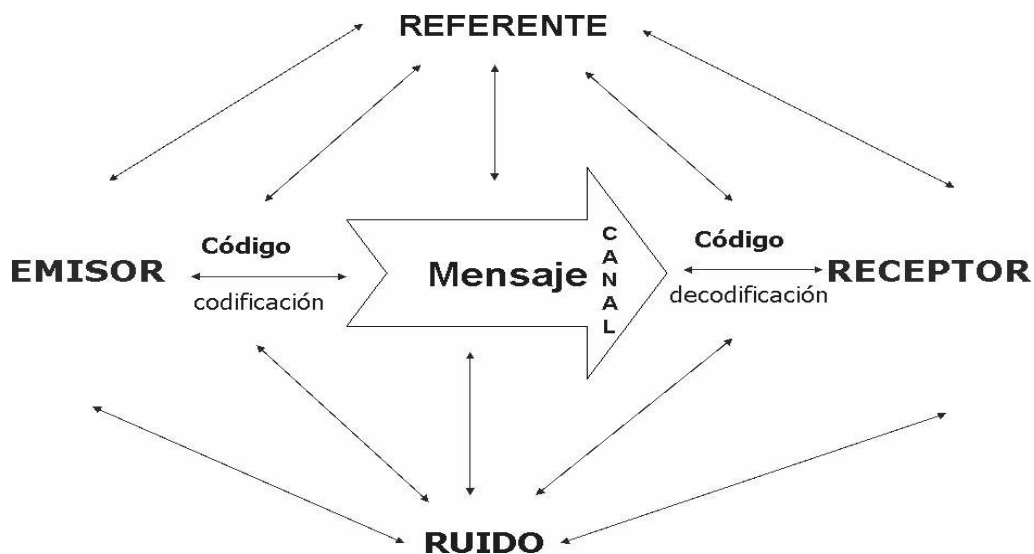
También podemos considerar la comunicación: como una acción y efecto de comunicarse / Proceso de interacción social basado en la transmisión de mensajes de información de un ente a otro a través de símbolos, señales y sistemas de mensajes como parte de la actividad humana, y se expresa a través del nexo, relación o diálogo que se establece entre las personas / Enlace, relación que existe entre objetos en la cual la acción de uno repercute sobre las características de otros.

### **3. ELEMENTOS DEL PROCESO COMUNICATIVO.**

Los elementos de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario (bajo un código), receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación o realimentación (*feed-back*, mensaje de retorno o mensaje secundario).



Figura 6. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.

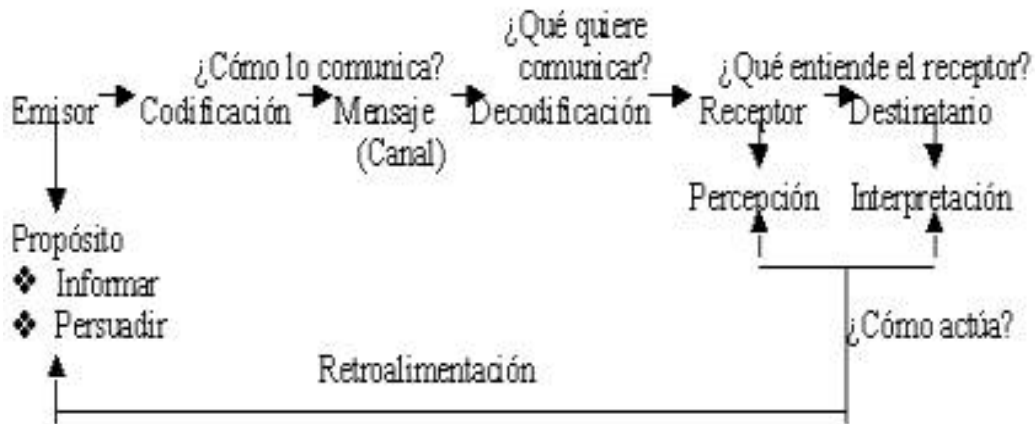


Fuente: Ing. Clemente Valdés.

- a. **Fuente.** Es el lugar de donde surge la información, los datos, el contenido que se enviará.
- b. **Emisor o codificador.** Es el punto (persona, organización, etc.) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para que el receptor los pueda entender. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
- c. **Receptor o decodificador.** Es el punto (persona, organización, etc.) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor: el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o receptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza lo que comúnmente denominamos el *feedback* o retroalimentación.

- d. **Código.** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.
  
- e. **Mensaje.** Es el contenido de la información (contenido enviado); por lo que es el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor, es decir, el mensaje es la información.
  
- f. **Canal.** Es el medio a través del cual se transmite la información (o se realiza la comunicación), estableciendo un vínculo entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.
  
- g. **Referente.** Realidad que es percibida gracias al mensaje. Abarca todo aquello que es descrito por el mensaje.
  
- h. **Situación.** Es el tiempo y el lugar en que se efectúa la comunicación.  
Interferencia: Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso de comunicación, se puede dar en cualquiera de sus elementos.
  
- i. **Retroalimentación (mensaje de retorno).** Es la condición necesaria para que exista la interacción del proceso de comunicación, por lo que debe haber una respuesta. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay retroalimentación, entonces solo hay información más no comunicación.

**Figura 7. RETROALIMENTACIÓN DEL MENSAJE.**



Fuente: Ing. Clemente Valdés<sup>22</sup>

**Cuadro 10. Funciones de la Comunicación.**

<p>La comunicación puede ser:</p>	<p><b>Informativa:</b> Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.</p> <p><b>Afectivo-valorativa:</b> El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de gran importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.</p> <p><b>Reguladora:</b> Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a los demás. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo.</p>
-----------------------------------	--

Elaboración propia.

<sup>22</sup> Clemente Valdés, “la comunicación en las organizaciones”. Artículo en Internet. [www.mywnbusiness.org](http://www.mywnbusiness.org).

La mentira es una forma de comunicación informativa (aunque también puede tener aspectos reguladores y afectivo-valorativos) en la que el emisor trata de influir sobre el estado mental del receptor para sacar ventaja.

#### **a. Barreras para la comunicación.**

- \* **Percepciones diferentes.** Distorsiones en la comunicación, influenciadas por el ambiente.
- \* **Diferencias de lenguaje.** Relacionadas con las diferentes significaciones sobre una misma cuestión, apreciadas por el receptor, o mensajes que pueden no tener un sentido.
- \* **Ruido.** Factor que perturba o confunde una comunicación inherente o no a las personas.
- \* **Emotividad.** Reacción emocional que influye en la manera de interpretar un mensaje.
- \* **Desconfianza.** Inexistencia de una verdadera identidad entre emisor y receptor o el deseo implícito del que remite de encubrir sus verdaderas intenciones.

#### **4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Desde los años 60, la comunicación ha tomado un lugar dentro de las organizaciones; pero desde entonces no ha habido cambios sustanciales en la percepción y en la práctica de ésta, a nivel organizacional.

Basándose en el modelo tradicional de comunicación, las empresas perciben a esta área como una estrategia más para mantener el status quo de la organización.

En primer lugar se debe considerar que, cuando hablamos de comunicación, entramos de lleno en el área de la expresión, y por ende estamos hablando de emociones, sentimientos, pensamientos, etc.

Una buena comunicación organizacional debe incluir estos aspectos fundamentales del ser humano y darles cabida en sus programas, en los medios formales de información, en eventos y en capacitación.

Los mensajes vienen de todas direcciones, en orden o desorden. El emisor es receptor y mensaje, aun mismo tiempo. No basta con los medios formales para mantener la comunicación en una empresa (revistas, folletos, pizarrones, memorándums, etc.), es necesario crear canales informales, o medios de expresión.

No debemos olvidar que los arquetipos y símbolos presentes en la cultura, determinan los procesos de expresión.

Para crear una auténtica comunicación organizacional, es de vital importancia identificar los símbolos presentes en la cultura de nuestra empresa. Darles el valor que se merecen para crear mensajes que tengan sentido para todos los integrantes del grupo.

Hasta ahora, los directores de las empresas se han dado a la maquiavélica tarea de implantar valores y símbolos que ellos consideran ideales, sin tomar en cuenta la cultura del grupo al que pertenecen. Estos esfuerzos, a la larga (o en el corto plazo) son una pérdida de tiempo, ya que al hacer un estudio de clima, podríamos constatar que estos valores no han sido permeados en el grupo, puesto que todos tenemos escaparates culturales, dados por la sociedad, la familia, la educación, los medios masivos, etc.

Originalmente, hacer comunicación en las empresas se ha visto con un enfoque simplista y se cree que “cualquiera puede hacerla”. Es así que muchas organizaciones tienen administradores, especialistas en recursos humanos, capacitadores, diseñadores, filósofos y literatos, empíricos, reclutadores y seleccionadores, ingenieros industriales, psicólogos, etc., realizando la función comunicativa al interior de la empresa. Esto, por supuesto, para los comunicólogos organizacionales es una falta de respeto, pero más allá de las visceralidades de carrera, implica una gran desventaja para las empresas, porque corren el riesgo de invertir en un arma de doble filo sin saberlo<sup>23</sup>.

Si bien es cierto que el simple hecho de que una empresa reconozca la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones y tenga interés en implementar algo en la materia, ya es un gran logro en sí mismo para la comunicación, también lo es el hecho de que si no se lleva a la práctica de la mejor manera, podría aportarle a la empresa más desventajas que beneficios, lo cual implica el mayor problema con que tradicionalmente se ha enfrentado la comunicación en las organizaciones: es ineficiente, resulta cara y, al final de cuentas, es vista como charlatana.

Por sí sola una acción de comunicación no es la panacea para las necesidades comunicativas de las organizaciones. Editar una publicación periódica, por ejemplo, o tener un tablero de avisos, no es garantía de que la empresa se esté comunicando con su público interno o que esté satisfaciendo la necesidad comunicativa que tiene y, mucho menos, que lo esté haciendo de la mejor manera. Para todo el mundo es fácil decir “hay que hacer un boletín interno”, y creen que con eso ya está cubierta la comunicación en la empresa. No se puede saber si está cubierta, si esa publicación es fortuita, sale cuando se puede, su planeación y redacción de textos carecen de objetivos e intenciones bien definidos, por

---

<sup>23</sup> Artículo de Gabriela Herrera Martínez, “¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?”, tomado de Internet [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

mencionar sólo algunos factores que inciden en la satisfacción o no de una verdadera necesidad. Es decir, si no está hecha de manera profesional (y no me refiero a una impresión cara, con fotos apantallantes y esas cosas), sino como un traje a la medida perfecta de las necesidades de la empresa, el esfuerzo es infructuoso y se convierte en un gasto.

Antes de determinar un producto comunicativo, se debe conocer la necesidad a la que responde. Muchas personas caen en el error de fusilarse productos comunicativos que, como fueron exitosos en otras empresas, creen que correrán con la misma suerte en todas. Esto ocasiona dos circunstancias.

### **1. Lo que funciona para el vecino, puede ser mortal para uno mismo.**

Lo ideal sería que cada empresa contara con un especialista en comunicación organizacional (pero no todas han llegado a esa etapa de madurez todavía), que estableciera un plan estratégico de comunicación, considerando a la función comunicativa de manera global (al igual que lo son las funciones administrativas, operativas y de ventas, ante las que ninguna empresa tiene reserva en cuanto a su importancia, necesidad y utilidad), de tal modo que dicho plan administrara y ejerciera la función comunicativa de forma sistemática en la organización.

Establecer un plan de comunicación dentro de una organización es bastante más complejo de lo que generalmente se ha creído. Para que las empresas eviten los dobles filos que pudieran representarles las acciones aisladas y no expertas, lo recomendable es (aunque resulte reiterativa) contar con un especialista en comunicación organizacional, de planta o como asesor, que aplique los cuatro pasos básicos que sistematizan la función en las empresas:

**1) Investigación y Audición:** para conocer el estado que guarda la empresa, saber cuáles son sus necesidades y emitir un diagnóstico que sirva de base para proponer el traje a la medida que se requiere.

**2) Planeación y programación:** se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad encontrada. En esta etapa se crea el traje a la medida de la empresa. Se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta en borrador, de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación), el plan de comunicación para su aprobación. Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.

**3) Comunicación (Implantación):** esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

**4) Evaluación:** esta etapa es muy importante, pues con ella se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuál efectivas o no resultaron.

La comunicación organizacional, bien llevada a la práctica, es un proceso, un continuo, un esfuerzo permanente que debe estar en la empresa como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una empresa, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual, circunstancial.

## **2. Las acciones de comunicación aisladas,**

A la larga, perjudican más a la empresa de lo que pueden aportarle, porque la presentan como inconstante y poco respetuosa con su público, lo cual terminará, lamentablemente, restándole credibilidad frente a sus empleados, sobre todo. Así que antes de implantar algo en materia de comunicación, debería considerarse seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado.



Lo que se desea es que se pudiera decir que la comunicación corporativa es un esfuerzo único y aislado que, como por arte de magia, da resultados favorables para la empresa. En lo que tienen que pensar las empresas al momento de tomar la decisión, es si están dispuestas a invertir en un esfuerzo sistemático, metodológico, planeado y medible; un esfuerzo que se traduce en acciones y estrategias continuas y permanentes, efectivas y a la medida, que redundan en una gran serie de beneficios para la organización

La comunicación corporativa abarca un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

La comunicación juega un rol importante en las tareas de dirección, donde se plantea que más del 70% del tiempo de un directivo lo emplea en la comunicación, en función de los distintos problemas que debe resolver, tales como: solución de conflictos, negocios, coordinación de actividades, información de decisiones y otros, para ello tengamos en cuenta que:

- La comunicación no es solamente verbal, existe también a través de los gestos, la postura adoptada, el tono y otros aspectos del lenguaje del cuerpo que no son los verbales.
- La comunicación verbal es llamada digital y la no verbal se le denomina analógica.
- Importante también es la interacción entre las personas ya que puede ser simétrica (como personas iguales) o complementaria (como personas desiguales), esto es muy importante ya que de ello depende la reacción de una persona frente a la otra.

- Integralmente un mensaje no sólo transmite información sino trata de influir en la conducta, luego se establece una concatenación entre el contenido y las relaciones.
- Con los aspectos anteriores (contenido y relación) se crean las condiciones para una buena comunicación, esa capacidad que se crea con esta interrelación se conoce como meta comunicación. Pongamos cuatro variantes que pueden ocurrir:
  - ❖ Si existe acuerdo entre contenido y relación la posibilidad de conflicto es nula.
  - ❖ Si existe acuerdo en el contenido y no en la relación se impone la frase “estamos juntos por trabajo”.
  - ❖ Si existe acuerdo en la relación y no en el contenido, con madurez no hay afectación sensible.
  - ❖ Desacuerdo entre ambas, inminente el conflicto.

Debemos tener en cuenta que el éxito de toda institución depende del conocimiento e identificación de sus miembros con los objetivos a alcanzar y de la creación de un clima de trabajo favorable y esto sólo se logra mediante una comunicación efectiva.

Es necesario tener totalmente claro:

-¿Qué es información?

-¿Qué es comunicación?

Para su esclarecimiento diremos que la información no es más que la transferencia de un mensaje del emisor al receptor.

La comunicación es algo más compleja y en la cual intervienen otros elementos, graficaremos la misma para su mejor comprensión.

## 5. TIPOS DE COMUNICACIÓN.

Existen tres tipos de comunicación los cuales son:

1. **Auditiva:** es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.
2. **Visual:** consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.
3. **Táctil:** se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en el contacto físico.

## 6. FORMAS DE COMUNICACIÓN.

- **Directa:** es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Esta forma de comunicación también se le conoce como boca-oído (hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc).
- **Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva:
- **Indirecta/personal:** Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por Internet, etc.)
- **Indirecta/colectiva:** El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio,

cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

## **7. EL MENSAJE.**

En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Este es el triangulo de la comunicación.

### **a. Emisor a mensaje a receptor.**

En el momento de recibir el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud, sea de reacción o de asimilación.

La Carga Emocional: en todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática.

La percepción: el ser humano además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.

## **8. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.**

La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

La fórmula de Lasswell (5w/h formula)

Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas:

Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por Qué.

#### **a. La percepción comunicacional.**

En la comunicación corporativa, la percepción que tenga el público es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

#### **b. Los paradigmas.**

Son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de toma de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan. Por ejemplo para el capitán de un barco, el objetivo es puerto; el paradigma, el faro que lo conducirá seguro al objetivo.

### **9. LA PIRÁMIDE COMUNICACIONAL.**

Estructuralmente, la empresa se representa como una pirámide. En la cúspide, está el presidente; en la base, los trabajadores de nómina diaria. A ésta, hay que sobreponerle la comunicacional, que estaría representada por una pirámide invertida, ya que la presidencia conoce absolutamente todo de la empresa,

mientras que el trabajador sólo sabe que tiene que barrer el piso. Para mejorar esta comunicación se tiene que establecer canales de comunicación de doble vía.

## **10. EL PÚBLICO.**

Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

- Público Interno: es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.
- Público Externo: el público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

## **11. LA COMUNICACIÓN EFICIENTE.**

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un vínculo donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su “feedback” (hacer las cosas correctas correctamente).

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.

Características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

**a. Elementos prácticos para una comunicación eficiente.**

- Ante todo tener el objetivo de comunicarse.
- Saber escuchar, mantener la calma y una actitud racional, aunque su estado emocional sea fuerte, tenga en cuenta que la forma es tan importante como lo que se dice.
- Hable con claridad, sin rodeos y adaptando lo que quiere decir a quien esta escuchando y a la situación.
- Motive y deje que la contraparte hable, así conocerá su criterio, haga preguntas y tenga en cuenta todas las ideas.
- Evite debates innecesarios, pueden dañar la relación.
- Sea reflexivo.
- Emita sus criterios proporcionando opciones creativas, cuando sea posible apoye sus palabras con acciones.
- Trate de retroalimentarse para conocer si el mensaje se entendió y se aceptó.
- Tenga en cuenta no sólo lo que dice su interlocutor, sino además sus gestos y sobre todo las expresiones del rostro.
- Piense, razone lo que quiere decir antes de expresarlo.
- El receptor debe tener en cuenta sus posibilidades de recepción e interpretación así como estar al tanto de todas las formas en que el emisor le puede transmitir algún mensaje.

**b. Costos de una comunicación deficiente.**

- Disminuye el servicio al cliente con la correspondiente pérdida de algunos de ellos.

- Costos monetarios.
- No detectar con rapidez las amenazas competitivas.
- No dar respuesta a tiempo a determinados acontecimientos.
- Tiempo y energía gastados.
- Oportunidades perdidas.
- Aumenta la frustración y disminuye la eficiencia.
- No se aprovecha la sabiduría colectiva.
- Incremento de las tensiones, desmotivación, falta de identificación de los intereses comunes en fin se daña el clima de trabajo.

## **12. LA COMUNICACIÓN INTERNA.**

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento. Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes). (Tagiuri. 1968).

La identidad corporativa: es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa. la Identidad deseada y la Identidad real. Para poder proyectar una imagen se tiene que obtener una identidad corporativa y para esto se puede basar en lo siguiente:

1. Definir quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos y el resultado compararlo con la misión dada por los accionistas y directivos de la empresa.
2. Determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno (Introspección), para concluir cuál es la identidad real.



## La necesidad sentida vs. La necesidad Real

Se tiene que determinar la conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa, donde influyen la carga emocional, los estereotipos, la tradición, los ruidos comunicacionales, los tabúes y otros elementos psico-sociológicos que inciden en los trabajadores, en donde se observan los siguientes comportamientos:

Comportamiento proactivo: Alto reconocimiento del problema, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.

Comportamiento fatalista: Bajo reconocimiento del problema, alta utilización de restricciones que conlleva a la desmotivación.

### **a. Tipos de comunicación interna.**

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- **Formal:** es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandos, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- **Informal:** es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- **Vertical:** es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una

comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

- Horizontal: se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- Rumores: es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y se difunde rápidamente. Se le llama también bolas o "radio bamba".

#### **b. Formas de comunicación interna.**

Acertividad en la Comunicación Interna (proactividad vs. reactividad). Al hablar de acertividad nos estamos refiriendo no sólo a la eficiencia, sino que la comunicación sea motivacional; es decir, que la respuesta del perceptor esté orientada hacia la sinergia.

Alcance de la comunicación interna: la comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el directorio ejecutivo, hasta llegar con los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

### **13. LA COMUNICACIÓN EXTERNA.**

La imagen corporativa. "Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto". (Dowling, 1996)

#### **a. La empresa y su entorno.**

Cualquier institución, no importa cual sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc.) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Por esto una institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

La dinámica es una sola: La institución requiere adaptarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro.

#### **14. LA INFORMACIÓN COMO BASE PARA TOMA DE DECISIONES.**

Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un perceptor recibe de un emisor directa o indirectamente, y su interpretación o evaluación pueden estar influenciadas por muchos factores psicosociales. Para poder entender la interpretación o evaluación, debemos comprender la forma en la que el individuo procesa la información.

Según McGuire, el procesamiento de la información se divide en cinco fases y como puede observarse, los estímulos recibidos sólo se retienen si se completan todas las fases del procesamiento de la información.

La memoria del ser humano se compone de tres elementos: Memoria sensorial, memoria a corto plazo y memoria a largo plazo, siendo en ésta última donde se efectúa la fase final de procesamiento de la información por el individuo.

**Formación de la imagen.** La formación de una imagen corporativa se sitúa en dos áreas: la endógena que abarca la identidad de la empresa (su realidad) y la comunicación interpersonal, y la exógena que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público.

**La conceptualización del mensaje.** En la conceptualización del mensaje se tiene que aplicar conforme a lo qué vamos a decir, a quién se lo vamos a decir, cómo se lo vamos a decir y por qué se lo vamos a decir.

### **Tipos de Imagen.**

Existen dos tipos de imagen corporativa, la promocional y la comercial.

1. **La imagen promocional** es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
2. **La imagen motivacional** es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público.

**La proyección de una imagen.** Tiene que ser planificada previamente por la persona encargada de las comunicaciones corporativas, basándose en una identidad real establecida, un mensaje transparente y el público identificado.

### **Herramientas de proyección de imagen.**

Medios para proyectar la imagen Promocional:

La Publicidad

El Mercadeo

Medios para proyectar la Comunicación Motivacional:

Propaganda

Campañas de RRPP

Las Relaciones con la Comunidad

## V. CONFLICTO.

***"El conflicto es un signo de que existen verdades más amplias y perspectivas más bellas".***

A.N. Whitehead

### 1. NATURALEZA DEL CONFLICTO.

En cuanto a la naturaleza y las causas que originan el conflicto son muchas y muy variadas, resulta difícil determinar exactamente cuales son los por qué de la aparición del conflicto, aunque existen muchísimas aportaciones de acuerdo a los investigadores que afirman que *el conflicto es resultado de las diferentes creencias o sistemas de valores que pueden dar lugar a desacuerdos cuando las personas que albergan estas diferencias tan fundamentales compiten por objetivos diferentes de los cuáles perciben que sólo podrán alcanzarse uno.*

El conflicto es inherente a la interacción humana, el cual se presenta en y entre las áreas y ámbitos en los que se desarrolla la vida cotidiana de los seres humanos (individuos, grupos, instituciones, comunidades).

Es por eso, que Deborah Borisoft y David A. Victor<sup>24</sup> destacan que cuando se trata de un conflicto de valores, ideas, sistemas de creencias o recursos, habrá que elegir la fórmula más adecuada de abordar el conflicto. Por tanto, cuanto más comprometida esté, la identidad personal y ciertos valores básicos, más probable será que se produzca un conflicto y más difícil resultara resolver las diferencias que existen.

La visión moderna del conflicto reconoce que este tiene un mayor alcance y que en algunos casos, este puede ser de utilidad, facilitativo y funcional. No obstante,

---

<sup>24</sup> Deborah Borisoft y David A. Victor (Gestión de conflictos, ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, 191).

no se niega que el conflicto puede ser dañino, sino que las consecuencias del conflicto dependen de su gravedad y de la naturaleza de la situación.

Por tal motivo ninguna organización puede tolerar por mucho tiempo el conflicto interno intensivamente, y no nos extraña que algunas empresas no funcionen bien incluso con pequeños conflictos.

## 2. DEFINICIÓN DEL CONFLICTO.

En la actualidad encontramos muchas definiciones sobre el término conflicto, por lo que nos resulta difícil tener una definición que abarque todos los conceptos de diferentes autores. La siguiente tabla nos resume las diferentes definiciones que son proporcionadas por distintos autores<sup>25</sup>:

**Cuadro 11. DEFINICIONES DEL CONFLICTO.**

Autores	Definición
Cross, Names y Beck	"Discrepancia entre dos o más personas". Justamente, las discrepancias vienen dadas por la naturaleza del conflicto.
Kenneth, W. Thomas	"Proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado y ésta ha punto de impedir el logro de algunos de sus objetivos o intereses".
Deutsh M.	"El conflicto se produce siempre que se dan actividades incompatibles. Un acto incompatible con otro se opone, se interpone o afecta, o de algún modo, hacer que el primero sea menos

<sup>25</sup> Tabla elaborada por el Dr. Eric Gaynor Butterfield.

	probable o menos eficaz”.
Wilmot y Hocker	"El conflicto es una lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas, y la otra parte le impide alcanzar sus objetivos".
Andrew E. Schwartz	“El conflicto ocurre cuando dos o más individuos (o grupos) dentro de una organización necesitan resolver un problema en conjunto.” ¿Qué ocurrir? Los intereses de las partes involucradas entran en conflicto debido a diversos factores.

Nosotros podemos llegar a una definición del conflicto como un desacuerdo entre dos o más personas o grupos de trabajo, que es el resultado de una incompatibilidad de objetivos, recursos, expectativas, percepciones o valores. En cualquier definición dada hasta el momento sobre conflicto podemos notar que existen elementos comunes en ellos, ya sean los objetivos, la lucha expresa, la frustración, la percepción y la interdependencia, la interferencia y las diferencias.

De acuerdo con Deborah Borisoff y David A. Victor se debe entender por *conflicto organizacional* a la situación que se presenta cuando el comportamiento dirigido hacia las metas, por parte de un grupo organizacional, bloquea el comportamiento dirigido hacia las metas de otro grupo.

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastroso, el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe entre otros,

logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo.

### 3. TIPOS DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES.

**Cuadro 12. Clasificación de los Tipos de Conflicto<sup>26</sup>.**

AUTORES	CLASIFICACION DEL CONFLICTO		
	TIPO 1	TIPO 2	TIPO 3
Brown y Moberg	Conflictos de papel.	Conflicto interpersonal.	Conflictos entre unidades.
James March y Herbert Simon	Conflicto de un individuo al tomar decisiones.	Conflicto organizacional.	Conflicto interorganizacional.
Andrew E. Schwartz	Conflictos de Ideas.	Conflictos de Actitudes.	Conflictos derivados del Comportamiento Inapropiado de la Gerencia.

Elaboración Propia.

A continuación se da una explicación más detallada de cada uno de los tipos de conflicto que señalan los autores.

Los autores Brown y Moberg<sup>27</sup>, señalan que el conflicto puede ser agrupado en tres tipos que son el conflicto de papel, conflicto interpersonal y conflicto entre unidades.

<sup>26</sup> Elaboración de acuerdo con la información de *Victoria Flórez Mazzini*

<sup>27</sup> Brown y Moberg (*Organization theory and Management*), en artículo escrito por Carlos Mora Vanegas



1. **Conflictos de papel.** No es más que desacuerdos entre dos o más personas acerca de los requisitos del papel de una de ellas. Recuerde que un papel es un conjunto de actividades asociadas con algunas partes o posición en un grupo o en la sociedad. De aquí, que los miembros de la organización tienen al menos dos tipos de papeles:

- Aquellos que se relacionan con el trabajo (superior, subordinados, etc.);
- y los que se refieren a sus vidas privadas (esposo, madre, padre, secretario de un club, etc.).

Los conflictos de papel aparecen cuando un individuo experimenta un desacuerdo sobre lo que se espera que haga. Los conflictos de papel se presentan en cuatro formas básicas:

1. Conflictos de papeles entre emisores.
2. Conflictos de papeles entre emisor y receptor.
3. Conflictos de papeles entre papeles.
4. Conflictos del papel personal.

2. **Conflicto interpersonal.** El conflicto interpersonal se define ampliamente para incluir desacuerdos interpersonales sobre cuestiones sustanciales y antagonismos, que incluyen diferencias más personales y emocionales que las anteriores, las formas más comunes son:

a.- *Conflictos por recursos escasos*, estos son aquellos sobre los presupuestos y las instalaciones. Son difíciles de manejar cuando la escasez es absoluta y cuando no pueden compartirse los recursos.

b.- *Conflictos por objetivos*, que surgen cuando hay desacuerdo sobre las metas, objetivos o valores.

c.- *Conflictos por los medios*, que son más intensos cuando hay poco conocimiento u opinión experta asequible que ayude a identificar los medios apropiados.

d.- *Conflictos por los hechos*. Dos ingenieros que trabajan en forma independiente pueden salir con diferentes respuestas al mismo problema de diseño del producto. Muchos conflictos por los hechos pueden resolverse mediante una mejor comunicación y una corriente de información más eficaz.

3. **Conflictos entre unidades**. Ocurre entre los grupos de una organización, como los departamentos, secciones o equipos de trabajo. Las áreas específicas de desacuerdo entre estos grupos pueden ser las mismas que se dan en el conflicto interpersonal, pero las causas por lo general son diferentes.

- Empleados capacitados y motivados para transformar los recursos en productos.
- La capacidad de identificar obstáculos, resolver problemas y aprovechar oportunidades.
- Estrategias para comercializar los productos y adaptarse al entorno.
- Un proceso gerencial que integra el personal y los recursos en un sistema eficaz para lograr las metas de la organización.

Por el contrario los autores James March y Herbert Simon<sup>28</sup> analizan los conflictos bajo tres tipos de situaciones en particular:

1. **El conflicto de un individuo al tomar decisiones**, originado por la falta de conocimiento sobre las alternativas que tiene para dar solución a un

---

<sup>28</sup> James March y Herbert Simon (“Organizations”, Wiley & Sons – 1958), en artículo elaborado por Eric Gaynor Butterfield

problema en particular, originado por tres situaciones diferentes que en este ámbito originan el problema.

La primera situación es nombrada como “*no-acceptable*”. Bajo esta situación la persona conoce como mínimo la distribución probable de los resultados de cada curso alternativo de acción, llegando incluso a identificar una alternativa preferida por encima del resto. Pero el conflicto se presenta porque dicha alternativa (con resultados conocidos) no es suficientemente buena, por que no llega a satisfacer los estándares de satisfacción.

La segunda situación se denomina “*no-comparable*”, que se caracteriza por el hecho de que las personas conocen la distribución probable de los resultados pero no puede llegar a identificar una alternativa preferida.

Por último tenemos a las situaciones llamadas de *incertidumbre* que se presentan cuando las personas no llegan a conocer las distribuciones probables que resultan de distintas elecciones en cuanto a comportamientos y los resultados a conseguir.

Dentro de su fuerte enfoque racional March y Simon se atreven a crear una “tipología de conflictos” basado en cinco distintos tipos (una buena, blanda, mezcla de, pobre, e incierta alternativa) de posibles resultados (percibidos). Como resultado de estas 5 posibles alternativas, los tipos de conflicto emergentes son 15. La percepción de conflicto es entonces una función de la subjetiva incertidumbre de alternativas; la subjetiva “no-comparación” de alternativas; y la subjetiva “no-aceptación” de alternativas.

## **2. El conflicto organizacional que se relaciona con el conflicto de una persona o de un grupo dentro de una organización.**

En relación con el conflicto organizacional los autores hacen referencia a dos factores:

- 1) El primer tipo de conflicto organizacional emerge cuando ninguna de las personas dentro de la organización (o solamente muy pocas) tienen conocimiento de alternativas aceptables en términos de sus objetivos y percepciones.
- 2) El segundo tipo no se origina en relación con los problemas que las personas tienen en cuanto a tomar decisiones sino por la diferencia de elecciones que hacen las distintas personas dentro de dicha organización.
- 3) El conflicto interorganizacional, que lidia con los conflictos entre organizaciones o entre grupos, destacando que el foco principal de interés que ellos tienen es el de conflicto organizacional. Enfatizan en los siguientes factores:

Quando las personas sienten la necesidad de decidir conjuntamente lo que se relaciona fuertemente con el estilo de liderazgo y la filosofía de dirección de la organización.

Quando existe una diferencia en cuanto a los objetivos, y cuando existe una diferencia entre los grupos respecto de las percepciones de la realidad.

Por otra parte Andrew E. Schwartz<sup>29</sup> enumera tres tipos de conflictos, a saber:

1.- **Conflictos de Ideas.** Se refiere a las diferentes creencias o ideas de las personas que cuando se confrontan, causan problemas.

---

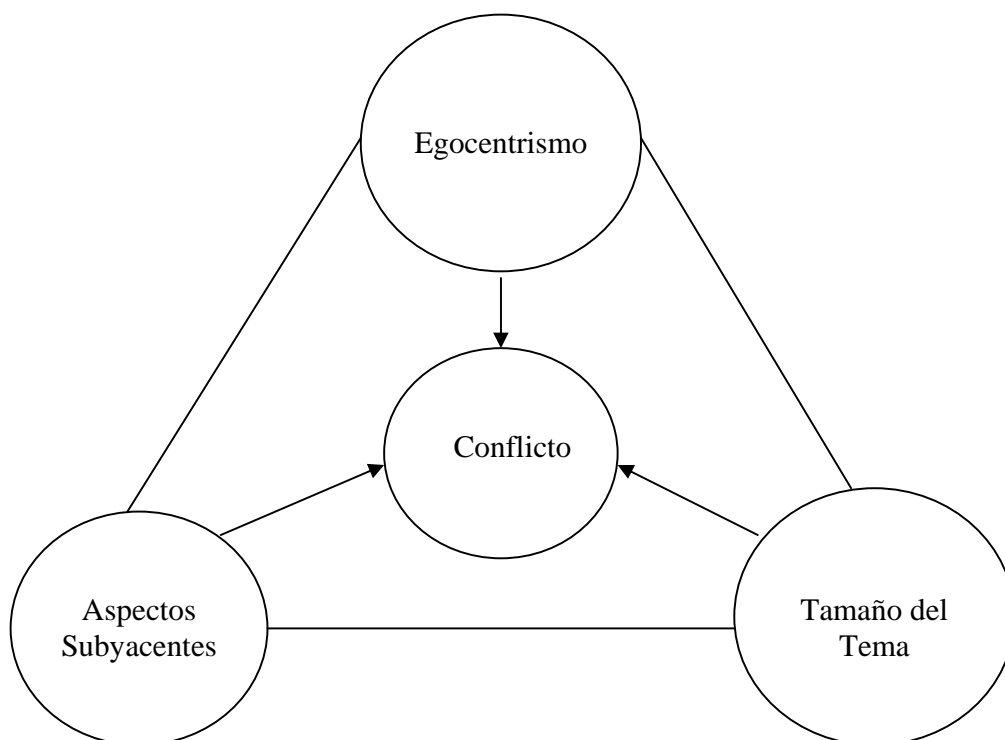
<sup>29</sup> En Victoria Flórez Mazzini, “Como manejar el conflicto en la toma de decisiones”, técnicas efectivas para confrontar a las partes.

2.- **Conflictos de Actitudes.** Se refiere a los distintos valores, metas y estilos de vida que pueden ofender o molestar a los demás. Un problema muy común es la lucha entre colegas para conseguir ascensos, poder y control, lo que ocasiona conflictos destructivos entre las personas y que afectan a la organización.

3.- **Conflictos derivados del Comportamiento Inapropiado de la Gerencia.** Los gerentes que fallan en apoyar a sus empleados, en mantener las promesas, en dar directivas ambiguas o inconsistentes, inevitablemente ocasionan conflictos innecesarios entre las personas.

#### 4. DIMENSIONES DEL CONFLICTO.

Figura 8. DIMENSIONES DEL CONFLICTO.



Elaboración Propia.

El autor Kenneth W. Thomas menciona que dentro del conflicto se encuentran contenidas tres dimensiones que sirven de base para dar solución al mismo. Aparentemente la manera en que las distintas partes definen el tema del conflicto tiene mucho que ver con la resolución del mismo.

- Egocentrismo.
- Aspectos Subyacentes.
- Tamaño del tema.

La primera dimensión ha sido denominada como **egocentrismo**, que se caracteriza por el hecho de que el conflicto es definido en términos de lo que le interesa a una persona en particular. Por mencionar unos ejemplos aquí encontramos:

- “Conflicto de objetivos”, como es el caso de una situación donde se manifiesta que necesitamos otro hombre más para mantenimiento, pero el supervisor de Mantenimiento no nos cede ninguno.
- “Conflicto normativo”, Juan debería cooperar, pero se niega a ayudar.
- “Conflicto de juicio”, como es el caso donde: nosotros pensamos que las ventas podrían aumentarse dramáticamente con este nuevo plan de marketing, pero el no ha de estar de acuerdo.

Al concentrarse las partes en lo que es particularmente en interés de ellos nos encontramos con situaciones de “nosotros o ellos”. Las posturas egocéntricas además de tener en cuenta los intereses propios llegan también a minimizar el deseo que pueda tener el otro en cuanto a satisfacer sus intereses, colocando el pensamiento del “otro” en segundo término.

Bajo este tipo de definiciones donde están presentes las percepciones egocéntricas es muy probable que la situación se encamine hacia una cuestión de “ganar-perder”, se caracteriza por ser una relación competitiva.

La segunda dimensión que tiene que ver con los **aspectos subyacentes** que se dan en todo proceso de negociación donde las partes pueden pensar en forma más bien superficial, ya sea en términos de “posiciones” en comparación con una apreciación más detallada y analítica donde se piensa en términos de “intereses”.

La tercera dimensión se relaciona con el **“tamaño del tema”** lo que ha sido redefinido por Eric Gaynor Butterfield como **“alcance del tema”**. Alcanzar resultados integrativos (de ganar-ganar) cuando la definición del tema alcanza a muchas más personas, grupos, individuos y comunidades; un número de eventos, instancias y circunstancias muy grandes, cuando los debates se relacionan más bien a nivel abstracto, donde los alcances del tiempo entre el pasado que se tiene en cuenta y el futuro que se visualiza es mayor, no es algo fácil de alcanzar. Los riesgos en estas situaciones y todo lo que está en juego hace difícil que se puedan alcanzar soluciones de tipo integrativos.

Las acciones cooperativas orientadas hacia “ganar-ganar” tienen más posibilidades de ser seleccionadas cuando ambas partes dan un alto valor. tanto a satisfacer lo que es importante para ellos como para la otra parte, mientras que las situaciones competitivas de “ganar-perder” suelen presentarse comúnmente cuando las partes le dan un alto valor a sus propias satisfacciones y un bajo valor a las satisfacciones de otros. Las estrategias orientadas a “perder-perder” están presentes cuando las partes le dan un bajo valor a satisfacer tanto sus propios intereses como los del otro.

## **5. CONFLICTOS FUNCIONALES Y DISFUNCIONALES.**

Los conflictos pueden visualizarse desde dos perspectivas completamente opuestas: a) como algo perjudicial, es decir, que debe ser evitado a toda costa porque es algo negativo y que no puede traer nada bueno; b) como opción de mejora, que es una postura más moderna, la cual estima que los desacuerdos pueden proporcionar cambios favorables.

Los conflictos como opción de mejora, se basa en el razonamiento de que dos cabezas piensan mejor que una, sólo si están en desacuerdo. Esto ocurre así porque si dos personas pensarán de la misma manera y no tuvieran desacuerdos, no pensarían más, pensarían igual.

Cuando dos personas piensan diferente también conciben ideas diferentes, con esto, además de hacer una suma aritmética de posibilidades, se puede obtener un beneficio adicional, que tiene que ver con la sinergia, es posible que la combinación de soluciones propuestas por cada elemento conduzca a una tercera solución más eficaz. Uno de los principales fundamentos de las “tormentas de ideas” (una técnica utilizada para la solución de problemas) es que la cantidad determina la calidad.

Los conflictos funcionales pueden dividirse en dos:

- 1) Los conflictos por metas.
- 2) Los conflictos por procedimientos.

Dentro del conflicto considerado como algo perjudicial, esta dado por la cultura que se nos enseña desde pequeños, procedente de la educación familiar, social, religiosa, etc., desde este punto de vista, queda claro que deben evitarse diferencias y desacuerdos, y es preciso que haya que callar o ceder.

Las diferencias que tienen como origen sentimientos negativos no generan situaciones constructivas. En esta categoría entran los pleitos provocados por los celos, las envidias, los medios y los rencores. Las personas que sostienen un conflicto de esta naturaleza no tienen como objetivo mejorar una situación entre quienes forman parte de un equipo de trabajo, más bien, lo que buscan son revanchas o calmar sus miedos e inseguridades. Estas diferencias de orden afectivo empantan las buenas relaciones de trabajo, por lo que es preciso reducirlas a una mínima expresión. En este caso se incluyen intrigas entre colaboradores, los chismes y las críticas destructivas.



## 6. CONSECUENCIAS POSITIVAS Y NEGATIVAS DE LOS CONFLICTOS.

De acuerdo con el autor Eric Gaynor Butterfield dice que en este sentido las emociones juegan un papel importante dentro del origen del conflicto, debido a que primordialmente el resultado del conflicto se ve influenciado por estas emociones y dan forma a lo cognitivo, encontrando que las emociones negativas (una vez que emergen) se retroalimentan con lo racional dando como resultado la creación de “estados simplificados” (como por ejemplo donde se privilegian las posiciones por encima de los intereses). Además estos estados simplificados suelen reducir el nivel de confianza entre las partes y a predisponer el comportamiento de otros de manera negativa, por otro lado las emociones y afectos positivos aumenta la posibilidad de que las partes interactúen y se relacionen mejor en cuanto a analizar los problemas a resolver, también ayudan a tener una perspectiva más amplia de la situación además de desarrollar nuevas soluciones innovadoras.

- **El conflicto estimula el análisis crítico.** No hay una situación más perjudicial para la organización que el no acatar las malas decisiones, el no prestarles atención, el atacar los planes, políticas y objetivos y el hacer que sus proponentes los defiendan estimula a las partes a examinar los temas con cuidado. En este sentido, el conflicto actúa como un disuasivo de la conformidad.
- **El conflicto motiva.** El conflicto puede estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo.
- **El conflicto es un precursor de cambio.** El cambio organizacional no es posible sin conflicto. El conflicto proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas. Aquellas personas que buscan el

cambio en las organizaciones suelen por comenzar a construir coaliciones que representan conflictos con el estado de las cosas.

- ***El conflicto a veces limpia la atmósfera.*** Algunos desacuerdos pueden permanecer olvidados en un estado latente y no expresado, que si se permite la expresión de este conflicto latente, puede dar lugar a una catarsis que reduzca la tensión y que conduzca a mejores relaciones.
- ***El conflicto dentro de los ruidos genera cooperación dentro de los mismos.*** El conflicto y la competencia entre los grupos hacen que estos se unan más. La cooperación entre los miembros de una unidad de fabricación raras veces es mayor que cuando la unidad se encuentra amenazada por recortes de presupuestos recomendados por un departamento de asesoría.

En lo concerniente a las **consecuencias negativas** del conflicto se tiene:

- ***El conflicto estimula las emociones en vez de la razón.*** Es decir, la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen con información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas.
- ***El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización.*** Destruye el funcionamiento uniforme de los procesos organizacionales, y crea el caos y el desorden.
- ***La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales.***
- ***Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización.*** Algunas de las típicas respuestas del

comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna, el ausentismo y la rotación de personal.

Por lo tanto, si en una organización encontramos que el nivel de desempeño es alto y que el nivel de conflicto es bajo, nos lleva a un cambio organizacional necesario, pues expone las fuentes de inercia de la empresa. El conflicto está señalando la necesidad de cambio.

Por el contrario en un nivel de desempeño bajo y un alto nivel de conflicto, el conflicto sale de control y la organización se fragmenta en grupos de interés competitivo (dando origen a lo que se ha dado en llamar organizaciones desempeñándose en una arena política).

Manejar el conflicto, como administrar la política, constituye un medio para mejorar la toma de decisiones organizacionales y para asignar recursos y responsabilidades, cabe mencionar que la política no necesariamente causa conflicto. Y por lo tanto, se tiene que el conflicto es bastante difícil de manejar en forma estratégica, puesto que usualmente es inesperado. Por lo que la meta de los gerentes estratégicos debe ser intervenir tan pronto como sea posible, de tal modo que la discrepancia no alcance la etapa sentida y particularmente la manifiesta, para lo cual deben intervenir en la etapa latente sobre las fuentes de conflicto.

## **7. CRISIS EN LA EMPRESA Y EN LA FAMILIA: EL FENOMENO DE LA RESONANCIA.**

Cabe mencionar que de acuerdo con el autor Walton, Richard (1973). En su libro conciliación de conflictos interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores. Nos menciona que a pesar de que hasta el momento solo se había delimitado el tema del conflicto en organizaciones no familiares, no hay diferencia alguna en su desarrollo, funcionamiento, tipos y causas en organizaciones

familiares, el conflicto se presenta del mismo modo e intensidad, solo que en este punto, la diferencia recae en el aspecto que la propiedad de la empresa como la dirección y algunos trabajadores de la misma se encuentran vinculadas, en este sentido tanto el aspecto familiar como el aspecto laboral/trabajo se entrelazan dificultando las relaciones familiares-trabajo.

En el sentido de las empresas familiares, si llegan a coincidir la crisis familiar con las crisis de la empresa se produciría un fenómeno de resonancia con efectos negativos para ambos sistemas. En este caso se puede esperar que entre más tiempo coincidan los conflictos de la empresa y los de la familia, mayor será el efecto de resonancia. Esto puede explicar el fenómeno de la acumulación de problemas y explicar por que un pequeño problema de familia o de trabajo puede provocar que se desborden las pasiones.

Por otro lado, si se experimenta una crisis en alguno de los dos subsistemas (empresa o familia), pero el otro se mantiene estable, es posible sobrellevar las dificultades del subsistema en crisis. Dado que las dimensiones “empresa” y “Familia” están interconectadas, si se diera, por ejemplo, el caso de que la empresa sufra alguna crisis importante, la familia podría influir en la superación de los momentos difíciles, brindando apoyo emocional.

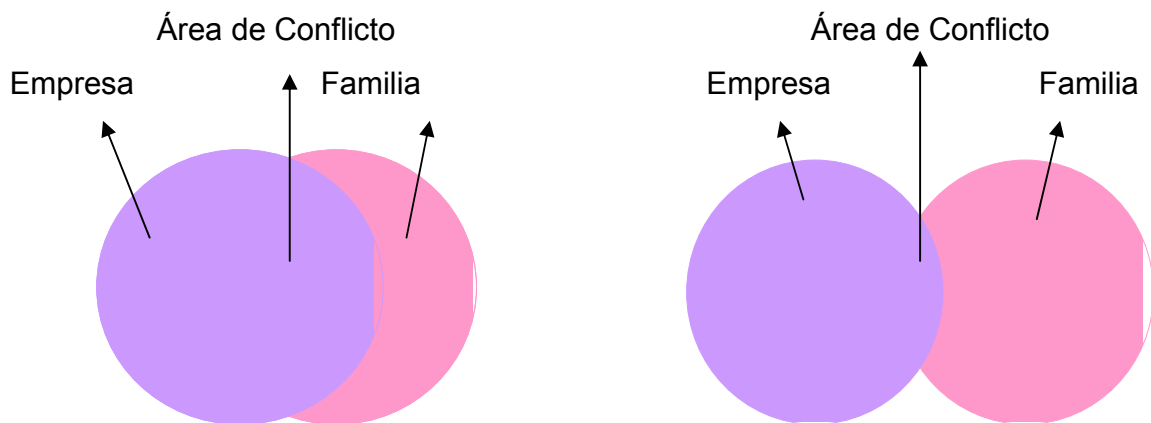
En el caso de las empresas familiares no es fácil determinar dónde comienza un conflicto disfuncional y dónde empieza uno funcional. La frontera es difusa y muchas veces aunque en apariencia la discusión se centre en una cuestión empresarial, el origen puede hallarse en una cuestión afectiva. Por desgracia, estas situaciones son muy comunes y a menudo los miembros de la familia, que exponen problemas relativos a la empresa, esconden bajo esas observaciones su rivalidad y competencias.

## 8. CAUSAS PRINCIPALES DE LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Existen varias causas que describe el autor Belausteguigoitia Rius, Imanol las cuales pueden suscitar conflictos en las empresas familiares, y una de las principales (que a su vez genera múltiples conflictos adicionales) es la confusión entre los subsistemas de empresas y familia.

Esta confusión entre la empresa-familia puede explicarse gráficamente mediante la unión de dos círculos, donde se observa un área de intersección llamada zona de conflicto. En la medida que se separen los subsistemas familia y empresa, también se reducirán los conflictos, separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema. Los círculos permanecerán unidos y siempre habrá un área de traslape, pues de lo contrario dejaría de ser una empresa familiar. Esto se puede observar mejor en la siguiente figura.

**Figura 9. ÁREA DE CONFLICTO EN EL MODELO DE DOS CÍRCULOS.**



Elaboración Propia.

Al no tener claro lo que corresponde a cada uno de estos sistemas se tienen comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización. Los siguientes problemas se derivan de la confusión entre empresa y familia.

**a) Juego de roles inadecuados dentro de la empresa.** Los roles que se definen en una familia tienden a interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la empresa, con independencia de los escenarios en que se encuentren. Por ejemplo, un miembro dominante en la familia tenderá a serlo también en la empresa, sobre todo si convive con los mismos miembros. Asimismo, los individuos pasivos o reactivos en la familia se desempeñarán de igual manera en el trabajo. Pareciera que ambos sistemas ponen sobre ellos ciertas expectativas, que determinan el cumplimiento. Es curioso cómo las personas pueden comportarse de muy diversas maneras según la naturaleza del grupo en que se desarrollan.

Los padres suelen sorprenderse cuando otras personas describen a sus hijos en una forma completamente diferente de cómo ellos los perciben. Las personas se comportan de diferente manera en función de la naturaleza de su grupo, y pueden adoptar roles completamente diferentes en distintos grupos. En el caso de las empresas familiares, dado que parte de la familia opera la empresa, el comportamiento de los miembros de la familia tenderá a ser similar. Puesto que la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría requerir que fueran diferentes también.

**b) Estructuras organizacionales inadecuadas.** Una de las principales fuentes de conflicto en estas empresas se debe a una mala organización, y ésta tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan de una manera eficaz. En muchas ocasiones muchas compañías carecen de consejos de administración o de un director general porque pretenden conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca que se alejen por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.

**c) Exceso de miembros de la familia en la organización.** ¿Cuántos miembros de la familia caben en la empresa? Es preciso formularse al menos esta simple pregunta (que debería seguirse de muchas otras) antes de incorporar al primer miembro de la familia en la empresa. En ocasiones es claro que los negocios no pueden soportar a tantos miembros de la familia con altas aspiraciones, a menos que la empresa misma crezca. La incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa, en este sentido, el fundador puede cometer graves errores al permitir la entrada de varios de sus hijos, y a la vez, no estar dispuesto a arriesgar nada para hacer crecer a la compañía. Si la visión del negocio incluye que este conserve un determinado tamaño, lo mejor sería contratar el número adecuado de familiares que puedan desempeñarse adecuadamente en ella. Sobra decir que la primera condición para contratar a cualquier miembro de la familia es que éste sea capaz de agregar valor a la organización.

**d) Remuneraciones inadecuadas (teniendo en cuenta únicamente el sistema familiar).** Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son elementos de una familia puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos.

El valor supremo del sistema de familia es el amor. Se puede suponer que a todos los hijos de la familia se les quiere por igual, aunque no por ello deja de haber mayores afinidades con alguno de ellos o que puede haber hijos consentidos. Dada esta suposición, se esperaría que todos los hijos que laboren en la empresa de la familia reciban los mismos ingresos. Entre hermanos varones éste suele ser el caso, aunque en muchas situaciones las hermanas (en especial las que ocupan puestos de menor responsabilidad o laboran jornadas parciales), perciben menores salarios que sus hermanos.

A menudo los hermanos que tienen responsabilidades distintas y generan resultados distintos reciben el mismo salario, lo cual obedece a la necesidad de

igualdad que dicta el sistema familiar, aunque si la situación se analiza desde la perspectiva empresarial, es notorio que esta cometiendo una injusticia y, a la vez, se cae en otro error, se desmotiva a las personas más rentables y comprometidas de la organización. Con respecto al punto de remuneraciones, asignar retribuciones más justas y eficaces es una forma de separar los sistemas empresa y familia.

**e) Comportamientos cruzados.** En este tipo de situaciones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia o viceversa. Además de causas asociadas a la incorrecta separación de ambos sistemas, están estas otras causas de conflicto:

1) *Clima organizacional poco propicio para el desarrollo.* Se ha comprobado que el clima organizacional se relaciona con diversas variables de desempeño. Cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. Por el contrario, en entornos estimulantes los trabajadores encuentran espacios donde pueden desarrollarse profesionalmente.

2) *Comunicación deficiente.* Es irónico que aunque muchos miembros de la familia pasen juntos mucho tiempo no exista una buena comunicación entre ellos. La buena comunicación en la empresa depende de varios factores, entre los cuales se hallan los siguientes.

- Escuchar activamente. Para establecer una buena comunicación primero hay que ser un buen receptor. Conocer las motivaciones de otros nos permite ponernos más fácilmente en sus zapatos, lo que propicia el acercamiento y la comunicación entre las personas.
- Elegir el medio de comunicación adecuado. En empresas familiares se abusa de la comunicación verbal, aunque eficaz,



esta forma de comunicación en ocasiones resulta imprecisa. La comunicación escrita puede clarificar puntos y ser duradera, además logra el compromiso entre los familiares. Es importante saber cuándo se puede utilizar la comunicación escrita y cuando conviene utilizar otro tipo de comunicación.

- Establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad. Siempre conviene decir las cosas con claridad. La honestidad y la apertura son importantes, aunque no por ello se deba perder la mesura al transmitir los mensajes, lo cual es de particular importancia cuando se trata de la familia.

3) *Luchas de poder por el control de la compañía.* Las generaciones mayor y menor se enfrentan constantemente por temas relativos al control de la empresa. A medida que la generación menor se desarrolla en la organización suele exigir más espacios y desea participar cada vez más en la toma de decisiones. La generación mayor puede estar complacida por su interés, pero también puede sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años. Se dice que padres e hijos viven una relación de contradicción porque, aun cuando se inscriben en un marco de amor, pelean por el control de la empresa y por la toma de decisiones estratégicas.

Entre hermanos también se suelen presentar luchas de poder y, por desgracia, en muchos casos estos conflictos terminan con distanciamientos familiares. En empresas de tercera generación, donde incluso participan primos, los conflictos por el control se tornan aún mayores y, en ocasiones, hasta se vuelven destructivos, sobre todo si no existen reglas claras en la operación y en el control de las empresas.

## 9. LA MEDIACIÓN EN EL CONFLICTO.

Por lo general, dentro de los conflictos siempre se involucran a terceras partes, las cuales juegan un rol muy importante, y aunque no siempre son visibles están presentes de todas las formas.

La mediación es un método de solución de conflictos en el que una tercera persona (objetiva), auxilia a las partes en disputa para negociar sobre los temas que los dividen. La mediación funciona porque es menos destructiva hacia el negocio que ventilar los pleitos en los tribunales. El litigio y el arbitraje suelen generar una mayor destrucción de los negocios y de las relaciones interpersonales. Según Prince (1990), la mediación en cualquier ambiente debe cumplir con los siguientes elementos:

- 1.- Que el mediador sea imparcial.
- 2.- Que el proceso de mediación sea voluntario.
- 3.- Si es preciso que se mantenga la confiabilidad.
- 4.- Que los procedimientos del mediador sean flexibles.

Las dos formas principales de intervención de un tercero son<sup>30</sup>:

**1.- “Intervenciones de procesos”.** La tercera parte involucrada participa en la secuencia de eventos del proceso, como es en el caso de actividades mediadoras o de arbitraje que se orientan principalmente al objetivo de corto plazo.

**2.- “Intervenciones estructurales”.** Ponen énfasis en aquello que está más allá del episodio puntual que se está viviendo dentro del sistema social, y las intervenciones se orientan principalmente a alterar las condiciones que han

---

<sup>30</sup> Walton, Richard (1973). “Conciliación de conflictos interpersonales: Confrontaciones y consultoría de mediadores”.

creado el conflicto, o ha modificar las maneras en que las partes han de lidiar con el conflicto, siendo por lo tanto más a largo plazo.

**a. Cualidades del mediador.**

Las cinco cualidades siguientes son las más apropiadas para el trabajo de mediador:

1. Gran pericia profesional en procesos sociales.
2. Poco poder sobre el destino de los protagonistas.
3. Mucho control sobre el ambiente y los procesos de la confrontación.
4. Conocimiento moderado de los protagonistas, los problemas y los factores fundamentales.
5. Neutralidad o equilibrio con respecto al resultado sustantivo, las relaciones personales y la metodología de solución de conflictos.

La pertinencia de gran pericia profesional es obvia en los tipos de diagnóstico e intervenciones en el proceso del comportamiento y apoyo emocional y seguridad que se requieren del mediador. La desventaja de tener mucho poder sobre el destino de los protagonistas deriva de la tendencia del poder a impedir las discusiones sinceras e inducir a los participantes de modo que sus comportamientos sean aprobados. La ventaja de tener mucho control sobre el proceso es que así el mediador puede aprovechar las oportunidades tácticas presentadas por factores tales como el ambiente físico, los límites de tiempo, el ritmo, la composición del grupo y el orden del día, entre otros. Al menos, el conocimiento moderado de los protagonistas, los problemas y los antecedentes suelen constituir una ventaja, porque hace que los protagonistas crean más al mediador y aumenta la probabilidad de que las intervenciones de éste den en el blanco. La neutralidad básica del mediador con respecto a los problemas sustantivos, las relaciones personales y la metodología de solución de conflictos facilita el aumento de la confianza en él por parte de los protagonistas.

La mediación suele ser el último recurso antes del litigio, cuando se trata de empresas familiares; de hecho, esta práctica no está difundida en este tipo de organizaciones. Es común que se intenten utilizar métodos tradicionales para resolver disputas como, por ejemplo, dejar la solución en manos de algún miembro de la familia que tenga autoridad por su edad y por su solvencia moral, pero este método suele alejar a los miembros de las familias. Otro de los métodos para manejar los conflictos de las familias consiste en ignorarse mutuamente y no interactuar fuera del negocio.

El mediador puede encontrarse entre varios frentes a la vez, y tiene el gran riesgo de quedar en malos términos con quienes se consideren desfavorecidos por la intervención del mediador.

#### **b. Intervenciones del mediador y elecciones tácticas.**

Las discusiones individuales le ofrecen al mediador oportunidad para crear las normas y habilidades favorables a la franqueza y confrontación, y se convierten en un paso particularmente importante cuando los protagonistas no han tenido una previa experiencia de entrenamiento en sensibilización. A través de sesiones preliminares es frecuente que el cliente experimente pronto con éxito más franqueza de la que había esperado y llegue a tener algo más de confianza, en que la franqueza pueda ser manejada. Ciertos factores físicos y sociales que proporcionan el contexto para la confrontación pueden ser influidos por el mediador:

a) Neutralidad del territorio: si es deseable neutralizar una ventaja en poder de una parte, uno puede hacer favoreciendo deliberadamente a la otra en la elección del sitio para la confrontación.

b) Formalidad del ambiente.- el grado de formalidad del ambiente debe guardar correspondencia con el orden del día, en el ambiente de la oficina se siente más urgencia por continuar llevando a cabo lo que se está haciendo, esto es útil para

determinar o averiguar en un breve lapso gran parte de las opiniones y sentimientos que forman el conflicto.

c) Fijación de límites de tiempo.- la ambigüedad sobre el tiempo disponible es especialmente importante en el caso del trabajo orientado hacia la unión y reconciliación, si una persona supone que dispone de un lapso relativamente breve es más probable que haga una oferta conciliadora prematura.

d) Composición de la reunión.- los protagonistas pueden ocuparse en su mutua relación reuniéndose ellos solos, con un mediador o en el contexto de un grupo más grande; cada persona añade sus posibles efectos como percepciones pertinentes y visiones penetrantes y puede ser percibida como fuente de apoyo o aumentar la sensación de riesgo o ser identificada como un mediador para el trabajo futuro de los protagonistas; el hecho de que los dos protagonistas necesiten un mediador para trabajar productivamente es especialmente cierto en los casos en que los estilos interpersonales de los protagonistas son una fuente de conflicto o un factor de éste que confunde.

## **10. COMO MANEJAR EL CONFLICTO EN LA TOMA DE DECISIONES<sup>31</sup>.**

En los modelos tradicionales de gestión, el conflicto se percibe como una fuerza destructiva que afecta negativamente a la organización, y por tanto, se desaprueba a las personas involucradas en un conflicto.

A medida que las nuevas formas del pensamiento avanzan, se puede uno dar cuenta que el conflicto tiene un rol en la dinámica de las organizaciones: la creatividad e innovación, pilares fundamentales para un desarrollo sostenible.

---

<sup>31</sup> En Victoria Flórez Mazzini, “Como manejar el conflicto en la toma de decisiones”, técnicas efectivas para confrontar a las partes.

La toma de decisiones efectiva para resolver un conflicto empieza por analizar los paradigmas que lo rodean. En este sentido el Dr. David Stiebel<sup>32</sup> se pregunta si el problema es la falta de comunicación y enumera los siguientes mitos:

1. **“Sabiduría Convencional:** aquí no existe **conflicto**, sólo falta de comunicación. Las personas que están en desacuerdo no se entienden unas a otras; La falta de comunicación es la causa de los problemas interpersonales.”
2. Como contraparte el Dr. Stiebel nos habla de la **“Comunicación Estratégica”** “Un desacuerdo profundo y a menudo hay mucha comunicación; Las personas con frecuencia dejan de hablar porque se comprenden mutuamente y están en desacuerdo; La falta de comunicación puede ser el resultado, no la causa.”

La resolución de conflictos es una responsabilidad importante para los gerentes y todos aquellos que tengan personal a su cargo. Ahora bien, la gestión efectiva de un conflicto debe llevar a una situación de Ganar-Ganar para ambas partes.

Los pasos a seguir para resolver conflictos son los siguientes:

**1.- Hacer un plan de acción.** Para realizarlo, se debe estar consciente de los síntomas del conflicto que ocasionan los escenarios. Hay tres maneras, por lo general, que un gerente se informa de un conflicto:

1. Se observa descontento entre dos personas.
2. Una de las dos personas o las dos se acercan a quejarse una de la otra.
3. Una tercera persona hace ver el problema latente entre un grupo de personas.

---

<sup>32</sup> En Victoria Flórez Mazzini, “Como manejar el conflicto en la toma de decisiones”, técnicas efectivas para confrontar a las partes.

Es de vital importancia no acusar a los miembros del grupo en público, porque un conflicto no resuelto, de por sí, genera desconfianza mutua entre las partes afectadas, ausencia de comunicación, deterioro del espíritu de colaboración, relaciones de trabajo dañadas indefectiblemente.

**2.- Considerar una Confrontación.** Una vez identificado un conflicto, se debe decidir si es lo suficientemente importante como para enfrentar a las partes involucradas. En este punto hay que examinar cuidadosamente el impacto en las personas y la organización, mas adelante se hablara detalladamente de la confrontación personal.

**3.- Confrontar a las Partes.** La confrontación es necesaria cuando las partes no pueden alcanzar una solución, cuando toman demasiado tiempo para alcanzar un compromiso o éste es insuficiente. La confrontación debe realizarse en un lugar neutral y consistirá en una conversación objetiva donde el gerente es un mediador.

**4.- Determinar la causa del Conflicto.** Si ambas partes no logran formular una secuencia consistente de los hechos, a lo mejor se debe dar la vuelta a la página y empezar de cero. Después de la confrontación, se debe llegar a una solución objetiva en la que ambas partes estén de acuerdo.

Se debe determinar si el conflicto se origina por un malentendido o por un profundo desacuerdo. La identificación de la causa es crucial para el gerente porque un profundo desacuerdo persistirá a pesar de un buen entendimiento. En un desacuerdo verdadero, si se escucha, se comprenden la postura de ambas partes y luego ambas mantienen su posición inicial, no se solucionará el conflicto y, aun más, se puede empeorar la situación.

**5.- Encontrar una Solución.** Una vez determinada la causa del problema, el gerente debe minimizar o eliminar el conflicto y encontrar una solución que beneficie a la organización. la tarea del gerente es fomentar discusiones constructivas. Se requiere que las partes involucradas discutan libre y

apasionadamente, al tiempo que respetan la legitimidad de los puntos de vista del otro. Se sugiere la implementación de un sistema de resolución de conflictos que se centre en objetivos comunes sin suprimir las diferencias. Este sistema debe validar las emociones, pero no debe tolerar comportamientos destructivos o inútiles. A este respecto, se sugiere seguir tres pasos para manejar el conflicto:

- *Identificar objetivos comunes.* Las diferencias tienden a resolverse si se pueden centrar en una misión o visión en común. Por tanto, el paso inicial es ayudar a las partes a identificar sus objetivos comunes. Se les puede pedir que pongan por escrito los objetivos que consideran importantes para el conflicto actual y que luego que cada uno los lea en voz alta. Hay que fomentar la escucha activa, evitar las interrupciones y la retroalimentación mutua.

La técnica del silencio es útil para que las partes reflexionen antes de contestar. Después de este primer paso, se les pide a las partes que reformulen sus planteamientos iniciales en objetivos a largo plazo. Una vez realizado, el gerente debe dar prioridad a los temas que se han suscitado, dividiendo los objetivos en tres grupos: compartidos, compatibles y conflictivos. En principio, las partes deben discutir cómo alcanzar los objetivos compartidos y compatibles, de modo que se fomente la toma de decisiones en grupo.

- *Aclarar, clasificar y valorar las diferencias.* Al enfrentar objetivos en conflicto, se deben sacar a la luz todos los temas no resueltos y descubrir, a través de la discusión, cuáles se basan en malos entendidos. Cada parte involucrada debe expresar cualquier comportamiento inadecuado que ha experimentado. El gerente debe fomentar el diálogo para conocer cómo se puede eliminar este comportamiento. Esto crea un sentimiento de empatía porque las personas descubren lo que tienen en común.



- *Conseguir un compromiso para el cambio.* Cuando el grupo aún no ha resuelto los temas presentados, normalmente el gerente se enfrenta a los desacuerdos profundos, donde la comprensión no los va a resolver. La tarea más difícil es desarrollar una estrategia y persuadir a las partes a que cambien su comportamiento.

El gerente debe trabajar para lograr una modificación gradual. Se debe empezar logrando un compromiso de pequeñas acciones a mejorar en el comportamiento individual. No es recomendable comprometerse muy rápidamente en soluciones complejas. Por otro lado, se debe evitar una confrontación con aquéllos que se resisten al cambio. Al establecer un compromiso de cambio, se ejerce una presión suave a todos para que se adapten a la nueva norma establecida.

**6.- Hacer seguimiento a la Solución.** Una vez implementada la solución, el gerente debe verificar periódicamente a las partes involucradas para asegurarse que los acuerdos se cumplen. Se debe alabar abiertamente los esfuerzos de las partes y apoyarlos con soluciones adaptadas a sus problemas. Si el proceso resultó efectivo, ambas partes deben mejorar. De lo contrario, se debe confrontarlos nuevamente para llegar a las causas ocultas del conflicto. Si las personas no pueden trabajar juntas, puede ser el momento de reorganizar el área.

Una confrontación exitosa puede tener muchos resultados positivos para las partes involucradas, así como para la organización. Puede dar pie a buenas soluciones a un problema, mejor comunicación entre los empleados, aumento de la productividad laboral, un mayor nivel de compromiso con las decisiones adoptadas por las partes y un deseo de tomar mayores riesgos a futuro.

## **11. CONFRONTACIÓN PERSONAL**

De acuerdo con el autor Walton, Richard Las diferencias entre personas o grupos pueden ser tratadas permanentemente y exclusivamente con las estrategias

basadas en evitarlas, restringirlas y mejorar los métodos de superarlas. Un método más directo de manejar el conflicto implica la confrontación que se espera que lleve a la solución ó a estrategias de control más constructivas.

Define a la confrontación como el proceso en el que las partes discuten cara a cara y de modo directo su conflicto. La confrontación interpersonal implica aclaración y exploración de los problemas, naturaleza y vigor de las necesidades ó de las fuerzas y tipos de sentimientos generados. Si se maneja bien la confrontación, es un método para lograr más comprensión de los problemas y la intensidad de los intereses de los protagonistas para lograr una comprensión diagnóstica de los sucesos disparadores, tácticas y consecuencias de su conflicto y de cómo también estos proliferan de problemas sintomáticos, así como descubrir o inventar posibilidades de control y solución.

Las confrontaciones interpersonales implican riesgos porque requieren que una persona sea sincera sobre sus sentimientos y opiniones, confesando las necesidades, preocupaciones y dudas, así como los sentimientos de antagonismo. Manejar el conflicto incluye elevar al máximo la productividad de una confrontación y reducir al mínimo los riesgos que ésta implica. A menos que ambas partes tengan incentivos para resolver o controlar el conflicto, las perspectivas de una confrontación serán malas, no habrá compromiso emocional o negación sustantiva y solución del problema. Si el mediador llega a enterarse de algunas desemejanzas entre los motivos puede diferir o evitar la confrontación.

La paridad de poder en una situación de confrontación contribuye en sumo grado al éxito. Observaciones de desigualdad minan la confianza, impiden el diálogo y disminuyen la probabilidad de un resultado constructivo. Cuanto mayor sea la diferencia entre el poder, tanto menos positiva será la actitud del más débil hacia el más poderoso. La cooperación de un igual produce mayor simpatía que la cooperación de una persona con menor poder que uno. El poder situacional en la

confrontación puede ser afectado por la mutua dependencia y cuanto más simétrica sea la interdependencia, mayor será la igualdad de poder. Otras variables son: estatus organizacional, poder y seguridad, habilidades personales para los encuentros y la presencia o ausencia de aliados. El mediador puede tratar de evitar un desequilibrio compensando las desventajas con reglas de procedimiento.

Si las iniciativas y voluntades no son sincronizadas la resolución del conflicto puede hacerse más difícil. De modo semejante, lo probable es que las situaciones de insinuación o propuesta conciliadoras contribuyan más a la solución del conflicto cuando están sincronizadas. Las propuestas conciliadoras que no son correspondidas aumentan la frustración y el desaliento.

La dinámica se basa en dos clases de tendencias psicológicas. La primera es la correspondencia: una persona tiende a rechazar a quien ha parecido rechazarla. La segunda es el refuerzo: la tendencia de una persona a hacer insinuaciones o propuestas conciliatorias disminuye si sus esfuerzos no reciben respuestas positivas. Un tercer factor consiste en que los actos de uno pueden ser interpretados en más de una manera.

En un efectivo diálogo de un conflicto pueden distinguirse, por lo menos, dos fases: diferenciación y unificación. La idea básica de la fase de diferenciación es que a las partes en conflicto les cuesta bastante tiempo describir los problemas o cuestiones que las dividen y ventilar los sentimientos de cada una de ellas hacia la otra. Esta fase de diferenciación requiere no sólo que a una parte se le permita exponer sus opiniones, sino también que se le dé algún indicio de que sus opiniones son comprendidas por el otro protagonista.

Una efectiva confrontación comprenderá una fase de unificación en la que las partes aprecien sus semejanzas, reconozcan franca y plenamente los aspectos positivos de sus ambivalencias, expresen cordialidad y respeto o emprendan otras acciones positivas para mejorar el conflicto, o hagan todas esas cosas. Un episodio de solución de un conflicto puede componerse de una serie de estas dos fases. Un requisito que esto impone al mediador es que no se sienta incómodo:

a) con un alto nivel de sostenida diferenciación y la hostilidad y afirmación de metas opuestas que caracterizan la fase de diferenciación, ni b) con el afecto o cordialidad y la aproximación que se manifiestan con frecuencia como parte de la fase de unificación.

Con frecuencia las confrontaciones interpersonales fracasan porque los protagonistas no sienten que pueden ser francos uno con el otro acerca de sus opiniones, observaciones y sentimientos privados, que comprenden los datos esenciales para la comprensión de su conflicto corriente y el hallazgo de un modo de resolver éste.

Tres factores contribuyen de modo importante a la franqueza en el diálogo de una confrontación particular:

- a) Normas pertinentes al sistema social,
- b) la seguridad emocional de que dispongan los participantes y,
- c) las “habilidades procesales” de que se disponga para facilitar el diálogo.

La confrontación no progresará a menos que cada uno de los protagonistas entienda lo que el otro está diciendo. Una persona responde sólo a una parte de la información que se le envía. Las personas utilizan e interpretan la información disponible de un modo que tiende a confirmar, en vez de refutar, las opiniones que ya tienen. Dos procesos pueden contribuir a esta parcialidad a) la percepción

selectiva y, b) la evaluación tendenciosa. Sustituir con percepciones exactas las percepciones falsas que suscitan el conflicto o lo alimentan, produce varios beneficios.

La persona que logra una percepción más exacta puede ajustarse a la realidad. Si descubre que es percibido con más exactitud, se relaja, se siente algo más aceptado precisamente en virtud de ser comprendido, es más probable que revise críticamente su propia posición y que la modifique de modo que esté más de acuerdo con las opiniones de la otra persona. Un mediador puede contribuir traduciendo y estructurando para las partes, utilizando recursos o expedientes procesales y creando un lenguaje común para el diálogo.

El mediador puede influir en el nivel de presión que exista en el sistema interno personal, el cual afecta la productividad del diálogo. La capacidad de un individuo para el pensamiento complejo se altera de un modo curvilíneo a medida que aumenta la presión y la máxima capacidad individual para asimilar y utilizar información se tiene a un nivel moderado de presión. Los efectos más peculiares de una presión muy grande son: la consideración de menos soluciones posibles para un problema, la rigidez mental y la repetición; la reducción de las dimensiones del pensamiento y del número de metas sobresalientes para el individuo; aumentan las tendencias a percibir amenazas y usar el poder.

No sólo es importante el nivel de la amenaza, sino que la dirección del cambio de nivel se combinará con otros factores para afectar la productividad del diálogo. Un breve lapso de gran amenaza seguido por una reducción de ésta deja una postimagen de la necesidad de mejoramiento y suele proporcionar un clima que permite analizar información y cambiar el comportamiento.

Un modo de cesar de controlar el conflicto y elevar el nivel de tensión es simplemente aumentar la mutua interacción de las partes, esto puede implicar ponerlas frente a frente, reducir el número de las otras personas presentes, limitar las salidas, estimular actos que agudicen o precisen los problemas haciendo que de sintomático pase a básico, o mencionando las consecuencias que tendría el que no logran acuerdo, promover la mutua suscitación de reacciones interpersonales.

El mutuo reconocimiento de sus sentimientos negativos es un fundamental hacia la solución pero el reciclaje adverso contiene una amenaza a la estimación que uno tiene de sí mismo. El nivel de amenaza-presión-tensión puede ser reducido mediante el control de los factores.

## **12. SOLUCIONES DEL CONFLICTO.**

La resolución de los conflictos se refiere tanto a la superación de los obstáculos que se presentan como a los procesos que implican los caminos que conducen a la satisfacción de las necesidades: los acuerdos y desacuerdos, los encuentros y desencuentros, las tareas complementarias, las diferencias y los juegos de poder, las coincidencias y los objetivos en común, etc. A continuación se mencionan algunas estrategias que se pueden implementar para solucionar algún conflicto de acuerdo con el trabajo elaborado por Dr. Carlos Mora Vanegas

### *Estrategias de solución de conflictos*

- ❖ Uso de la autoridad:
- ❖ como árbitros, e imponiendo la decisión de solución
- ❖ como mediadores, para que las partes hallen su propia solución
- ❖ Cambio de relaciones de tareas:
- ❖ reducir el grado de dependencia entre las partes
- ❖ incrementar la integración entre divisiones y funciones (estructura matricial, roles integradores).

## VI. TOMA DE DECISIONES.

**"Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".**

**Harry Truman**

### 1. DEFINICIÓN.

La toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas.

***Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. La buena toma de decisiones permite vivir mejor, debido a que nos otorga algo de control sobre nuestras vidas.***

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. Pero debemos señalar que la toma de decisiones no es un proceso fácil, si no un proceso que involucra las presiones inmediatas sobre quien decide, el análisis del tipo de problema y sus dimensiones básicas, la búsqueda de soluciones alternativas y la consideración de las consecuencias de esas soluciones, incluyendo el anticiparse a los diferentes tipos de conflictos post-decisionales y la selección final (Katz y Kahn 1978, pág. 487), la toma de decisiones en la practica es mucho más complicada, En primer lugar, por los importantes límites a la racionalidad que se lleva a las decisiones, Además, no todas las decisiones tienen igual importancia, algunas son estratégicas, con altos riesgos, mientras que otras son tácticas, con bajos riesgos. De estos y más aspectos, depende el éxito de la decisión y en consecuencia el éxito en la organización

## 2. LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO.

Una de las condiciones que define y caracteriza al empresario o directivo es que, en la empresa es la persona que toma las decisiones de importancia. Al referirnos a las funciones de la dirección señalamos que:

- Tradicionalmente, se ha considerado que las funciones de la dirección de una empresa se centra en seis grandes áreas: **planificar, presupuestar, organizar, gestionar el personal, controlar y solucionar problemas.** Estas son las funciones que, en los actuales momentos, se atribuyen a los que se denominan directivos-administradores, cuya función principal es la de mantener y preservar los activos y posesiones de la empresa y asegurarse de que la organización funciona de forma eficaz.
- En la actualidad, además de ser excelentes directivos administradores, los empresarios y directivos deben ser excelentes directivos-líderes. Para lograr esto último, es necesario que los empresarios y directivos incorporen a su quehacer directivo las siguientes funciones: **establecer directrices, comunicar, implicar y motivar.**

**Cuadro 13. Las Funciones Directivas.**

<b>El directivo-administrador.</b>	<b>El directivo-Líder.</b>
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>- Planificar.</li><li>- Presupuesta.</li><li>- Organiza.</li><li>- Gestiona el personal.</li><li>- Controla.</li><li>- Soluciona problemas.</li></ul>	Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>- Establece directrices.</li><li>- Comunica.</li><li>- Implica.</li><li>- Motiva.</li><li>- Y, además, realiza todas las funciones del directivo-administrador.</li></ul>



<p>Objetivos Operativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestiona la cotidianidad.</li> <li>- Reacciona ante las presiones del entorno.</li> <li>- Preserva el Statu quo existente.</li> <li>- Gestiona el presente en función del pasado.</li> </ul>	<p>Objetivos Operativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produce cambios positivos.</li> <li>- Procura mejorar las estructuras de la empresa.</li> <li>- Gestiona la cotidianidad basándose en planes y objetivos a medio y a largo plazo.</li> <li>- Gestiona el presente en función del futuro.</li> </ul>
--	---

Fuente: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. (1995)

Todas estas funciones implican que en su ejecución se adopten continuamente decisiones de mayor o menor importancia.

#### Cuadro 14. LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y LA TOMA DE DECISIONES.

<b>Función.</b>	<b>Implica tomar decisiones respecto a:</b>
PLANIFICAR.	¿Qué objetivos se deben establecer? ¿De qué forma se llegará a esos objetivos? ¿Cuál es el curso de acción que debe seguir la empresa a corto, medio y largo plazo?.
PRESUPUESTAR.	¿Cómo se van a distribuir, por áreas y en el tiempo, los recursos y las previsiones de ingresos y gastos de la empresa?.
ORGANIZAR.	¿De qué forma se estructuran los recursos y factores que integran la empresa? ¿Cómo se garantiza la eficacia y eficiencia operativas de la empresa?.
GESTIONAR EL PERSONAL.	¿Cómo se organizan, forman, reclutan y promocionan las personas que trabajan para la empresa? ¿Cómo se coordinan los esfuerzos que realizan esas personas?.
CONTROLAR.	¿De qué forma verificamos que las actividades y tareas que se realizan en la empresa se ajustan a los objetivos?.

SOLUCIONAR PROBLEMAS.	¿Cómo afrontar los conflictos que se presentan a diario en la empresa? ¿Cómo establecemos la visión de futuro más adecuada para la organización? ¿Cuáles van a ser las políticas de gestión a largo plazo?.
ESTABLECER DIRECTRICES.	¿Cuáles son los grandes objetivos que debe alcanzar la empresa? ¿Cómo establecemos la visión de futuro más adecuada para la organización? ¿Cuáles van a ser las políticas de gestión a largo plazo?
COMUNICAR.	¿Qué mensajes, contenidos, medios y lenguaje utilizaremos para comunicar la visión de futuro y las directrices generales a todo el personal?.
IMPLICAR.	¿Cómo lograremos que cada uno de los miembros del personal se sienta ser, de forma espontánea y voluntaria, parte de la organización y del proceso de logro de sus objetivos?.
MOTIVAR.	¿Qué debemos hacer para que todo el personal se sienta estimulado y realice sus mejores esfuerzos a favor del logro de los objetivos de la empresa?.

Fuente: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. (1995)

Cabe señalar que a pesar de que en el cuadro anterior nos hemos limitado a señalar las decisiones fundamentales que se corresponden con cada función; en la práctica de la gestión de una empresa, las decisiones que deben tomarse al ejecutar cada función se multiplican prácticamente al infinito, en una secuencia que nunca se agota y que cubre desde los aspectos centrales y cruciales de la función hasta sus repercusiones más periféricas y menos importantes.

#### **a. Interdependencias de las Funciones.**

La complejidad del trabajo de los directivos no sólo radica en la realidad de funciones que deben realizar y las decisiones que estas implican, sino que,

además, la tarea directiva se complica aún más, debido a que todas dependen y están influidas por las demás funciones. Cualquier decisión que se adopte al ejecutar una de las diez funciones repercute en las nuevas restantes. Por ejemplo, y sólo para señalar algunas vinculaciones obvias:

- No se puede elaborar el presupuesto de una empresa sin tomar en consideración los objetivos, la estructura existente, el personal existente o por contratar, las directrices y políticas generales, etc.
- No se puede gestionar el personal sin tomar en consideración el presupuesto, la organización de la empresa, los controles, las acciones que se ejecutarán para comunicar, implicar y motivar, etc.
- No se puede organizar la empresa sin tomar en consideración los recursos disponibles (presupuesto), el personal existente o por contratar, los controles, las directrices generales, etc.
- Y así para cada una de las diez funciones de la dirección.

#### **b. Interrelaciones de las áreas operativas.**

Además, podemos observar que, básicamente, las pequeñas empresas se estructuran alrededor de cuatro grandes áreas operativas o funciones, que son: Dirección general; Contabilidad y Finanzas; Producción u Operaciones; y Marketing y Ventas.

Las empresas más grandes y complejas crean otras áreas o departamentos (personal, investigación y desarrollo, control de calidad, etc.); pero estas últimas áreas, de una forma u otra, siempre dependen de una de las cuatro grandes áreas antes señaladas.

Todas las áreas operativas y funcionales de la empresa están íntimamente interrelacionadas y son estrechamente dependientes las unas de las otras.

*Lo anterior quiere decir que:*

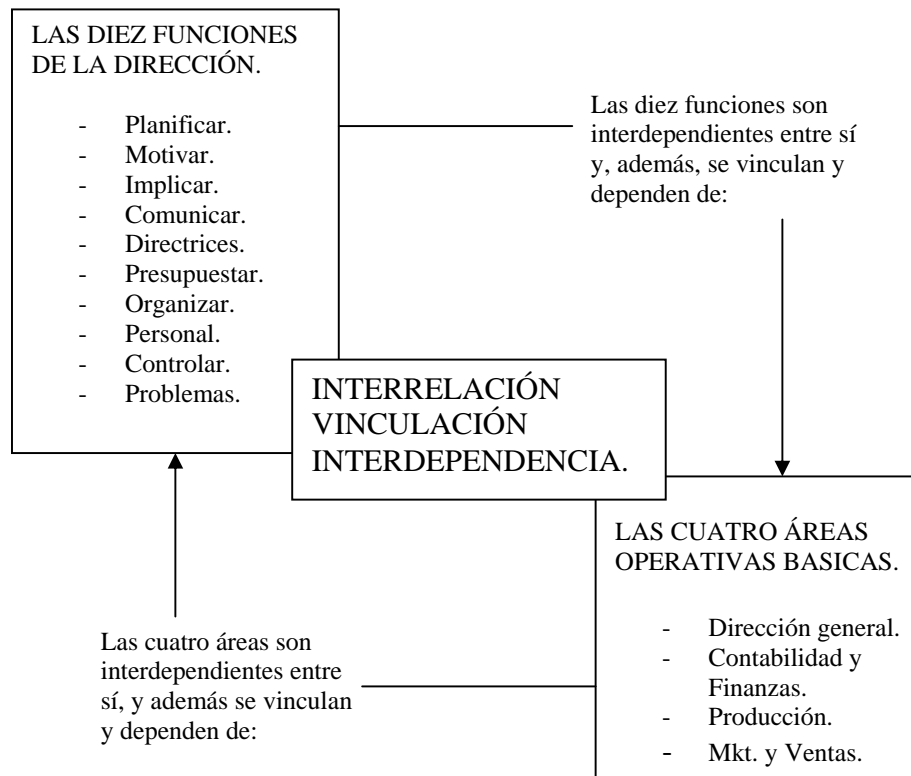
- Cualquier decisión que se tome en un área de la empresa repercutirá en las demás áreas de la organización.

Y que, a su vez, y como es lógico.

- Las decisiones que se toman al ejecutar cualquiera de las diez funciones de la dirección inciden, repercuten y condicionan las áreas operativas ya que tienen el mismo objeto de acción y el mismo propósito: la empresa, sus dependencias y sus actividades.

Ante tal complejidad, y ante tal cadena de responsabilidades no es de extrañar que muchas personas se sientan literalmente aterrorizadas cuando se ven obligadas a adoptar una decisión en el ámbito empresarial.

**FIGURA 10. INTEGRACIÓN Y COMPLEJIDAD DEL AMBITO DIRECTIVO.**



Fuente: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. (1995)

### 3. EL ENTORNO DE LAS DECISIONES EMPRESARIALES.

Existen semejanzas de fondo entre las decisiones que se refieren a la vida personal (o **decisiones personales**) y las **decisiones empresariales**; así, en ambos casos:

- Se plantea una elección entre varias opciones o alternativas.
- Es necesario ponderar las alternativas que compiten entre sí.
- Es necesario elegir una de las opciones y desechar las otras.

Sin embargo, y a pesar de esas semejanzas, la realidad es que las decisiones empresariales plantean características muy propias, que, además, se suman a la complejidad de la función directiva a la que nos referimos antes.

## **LAS PRESIONES ORGANIZATIVAS.**

Existen cuatro principales diferencias entre las decisiones personales y las empresariales las cuales radican en:

1. Las presiones que ejerce la propia organización.
2. El hecho de que los directivos trabajen con y para otras personas.
3. La necesaria aceptación de la responsabilidad que implica la decisión.
4. El rechazo al statu quo existente.

### **1.- LAS PRESIONES QUE EJERCE LA PROPIA ORGANIZACIÓN.**

La misma existencia de la organización genera una serie de **presiones y condiciones** que coinciden, de forma directa, en las decisiones que se toman en el ámbito empresarial. Se pueden reagrupar en seis conceptos principales.

- **La propia organización.** Toda empresa, por pequeña que sea, tiene su propia razón de ser y sus propios intereses, objetivos, propósitos y metas. Esos aspectos condicionan y presionan las decisiones que adoptan sus directivos (incluidos sus dueños).

Si un empresario o directivo máximo adopta una decisión contraria a los intereses de la empresa, sabe que la está obligando a correr riesgos innecesarios que, dependiendo de la importancia de la decisión, podrían incluso, poner en peligro su subsistencia. Un directivo medio sabe que, si adopta una decisión que va en contra de los objetivos y metas de la empresa pone en peligro su propia posición.

- **La posición jerárquica.** Cuanta más alta sea la posición jerárquica que ocupa una persona:

- Mayor es el grado de libertad que tiene para tomar decisiones.
- Mayor es el ámbito o área de influencia en la que puede tomar decisiones.
- Mayor influencia tendrán sus decisiones en el futuro de la empresa.
- Mayores son las responsabilidades que implican sus decisiones.

Nótese que, fundamentalmente, las estructuras de las empresas (los organigramas) lo primero que establecen es el ámbito decisorio de cada directivo.

- **La cultura dominante.** La cultura de la empresa es el conjunto de valores, normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización. Es el modo de vivir, pensar y actuar que impera en una empresa.

Existen empresas cuyas culturas dominantes estimulan las actividades creadoras e innovadoras; en otras se coartan las ideas nuevas. En otras organizaciones se da extrema importancia al cumplimiento de las normas y procedimientos, mientras que en otras se da más importancia al cumplimiento de las metas, y perdonan cualquier pequeña trasgresión a las leyes internas si con ellas se obtienen buenos resultados.

- **Metas y propósitos de la organización.** Los decisores deben renunciar a sus propias metas y deseos para orientar sus acciones y decisiones al logro de los objetivos de la empresa. No solo se refiere a las metas personales, sino, además a las metas que podrían tener los decisores para las áreas operativas que están bajo su mando.

Si bien es cierto que el hecho de pertenecer a una empresa no quiere decir que se deba renunciar del todo a las aspiraciones y formas de ser personales, también es cierto que los propósitos, metas y métodos operativos de la organización influyen, de forma importante, en las decisiones que adoptan sus directivos.

- **Los recursos disponibles.** La organización aporta recursos económicos, personales, equipos y otros factores que son utilizados por los directivos para el desarrollo de sus funciones, pero:

Es la propia organización la que establece la cuantía y los límites de los recursos que pone a disposición de cada decisor. Y la empresa suministra esos recursos a la espera de que sean utilizados por el decisor dentro de un marco decisorio formado por un conjunto de criterios y parámetros que son establecidos por la propia organización.

- **La situación coyuntural.** Las decisiones que se adoptan en una empresa están condicionadas por la situación específica que se esté produciendo en el momento en relación con la propia empresa, sus operaciones, sus mercados, etc.

En conclusión, las seis fuerzas que hemos visto determinan, condicionan y establecen el ámbito de las decisiones que adoptan los directivos de una organización, quienes se ven obligados a actuar y decidir dentro de ese marco que, en muchas ocasiones, llega a ser en extremo rígido e inviolable.

## **2.- EL HECHO DE QUE LOS DIRECTIVOS TRABAJEN CON Y PARA OTRAS PERSONAS.**

Este es el segundo factor que caracteriza las decisiones que se adoptan en el seno de una empresa, debido a que el decisor es consciente de que trabaja con y para otros, y que sus decisiones se implantarán con el concurso de otras personas.

Esto implica que los empresarios y directivos deben estar conscientes de que cuando adoptan una decisión:



**Primero:** Forman parte de una estructura operativa global que impone sus propias metas y propósitos.

**Segundo:** Sus actividades y decisiones deben ser coordinadas con las que realizan las demás personas que trabajan en la empresa, en especial con las de los demás directivos.

**Tercero:** Son participantes activos en el conjunto de esfuerzos que realizan todos en la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Es importante señalar que:

- Un empresario o directivo no puede hacer nada por si solo.
- La cooperación y apoyo activos y decididos de otras personas le son absolutamente necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades directivas.

**3.- LA NECESARIA ACEPTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD QUE IMPLICA LA DECISIÓN.** Los directivos deben tomar decisiones importantes en un lapso muy breve y basado en información incompleta. Esas decisiones son difíciles, y el directivo debe tomarlas solo: **no puede eludir esa responsabilidad.** Pero además sabe que:

**En la gestión de empresas, lo que cuesta son los resultados, no las intenciones.**

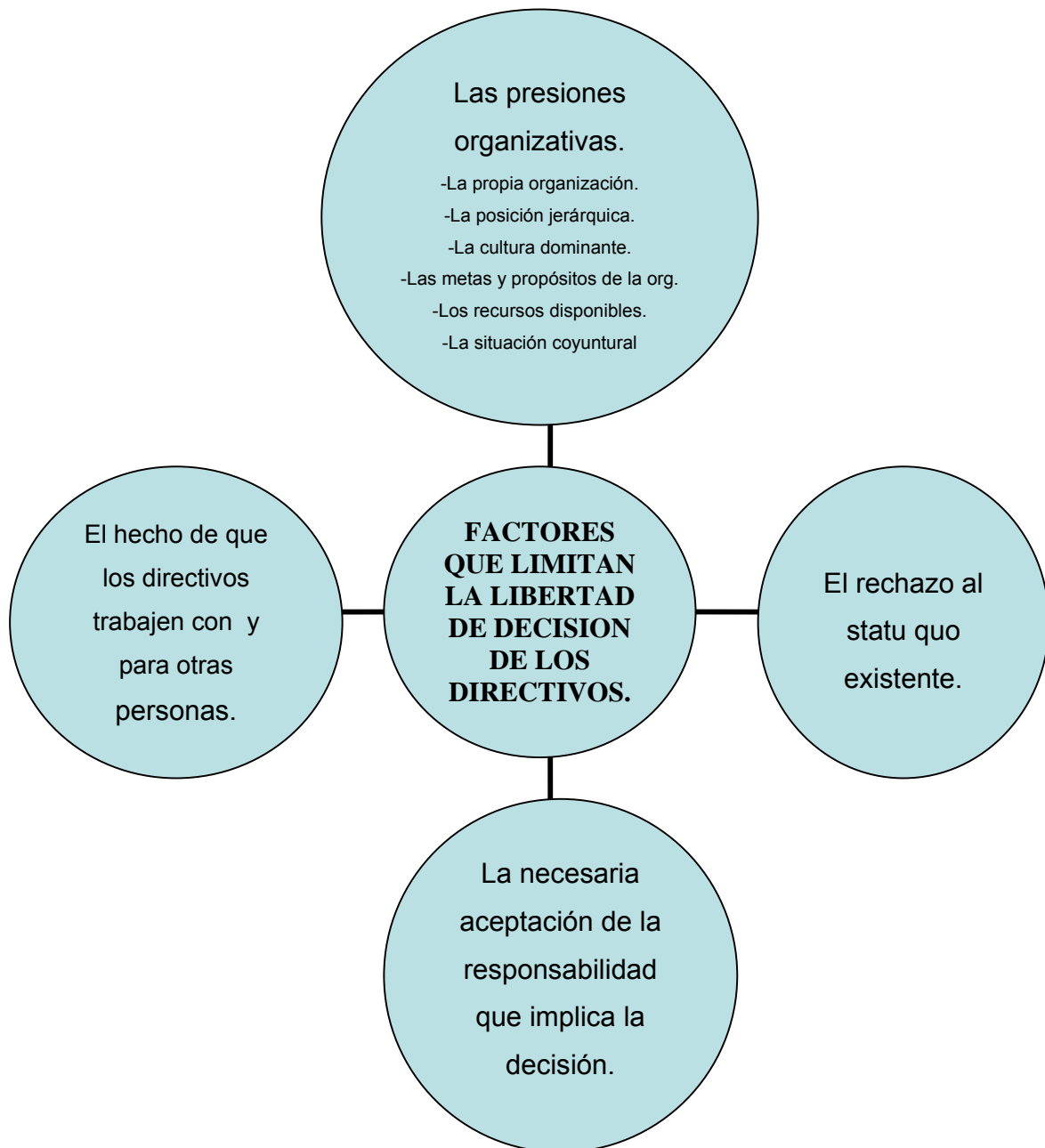
El directivo eficaz no sólo no rehuye las decisiones que le corresponden, sino que las procura, a sabiendas de que será responsable por los resultados que generen.

**4.- EL RECHAZO AL STATU QUO EXISTENTE.** El directivo eficaz muestra una insatisfacción fundamental y constante con las condiciones que predominan en su organización. Debido a que nunca le satisfacen los niveles de rendimiento y logros

de la organización. Procura continuamente mejorarlos. En su opinión, siempre es posible mejorar, incluso, los resultados que parecen ser óptimos.

Esto se debe, en gran parte, al afán de superación y al hecho de que son altamente sensibles a los cambios que se producen tanto dentro como fuera de la organización. Estos dos factores impulsan al directivo-líder a buscar continuamente nuevas, mejores y más eficaces formas de hacer las cosas y de ser útil a la organización.

**FIGURA 11. FACTORES QUE LIMITAN LA LIBERTAD DE DECISION DE LOS DIRECTIVOS.**



Elaboración Propia.

#### 4. REACCIONES ANTE LA NECESIDAD DE TOMAR DECISIONES.

A pesar del complejo entramado en el que deben ejecutar sus funciones, los empresarios y directivos, se ven en la ineludible necesidad de adoptar decisiones. Y en ocasiones algunas personas, literalmente, se aterrorizan cuando se ven obligados a adoptar una decisión. Ante la disyuntiva de una decisión, las personas que trabajan en una empresa pueden adoptar una de las siguientes actitudes:

**Rehuir la decisión:** Algunos empresarios posponen la decisión o recurren a otros para que decidan por ellos. En este caso no se cometen errores, pero la empresa no avanza, permanece siempre igual; los resultados negativos se notan a medio y a largo plazo.

**Aferrarse al pasado:** Otros adoptan un camino fácil y toman todas sus decisiones sólo en función de lo que se ha hecho en la empresa en el pasado. Existen muchas posibilidades de error: se dan soluciones a las situaciones de hoy utilizando criterios que fueron válidos en el pasado, olvidando que el pasado nunca se repite de forma exacta.

**Confiar en la intuición:** Otros adoptan sus decisiones confiando únicamente en su intuición, en su olfato de empresario, olvidando que la eficaz gestión de una empresa descansa tanto en las habilidades intuitivas como en las habilidades técnicas y conceptuales. Esto trae como consecuencia altas probabilidades de error; la intuición es solo una parte de las habilidades que debe poner en juego los empresarios y directivos para gestionar sus empresas; el análisis objetivo de los hechos es indispensable.

**Proceso mental:** Otros siguen, de forma consciente o no, un proceso totalmente mental, en el que analizan los datos disponibles y eligen la alternativa que consideran mejor, pero sin auxiliarse de ningún método o instrumento formal que sustente y facilite el proceso estrictamente mental que realizan. En consecuencia

a este tipo de actitud suelen presentarse muchas probabilidades de error debido a que; la memoria no es infalible y tiende a dispersarse; las decisiones tienden a basarse en las emociones y la intuición (el “yo creo” es siempre menos fiable que el “yo sé”).

**Proceso informal:** Otros avanzan un pocos más y toman algunas notas, consultan con los compañeros, reúnen algo de información, pero siguen confiando más en sus habilidades intuitivas, en los conocimientos que ya poseen y en la experiencia para seleccionar la alternativa que consideran más apropiada. Aquí existen mayores posibilidades de acertar en la decisión; pero la ausencia de un proceso formal resta coherencia y solidez a la decisión.

**Proceso lógico formal:** Otros siguen un proceso lógico y formal en el que utilizan diferentes instrumentos de análisis (que seleccionan dependiendo de las circunstancias y la situación específica que afrontan), con el fin de llegar a la decisión que, **objetivamente**, ofrece las mayores probabilidades de éxito. Ofrece la más alta seguridad de adoptar la decisión más acertada; la combinación de habilidades intuitivas, técnicas y conceptuales eleva las posibilidades de éxito.

## **5. ESTILO DE LIDERAZGO PERSONAL DE LOS DIRECTIVOS.**

El estilo de liderazgo personal define hasta que punto el empresario o directivo es capaz de:

**Primero:** Delegar en sus subordinados el poder que posee.

**Segundo:** Permitir, en consecuencia, que los demás miembros del personal participen en la toma de decisiones que son propias de la gestión.

**Cuadro 16. Estilo de liderazgo personal de los directivos.**

<b>ESTILO</b>	<b>CARACTERISTICAS CLAVES.</b>
<b>PERMISIVO.</b>	Se limita a señalar directrices generales y delega toda la autoridad en sus subordinados, para que estos se organicen y tomen las decisiones de acuerdo con sus propios criterios.
<b>BUROCRATICO.</b>	Fundamentan la dirección de la empresa en el cumplimiento de los reglamentos, el mantenimiento de la situación existente, el respeto a los niveles jerárquicos, etc.; comparten algunas características con el líder autócrata.
<b>AUTOCRATICO.</b>	Asumen todas las responsabilidades y decisiones del personal que tienen bajo su mando, así como el control de todas las operaciones; coartan la participación de los empleados, no establecen líneas de comunicación ascendentes no valoran ni estimulan la creatividad del personal.
<b>CONSULTANTE.</b>	El líder consulta a sus subordinados, pero se reserva siempre la decisión final, que debe ser acatada por el personal sin discusión ni ponderación.
<b>PARTICIPATIVO.</b>	Recurren continuamente a la consulta con sus subordinados; procuran, de forma activa, que los subordinados se impliquen y participen en los objetivos e intereses de la empresa; crean múltiples vías de comunicación con el personal; adoptan las decisiones por consenso y estimulan la creatividad del personal.

Fuente: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. (1995)

No obstante, el directivo no sólo debe tomar en consideración sus preferencias, objetivos, aspiraciones y metas personales, sino también, y como algo fundamental.

- Las necesidades reales de la empresa.

En este caso lo aconsejable es que si una empresa que opera en un entorno de negocios muy estable, y que está sujeta a muy pocos cambios y novedades, puede adoptar un estilo burocrático o autocrático; en esos casos, lo importante es mantener a la empresa funcionando dentro de condiciones que varían muy poco.

Por el contrario, una empresa que opera en un entorno muy dinámico, debe adoptar un estilo consultante, participativo o incluso, permisivo, de lo contrario es casi imposible que pueda realizar la totalidad de las transformaciones internas que son necesarias para ajustar la empresa a los cambios que se producen en su entorno.

- Las habilidades y capacidades reales de su personal.

En este segundo aspecto se requieren consideraciones más amplias, como;

Por una parte, se debe tener siempre presente que no todas las empresas, dependiendo del personal que trabaje en ellas, requieren que se aplique el mismo estilo de liderazgo; cada empresa plantea condiciones y características muy propias.

En segundo lugar, es muy posible que en una misma empresa sea necesario aplicar diferentes estilos de liderazgo en función de los distintos tipos de personal que trabaje en ella.

## **6. CUALIDADES PERSONALES PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos. Cuatro son las cualidades que tienen mayor

importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

**Experiencia:** Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia, la cual es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues proporciona elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

**Buen juicio:** Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Un juicio se desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece



parámetros conformados por: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

**Creatividad:** La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.

El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

**Habilidades cuantitativas:** Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

**a. El arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos.**

**Información:** Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

**Conocimientos:** Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de

carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

**Experiencia:** Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

**Análisis:** No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.

**Juicio:** El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio

## **7. CARACTERÍSTICA DE LA DECISIÓN.**

Existen cinco características de las decisiones:

**Efectos Futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel,

mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

**Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

**Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

**Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

**Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

## **8. CLASES DE DECISIONES.**

Ya sea que un ejecutivo siga el enfoque del pensamiento lineal o del pensamiento de sistemas para los problemas de negocios, existen dos formas principales de enfrentar los problemas, y la naturaleza de éstos influirá en los métodos aplicados para llegar a soluciones satisfactorias. De acuerdo con Simon, las decisiones pueden estar divididas en dos categorías.

### **a. Decisiones Programadas:**

Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, Con frecuencia, las decisiones de rutina se toman rápidamente, quizás inconscientemente, sin necesidad de elaborar un proceso detallado de consideración. Por lo que se desarrollan métodos definitivos para poder manejarlas. Así al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión. Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

### **b. Decisiones No Programadas:**

Cuando las decisiones son complejas, críticas o importantes, es necesario tomarse el tiempo para decidir sistemáticamente. Las decisiones críticas son las que no pueden ni deben salir mal o fracasar. "La reestructuración de una organización" o "cerrar una división no rentable", son ejemplos de decisiones no programadas, También "la creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto".

## **9. NIVELES DE TOMA DE DECISIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN.**

Para hacer la distinción entre las decisiones importantes y las que no lo son, los empresarios y directivos pueden recurrir a dos enfoques:

- ❖ El nivel jerárquico en el que se toma la decisión. Esta suele ser una primera forma de diferenciar las decisiones en función del nivel jerárquico en el que se adoptan. Desde este punto de vista en una empresa se puede producir:

**Cuadro 17.**

<b>LOS NIVELES JERARQUICOS DE LAS DECISIONES</b>	
<b>TIPO DE DECISIONES</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
GLOBALES	Sus repercusiones afectan a toda la empresa; por ejemplo, que van a incidir en la rentabilidad, el posicionamiento de la empresa y/o sus productos, las directrices generales, etc.
FUNCIONALES	Que se refieren a las grandes funciones en las que se divide una empresa, por ejemplo, producción, contabilidad, marketing, etc.
DEPARTAMENTALES	Relacionadas con las actividades de los departamentos o unidades que pertenecen a una de las funciones antes citada.
OPERATIVAS	Que están relacionadas, de forma directa, con las actividades que realizan a diario los niveles operativos de la empresa; por ejemplo, obreros, vendedores externos y de mostrador, recepcionistas, mensajeros, etc.

Fuente: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. (1995)

- ❖ El grado de complejidad que implica la decisión. La segunda forma de clasificar las decisiones es en función del grado de complejidad que éstas implican. A este respecto, Woodcock plantea cuatro niveles de “grados de dificultad”, que se representan en la siguiente tabla.

**Cuadro 18.**

<b>CLASIFICACIÓN DE LAS DECISIONES EN FUNCIÓN DEL GRADO DE COMPLEJIDAD QUE IMPLICAN.</b>	
NIVEL 1:  DECISIONES RUTINARIAS	Se refieren, a asuntos que pertenecen al ámbito de los reglamentos y de las normas y procedimientos operativos, que se han convertido en rutinas operativas, y se resuelven por medio de “decisiones programadas”.
NIVEL 2:  DECISIONES SELECTIVAS	La decisión implica un cierto grado de iniciativa y selección, ya que las situaciones plantean múltiples opciones de solución, pero siempre dentro de los límites definidos con anterioridad y para afrontar situaciones que son conocidas con antelación.
NIVEL 3:  DECISIONES CREATIVAS	En estos casos se incrementa el desafío que deben afrontar los directivos; el problema planteado, siendo conocido, requiere una solución completamente nueva; usualmente, se refieren a situaciones que se repiten en el tiempo, pero con matices o características diferentes, y/o cuando las soluciones conocidas han demostrado que son ineficaces o ineficientes.
NIVEL 4:  DECISIONES INNOVADORAS	Se aplican para afrontar situaciones nuevas que requieren soluciones completamente nuevas. En estos casos es necesario recurrir a las denominadas rupturas creativas, que permiten introducir en la empresa elementos absolutamente innovadores.

Fuente: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. (1995)

## 10. TOMA DE DECISIONES EN DIFERENTES CONDICIONES.

**Condiciones de certidumbre.** En estas condiciones se dice que se conocen todas las variables y los resultados de cada acción potencial. Un ejecutivo puede tomar decisiones seguro de que no habrá resultados no anticipados. En este sentido, Es difícil que se conozcan todos los resultados posibles, y los ejecutivos generalmente se encuentran con un grado de riesgo. Las decisiones que se tomen en condiciones de certidumbre son *decisiones programadas*.

Un ejemplo de estas condiciones es la relación entre los productores de televisores y los niveles de inventarios de partes. No existe incertidumbre: a mayores niveles en la fabricación, menor el nivel de inventario de partes usadas en la fabricación. Como se conocen los resultados antes de tomar decisiones, muchos ejecutivos prefieren tomar decisiones en condiciones de certidumbre. Esto sólo es posible en las situaciones más simples.

**Condiciones de riesgo.** El riesgo se define como una condición en la que los resultados de cualquier decisión o acción no se conocen en definitiva, pero probablemente caerán dentro de un rango conocido.

En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo modelos matemáticos. Por otra parte se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia. Afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones más eficaces.

En las decisiones con alto riesgo involucran un sistema de trayectorias o rutas mucho más complejas antes de llegar a la decisión.

**Condiciones de incertidumbre.** Se da cuando un ejecutivo no puede predecir o no es predecible el resultado de una decisión. La incapacidad de predecir resultados o asignar probabilidades puede deberse a los factores siguientes: 1) existen muchas variables en la situación, 2) Hay pocas variables en la situación pero es insuficiente el conocimiento de estas variables, y 3) ó en ambos, existen muchas variables y el conocimiento de éstas es insuficiente.

Las personas no saben si estos son o no confiables, no existen datos pasados con los cuales se puedan hacer predicciones y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables, por ejemplo una empresa que decide ampliar sus operaciones a otro país quizás sepa poco sobre la cultura, las leyes, el ambiente económico y las políticas de esa nación. La situación política suele ser tan volátil que ni siquiera los expertos pueden predecir un posible cambio en las mismas.

## **11. DISTINGUIR LAS BASES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

La gama de técnicas se extiende desde las corazonadas en un extremo hasta los análisis matemáticos complejos en el extremo opuesto. Desde el punto de vista práctico no existe ni una técnica mejor ni una combinación que deba utilizarse en todas las circunstancias. La selección es individual y por lo general está dictada por los antecedentes y conocimientos del gerente y por los recursos disponibles.

**Bases cuantitativas.** Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Esta herramienta ayuda a los mandos a tomar decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden



reemplazar al buen juicio, en el proceso de la toma de decisiones. Disponen de numerosos medios diferentes que implican mediciones.

El desarrollo y la aplicación de técnicas cuantitativas aumentaron a mediados de la década de 1940. Este impulso se debió principalmente al mejoramiento en las mediciones, a la disponibilidad de las computadoras, al interés incrementado en las matemáticas aplicadas y al deseo de métodos más lógicos para los problemas administrativos corrientes. En su mayor parte cuando se emplean métodos cuantitativos para la toma de decisiones, el énfasis está en los medios, o en la mejor manera de alcanzar el objetivo estipulado. El resultado final o meta por lo general es dado, por ejemplo como:

- ❖ Minimizar el costo para las actividades.
- ❖ Maximizar el rendimiento total para la compañía.

En este análisis nos involucramos con ciertas teorías o técnicas que a continuación nombraremos:

- Programación Lineal.
- Teoría de Juegos:
- La Técnica Montecarlo:
- Líneas de espera (Filas):

**Bases no cuantitativas o Cualitativas.** Los medios no cuantitativos son útiles, no solo para los problemas que se refieren a los objetivos, si no también para los problemas que tratan con los medios de alcanzar los objetivos. En aplicación, las bases no cuantitativas son en alto grado personales, ampliamente conocidas y están consideradas por muchos como la manera natural de tomar una decisión; existen cuatro bases: intuición, hechos, experiencias y opiniones consideradas.

Existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos. Las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de las decisiones son:

- Experiencia:
- Buen juicio y la intuición:
- Hechos:
- Creatividad:
- Otras Consideraciones Cualitativas

El decisor debe incorporar al modelo analítico del científico de administración otras perspectivas necesarias tales como aspectos organizacionales, ambientales, conflictivos, históricos, dinámicos y psicológicos del problema. Por ejemplo, saber como eliminar cualquier barrera "invisible" (también denominadas "Murallas Chinas") entre los distintos departamentos de una organización.

Al describir la realidad, debe tener cuidado de no intercalar sus propios deseos. Por ejemplo, describir la naturaleza como si tuviera rasgos humanos es un proceso de diseño de modelos denominado "falacia patética". Se comprobó que hasta lo que nosotros podemos descubrir, la naturaleza es indiferente a nuestros valores y sólo puede ser entendida ignorando nuestras nociones de lo bueno y lo malo.

Establecer relaciones entre la toma de decisiones y el rol de la gerencia, determina una serie de categorías en que puede clasificarse el tipo de personas que tienen la responsabilidad de tomar decisiones, de acuerdo a Edward Spanger y Max Niemeyer, en su publicación "**Types of Men**" (**Tipos de Hombres**), sostienen que algunas personas que toman decisiones son tan predecibles en su forma de solucionar un problema que se pueden categorizar de la siguiente manera:

**Cuadro 19. Clasificación de los administradores al tomar decisiones “tipos de hombres”.**

La Economista	Sólo está interesada en lo que es útil y práctico
La Estética.	Cuyos más importantes valores se encuentra en la armonía y la individualidad, la pompa y el poder.
La Teórica.	Interesada en el descubrimiento de la verdad por sí misma; en la diversidad y la racionalidad.
La Social.	Que ama a la gente, considera las personas como fines y es amable, simpática y poco egoísta.
La Política.	Que se interesa ante todo por el poder, la influencia o el renombre.
La Religiosa.	Cuyo valor más importante es la mayor experiencia espiritual, la cual es absolutamente satisfactoria para ella; es una asceta que busca la experiencia a través de la propia negación y dedicación.

Elaboración Propia.

## **12. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

El proceso de toma de decisiones es la secuencia de eventos realizados por el administrador para resolver problemas empresariales, un proceso sistemático que sigue una secuencia: Identificación y diagnóstico del problema; Generación de soluciones alternativas; Análisis de las consecuencias; Elección de la mejor alternativa; Evaluación de la decisión e Implantación de la decisión.

### **ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA:**

La solución de problemas y toma de decisiones comienza reconociendo que hay una situación que requiere solucionarse. Muchas veces un problema crece sin ser notado hasta que nos sorprende.

El reconocimiento de un problema comienza, frecuentemente a partir de conversaciones para averiguar los síntomas de todos los implicados. Escuchar imparcialmente y mostrar interés genuino son los requisitos para evaluar objetivamente otros puntos de vista. El objetivo es poner “sobre la mesa” tanta información relacionada como sea posible.

Existen muchas técnicas para el reconocimiento del problema, dentro de las que enumeramos las siguientes.

1. Identificar los síntomas. Se realiza una tabla de síntomas en donde se tabularan las manifestaciones visibles, las consecuencias y los efectos, Se buscan tantos datos concretos como abstractos. No siempre están distribuidos 50-50 pero le será útil examinar ambas partes.
2. Métodos de Investigación. El proceso de recolección de datos lo ayudará a estudiar sistemáticamente los antecedentes y efectos del problema. Este método de diez pasos lo guiará a través del diseño y la conducción de una investigación del problema
  - 1) Identifique el tipo de información necesario para definir el problema.
  - 2) Seleccione los métodos de recolección de datos que mejor se ajuste a dicha información.
  - 3) Defina los datos meta específicos que desee encontrar con cada técnica apropiada.
  - 4) Recolecte los datos requeridos.
  - 5) Analice los datos para encontrar un patrón.
  - 6) Establezca un método para conformar el análisis, tal como un experimento o un proceso de recolección de datos más especializado.
  - 7) Recolecte los datos para confirmar el patrón.
  - 8) Documente los datos y el análisis de manera comprensible.
  - 9) Disponga su análisis en una forma presentable por si otros necesitan verlo.

10)Presente sus datos y su análisis.

3. Entrevistas de recolección de datos. Estas deben orientarse hacia un resultado, deben llevarse a cabo pláticas diseñadas específicamente para entender los puntos de vista individuales acerca del problema. El entrevistador plantea preguntas, escucha y toma notas, pero no habla mucho. Es elemental saber con anterioridad lo que se necesita preguntar.
4. Reuniones de intercambio de ideas. Lluvia de ideas: Una de las técnicas más conocidas para facilitar la creatividad. El propósito de este método es favorecer la resolución de problemas mediante el hallazgo de nuevas e insólitas soluciones. Lo que se busca en una sesión de lluvia de ideas es justamente una multiplicación de ideas.

Ciertas técnicas pueden ser más apropiadas en unos casos que en otros. Todo depende del criterio que tenga cada directivo para evaluar que técnica le conviene utilizar.

## **ETAPA 2: GENERACIÓN DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS:**

La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionar entre dos alternativas, se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres.

## **ETAPA 3: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS:**

La tercera etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor?.

Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas

de desarrollo. Pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

Por supuesto, no es posible predecir los resultados con toda precisión. Entonces pueden generar planes de contingencia, esto es, curso alternativo de acción que se pueden implantar con base en el desarrollo de los acontecimientos.

#### **ETAPA 4. SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA:**

Cuando el administrador ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Debe considerar tres términos muy importantes. Estos son: maximizar, satisfacer y optimizar.

- Maximizar: es tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: es la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado.
- Optimizar: Es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

#### **ETAPA 5. IMPLEMENTACIÓN DE LA DECISIÓN:**

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participan en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

A continuación citaremos los pasos que los gerentes deben considerar durante la planeación de su ejecución:

Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.

Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.

Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.

Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.

Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

Podemos estar seguros de que cuando una toma de decisión es tomada, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto los gerentes deben dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar.

## **ETAPA 6. EVALUAR LA DECISIÓN:**

Forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa.

Si la retroalimentación es positiva, pues entonces nos indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización. Si por el contrario, la retroalimentación es negativa,

podría ser que: 1) tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o 2) nos puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual debemos volver al principio del proceso (re)definición del problema. Si esto ocurriera, sin duda tendríamos más información y probablemente sugerencias que nos ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

### **13. IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**

La toma de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupo o comités de trabajo, quedan individualizadas en el momento en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar. Estas decisiones individuales o grupales tienen cada una de ellas sus ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de nuestras organizaciones. Vamos analizar las ventajas y desventajas del trabajo en grupo o comités:

#### **a. Dentro De Las Ventajas Se Mencionan Las Siguietes.**

- ✓ **INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS MÁS COMPLETOS:** Lógicamente un grupo logra recopilar más información, teniendo acceso a más fuentes informativas que un solo individuo, independiente de la educación y de la experiencia de este. Por lo tanto los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la Toma de decisiones.
  
- ✓ **INCREMENTAR LA ACEPTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN O BIEN LA VARIEDAD DE PUNTOS DE VISTA:** Muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un sector de gente no la acepta como una solución posible, cada uno de sus integrantes tiene un punto de vista propio que difiere, en cierta medida, del de los demás, como resultado, la



cantidad y tipos de opciones son mayores que los del individuo que trabaja solo.

La participación en grupo facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa, es posible que haya divergencias en los acuerdos, pero se plantea y permite su discusión para cuando ya sea aceptada, sea un compromiso de todo un conjunto.

- ☑ **INCREMENTAN LA LEGITIMIDAD:** Los métodos democráticos son aceptados por todos los componentes de la sociedad. Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los aditamentos de los ideales democráticos. Las decisiones grupales no tienen la varita mágica de la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error.
  
- ☑ **REDUCCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN:** Puesto que el grupo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes están conscientes de la situación, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos.

**b. Dentro De Las Desventajas Podemos Ubicar Las Siguietes.**

:

- ✘ **REQUIEREN MUCHO TIEMPO:** El reunir al grupo toma su tiempo, pero con una buena organización, las reuniones estarán programadas de antemano en un espacio de tiempo oportuno
  
- ✘ **PRESIONES DE ACEPTACIÓN:** Si bien se supone que todos los miembros del grupo deben sentirse libre para expresar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones, no deja de ser cierto que a veces existe cierta presión para que todo el mundo se reúna y acate el consenso general, llamado con frecuencia "Pensamiento grupal". Esta presión puede

provocar que el grupo pase por alto un consejo o sugerencia positiva de algunos de los presentes. Se presiona a los inconformes para que se ajusten y adhieran a la opinión de la mayoría.

En los grupos existen presiones sociales. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y por lo tanto ser protagonistas, puede resultar en un intercambio de pareceres condicionado a deseos de una demostración de un liderazgo.

✘ **RESPONSABILIDAD AMBIGUA:** Los miembros de un grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo tanto la individualidad se diluye, dándole un gran valor a los resultados.

✘ **EL COMPROMISO:** En ciertas ocasiones el grupo se estanca y se muestra incapaz de llegar a un acuerdo sobre qué soluciones recomendar. Obligados a tomar una decisión, se alienta a los miembros a llegar a un compromiso o a darse por vencidos, aceptando una versión diferente de su solución. Este inconveniente es muy usual cuando el grupo se subdivide en grupos más pequeños, cada uno de los cuales apoya una solución diferente.

La toma de decisiones en grupo puede utilizarse con mucha eficiencia si el supervisor maneja la situación como debe ser. Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del grupo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema.

Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en que pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno donde las personas puedan expresarse abiertamente y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones

sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse. Esto último es de especial importancia para evitar el surgimiento del Pensamiento Grupal.

## **SEGUNDA PARTE. MARCO CONTEXTUAL.**

En este apartado del trabajo describiremos que tan importante es la cantidad que aporta el sector de los servicios al PIB del Distrito Federal, la rama y el personal ocupado en las empresas de seguridad privada a nivel nacional, primeramente se dará una comparación entre los diferentes sectores destacando la labor del sector servicios. Posteriormente también explicaremos en particular todo lo relacionado con la rama de los servicios de seguridad privada, información que nos proporciona un panorama más amplio al igual que la base teórica para poder trabajar sobre nuestro estudio de caso.

La información obtenida en este apartado se extrae principalmente de las estadísticas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)<sup>33</sup>, como ya mencionamos anteriormente la mayor parte de las empresas en México son muy pequeñas, abarcando un porcentaje considerable de las unidades económicas<sup>34</sup>, otra clasificación que tenemos son las microempresas las cuales la gran mayoría de las veces se puede notar que tan sólo se labora con una o dos personas pero también pueden llegar hacer hasta diez empleados. Sabemos que las empresas se crean con la finalidad de obtener un beneficio económico y así salir adelante, es decir, se conforman con el fin de tratar de remediar algún problema económico que se tenga, pero en general no se tiene un conocimiento acerca del funcionamiento de la empresa o la unidad económica.

---

<sup>33</sup> La información estadística de este capítulo se elaboró con base en los Censos Económicos de 2004, realizados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

<sup>34</sup> Las unidades económicas, pueden ser empresas o no necesariamente como lo menciona el INEGI.

En pocas palabras, las empresas ya sean grandes o pequeñas generan grandes fuentes de empleo y también proporcionan alguna participación al PIB nacional, principalmente las pequeñas empresas son las generadoras de empleo aunque en la parte retributiva su aportación no es tan considerable comparada con la proporcionada por las grandes empresas.

## I. SECTOR SERVICIOS.

En el siguiente cuadro, se puede ver cuales son los puntos porcentuales del PIB del Distrito Federal de acuerdo a los diferentes sectores de la industria, así como también se pueden percibir los primeros cuatro años posteriores al año 2000, para tener una mejor apreciación acerca del PIB en esta Entidad Federativa.

**Cuadro 20. Estructura porcentual del PIB del Distrito Federal, 2000 – 2004 (%)**

<b>GRAN DIVISIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca.	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0
Minería	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1
Industria manufacturera	18.0	17.0	16.9	16.2	15.8
Construcción	4.2	4.8	5.3	5.5	5.2
Electricidad, gas y agua	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4
Comercio, restaurantes y hoteles	22.3	21.4	20.8	20.5	20.0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	12.7	13.3	13.3	13.9	15.0
Servicios financieros, seguros y bienes inmuebles	19.9	21.5	23.0	23.8	25.5
Servicios comunales, sociales y personales	30.0	29.6	29.3	29.4	29.1
Menos: Servicios bancarios imputados	-7.8	-8.4	-9.3	-10.0	-11.3
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

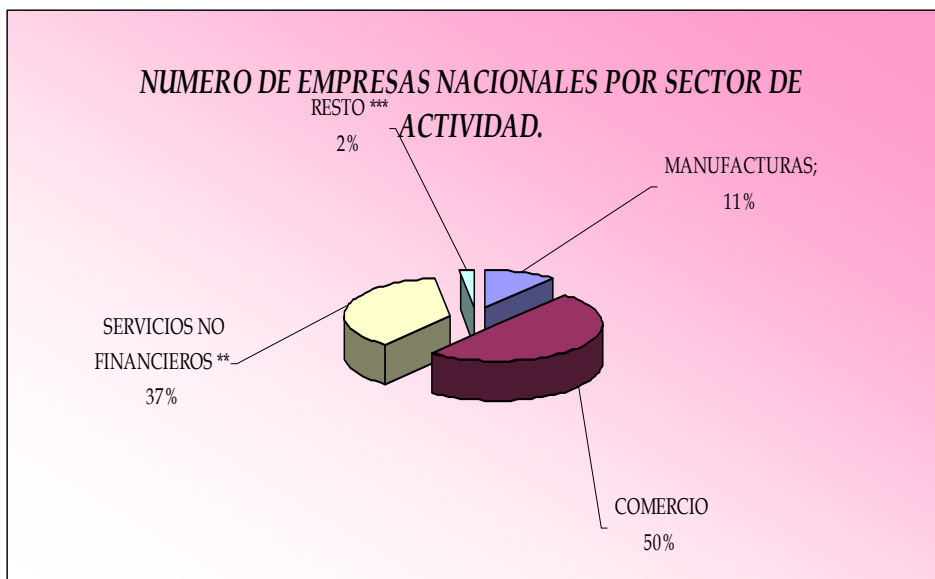
Elaborado en base al INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, 2006.

El cuadro nos muestra como el sector correspondiente a los servicios, principalmente los de tipo financiero, seguros y bienes inmuebles esta en aumento a partir del año 2000 cuenta con un 30.0% y posteriormente tiene una disminución para el siguiente año llegando a 29.6%, para el año siguiente es de 29.3%, para el otro año hay un incremento llegando a 29.4% y para el año 2004 vuelve a disminuir y llega a 29.1%, como podemos ver ha tenido diferentes comportamientos pero su disminución de un año a otro nos es muy considerable e inclusive haciendo una comparación del año 2000 y el 2004 podemos ver que la disminución no es tan grande.

Esto nos proporciona una mejor apreciación en contraste con la industria manufacturera, ya que esta industria lejos de ir aumentando ha disminuido en una proporción más grande, en comparación con otros sectores otro de los que ha aumentado es el de la construcción y el de los transportes y las comunicaciones. El crecimiento que se ha dado en la industria de los servicios principalmente ha sido por la falta de empleo que se genera en el país y la necesidad de las empresas por contratar servicios que proporcionan otras organizaciones.

Otro gran contribuyente de información es el número de empresas nacionales que se dedican a laborar en determinado sector y que podemos ver en la grafica siguiente para hacer una comparación con respecto al sector de los servicios.

**Figura 12. EMPRESAS NACIONALES.**<sup>35</sup>



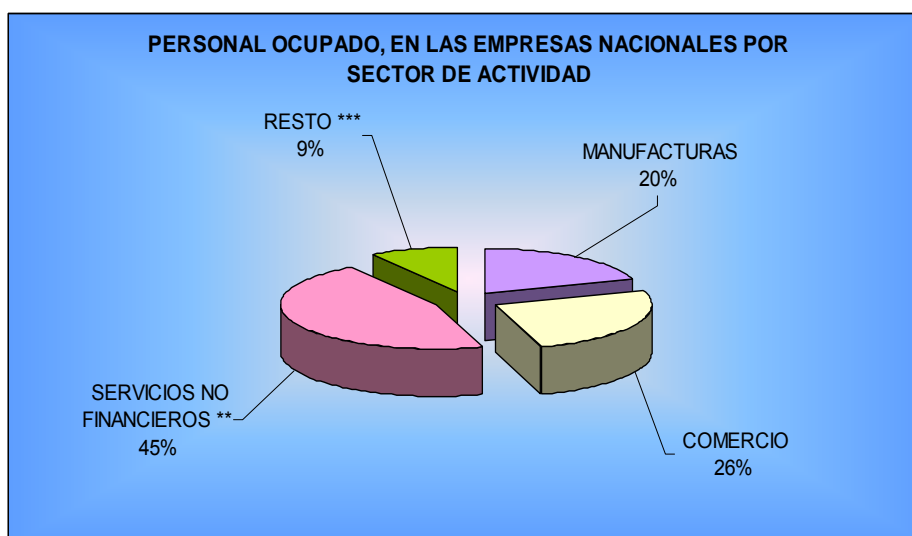
Como se puede ver en la grafica anterior del total de las empresas que se encuentran a nivel nacional, tan solo el 37% de las empresas se dedican a brindar servicios no financieros, solo por debajo del sector comercio que abarca un 50% y por encima del sector de la manufactura que es del 11%, y por otra parte el 2% restante corresponde a otros tipos de empresas.

Dentro del caso de investigación la empresa analizada corresponde al sector de los servicios no financieros, por lo que podemos ver que el sector se encuentra en segundo lugar en lo que corresponde al total del número de empresas nacionales que hay.

Por otra parte, también es importante considerar el personal ocupado por las empresas nacionales pertenecientes a un determinado sector, ya que nos aporta información necesaria en relación al sector servicios.

<sup>35</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

**Figura 13. PERSONAL OCUPADO.**<sup>36</sup>



Como se puede apreciar en la grafica, del total de las empresas que se ubican dentro del sector de servicios no financieros emplean el 45% del personal ocupado a nivel nacional, porcentaje que esta por encima de sectores como es el del comercio y la manufactura donde las cifras corresponden al 26% y el 20% respectivamente, por lo que podemos decir que el sector dedicado a los servicios no financieros es el que emplea a más personas, ya que involucra todos aquellos servicios como son de seguridad, de asistencia, de asesoria, entre otros diferentes tipos de servicios. Mientras que solo se emplea el 9% del personal ocupado en otros sectores.

Podemos observar que a pesar de que el sector comercio cuenta con el mayor número de empresas a nivel nacional, no emplea una gran cantidad de personal como en el caso del sector de los servicios no financieros, ya que como se menciono anteriormente, debido a que como son microempresas dedicadas al

<sup>36</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

\* Para dar una idea aproximada del total de personas que estaban trabajando en 2004, se sumó el personal que había en 2003 con el de las unidades económicas que iniciaron sus actividades en 2004, aun cuando esa suma no es del todo válida.

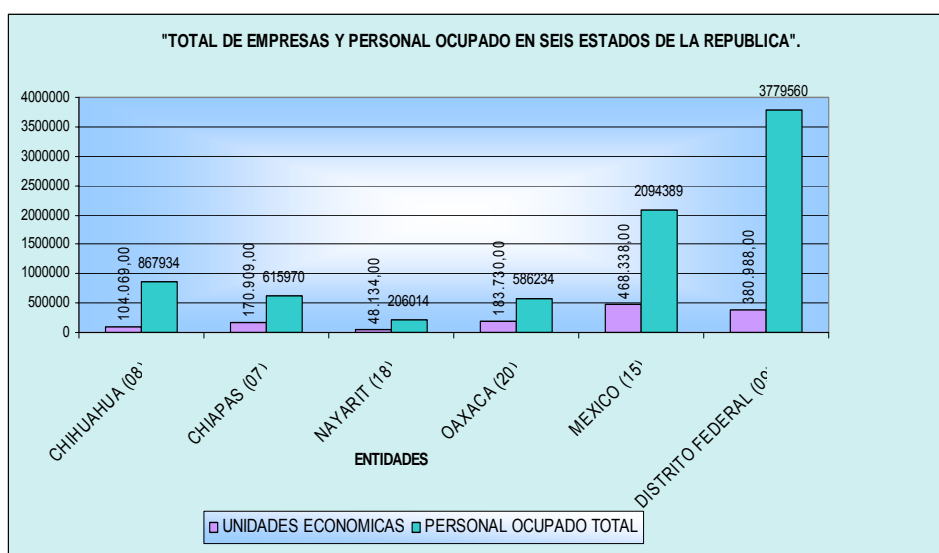
\*\* En términos generales, los servicios no financieros comprenden todos los servicios, tanto del Sector Privado como del Sector Público, clasificados en los siguientes sectores de servicios del SCIAN: 51, Información en medios masivos; 53, Servicios inmobiliarios.

\*\*\* Los sectores que se hallan en el grupo residual son: 21, Minería; 22, Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final; 23, Construcción; 48-49, Transportes, correos y almacenamiento; y 52, Servicios financieros y de seguros

comercio no se requiere de la asistencia de mucho personal para atender a su público, mientras que en los servicios no financieros por ser empresas grandes requieren de mayor personal para desempeñar su labor.

la siguiente grafica nos muestra el total de las empresas existentes en seis estados principales de la república, así como también el personal que ocupa cada una de estas empresas, y nos proporciona información para saber cual de las entidades federativas de la republica es la que genera mayor fuente de empleo y es donde hay más entidades económicas.

**Figura 14. EMPRESAS Y PERSONAL OCUPADO.<sup>37</sup>**



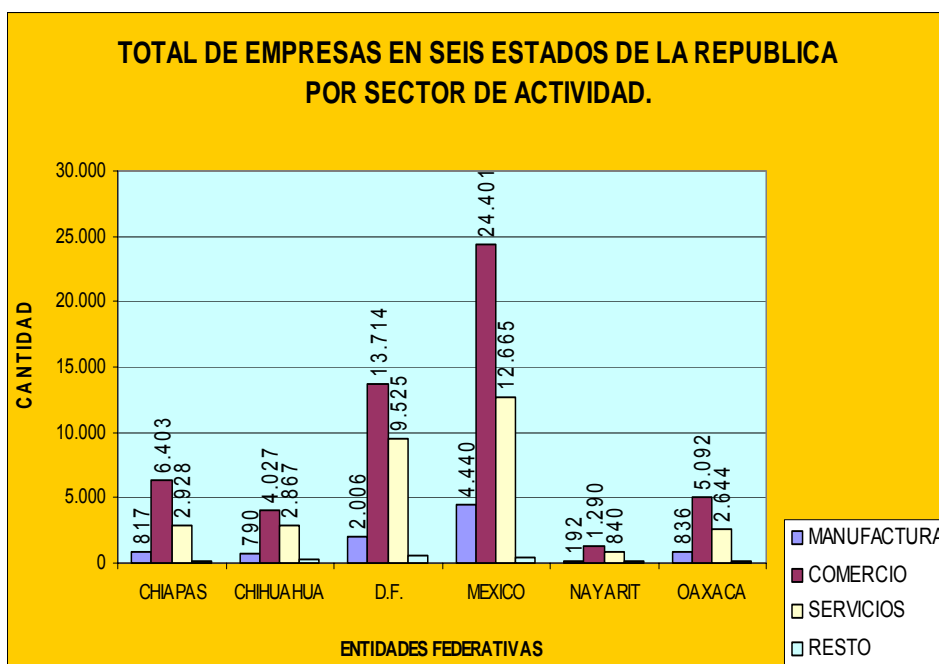
La grafica anterior muestra seis estados de la republica que consideramos importantes para nuestro trabajo de investigación, observando que el estado de México es el que cuenta con mayor numero de empresas, seguido del distrito federal y el estado que tiene menos empresas es el de nayarit. Por otra parte también se puede ver que a pesar de que el estado de México es la entidad que tiene un mayor número de unidades económicas no es el que proporciona más

<sup>37</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.



empleo, debido a que el D.F. es el que proporciona mayor empleo seguido del estado de México, a causa de la cercanía y la colindancia que hay entre estas dos entidades y que sin lugar a dudas tiene más peso en relación a los otros estados de la republica.

**Figura 15. EMPRESAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD.<sup>38</sup>**



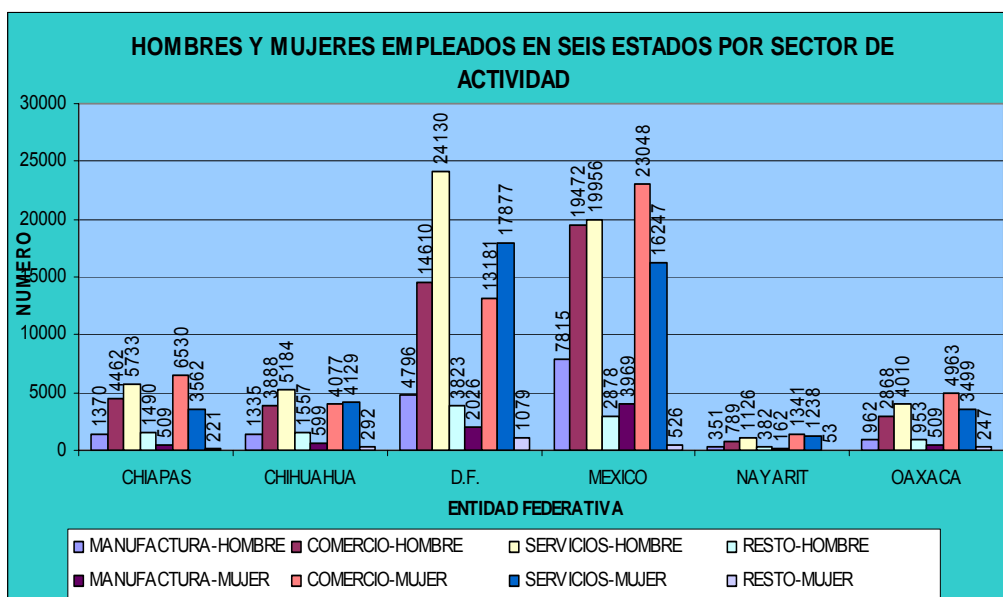
En la grafica anterior se puede notar que en los seis estados de la república analizados la actividad más demandada en cualquiera de éstos es el comercio, seguido de la actividad de servicios, después la manufactura y por último el resto, es decir, que el total de las empresas que hay en estos estados las principales corresponden a lo que es el comercio que principalmente esta conformado por microempresas de una a dos personas encargadas del negocio.

Otro punto importante es poder determinar que el estado de México y el distrito federal son las entidades que abarcan mayor número de empresas, hecho que se

<sup>38</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

da por las características descritas anteriormente y porque en conjunto son las dos entidades federativas más pobladas de la república.

**Figura 16. MUJERES Y HOMBRES EMPLEADOS POR SECTOR DE ACTIVIDAD.<sup>39</sup>**



En la grafica anterior observamos el número de personal que se emplea en diferentes sectores de los seis estados de la república analizados, clasificando al personal por género, teniendo en cuenta que el estado con mayor número de empleados es el D.F, empleando principalmente a los hombres en el sector de los servicios, pero también es el estado que emplea más mujeres en este sector, seguido del sector del comercio.

Por otra parte, otro de los estados que le sigue al D.F. es el estado de México en donde el mayor número de empleados son hombres pertenecientes al sector de los servicios, mientras que el comercio ocupa un mayor número de mujeres empleadas, mientras tanto en Chiapas, chihuahua y Oaxaca las mujeres empleadas ocupan un mayor porcentaje en el comercio en comparación con los

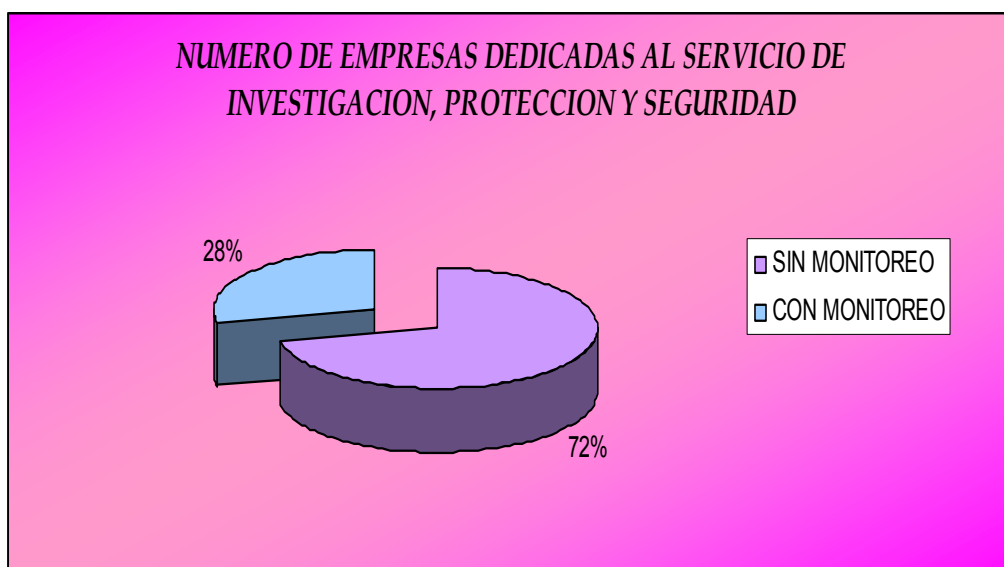
<sup>39</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

hombres, y en los demás sectores de actividad por lo general son más los hombres empleados que las mujeres.

## II. SERVICIO DE INVESTIGACIÓN, PROTECCIÓN Y SEGURIDAD.

A continuación se describirá la información correspondiente a los servicios de seguridad privada que se dan a nivel nacional, determinando el total de empresas, el personal que labora en las mismas, la gente que depende de estas empresas y los dueños de las mismas, así como también la distribución de los salarios en las empresas de seguridad privada.

**Figura 17. EMPRESAS DEDICADAS A LA SEGURIDAD PRIVADA.<sup>40</sup>**



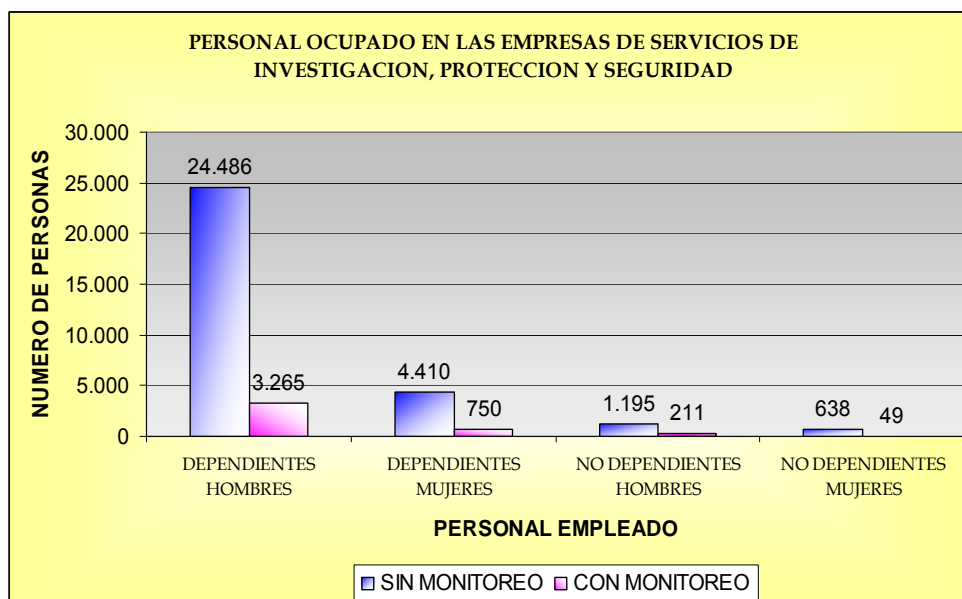
De la grafica anterior, podemos observar que del total de las empresas que brindan servicios de investigación, protección y seguridad privada hay un mayor porcentaje de estas que no cuentan con cámaras de circuito cerrado, ni con la tecnología de punta y algunos de los instrumentos más sofisticados para realizar esta labor, teniendo un porcentaje del 72%, mientras que las empresas que

<sup>40</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

cuentan con alta tecnología y elementos más preparados para desempeñar la labor de la seguridad consta de un total de 28%, es decir, existen muy pocas empresas que cuenten con servicios más sofisticados.

Lo anterior nos determina, que las empresas dedicadas a la seguridad privada que existen dentro del país, carecen de elementos suficientes para un buen desempeño y un buen desarrollo de las actividades a realizar, y a pesar de que es una industria que va creciendo, podemos notar que las empresas que están surgiendo y las existentes no cuentan con los suficientes recursos para desempeñar correctamente su trabajo, que les impiden introducir nuevas tecnologías.

**Figura 18. PERSONAL OCUPADO EN LA SEGURIDAD PRIVADA.<sup>41</sup>**



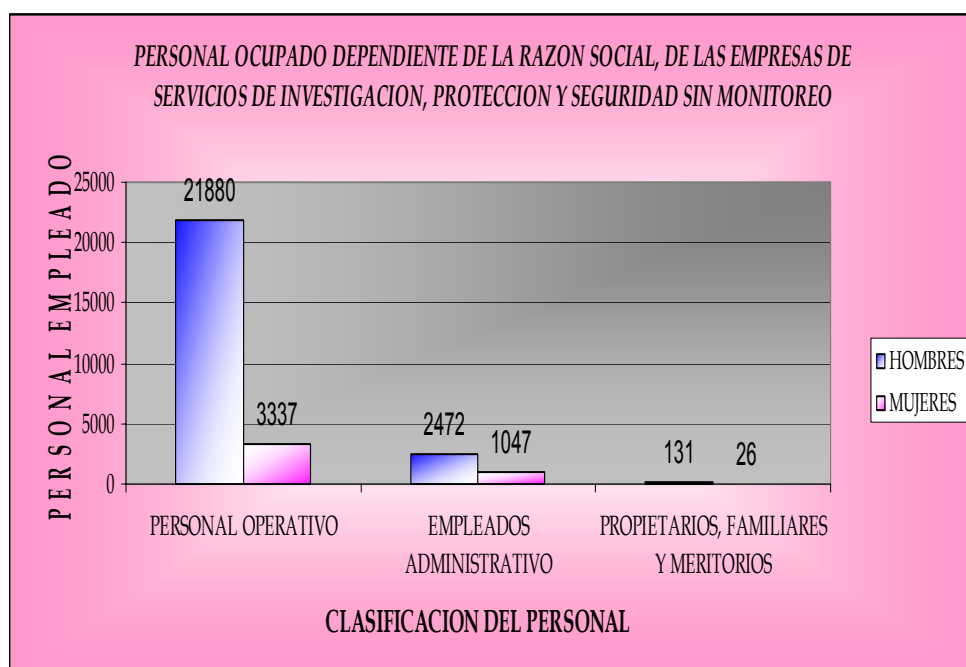
De las empresas de seguridad privada a nivel nacional que no cuentan con monitoreo y todas las nuevas tecnologías para el desarrollo de las actividades, como es el caso de la empresa que es nuestro objeto de estudio (RACOMO), existen un mayor número de empleados del genero masculino, los cuales en su mayoría dependen de la razón social de la misma, por lo que ocupan puestos

<sup>41</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

como son de personal operativo, empleados administrativos y en menor cantidad que sean propietarios de la misma.

Al mismo tiempo las mujeres que son empleadas en la seguridad privada y que dependen de la razón social son más en las empresas sin monitoreo que en las que si tienen monitoreo. Por lo que se puede determinar que la labor de la seguridad privada es desarrollada principalmente por los hombres.

**Figura 19. PERSONAL DEPENDIENTE DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA.<sup>42</sup>**



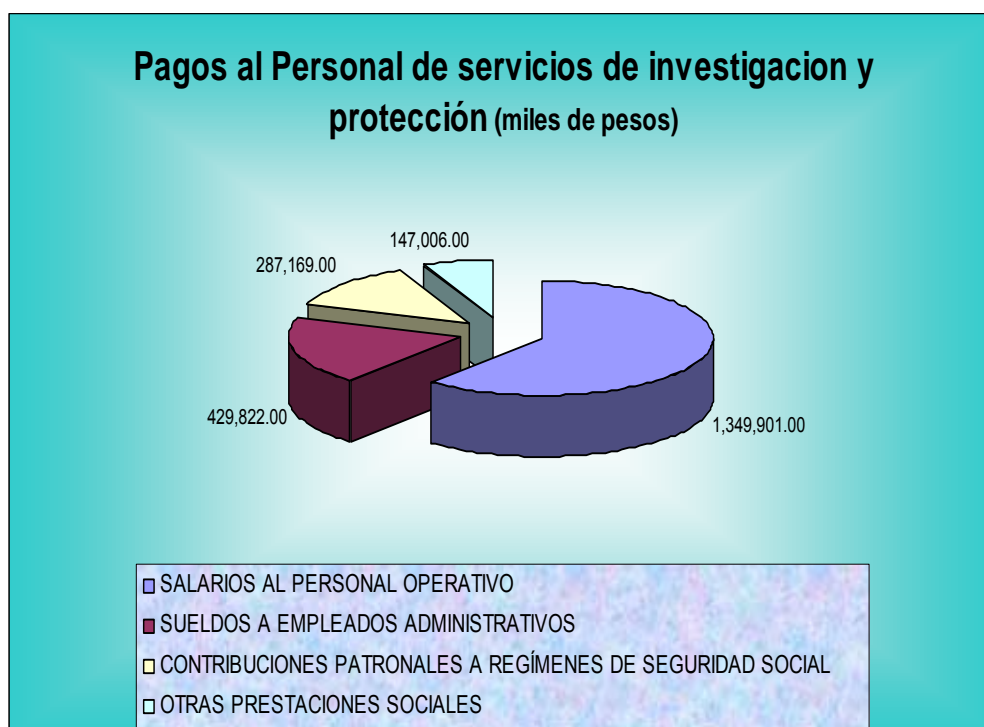
Basándonos solo en el caso de las empresas que brindan servicios de seguridad privada sin monitoreo, tenemos que se emplean a más guardias de seguridad, porque son estos los que proporcionan el servicio que ofrece la empresa y en su mayoría son hombres, mientras que en menor porcentaje tenemos que existen empleados a nivel administrativo y que también en su mayoría pertenecen al género masculino. Por último tenemos a propietarios que en su mayoría son

<sup>42</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

hombres, aunque también las mujeres forman parte de las empresas como dueñas. Esto es debido al tipo de labor que se debe de hacer y que en particular es muy pesada, por el tipo de horario que se maneja, entre otras cosas.

Podemos ver que el número de empleados en el área operativa es mucho mayor que en las otras áreas, principalmente a que su materia prima esencial de las empresas de seguridad privada son los guardias, quienes se encargan de realizar las labores de las empresas, mientras que el personal administrativo es menos, ya que las funciones que desempeña no son tan necesarias como los servios que tiene que cubrir el guardia.

**Figura 20. PAGOS AL PERSONAL DE SEGURIDAD PRIVADA.<sup>43</sup>**



En relación con la grafica anterior tenemos que el mayor porcentaje de los pagos realizados por la empresa se destina más al personal operativo porque son ellos quienes hacen el trabajo duro de la empresa, ya que están destinados a cubrir los

<sup>43</sup> Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

servicios que tenga la empresa y porque son más los guardias de seguridad que el personal administrativo.

Por otra parte el personal administrativo ocupa el segundo lugar en lo correspondiente al pago de salarios que efectúan las empresas de seguridad privada, seguido de las contribuciones que hacen los directivos a lo que es la incorporación del IMSS de los guardias, ya que corren riesgos importantes al desempeñar su función y la ultima parte de los salarios es destinada para otras contribuciones que tienen que ver más con un carácter de prestaciones sociales entre otras cosas.

### **TERCERA PARTE. METODOLOGIA.**

La metodología que se utilizo para realizar esta investigación se baso principalmente en la fenomenología, que busca la comprensión por medio de métodos cualitativos, tales como la observación participante, la entrevista a profundidad y otros, que generan datos descriptivos.

Nos basamos en el método cualitativo por que la investigación produce datos descriptivos tales como: las palabras de las personas ya sea de forma hablada o escrita, y la conducta que observamos.

Con este método cualitativo se puede entender el fenómeno o fenómenos a estudiar, desde una perspectiva personal para poder interpretar y entender las causas de los fenómenos, por medio de las acciones de las personas que se encuentran dentro del campo de estudio.

Ya que la fenomenología logra su objetivo por medio de observaciones en condiciones naturales y escuchando a las personas a estudiar, de tal manera llegar a percibir la forma en como se realizan las actividades y así lograr detectar

los problemas y sus causas. Por este se debe de tener contacto personal con las personas a estudiar.

Los instrumentos que empleamos para realizar esta investigación son los que se basan en los métodos cualitativos como son:

- ❖ Entrevista a profundidad.
- ❖ Observación participante.

Ya que las entrevistas tienen como fin recolectar información en forma verbal, por medio de preguntas que propone el investigador. El investigador puede entrevistar a las personas en forma individual o en grupos.

Existen dos tipos de entrevistas:

**Cuadro 21. Tipos de entrevista.**

	<b>Entrevista estructurada</b>	<b>Entrevista no estructurada</b>
Ventajas	<p>-Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder.</p> <p>-Fácil de administrar y evaluar.</p> <p>-Evaluación más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas.</p>	<p>-El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde.</p> <p>-El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista.</p> <p>-Puede producir información sobre áreas que se minimizaron o en</p>



	<p>-Se necesita un limitado entrenamiento del entrevistador.</p> <p>-Resulta en entrevistas más pequeñas.</p>	<p>las que no se pensó que fueran importantes.</p>
Desventajas	<p>-Alto costo de preparación.</p> <p>-Los que responden pueden no aceptar un alto nivel en la estructura y carácter mecánico de las preguntas.</p> <p>-Un alto nivel en la estructura puede no ser adecuado para todas las situaciones.</p> <p>-El alto nivel en las estructuras reduce responder en forma espontánea, así como la habilidad del entrevistador para continuar con comentarios hacia el entrevistado.</p>	<p>-Puede utilizarse negativamente el tiempo, tanto de quien responde como del entrevistador.</p> <p>-Los entrevistadores pueden introducir sus sesgos en las preguntas o al informar de los resultados.</p> <p>-Puede recopilarse información extraña.</p> <p>-El análisis y la interpretación de los resultados pueden ser largos.</p> <p>-Toma tiempo extra recabar los hechos esenciales</p>

Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Para nuestra investigación ocuparemos en parte la entrevista estructurada, pero principalmente la entrevista no estructurada. La entrevista estructurada por que al llegar al campo de estudio tendremos que llevar preguntas ya preparadas para poder tener un primer acercamiento con las personas que son el objeto de la investigación, ya que fungirá como guión para poder abrir la conversación.

Para cada una de las vistas tendrán que llevar preguntas preparadas para poder empezar la conversación con las personas, de tal forma en cada visita se empezara con la entrevista de tipo estructurada, es decir, con preguntas formuladas antes de la visita. Pero estas preguntas estructuradas siempre son abiertas, ya que no queremos restringir las respuestas u opiniones de las personas, por lo que no queremos limitar las respuestas que se nos proporcionen.

Pero a medida que la persona entrevistada vaya tomando confianza, dejaremos a un lado las preguntas formuladas, que como ya se menciona solo servirá como guión para poder empezar la entrevista, y se harán preguntas en base a las respuestas que den los entrevistados, es decir, hacer preguntas espontáneas, por que pudiera ser que surja un tema el cual no se tenía contemplado dentro del objeto de estudio, de tal manera se irán buscando o descubriendo los problemas que aquejan a la empresa RACOMO.

Por lo tanto, no se limitara al entrevistado en sus respuestas, y así recabar la mayor información posible para poder tener datos que nos permitan reconocer los problemas de la empresa a estudiar, y poder lograr construir una conclusión que explique las causas de los problemas.

Por otro lado, la observación participante fue de gran importancia para realizar esta investigación más a profundidad, ya que la observación participante involucra la interacción social entre el investigador y las personas objeto de estudio, donde se recaba información de forma sistemática y no intrusiva.

Para poder entrar al campo de estudio tenemos que hablar con una persona conocida, la cual nos presento con la directora general de la empresa. De esta manera se dio el primer paso para poder establecer una relación, aunque ésta no se tiene que volver afectiva, ya que si llegara a pasar interferiría en la investigación, al no poder observar lo que pasa en realidad por el lazo que se formo.

Así, la observación tiene que ser lo más objetiva posible, sin meter nuestros sentimientos, ni nuestro juicio, y como lo mencionan J. Taylor y R. Bogdan se tiene que llegar al campo de estudio como sino supiéramos lo que buscamos, es decir, con la mente en blanco, para no solo enfocarnos en lo que buscamos y así mal interpretar lo que en realidad pasa.

Pero solamente la entrevista y la observación participante son parte de la investigación en cuanto en la recolección de información, para el análisis de la información se hará de la siguiente forma:

- ♣ Primero, se tienen que transcribir las entrevistas para poder leerlas y analizarlas, este primer análisis dará pie para poder encontrar los temas que se encuentran en las entrevistas, es decir, se analizaran y se harán anotaciones para poder encontrar los temas de los cuales hablan las personas que son objeto de estudio.
- ♣ Segundo, se tendrá que clasificar los temas que se encontraron en las entrevistas analizadas, esta clasificación incluirá categorías las cuales estarán constituidas por lo temas centrales, y subcategorías donde estarán incluidos los subtemas que se derivan de los temas centrales.

De esta forma se hará un marco teórico en base a las categorías y subcategorías que se encontraron en las entrevistas. Este marco teórico servirá como base para

fundamentar nuestra investigación, y que nos servirá de apoyo en la construcción del segundo análisis y reflexiones finales.

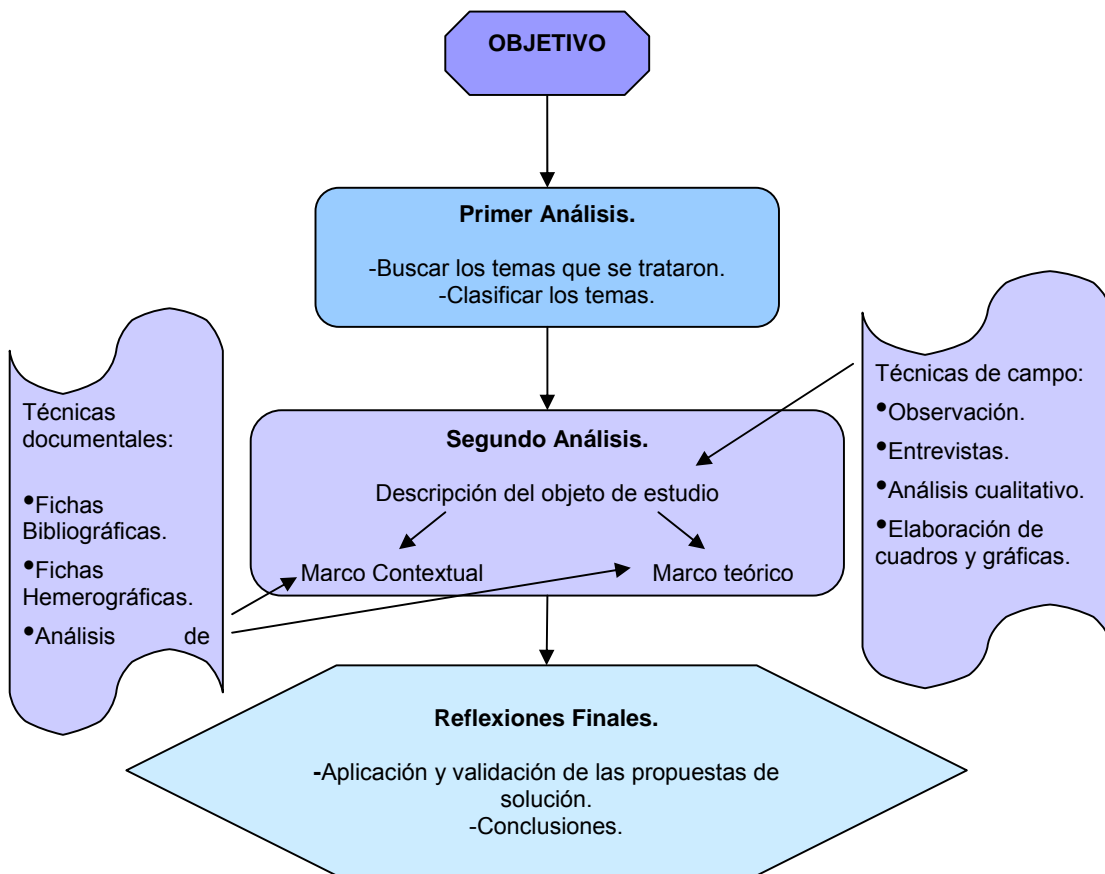
También se investigara el marco contextual en el cual se ubica la empresa, este marco contextual incluirá datos generales sobre el ramo de la empresa, que nos permitirá conocer la situación en la que se encuentra el sector al que pertenece la empresa, hablando de cuestiones generales y no de su parte interna, es decir, se buscara ubicar la situación de la empresa en el país junto con las demás empresas de seguridad privada. Estos datos son:

- ❖ Clasificación de las empresas por sector de actividad.
  - ❖ Ramo de la empresa.
  - ❖ Aportación al PIB de las empresas que pertenecen a este ramo.
  - ❖ Número de empresas que existen en el país.
  - ❖ Personas que laboran en la seguridad privada.
  - ❖ Clasificación por género de la gente que labora en la seguridad privada.
  - ❖ Empresas dedicadas ala seguridad privada.
  - ❖ Empresas de seguridad privada que laboran con monitoreo y sin monitoreo.
  - ❖ Entre otras que se consideren importantes.
- 
- ♣ Tercero, en base al primer análisis y apoyándonos en el marco teórico y el marco contextual, se realizara un segundo análisis a las entrevistas, donde se analizaran más afondo, es decir, se explicara cada respuesta que darán las personas que se investigaran, pero siempre apoyados en la base teórica y en el marco contextual; pero también se hará en base en lo observado, y de esta manera construir un análisis más a profundidad. Este análisis se elaborara en base en la clasificación.
  
  - ♣ Cuarto, finalmente utilizando todo lo anterior escribiremos las reflexiones finales, las cuales incluirán los problemas que detectamos en las entrevistas

y en lo observado, así como nuestras opiniones. Las reflexiones finales son el resultado de nuestra investigación.

En esta última parte pondremos en práctica los conocimientos académicos que hemos adquirido durante nuestra educación profesional, y llevarlos a la práctica durante la investigación realizada en RACOMO, ya que reflexionaremos sobre el caso que estudiamos para poder explicar las causas de los problemas que existen en la empresa, para poder aportar ideas que beneficien a la empresa.

**Figura 21. TECNICA DE INVESTIGACION EMPLEADA.**



Reelaborado en base a Pacheco Espejel Arturo.

# **CAPITULO DOS.**

## **ESTUDIO DE CASO.**

## **PRIMERA PARTE. EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA.**

### **I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.**

#### **RACOMO S.A. DE C.V.**

RACOMO S.A. DE C.V.<sup>44</sup> Es una empresa que presta servicios privados de seguridad, que busca salvaguardar los bienes y valores de sus clientes, así como la integridad física de las personas a las que presta sus servicios de custodia personal. Dada las características de su actividad, la empresa manifiesta personal interés en los recursos humanos con los que cuenta, además de que se ubica en el rubro de microempresa ya que cuenta con un número de 30 empleados aproximadamente incluyendo a la dirección y gente de confianza.

RACOMO S.A. DE C.V. es una empresa que fue creada en el año de 1995, pero que actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración derivado del cambio de administración, por lo que se considera a sí misma como una empresa que inicia y que busca innovar sus procesos técnicos de servicio con base en el conocimiento adquirido previamente y con el cambio del sistema administrativo de personal.

RACOMO S.A. DE C.V. se encuentra registrada ante la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal con Autorización y Registro No.0634 Expediente 874/96 y en la Secretaría de Seguridad Pública Federal con Registro 05/05/055/AC Expediente 040/2005 y cuenta con todos los permisos que amparan su legal funcionamiento.

---

<sup>44</sup> Las oficinas generales de Racomo S.A. de C.V. se encuentran ubicadas en: Norte 1 F No. 4708, Col. Defensores de la Republica. Delg. Gustavo A. Madero. C. P. 07780. domicilio que es también la casa donde habita la familia.

**Objetivo:**

Prestar servicios de seguridad privada a toda entidad pública o privada que lo requieran a través de sus elementos técnicos y humanos con eficiencia, calidad y profesionalismo.

**Misión:**

Prestar los servicios de Seguridad Privada, con eficiencia, calidad y profesionalismo, apoyados de la tecnología y del elemento humano, satisfaciendo las expectativas y necesidades del cliente, a través de una adecuada implementación de métodos y procedimientos preventivos y disuasivos que minimicen la posibilidad de una agresión en contra de sus bienes y su persona.

**Visión:**

Consolidarnos como una de las empresas líderes de la Seguridad Privada de mayor confianza, rentabilidad, buen funcionamiento, con altos estándares de calidad y socialmente responsable; que nos permita brindar lo mejor de nosotros a:

- Nuestros Clientes
- Nuestro Personal y,
- Nuestros Accionistas

**Valores:**

- ✓ Mejora Continua
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad



**Administración general:** es el área donde se toman las decisiones trascendentales de la organización, y esta compuesta por tres socios, pero dado que uno de ellos tiene más experiencia y tiene mayor número de acciones (50%) tiene el poder de decisión.

**Dirección Operativa:** se podría decir conforme a lo observado que se trata de la esencia de la organización, ya que como se dijo previamente la empresa se dedica a la prestación de servicios privados de seguridad; por lo tanto, es aquí donde se encuentran los **principales objetivos de nuestra investigación**, ya que según la empresa se esta aplicando una política de calidad en el servicio.

En este departamento se encuentran los empleados de carácter operativo, por lo que existe el área de coordinación, el área de supervisión y los elementos de seguridad privada.

**Departamento de administración y finanzas:** se encarga básicamente de labores de carácter administrativo y de decisión en reciprocidad con la administración general.

El **departamento de recursos humanos** se enfoca básicamente en el reclutamiento, la selección y contratación de personal y el control del mismo durante el tiempo que dure su estancia en la empresa, además de hacer uso del outsourcing con relación a los exámenes de tipo psicométrico y físico, esta situación se da más por la legislación vigente para las empresas de seguridad privada, que por así desearlo la empresa misma.

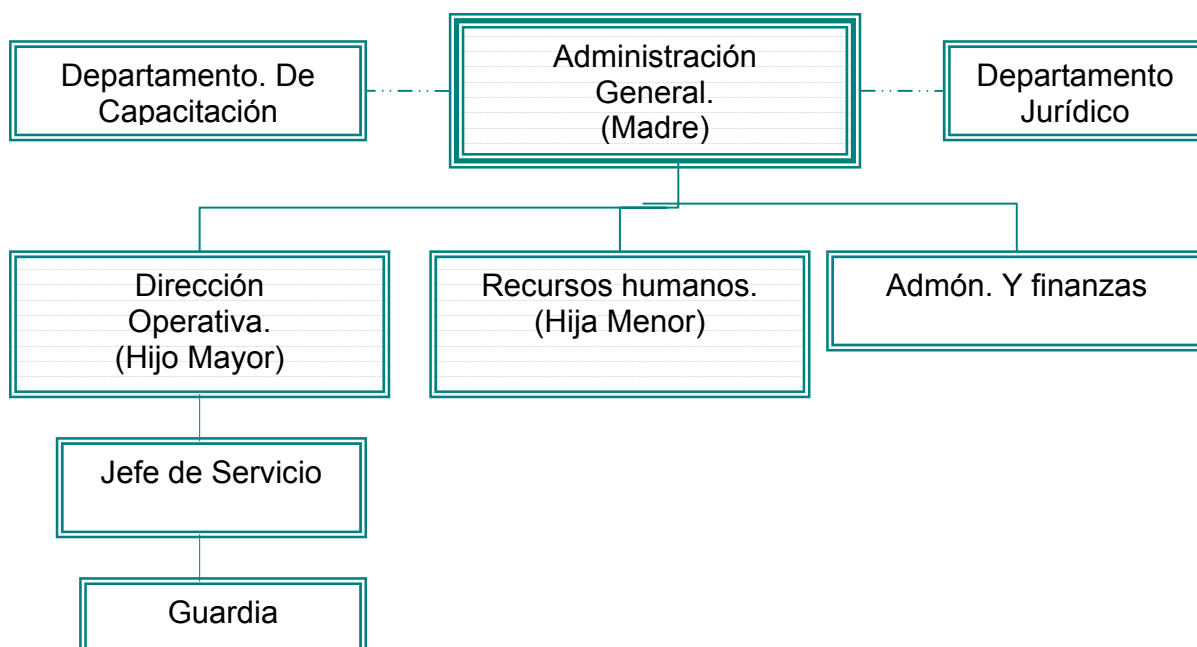
El **departamento de capacitación** se encarga de mantener a los elementos de seguridad privada actualizados con relación a los conocimientos que se deben de tener en caso de eventualidades. En ocasiones las empresas a las que se les presta el servicio son las que capacitan a los elementos de seguridad por lo que

existe una relación de responsabilidad compartida al momento de capacitar a la gente.

El **departamento jurídico** se encarga de todos los asuntos relacionados con la legislación prevaleciente en las empresas de seguridad privada por lo que la mayor parte del tiempo se asesora y actualiza con las empresas de consultoría.

Esquema. Representación de la organización de **RACOMO, S.A. de C. V.**

**Figura 22. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA RACOMO, S.A. de C.V.**



Fuente: Elaboración propia en base a la descripción de puestos proporcionada.

### Principios o políticas de Racomo S.A. de C.V.

- RACOMO, S.A. de C.V. se compromete a proporcionar los servicios de Seguridad Privada con apego al marco jurídico, legal y reglamentario de la materia, cubriendo las expectativas y necesidades del cliente.

- La contratación de un nuevo elemento tanto operativo como administrativo, estará determinada por el cumplimiento de los requisitos para el puesto.
- La potación del uniforme será de carácter obligatorio entendiendo que se ha estipulado desde la firma del contrato.
- La capacitación es constante y se fundamenta en la necesidad de actualizar a la plantilla laboral en materia de seguridad privada.
- La determinación del salario será de acuerdo a lo estipulado por la ley o cuando así se acuerde entre los trabajadores y la empresa.
- El ascenso de personal se dará solo cuando el candidato cubra los requisitos del puesto y este dispuesto a aceptar el nuevo puesto.
- El rol de seguridad privada estará determinado por el jefe inmediato dependiendo del servicio de que se trate.
- La elaboración del reporte diario, es intransferible y tiene que hacerlo quien sea responsable; lo hará alguien distinto solo cuando este ausente el responsable del mismo o cuando la situación lo amerite, previa consulta con un superior.
- Las labores de supervisión son diarias y no están sujetas a la falta de un supervisor, en dado caso, será reemplazado por otro.
- La falta de un elemento de seguridad privada, no implica el incumplimiento del servicio, debe ser reemplazado por otro de inmediato.

## **II. DATOS GENERALES DE LA FAMILIA.**

Anteriormente la familia estaba constituida por el padre, la madre, el hijo mayor y la hija menor, donde el padre se encargaba del bienestar de la misma, laborando para el ejército militar durante diez años, posteriormente a su salida tuvo la iniciativa de crear la empresa debido a que poseía conocimientos militares y con el apoyo de su esposa quien trabajaba de secretaria en ese tiempo, reunieron el capital necesario para la formación de RACOMO. Los hijos por su parte se dedicaban al estudio de secundaria y primaria respectivamente.

Posteriormente al fallecimiento del padre de familia y director de la empresa, la situación cambio, ya que la señora tuvo que hacerse responsable tanto de la familia como de la empresa, dejando sus labores anteriores y sin previo conocimiento acerca de la empresa, fungió como directora general cargo que sigue realizando en la actualidad, por su parte el hijo mayor actualmente se encuentra estudiando la licenciatura de administración de empresas en la Universidad del Valle de México, cursando el ultimo año, pero al mismo tiempo laborando en la empresa como director operativo ya que tenia conocimientos previos de las operaciones de la empresa, debido a que en algunos casos trabajo como guardia de seguridad, la hija menor no estudia por el momento, pero se dedica al deporte de la lucha grecorromana, mismo que le ha dado grandes satisfacciones a la familia ya que en diversas ocasiones ha obtenido premios importantes y esta por entrar a estudiar la carrera de turismo en la misma universidad que su hermano, por el momento se encuentra a cargo del área de recursos humanos apoyando a la familia en la empresa.

## **III. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA.**

La empresa comienza a operar en 1995 en el mismo domicilio donde habitan los fundadores, utilizando una habitación como oficina, con servicios rudimentarios al no haber capacitación para los guardias, no contaban con equipos de cómputo

para llevar un mejor control tanto operativo como administrativo, debido a que solo contaban con un servicio, esto les facilitaba la toma de decisiones y poder realizar un control administrativo como operativo simple, las labores que realizaban anteriormente no eran tan complejas, lo hacían de forma intuitiva.

A medida que la empresa fue creciendo, se empezaron a incorporar nuevas formas para llevar a cabo la administración debido a las exigencias que imponía la secretaría de seguridad pública y el aumento en los servicios de seguridad. Llegando a tener cuatro servicios que le dieron la pauta para mantenerse en el negocio.

Posteriormente se consiguió otro servicio cuando la empresa cambió de dirección y hasta este momento se encuentra consolidada la empresa con cinco servicios y teniendo una dirección estable en cuanto al servicio de seguridad privada.

### **1. Características de la empresa en la actualidad.**

La Empresa RACOMO. S.A. de C.V. es una empresa dedicada a ofrecer servicios de seguridad privada, cuyo objetivo es salvaguardar los bienes y valores de sus clientes, así como la integridad física de las personas a las que presta sus servicios de custodia personal. Por el momento Racomo brinda sus servicios de seguridad a cuatro empresas.

La más importante es la Caja de Ahorros, en donde se emplean a 18 Guardias de Seguridad; Seguida por la Unidad Habitacional Soledad donde se utilizan a dos guardias, con un horario de trabajo de 24 x 24 Horas; La tercera Empresa a la que ofrecen sus servicios es Un terreno Baldío que está en construcción para casas particulares llamado Victoria Insurgentes donde se emplean a dos guardias de seguridad; por último está una Antigua Bodega donde solo se emplea a un guardia de seguridad.

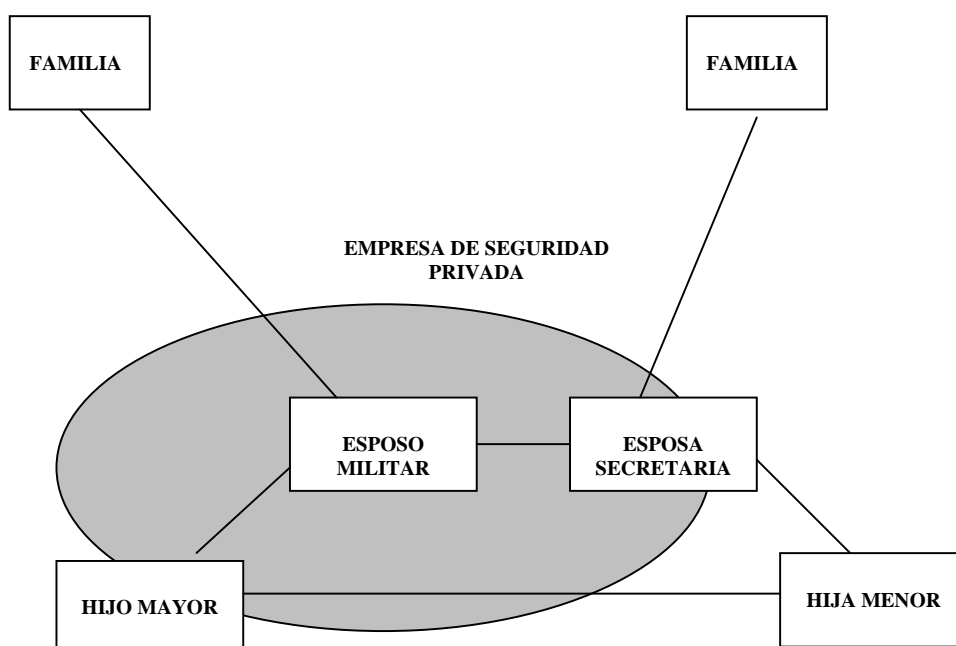
La empresa Racomo, S.A de C.V. cuenta con una plantilla total de 30 personas entre trabajadores y Administrativos. De los cuales 26 corresponden al Nivel Operativo, conformado por 22 Guardias de Seguridad, Un Jefe de Servicio y Dos Supervisores.

el nivel administrativo conformado por la dirección general a cargo de 3 socios: la directora con un 50% de las acciones y por lo tanto con el poder de decisión, el hijo mayor de 22 años de edad, con un 25% de acciones y responsable de la dirección operativa, la hija menor con otro 25% de las acciones con 20 años de edad, responsable del departamento de recursos humanos. y también por el departamento de administración y finanzas a cargo de la auxiliar contable de la empresa racomo, encargada de realizar las declaraciones ante hacienda, realizar los estados financieros de la empresa, verificar las horas extras (dobletes) de los guardias para realizar los pagos correspondientes por concepto de salario, verificar a quienes se les deben de dar sus bonos de puntualidad, vales y demás incentivos que ofrece la empresa, entre otras cosas, cabe destacar que el contador externo es quien revisa el trabajo de la contadora interna, al igual que el departamento de capacitación como el departamento jurídico

Racomo al igual que otras 35 compañías, pertenecen a la Asociación Nacional Mexicana de Grupos Unidos de Seguridad Privada, A.C. Dicha asociación surgió en diciembre del 2004 y enero del 2005, en defensa de una nueva ley que la secretaria de seguridad publica daba a conocer, la cual tenia como objetivo cobrar el uso de suelo, renovación de permiso cada año, fianzas, etc. Los cuales eran gastos muy elevados que las pequeñas empresas de seguridad privada como el caso de Racomo no podrían solventar y por ello quedarían fuera del giro. Dichas leyes solo beneficiaban a los grupos elites de seguridad privada entre los cuales encontramos a Ecometra, Sepsa, La Panamericana, Cerbaproa, etc. Por lo que esta Asociación se creo para poder eliminar algunos artículos de la Nueva Ley, y así poderse defender.

El pertenecer a esta asociación les beneficia en el sentido de colaboración, debido a que si alguna empresa llegara a perder su permiso, las otras compañías le ayudarían, también como defensa ante la secretaria de seguridad pública, en la declaración de nuevas leyes.

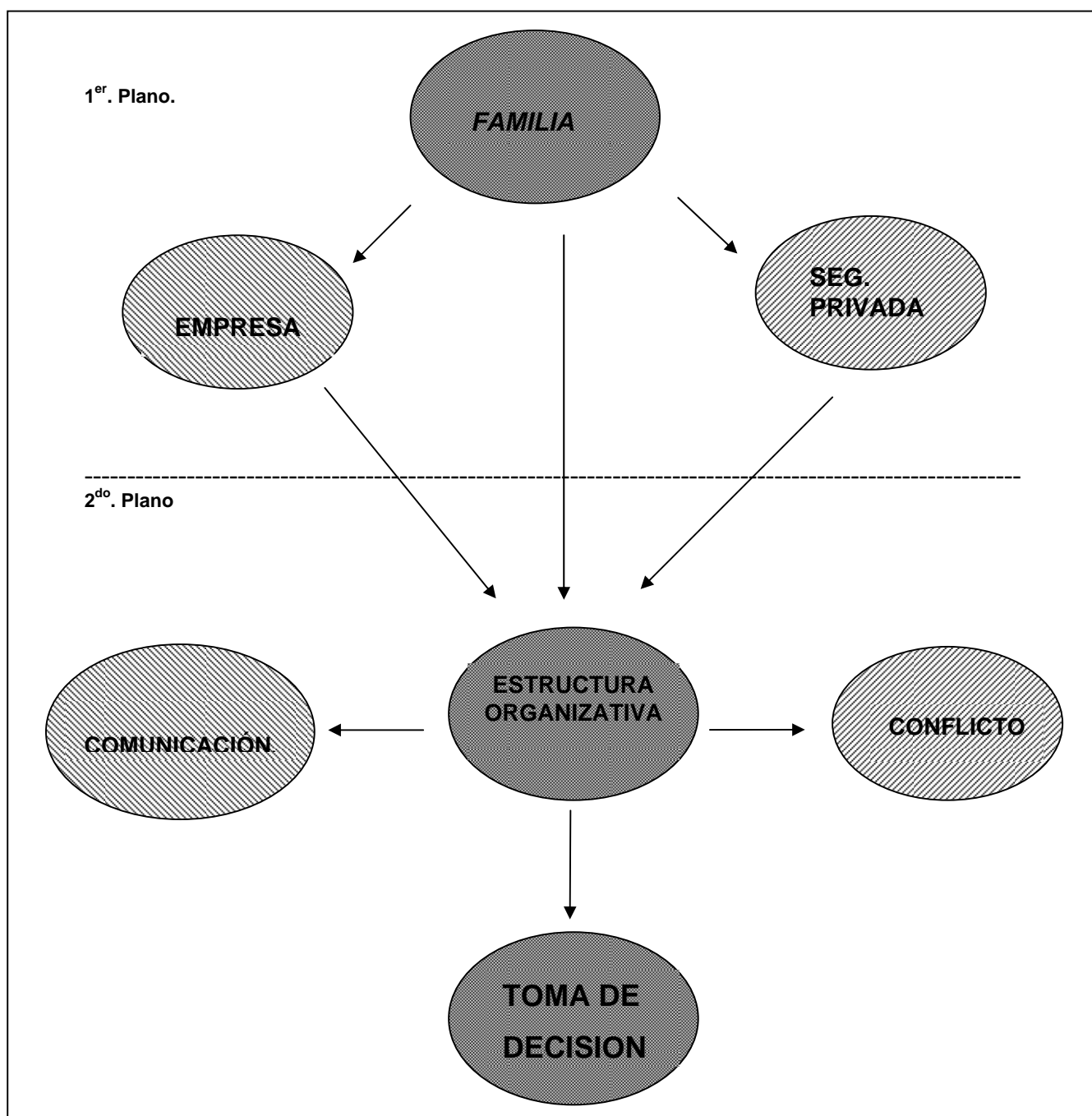
**Figura 23. ESQUEMA GENERAL DE FAMILIA Y LA EMPRESA.**



En el esquema anterior podemos observar que el fundador es quien posee el conocimiento necesario para realizar las actividades fundamentales de la empresa, así como el principal accionista de la misma, ubicándolo como principal actor de la empresa. Por otro lado, la esposa viene a ocupar un lugar dentro de la empresa, por el apoyo económico y moral que ofreció a su esposo, ubicándola como una figura intermedia dentro de la organización, debido a que no desempeña una actividad dentro de la misma. Mientras tanto, el hijo mayor tuvo una mayor participación dentro de la empresa por el hecho de ser hombre y ser el mayor, realizando las actividades de guardia de seguridad cuando su padre no

tenía el personal necesario en algún servicio. Por último, a la hija menor nunca se le involucro en las actividades de la empresa como al resto de la familia, por ser mujer y ser la más pequeña de la casa, dedicándose al estudio y a ayudarle a madre en las labores domesticas con quien siempre ha sostenido una mejor relación.

**Figura 24. DIMENSIONES INTERPRETATIVAS O EXPLICATIVAS DEL ESTUDIO DE CASO.**





El esquema anterior muestra la forma en que analizaremos a la empresa, viéndola desde dos planos distintos los cuales son:

En el primer plano se analizarán tres dimensiones que engloban la dinámica de la empresa a investigar, la primera de estas es la familia, la cual constituye el motor principal para la creación de la empresa, por el apoyo brindado por parte de cada uno de los miembros y con la finalidad de crear el patrimonio de la familia.

La segunda dimensión corresponde a la seguridad privada, la cual ayudó mucho para la creación de RACOMO, debido a los conocimientos previos del fundador por su experiencia en el ejército militar.

Por último tenemos la dimensión empresa, la cual abarca los componentes de las dimensiones anteriores haciendo que éstos tengan interacción mutua.

En el segundo plano nos enfocamos a los temas que nos interesan conocer sobre la empresa, los cuales nos ayudarán a conocer la forma en que ésta funciona, así como también determinar si existen o no problemas, y si estos llegaran a existir tratar de aportar alternativas que reduzcan los problemas.

## **SEGUNDA PARTE. ANALISIS DE LA EMPRESA.**

En este apartado trataremos de explicar como opera la empresa familiar tanto en el desarrollo de su actividad como en su entorno familiar de acuerdo a las

entrevistas realizadas y en la observación que realizamos durante el periodo de visitas. El apartado esta constituido por seis partes las cuales son:

1. FAMILIA.
2. EMPRESA FAMILIAR.
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.
4. COMUNICACIÓN.
5. CONFLICTO.
6. TOMA DE DECISIONES.
7. SEGURIDAD PRIVADA.

En base a las categorías anteriores pretendemos determinar que tanto influye el aspecto familiar en el comportamiento de una empresa, apoyándonos de la información obtenida por los diversos integrantes de la empresa durante las visitas a la empresa.

Para identificar de una manera mejor a los integrantes de la empresa hemos determinado una nomenclatura sencilla que abarca principalmente la función principal del entrevistado:

- DG. Director General.
- DO. Director Operativo.
- CA. Contadora Auxiliar.
- RH. Recursos Humanos.
- S1. Supervisor 1.
- S2. Supervisor 2.

## **I. FAMILIA.**

En esta categoría analizaremos principalmente las características que tienen que ver con el género y los sentimientos que de alguna manera marcan rasgos

importantes en el comportamiento y funcionamiento de la empresa. Determinando como el comportamiento familiar a impactado en el desarrollo de la empresa.

### **1. Género.**

Podemos notar que tanto en las familias como en las empresas mexicanas, el género es un factor determinante, debido a que la figura masculina ha sido y sigue siendo un estandarte en la cultura mexicana.

No podemos dejar de mencionar que uno de los elementos particulares de llamar la atención en cuanto a los procesos de influencia lo representa la estructura de la familia y sus prácticas jerárquicas de respeto, obediencia y formación. La estructura de la familia “tradicional” en la cual la autoridad está depositada en uno de los padres, típicamente el varón, quien centraliza la toma de decisiones y resuelve los asuntos “importantes y trascendentes” (entiéndase también racionales) para la familia, mientras que la autoridad emocional, afectiva se ubica en la madre, quien apoya, estimula, tolera y balancea el ejercicio de la autoridad formal del padre.

Dentro del desenvolvimiento familiar, el género ha determinado muchas de las actividades de la empresa, lo que ha llevado al hijo mayor a ocupar el cargo de DO, mientras que a la hija menor se le han delegado actividades de menor grado como es ser la responsable de RH, como ya se había mencionado anteriormente, al menos es así como ella lo observa:

*“Yo siento que es por la diferencia de género, por decir, él luego dice hay las mujeres, entonces luego de ahí nos empezamos a contrapuntear, entonces no es lo mismo, por eso es más fácil con mi mamá”. (RH)*

Esta relación de género ha facilitado la confianza entre los miembros de la familia, al menos como lo ve la RH:

*“Tengo más confianza con mi mamá que con mi hermano, yo digo, porque él es hombre”. (RH)*

Aunque la relación de la hija con el padre era buena, el grado de confianza que existía entre ellos no era el mismo que el que tiene con su madre.

*“La relación con mi padre ahora sí que era lo normal, debido a que a mi me tocó los finales de la edad de mi padre, además de que siempre estaba en contra de todo, así como que nada me parecía, pero pues era lo normal”. (RH)*

En cambio, la relación que existía entre padre e hijo era mayor, al menos como lo menciona la RH:

*“Ellos eran como que más compatibles, ellos como son hombres y mi mamá y yo mujeres, se daban mejor esas relaciones”. (RH)*

## **2. Sentimientos.**

Los sentimientos es otro de los componentes básicos de la familia, debido ha que determinan las características propias de la familia y las distingue una de otra, también contribuye a la formación de los miembros de cada familia para determinar sus valores, creencias, aptitudes, etc.

Como anteriormente lo mencionamos, La Familia es una gran unidad o estructura bien definida e identificada, también hay que considerar que esta en constante cambio, cambio que tal vez se da por las mismas circunstancias o momentos en el que se vive, como lo menciona el autor Gersick **“La Familia es una institución social de gran durabilidad, pero ello no signifique que su estructura no cambie de manera impresionante”**.

El significado de la familia para ellos es muy importante, así como lo mencionan:

*“Para mi la familia significa cooperación, unión, en pocas palabras es todo”.*  
(DG)

*“Ahora si que todo, es parte de donde nacemos, crecemos y de donde se forjan todos nuestros valores que vamos a seguir toda nuestra vida, y al final de cuentas son las únicas personas con las que vamos a estar siempre, desde el principio hasta el final”.* (RH)

En la familia, antes y más que en la escuela o la iglesia, aprendemos hábitos y adoptamos costumbres y formas de percibir y explicar el mundo y la realidad, no solo en el presente, sino también de nuestro pasado y el imaginario acerca del futuro. Las historias de vida y de familia en México referidas a las empresas y los empresarios dan cuenta de ello en varios estudios (Borboa, 2004; Hernández, 2001, en Bastar).

En base a lo anterior ellos se definen como:

*“Mira en general, somos una familia muy hospitalaria, por así decirlo, por ejemplo, si la gente nos cae bien como hasta cierto punto la adoptamos como parte de nuestra familia, así como de vente manito, vamos haya; pero si vemos que hasta cierto punto empiezan a abusar de nosotros mejor cortamos por lo sano. Así que tendemos mucho ha adoptar gente”.* (RH)

Por lo regular el trato entre la madre y los hijos es más estrecho que la relación entre el padre y los hijos, debido a que por lo regular los padres se dedican más al trabajo y las madres al hogar, lo que las lleva a entablar una relación más justa con los hijos.

*“No tengo ninguna preferencia con ninguno de mis hijos, considero que con los dos soy igual, trato de ser equitativa, aunque el que más repela de los dos, es el mayor, pero esto solo es cuando esta muy presionado, pero no en gran medida”. (DG)*

Esto lo podemos ver reflejado en la relación que existe entre los tres miembros actuales de la familia, que a pesar de carecer de una figura tan importante como es el padre han podido mantenerse más unidos que antes, tratando de convivir y apoyarse en cualquier momento.

*“Fuera ya de todo, pues si nos ponemos a platicar, nos ponemos a jugar. Por ejemplo ha mi hermano tendemos hacerle bromas, de que es nuestro niño chiquito, de que el niño de cinco años, lo puedes ver y se la pasa haciendo travesuras. Nos la pasamos así, a veces nos ponemos a platicar y a veces nos agarramos del chongo”. (RH)*

Pero sobre todo, es importante señalar que en promedio las empresas familiares se crean por el lazo afectivo que une a los miembros de la familia, llevándolos a sostener la empresa como un patrimonio familiar, como lo menciona:

*“Vender a RACOMO no esta en mis planes, ni en mi mente, ya que es un patrimonio que le dejo mi esposo a mis hijos”. (DG)*

## **II. LA EMPRESA FAMILIAR**

Las empresas familiares son consideradas como organizaciones sin una estructura formal y un buen control; por lo que la mayoría se estancan o en su defecto desaparecen rápidamente, el promedio de una empresa familiar es 10 años según estudios y estadísticas realizadas.

Pero la empresa familiar aporta mucho en México ya que más del 90% de las empresas son familiares, por lo tanto aportan a la economía y es la mayor fuente de trabajo. Las empresas familiares tienen muchas características que las demás empresas no tienen, esto les trae resultados buenos y malos.

RACOMO es una empresa familiar que lleva laborando 12 años, esto le ha ayudado a mantenerse logrando tener un crecimiento lento en el mercado de la seguridad privada.

### **1. Paternalismo.**

El paternalismo es una ventaja que favorece en la familia pero que perjudica a la empresa, tal como sucede en RACOMO; ya que el paternalismo crea lazos de afecto, lo cual causa que se confunda el trato familiar con el trato laboral, de esta forma el paternalismo puede ser un problema que desemboque en otros.

*“El peor problema que existe en RACOMO es que es una empresa muy paternalista, debido a que mi mamá tiene la costumbre de tratar al personal con mucho cariño, como si fueran sus hijos, les habla con amor, es muy considerada con ellos y eso la lleva a tener muchos problemas por que los guardias se aprovechan de ese cariño, y en ocasiones hasta abusan”. (DO)*

El paternalismo provoca que el personal no realice sus funciones de la manera en que las tiene que desarrollar, rebasando la línea del trabajo, dejando a un lado el trabajo por que saben que el trato que se les da es flexible. En RACOMO los guardias se sienten con la libertad de realizar el trabajo como ellos consideran, por que no hay una mano dura que les imponga sus obligaciones; por lo que uno de los problemas de RACOMO como en otras empresas familiares es consentir al personal, es decir, no marcar la frontera entre el trabajo y la amistad, como se menciona:

*“Pienso que el mayor problema que enfrenta RACOMO se debe principalmente a los guardias de seguridad, por que ellos realizan las actividades como ellos consideran que esta bien. Y en ocasiones hasta son muy confianzudos por que se aprovechan de que nosotros antes no sabíamos manejar la empresa, pero ahora todo esta cambiando por que mi hermano ya esta logrando que se apeguen a lo que se debe de hacer, además de que este problema también se debe a que mí mamá los apapacha mucho y eso les da mucha confianza con la familia”. (RH)*

El paternalismo se da en estas empresas por que la dirección lo permite, en el caso de RACOMO la DG es muy noble con los guardias, por lo que todos se dirigen a ella, saltándose la jerarquía, y así se rompe la estructura y el control ocasionando problemas. Por esto el problema nace del tipo de trato que se le da al personal, por lo tanto el personal se va a dirigir con el superior que lo trate de mejor manera, sin importar que se rompa la jerarquía.

*“El desempeño de los guardias ante el cliente es muy bueno, pero con nosotros los supervisores no lo es, se aprovechan de la situación y del trato que se les da por igual, aprovechándose de la señora. Lo que haría para tratar de solucionar este problema sería que por medio de la concientización trataría de llevar acabo la jerarquización y así conseguir que no se brinquen los puestos, esto lo realizaría a la hora de contratar a los nuevos guardias”. (S2)*

A causa del paternalismo que hay en las empresas muchas veces se mantienen personas allegadas a la familia, llegando ha ocupar puestos importantes y no aportan mucho y en ocasiones no hacen nada, por lo que entorpecen el desarrollo de la empresa al no haber eficiencia y eficacia del personal, por no tener los conocimientos y las habilidades necesarios para el puesto que ocupan, por lo que solo están en ese puesto por la relación que sostienen con la familia propietaria de la empresa, como dice:



*“No se ni por que tenemos a un contador externo, que no nos sirve de mucho, pero la verdad es que la contadora auxiliar, no aporta tampoco mucho, y no cambiamos al contador por que mi mamá ve muy chica ha la contadora auxiliar para desarrollarse por si sola”. (DO)*

Por el trato especial que se le da al personal llega a sentirse contento, pero no exactamente por que se sienta a gusto realizando su trabajo o por tener el puesto en el que están, sino por la relación que tiene con la familia, así muchas veces llegan a sentirse parte de ésta, llegando ha tomarse libertades que no deben, ocasionando problemas como los ya mencionados. En RACOMO una parte del personal se siente satisfecho por el trato que les da la familia y no por el trabajo en el que están.

*“Me siento a gusto laborando para RACOMO, por que en si ya conozco el trabajo y se me hace fácil y también por el trato que me dan aquí”. (S2)*

*“En cuanto ha la relación familiar me llevo muy bien con todos, el trato es muy bueno aquí”. (S1)*

El trato con el personal es bueno gracias a la atención especial que se les brinda y no por la relación laboral, por lo tanto esta relación debe ser laboral y no familiar, así muchas veces el aprecio que tienen los trabajadores hacia los superiores o la familia, es por la relación que se establece de tipo paternalista y no de tipo laboral la cual debiera de ser, como se menciona:

*“El trato que tengo con los guardias es muy bueno, hasta a veces pienso que me paso de buena gente con ellos”. (DG)*

El paternalismo surge principalmente en las empresas familiares desde la dirección de ésta, es decir, hay paternalismo en una empresa por que los fundadores o los dueños tiene ese carácter de ser paternalista. En RACOMO la

directora general es muy paternalista por lo que es fácil difundir esta característica en toda la empresa, cosa que no sucede en una empresa no familiar, por lo tanto una causa del paternalismo es por que el director general tiene un carácter de esa naturaleza haciendo que se difunda esa costumbre en toda la organización:

*“Mi carácter es muy fuerte, pero cuando me hacen enojar con el que me desquito es con el que me hizo enojar, no con las demás personas que no me hicieron nada. Pero soy muy blandita del corazón, me compadezco rápido de mi gente, aunque mis hijos no estén de acuerdo con mi forma de ser y tratar a mi gente y me reclamen por eso, por que yo veo a todos como si fueran mis hijos”. (DG)*

## **2. Compromiso.**

El compromiso en las empresas familiares es diferente al que se tiene en las no familiares, ya que en las últimas el compromiso se debe de tener con el trabajo, en otras palabras, el personal o en específico los ejecutivos se tienen que ver comprometidos o ser responsables con su trabajo; sin embargo, en las empresas familiares el compromiso de los miembros de la familia no solamente es con el trabajo sino que también con la misma familia. Ya que muchas veces los miembros de la familia no les agrada sus funciones que desarrollan en la empresa por lo que están comprometidos a estar ahí por la familia, esto por que la empresa es el patrimonio de la familia.

*“Yo hubiera preferido tener una propia empresa que me gustara como de mecánica, ya que me llama más la atención que lo de seguridad privada, si estoy apoyando en la empresa es por que siento que es un compromiso con la familia”. (DO)*

Como se menciona anteriormente muchos de los miembros de la familia su prioridad no es exactamente realizarse en la empresa familiar, ya sea por que no

funge las funciones que desea o el ramo de la empresa es lo contrario al que aspira laborar, como es el caso de RACOMO donde es una empresa de seguridad privada la cual no es muy llamativo este campo para una mujer que anhela realizarse en otro ramo, por esto su estancia en la empresa es por compromiso con la familia, como se menciona:

*“Prefiero graduarme como Licenciada en Turismo y trabajar en Cancún, por que considero que en RACOMO no alcanzaría a tener una superación personal, además me agradaría trabajar en Cancún y obtener un empleo por mi propia cuenta en algo de turismo, además de que RACOMO es un negocio familiar, por lo que tengo un lugar dentro de la empresa”. (RH)*

Al estar en la empresa por compromiso la mayoría de las ocasiones la persona no realiza su trabajo como se supone que debería de ser, en lugar de eso hace otras cosas que no conciernen a sus actividades, aunque no realice sus labores se le tolera y solamente se le hace una llamada de atención y esto por el simple hecho de pertenecer a la familia, esto repercute en el desempeño de la empresa ya que muchas veces la mayoría de los miembros de la familia ocupan puestos importantes, y esto es una gran desventaja de las empresas familiares:

*“A mi hermana no le interesa la empresa, no se preocupa por ella, cuando tiene tiempo prefiere estar platicando con la contadora o bajando canciones de Internet, hace las cosas hasta que se le piden, creo que tal vez si aportara más podríamos tener un poco más de control en el área administrativa”. (DO)*

Otra forma de compromiso es por delegación de autoridad, ya que en ocasiones el director general de una empresa se ve obligado a dejar la empresa por diferentes circunstancias, en manos de otros miembros de la familia, por lo que la responsabilidad recae en otro familiar y éste puede cargar con esta responsabilidad no por que le guste el cargo sino por compromiso al ser el único

miembro de la familia que puede hacerse cargo de la empresa por diferentes razones, RACOMO es claro ejemplo de esta forma de compromiso, como se dice:

*“Le ha costado trabajo al director operativo desenvolverse en la empresa, por que en un principio era su papá; pero cuando falleció su padre, al hijo mayor le queda la responsabilidad, entonces es muy difícil que de un momento ha otro le quede la responsabilidad de una empresa, le ha costado trabajo y le sigue costando en ciertas cuestiones, pero ha ido mejorando, tanto que la empresa se ha mantenido”. (S1)*

Pero ciertamente todo tiene un límite, ya que el compromiso que tienen los miembros de la familia lo deben de realizar. Se puede considerar de la siguiente manera: ¿hasta dónde estas dispuesto ha sacrificar tus ideales por seguir en la empresa familiar que no llena tus expectativas? Al comprometerse con la empresa familiar se sacrifican muchas cosas porque una empresa requiere de mucha inversión tanto en tiempo como en lo económico, y lo más importante en ocasiones sacrificar o dejar por un tiempo los ideales o modificarlos para poder sacar la empresa adelante, como se menciona:

*“Si la empresa requiere de un mayor sacrificio del que estoy haciendo en este momento por ella, y si este sacrificio se antepone a mis estudios, prefiero salirme de la empresa y seguir en la escuela, que finalmente al terminar puedo conseguir un trabajo aunque sea de cajero y ganar dinero suficiente para sobrevivir, que a lo mejor al rato la empresa quiebra y yo me quedo sin nada”. (DO)*

Los padres saben que los hijos tarde o temprano tienen que hacer su vida, y lo mismo pasa en la empresa familiar, los fundadores que muchas veces son los padres saben que los hijos en ocasiones están por compromiso; pero que puede llegar el momento que decidan hacer su propia vida laboral. En RACOMO la madre sabe que sus dos hijos pueden decidir abandonar la empresa, por esto ella

debe de estar consciente de lo que pueda suceder, siendo una de las incertidumbres que aquejan a este tipo de empresas, la cual no tiene seguro que los miembros de la familia sigan en el negocio familiar, y ésta deje de ser familiar:

*“En el caso de que mis hijos se quisieran salir de la empresa yo lo aceptaría, pero hasta el momento yo pienso que no quieren abandonar la empresa”.*  
(DO)

### **3. Visión Cortoplasista.**

Como se menciona en la base teórica la visión de las empresas familiares se basa en el fundador o propietario, a veces por otro miembro familiar relevante y la planeación estratégica tiene una tendencia a corto y mediano plazo. Por lo que se refleja la conformidad y el estancamiento. La visión a mediano y corto plazo de las empresas familiares es una desventaja que puede provocar la disolución de las mismas, por esto como ya se menciono con anterioridad el promedio de vida de una empresa familiar es de 10 años, esto gracias a que no tiene una visión a largo plazo.

#### **a) Conformidad**

Hay conformidad en este tipo de empresas por que no ven a largo plazo, sino que se conforman con ir sobreviviendo en el momento, es decir, no buscan expandirse y esto se logra consiguiendo más clientes para poder crecer en todos los aspectos. Los propietarios de las empresas familiares se conforman con los clientes que tienen, si al caso llegara un cliente para adquirir los servicios en ocasiones es por que éste llega por su propia cuenta y no por que la empresa lo busco, como se menciona:

*“Hasta el momento no nos hemos visto en la necesidad de ofrecer nuestros servicios, como pertenecemos a la Secretaria de Seguridad Pública y*

*tenemos Internet, y la Secretaria nos da una calificación que va del 1 al 10, y si tu necesitas un servicio te metes a Internet y de ahí ves todas las empresas, están en la página de la Secretaria de Seguridad Pública. Ahí ves que empresa esta bien constituida, que empresa tiene los permisos y ahí los clientes se avocan". (DG)*

Como ya se menciono, los clientes llegan a la empresa por medios que no salieron de la empresa, es decir, se enteraron de la empresa por medios que no fueron de la empresa, por lo tanto en particular en RACOMO los clientes llegan a solicitar los servicios que ofrece por su cuenta y no por que la empresa estimula al cliente, por lo tanto la empresa refleja conformidad con los clientes que tiene y no busca más clientes para expandirse. RACOMO se conforma con los clientes que tiene; si llegara otro cliente sería bienvenido, pero no gracias al ímpetu de la empresa sino por que el cliente se decide.

*"A horita estamos en negociaciones con otros cuatro clientes, ya tenemos cotizaciones, ya tenemos todo, nada más estamos esperando a que nos llamen". (DG)*

Pero no solo se demuestra la conformidad con los clientes sino también con la estructura interna de la empresa, tanto en lo material como en recurso humano, ya que se conforman con los recursos que tienen, no buscan formas de poder crecer internamente, están contentos con lo que ofrece la empresa y no se preocupan por el desarrollo de la misma, pueden poner de pretexto mil cosas para justificar que la empresa ya no puede dar para más, y se conforman con lo que tiene la empresa por que en el momento están bien, pero no ven a futuro que lo que la empresa ofrece ya no alcance y no tenga cabida en el mercado, como se dice:

*"Por el momento no hace falta personal, ya que la empresa es chiquita, creo que no lo amerita. Pero si llegara ha crecer si se requeriría más personal". (S1)*

*“Pienso aplicar en un futuro que el servicio ofrecido por RACOMO tenga perros guardianes, permisos para utilizar armas, aunque por la estructura y la capacidad de la empresa no se realizara por el momento”. (DO)*

#### **b) Estancamiento.**

El estancamiento es una de las consecuencias de la visión a mediano y corto plazo que tiene la empresa familiar, y es una de sus características, ya que no se preocupan por ponerse a la vanguardia aunque en ocasiones no haya recursos necesarios, en la actualidad hay muchas formas de conseguir financiamiento como lo es para las PYMES. Esta etapa del estancamiento puede prevalecer en las empresas durante un periodo extendido, ya que mientras se mantenga la empresa los fundadores o propietarios van a seguir dirigiendo la empresa de esa forma.

*“El desempeño de la empresa era bueno anteriormente con el fundador, es decir, antes de la entrada de su hijo como director operativo”. (S1)*

Pero la familia puede ver de diferentes perspectivas el crecimiento de la empresa, puede haber una parte de la familia que observa a la empresa que crece y otra que va desapareciendo. Estas diferentes perspectivas se pueden dar gracias a la posición que ocupa cada miembro de la familia en la empresa. Pero tampoco pueden tener un gran abismo estas opiniones, ya que se trata de la misma empresa. Algunos miembros de la empresa familiar RACOMO ven que ésta va creciendo poco a poco, pero otros observan que se va desvaneciendo, pero al final de cuentas todos llegan a una conclusión que RACOMO es una empresa chica que no puede crecer por diferentes circunstancias como las ya mencionadas con anterioridad, como se muestra:

*“Considero que RACOMO es una empresa que apenas esta creciendo, a pesar de que ya tiene tiempo funcionando”. (RH)*

En contraste, se menciona lo siguiente:

*“No dejaría mis estudios por dedicarle más tiempo a la empresa, dejar mis estudios es algo que yo siempre ha dicho primero esta la escuela, y hay que ser sinceros la empresa es muy pequeña, y algo que te dicen los estudios y estadísticas es que la pequeñas empresas tienen un periodo de vida de diez años. Ni hemos crecido, ni nos hemos expandido, al contrario lejos de todo eso nos estamos haciendo más pequeños, nos estamos consolidando con un cliente, que si el día de mañana nos deja la empresa cae”. (DO)*

#### **4. Confianza.**

La confianza en las empresas familiares tiende a ser más fuerte e informal, ya que por tratarse de familiares debe de existir una confianza mutua entre los miembros e informal por que no se necesita de escritos para comprobar la confianza.

La contratación de personal se hace también por su pertenencia o cercanía a la familia, por consiguiente la confianza que se le tiene a la persona contratada, no importa que no sea de la familia, pero si tiene que ser un amigo cercano a la familia para poder ser contratado sin procedimientos formales y tener la confianza para poder desempeñar el cargo, como se menciona:

*“Aparte de la confianza que me han tenido, mi sueldo para mi esta bien y puedo sobrevivir”. (S1)*

La visión y futuro se sostiene en una motivación y en la confianza más allá de los aspectos económicos, por esto la familia deposita toda su confianza en el dirigente de la empresa que es parte de la misma. Pero cuando el dirigente es joven y sin experiencia no se le tiene la confianza que se debería por parte de la familia, de los integrantes de la empresa y de los clientes, tal es el caso de RACOMO



donde el director operativo es joven; pero no le quita meritos ya que ha sabido guiar la empresa paso a paso, como lo menciona:

*“Uno de mis principales retos aquí en la empresa es el poder ser tomado en cuenta como verdadero director operativo, y poder estudiar una maestría en calidad”. (DO)*

Otra fase de la confianza que se refleja en todas las empresas es la que debe de haber entre los altos mandos y los trabajadores, ya que ésta es fundamental para el buen desempeño de la empresa. Tiene que haber confianza tanto de los altos mandos hacia los trabajadores como de los trabajadores con los altos mandos, de esta manera se evitara muchos problemas y deficiencias que pudieran surgir:

*“Tanto los supervisores como el jefe de servicio no me reportan absolutamente todo; pero la mayor parte si”. (DO)*

Para que pueda haber una confianza mutua entre los altos mandos y los trabajadores tiene que existir una relación laboral, lo cual no quiere decir que tiene que nacer una amistad entre los involucrados, pero si una relación de trabajo en la cual se establezca la confianza que permita el funcionamiento de la empresa:

*“No tengo mucha relación con los guardias ni con los supervisores, solo con unos cuantos, pero en general no tengo mucha relación con ellos”. (DO)*

## **5. Experiencia / Conocimiento.**

La experiencia y el conocimiento juegan un papel importantísimo en las empresas familiares. Se podría decir que en la mayoría de los casos la experiencia es la principal guía de los fundadores, por que la mayoría de los propietarios no están preparados tanto en conocimientos teóricos como en otros aspectos como los legales en algunos casos, por lo tanto el fundador lleva la empresa en base a su

experiencia. Como resultado la toma de decisiones se basa en la experiencia y en el sentido común:

*“El fundador tenía los conocimientos operativos de este negocio, pero la forma de administrarlo no sabía nada, se manejaba la idea de que preguntando se llegaba a Roma, ahora lo que se hace y que es una de las aportaciones que ha hecho el director operativo a la empresa es contratar agencias de consultoría para que cuando no sepa algún procedimiento así podamos realizarlo”. (S2)*

En la actualidad, no basta con el conocimiento operativo y la experiencia para poder llevar a una empresa al éxito, sino que también se necesitan los conocimientos de otras áreas como son finanzas, marketing, recursos humanos, etc. Por lo tanto debe de haber gente preparada dentro de las empresas familiares, sin dejar a un lado la experiencia que es de gran importancia para las empresas familiares como se menciona anteriormente, de esta forma el conocimiento puede llevarse de la mano con la experiencia:

*“No dejaría la escuela ni por un tiempo corto, la escuela es primero, el conocimiento es primero, vale más una persona por conocimiento que por las cosas que llegue a adquirir. Supongamos, yo que carta de presentación tendría el día de mañana si yo me salgo de la escuela a horita, uno, tengo una carrera trunca, dos, estoy extremadamente joven y no puedo con una empresa que ya tenía mercado, donde vaya a pedir trabajo me van a decir sabes que eres muy joven, pues tal vez te lo doy de garrotero, de chalán o de gato y no de angora, o sea como que no es muy bonito el panorama una vez que lo analizas, si no estudias, al final de cuentas no tienes la capacidad, yo en mi caso ya tengo la oportunidad de conjuntar lo que es práctica con teoría, lo que me facilita extremadamente la escuela, igual llevo una ventaja, hasta a mi me dicen los maestros escuchen a alguien que ya tiene una empresa”. (DO)*

Se debe de tener dentro de la empresa gente preparada para dirigir la empresa, esto no quiere decir que deje de ser familiar, ya que otros miembros de la familia o la siguiente generación puede entrar preparada a la organización, de esta forma no se llegara a un estancamiento o una desaparición de la empresa. Los dirigentes tienen que tener conocimientos para poder llevar un buen control de la empresa, como se menciona:

*“Es bueno lo que aporta el director operativo a la empresa, ya que esta enfocado a la administración de empresas. Creo que con esto se esta haciendo más responsable en la empresa”. (S1)*

Pero también se tiene que ir actualizando la empresa, es decir, todo el personal que labora en la empresa debe de actualizarse, por que en la actualidad el mundo cambia rápidamente, tanto en lo operativo como en lo administrativo, así deben llevar capacitaciones, cursos, etc. De esta manera la empresa no se quedara atrás y podrá ofrecer mejores servicios, este es el caso de RACOMO, y sobresalir entre las mejores empresas de su ramo:

*“Se tiene que capacitar a todo el personal, bueno con la contadora no es tan necesario pero con tal de que lleve la retroalimentación; pero ella ya se sabe el movimiento, bueno dentro de lo que cada año va cambiando en cosas fiscales, entonces ella también debe tener esa actualización, por que en una de esas nos vamos a quedar atrasados. El supervisor como pues esta haciendo la universidad como que ya se le olvido la parte de seguridad, entonces tiene que entenderla en el tiempo que este aquí; mi mamá por lo menos debe de entender lo que es la administración, por que no sabe absolutamente nada de eso; mi hermana pues igual, ya acaba de entrar a la universidad pero no entiende el porqué, ni cómo, ni para qué. Entonces yo estaba pensando en que nos hicieran una auditoria administrativa, o sea ver los procedimientos que estamos llevando o que*

*nos asesoren, aplicar lo que dicen en la escuela, lo que es mejor para una organización, con alguien que lleva cinco o diez años de conocimiento práctico más que yo”. (DO)*

Aun en las empresas familiares se necesita de apoyo ya sea externo o del personal de la empresa, ya que siempre es bueno escuchar ideas para poder tener una mayor visión del panorama. Con esto conseguir una mejor forma de llevar la empresa basándose en otro tipo de ideas, para no volver a caer en los mismos errores o poder salir de los problemas que afligen a la empresa. Claro esta que se tomarán en cuenta las aportaciones de otras personas siempre y cuando beneficien a la empresa para su mejor desempeño, como se dice:

*“En el caso de poder contratar nuevos empleados para el área administrativa, estaría dispuesto a escuchar ideas que ayudaran a la empresa, siempre y cuando sean aportaciones que beneficien a RACOMO”. (DO)*

La experiencia juega un papel muy importante en el manejo de las empresas, por que en base a eso se obtiene el prestigio y presencia por el camino que sea recorrido. Gracias a la experiencia se pueden abrir los caminos con mayor facilidad, la experiencia es una ventaja que se tiene para poder conducir a una empresa; pero no se debe de dejar a un lado el conocimiento que es de vital importancia como ya se menciono, por esto es importante contar con experiencia en una empresa, en RACOMO la experiencia no viene exactamente de los dirigentes, pero se cuenta con una fuente que proporciona la experiencia.

*“Personalmente he afrontado problemas en RACOMO, el principal es debido a mi edad, como mi mamá y los clientes me ven muy joven no consideran que sea responsable y mucho menos que tenga los conocimientos apropiados para dirigir una empresa, por lo que he tenido que afrontar muchos obstáculos y para ello me he valido del respaldo de un*

*amigo de la familia que funge como asesor y quien se presenta ante los clientes para que estos tengan confianza de que el servicio que ofrece RACOMO es de calidad y bueno, el cual por ser mayor de edad, tener experiencia en el Ejercito Militar, de carácter recio, me ha ayudado a seguir con la empresa". (DO)*

Se tiene que ir adquiriendo la experiencia para poder tener las ventajas que ofrece, de esta manera se tiene que empapar de todo lo que acontece en la empresa, más si es familiar, por que es el patrimonio de la familia y se tiene que contar con el conocimiento de toda la empresa, desde lo operativo hasta la dirección general, de esta forma se llevara un mejor control de la empresa y poco a poco se ira tomando la experiencia que se requiere, como se menciona:

*"Cuando realizo otras funciones ajenas a las de mi área, lo hago por aprender y así enriquecerme de otras funciones, aunque realmente muchas veces no sepa de que se trata". (DO)*

## **6. Solvencia Económica.**

Muchas empresas familiares no cuentan con los suficientes recursos para invertir en su desarrollo, no tienen la costumbre de pedir financiamiento, ya que muchas veces consideran que así están bien y no es necesario invertir en la empresa. Pero volvemos a lo mismo, no tiene esa visión a largo plazo que necesita una empresa para poder adaptarse a los cambios que puedan presentarse y al no contar con esos recursos para poder invertir, la estructura de la empresa no crecerá, no tendrán personal capacitado, instalaciones apropiadas y poder tener otra imagen de la empresa. RACOMO al invertir podría ampliar sus servicios, ofrecer otras posibilidades al cliente y contratar personal adecuado para el trabajo:

*"Lo que creo es que para convertirnos en una verdadera empresa, es necesario invertir, para que con esto se pueda contratar a un nuevo personal*

*y poner bien las cosas en la parte interna de esta empresa, más o menos yo calculo una inversión de quinientos mil pesos. Pero volvemos a lo mismo, si no tengo la capacidad de adquisición del personal y de reclutamiento, contratación, selección y capacitación, crecería a lo menso por que a lo mejor afianzo al cliente, pero el cliente me dura un mes, por que ve que el personal no tiene la capacitación, ni la preparación, ni cumple con los perfiles que requiere el servicio, entonces no tiene sentido crecer y volver, estaría jugando en un sube y baja, crezco y bajo y tendría que recuperar el servicio inmediatamente. Entonces pienso que tendría que afianzar un escalón a horita y pun volver a subir y luego volver a subir, volver a escalar otro escalón decir aquí estoy bien, ya entendí, vamonos al siguiente. Por ejemplo a horita hay una propuesta de que agarre diez servicios o esta también otra propuesta que me agarre lo que es una empresa de papelería que es parecida a Office Depot, pero sería imposible controlarlo, sinceramente por la pequeña estructura de la empresa y la poca capacidad de inversión para desarrollar las funciones como se deben de realizar a este tipo de expansión. O sea si voy a crecer, sí pero tendría que ser un crecimiento lento y de acuerdo a lo que la empresa puede proporcionar". (DO)*

## **7. Satisfacción en el Trabajo.**

Para poder tener una satisfacción en el trabajo no se debe de mezclar asuntos personales con los laborales, para así evitar problemas que puedan afectar el desempeño de la persona en el trabajo. En particular en empresas familiares como RACOMO, debido a que no se tienen que mezclar problemas familiares con los asuntos de la empresa o viceversa, y debido a que en este tipo de empresas también trabajan amigos de la familia se debe de tener cuidado con los asuntos personales que no se confundan con los de la empresa. Estas relaciones puede afectar el grado de satisfacción de un individuo, ya sea por que la relación sea buena o se tengan problemas personales.

*“Los problemas que se generan en la empresa no trascienden hacia la familia y viceversa los problemas generados no llegan hasta la empresa”.*  
(DG)

En el caso de las empresas familiares la satisfacción que se tiene en la familia se ve refleja dentro de la empresa, en especial la satisfacción que tienen los padres de los hijos; por lo que los padres quieren que los logros de los hijos se manifiesten en la empresa en la mayoría de los casos, ya que la ven como el patrimonio de la familia; pero volviendo a lo anterior los asuntos familiares no se tienen que inmiscuir en la empresa y los asuntos de la empresa no tienen que interferir en la familia, aunque esto no va ser por completo por tratarse de una empresa familiar:

*“La mayor satisfacción que me ha dado mi familia es que mi hija haya sido campeona nacional de lucha grecorromana, y mi hijo que no ha reprobado ningún examen hasta el momento”.* (DG)

La satisfacción en el trabajo es muy difícil de medir; pero se puede ver reflejada en diversos aspectos, y por lógica del puesto que se ocupe. El propietario de una empresa familiar puede reflejar su satisfacción en los logros que tiene la empresa y en las cuestiones familiares que juegan un papel importante en la empresa, y para éste no necesariamente tiene que tener satisfacciones personales para poder tener una satisfacción, aunque es importantísimo que los tenga, ya que para los propietarios de una empresa familiar su mayor satisfacción esta en la familia y su empresa, como se menciona:

*“La satisfacción que he logrado obtener en cuestión familiar es sacar adelante a mi familia y llegar hasta donde ahora estoy, y dentro de RACOMO es haber obtenido el permiso de la Secretaria de Seguridad Privada”.* (DG)

La satisfacción del personal en las empresas familiares puede ser buena, por el trato que tiene con la familia, ya que se puede ver en diferentes aspectos del trabajo como en el salario, el horario, etc. La satisfacción muchas veces se puede dar por la relación con la familia y no exactamente por la realización que pueda llegar a tener en el trabajo, y esto se debe de cuidar por que al momento que se quiera marcar una línea entre el trabajo y la amistad puede ser difícil respetarla.

*“El grado de satisfacción que tengo al estar trabajando en la empresa es muy bueno, ya que es parecido al estar en una familia, no hay mucha presión, mi horario es muy relativo y abierto, en si no hay un horario establecido para mi, en pocas palabras es una empresa familiar, con la hija me llevo muy bien”. (CA)*

*“Me siento muy bien trabajando en RACOMO, si no fuera así no hubiera aguantado ya cinco años, y también por que mi relación con la familia es muy buena en general”. (S1)*

#### **a) Falta de personal**

Por otro lado están los empleados que no tienen una relación estrecha con la familia, los cuales no tienen preferencias especiales ni son tan flexibles con ellos, por lo tanto como en todas las empresas en general hay insatisfacción por diferentes cuestiones. La falta de personal refleja que hay insatisfacción en el trabajo, por que no se esta contento en algunos aspectos, por esto los empleados empiezan a faltar al trabajo, muchos no regresan y algunos otros faltan repetidamente hasta que renuncian.

*“Hay un guardia que se ve que no esta a gusto, por que me han dicho que siempre se esta quejando de todo. No puedo despedirlo por que no se habla mucho conmigo. Pero ha habido comentarios que yo he escuchado*



*de él mismo, que digo no esta contento aquí, y ya esta echando a perder a otros guardias”. (DO)*

La falta de personal en RACOMO muchas veces se debe a que la persona que solicita trabajo piensa que es una labor fácil, piensan que solamente se tiene que estar parado sin hacer nada, no se tiene que mover ni un solo dedo; pero al estar en el puesto se dan cuenta de que no es como pensaban ya que es trabajo duro y de mucha paciencia, por esto mucho personal deserta al no aguantar el ritmo de trabajo que requiere el oficio de guardia de seguridad, por lo tanto la insatisfacción que tiene el personal es que el trabajo no era como el pensaba, como se dice:

*“Existen problemas de rotación de personal, principalmente se cree que este problema se debe a que muchas de las personas que están en busca de trabajo consideran que es un trabajo muy fácil de realizar y entran para ver que es lo que pasa, una vez estando trabajando se dan cuenta que no es nada fácil, debido a que al estar parado por mucho tiempo y observando quien entra y quien sale es muy cansado, y no les agrada por lo que se terminan saliendo”. (DO)*

Pero no solamente se tiene una idea falsa de la labor de guardia de seguridad por que se piensa que es fácil sino también por la ficción, es decir, se tiene una imagen falsa del guardia de seguridad de que tiene que tener una figura imponente, y eso no es lo importante, no están concientes de que se debe de tener conocimientos, habilidades y destreza, y para esto se les debe de impartir capacitaciones en diferentes aspectos, y por esto están inconformes con su trabajo ya que piensan que no se les dan los recursos suficientes para ser un guardia de seguridad.

*“Noto que los guardias que son más viejos en sus puestos se ven más interesados por la capacitación que los jóvenes, ellos tienen ideas muy raras, me han llegado a decir que por que no los mandamos al gimnasio,*

*tienen la idea de que el guardia de seguridad es como el de las películas americanas en donde es grande y musculoso, no tienen la idea de que se requiere destreza y conocimientos básicos de defensa". (DO)*

La falta de personal no solo se debe a la imagen equivocada que se tiene sobre lo que es un guardia de seguridad, sino que también existen otros problemas ajenos a lo que es un guardia de seguridad y de la empresa, es decir, es por la personalidad del empleado, por enfermedades, o por otros aspectos difíciles de controlar, y esto sucede en todas las empresas y no solo en las familiares. No todos los problemas que provocan el ausentismo son debido a la insatisfacción en el trabajo, por ejemplo cuando una persona se enferma no se debe a que esta contenta o no en su trabajo; pero otros problemas, como cuando piensa el personal que el salario es bajo, que no se lleva bien con sus compañeros, etc. Existen diversos motivos que causan la insatisfacción en el trabajo:

*"Los principales problemas que se presentan a nivel operativo son: en primer lugar, por faltas, para ello consideran que es necesario que exista un reemplazo, luego se recurre al doblete, si dice que si el guardia, se cubre al faltante y quien cubrió al guardia se le va a pagar el turno, aparte se le otorga cincuenta pesos para su comida.*

*El segundo motivo es por enfermedad, para solucionar este problema se espera que haya una persona para cubrir la incapacidad o constantemente se buscan dobletes para cubrir ese turno.*

*El tercer problema es cuando los guardias se presentan en estado de ebriedad, lo que se procede hacer es sacarlos del servicio y cubrirlos con otros guardias que estén dispuestos a cubrir el turno.*

*Otro problema que se ha llegado a presentar en RACOMO es por que el guardia se llegue a pelear dentro de su servicio sin razón justificada, por lo que se procede a pedir su renuncia". (S2)*

### **III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Debemos recordar que la estructura es la forma en que la organización ordena sus actividades para lograr sus objetivos. De acuerdo como lo define Mintzberg (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. Es por ello que la empresa RACOMO necesita de una estructura formal que le permita dirigir las actividades y funciones de la empresa, aunque esto no garantiza el éxito, pero si un mejor control y coordinación.

La estructura organizacional también permite coordinar las actividades de los empleados de manera que trabajen juntos para alcanzar los objetivos organizacionales y motivar a los empleados proporcionando los incentivos para lograr estatus superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

*"Yo pienso que a RACOMO lo que le hace falta principalmente es contar con una estructura, con manuales de procedimientos, que lamentablemente RACOMO no tiene por escrito, no hay ninguna consigna que diga la manera de actuar por parte de cada trabajador, además los cuales deben ser conocidos por todos, y ser más rígidas, que nos permitirían tener más control del personal, como también de los gastos que se realizan". (DO)*

Por ello, el director operativo busca que la empresa funcione bien y sabe de los problemas y carencias que tiene la empresa, es por esto que él busca incorporar en la empresa una estructura formal que le permita administrar correctamente la empresa, reconoce que le falta mucho pero esta empezando.

*“Busco que la empresa tenga calidad, pretendo hacer una estructura formal para evitar conflictos con los guardias, desacuerdos con la dirección, el jefe de servicio y los supervisores, también pienso contratar más personal”.*  
(DO)

En todas las empresas por lo general es común encontrar una organización formal, que es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico, se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros. Característica que no encontramos en RACOMO, lo cual dificulta mucho tener un control, conocimiento y coordinación de las tareas que se realizan dentro de la empresa, además de que dificulta mucho la realización de estas actividades y provoca una serie de problemas y conflictos entre el personal que labora en la empresa.

*“Por otro lado, también percibo que hay una mala comunicación principalmente debido a que no existe una estructura formal, sino más bien que RACOMO funciona de manera informal, porque los guardias no respetan los niveles jerárquicos, eso nos a traído muchos problemas. Porque por lo general los guardias se comunican con la directora general y no con el jefe de servicio, como debería ser y este a su vez comunicarlo con los supervisores, este con el director operativo y este tomar la decisión pero antes consultarlos con la directora general. En teoría esta es la manera en que la comunicación debería funcionar dentro de la empresa RACOMO, el problema recae en que en la practica no es así, debido a que como anteriormente se mencionaba la empresa es muy paternalista y eso solo ha logrado que los guardias se dirijan con la directora genral brincándose los niveles jerárquicos y la directora general toma decisiones sin consultarlo con nadie. Eso trae conflicto por que los permisos que prestamos en ocasiones chocan y RACOMO no sabe como resolverlos”.* (DO)

## 1. Dirección.

Una estructura organizacional contempla las relaciones relativamente fijas existentes entre los puestos en una organización. Por lo que, toda empresa por muy pequeña que sea necesita contar con una estructura que le permita dirigir las actividades y funciones que dentro de ella se deriven. La falta de tener por escrito las actividades que se deben desarrollar en cada puesto de trabajo, le dificulta mucho al director operativo de la empresa RACOMO llevar un buen control sobre sus guardias para que estos desarrollen correctamente sus funciones y hasta en ocasiones le a traído problemas con los clientes.

*“Todas las consignas que se hacen, la única manera de transmitir las es de manera oral, ya que no hay nada por escrito, es decir, no tenemos manuales de ningún procedimiento, sabemos como se hace y lo aplicamos, pero no seguimos un orden”. (S2)*

Existen diversos tipos de estructura que se pueden encontrar en cualquier empresa, pero nosotros consideramos que la estructura que le convendría tener a RACOMO es la funcional la cual se basa en las actividades primarias que hay que realizar como, finanzas, contabilidad, producción, marketing y personal<sup>45</sup>. Y aunque en teoría la empresa cuenta con una estructura que el director operativo diseñó para cumplir con los requisitos que le exigía la Secretaría de Seguridad Pública, en la realidad RACOMO no se maneja por una estructura, sino por el contrario a pesar que cada persona tiene su puesto determinado, todos realizan actividades de distintos puestos, por lo que existe muchos problemas de control y eficiencia en cada función.

*“No contamos con un departamento de Recursos Humanos, se supone que nosotras somos el departamento de Recursos Humanos, pero en si*

---

<sup>45</sup> Información aportada por el profesor José Regulo Morales Calderón, en el curso de planeación estratégica, impartido en la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa.

*nosotras nos encargamos de los papeles, checar que estén los papeles correctos, de abrir su expediente, de poner el contrato, de todo eso”. (RH)*

Pero el problema de no llevar un control sobre las actividades que se han de desempeñar en RACOMO no solo afecta el desempeño de esas actividades, sino también la comunicación entre los miembros.

*“Para evitar la falta de comunicación lo que pretendo implementar es que cada quien se encargue de su papel que desempeña, aunque ya se hablo con el personal administrativo sobre esto pero aún no hacen nada”. (DO)*

Por lo que la participación de un buen director es primordial en cualquier empresa, ya sean micros, pequeñas, medianas y/o grandes, ya que es la persona que se encarga de dirigir la empresa, por que camino la llevara ya sea al éxito o al fracaso, se encarga de tomar las decisiones financieras, sobre en que se invertirá, que clientes se tendrán, cual es crédito que se otorgara, etc. Y también administrativas como decidir sobre como dividir las actividades, el papel que cada trabajador debe desempeñar, como ejercer un control sobre sus trabajadores, etc.

*“El desempeño del jefe a raíz de que tomo las riendas en la empresa, es muy sistemático, quiere hacer las cosas muy burocratizadas y creo que no es para tanto”. (S2)*

#### **a) Autoridad.**

La definición de Autoridad remite al poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Es una persona revestida de algún poder o mando<sup>46</sup>. Esta característica debe ser primordial para cada director, ya que el éxito de la empresa depende muchas veces de la habilidad que tiene para llevarla por un buen camino, por lo que el director puede tomar diferentes formas de autoridad

---

<sup>46</sup> Herber A. Simon, “El comportamiento administrativo”, Editorial Aguilar.

para dirigir la empresa, ya sea autocrático, burocrático, participativo, consultante y permisivo. Por tal motivo el director operativo considera que si en algún momento tendría que dejar su cargo en RACOMO seria alguien que tenga conocimientos teóricos y quizás prácticos.

*“Si en algún momento tendría que dejar mi cargo a alguien, seria a un profesionalista forzosamente. Obviamente nada más me encargaría de vigilarlo yo, como lo que le decía la otra vez, si yo estoy diciendo tu me tienes que hacer esto, por que esa seria la condición y dejarlo en uno de los puntos claves y así él se vería comprometido, si no la arma pues me van a despedir; y así él ya tomaría las decisiones como que más acertadas, “no es que no he conseguido a la gente”, pues con la pena pero es tu chamba tu tienes que conseguirte la gente para que el día que tu quieras correr a un canijo lo corras, y se acabo”. (DO)*

En el caso de RACOMO ubicamos al director operativo como un líder autocrático y consultativo, debido a que en ocasiones no considera la opinión de los demás dueños de la empresa y de sus subordinados, solo toma una decisión y la aplica, le guste a quien le guste. Aunque en ocasiones, en situaciones más delicadas si contempla la opinión de los demás.

*“En ocasiones para que un guardia obedezca hay que ser duros. En definitiva si, pero tu crees que esa forma de traerlos con el latiguito funciona, más que andarlos hay pobrecito, te lo digo por experiencia propia, yo lo he visto con los clientes, algo que yo a veces les he comentado al supervisor y a mi mamá, es que los únicos tres clientes que he podido admirar es al Español que en Pachuca tenemos a sus hijos con escolta, a Cesar Catalán que tiene un Restaurante y al Arquitecto Sarasturia que es donde viven las Ashs. Por que toman decisiones no visceralmente, ya que si dan una orden la cumplen o sino los despiden, tal es el ejemplo del español, el día que estaba certificando, no se certifico y corrió a media cuadrilla de*

*los que estaban en el área de calidad; igual Cesar Catalán con un barman. Muchas cosas de ellos si me las he estado medio apropiando, es decir, no es ser buena onda con la gente, pero tampoco es ser un despiadado; solo es tomar la decisión que debe de ser, no tocarse el corazón de decir hay pobrecito, por que tu estas cumpliendo con la finalidad de que el trabajo no se caiga y eso es algo que todavía no entienden". (DO)*

El problema con el director operativo es que no posee un carácter tan fuerte como lo tenía su papá, eso le facilitaría mucho la situación en la empresa, debido a que en este tipo de empresas se necesita ser muy estricto por que el mismo trabajo lo pide, y aunque el director operativo esta aprendiendo, aun le cuesta mucho trabajo.

*"El trabajo del teniente era bueno, ya que él era una persona estricta, pero el teniente trabajaba de una forma y aquí el director operativo y la señora trabajan de otra forma, con el teniente eran actos favorables, había una buena relación y nos apoyaba mucho. Ahora con el director operativo también, pero no es tan fuerte su carácter como el del teniente, pero la misma necesidad ha hecho de que a veces sea estricto, pero pues hay que respetar su decisión. Ha sido favorable, en general". (S1)*

### **b) Delegación.**

La delegación es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones<sup>47</sup>. Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados. La distribución de la autoridad entre los diferentes niveles dentro de la organización es lo que se llama sistemas de dirección. Si no

---

<sup>47</sup> Max Weber "Economía y Sociedad, Esbozo de sociología comprensiva", Editorial Fondo de cultura económica.



hay delegación de autoridad se habla de sistema de dirección centralizado. No puede existir un sistema de dirección totalmente descentralizado o centralizado.

*“Cuando cambio al jefe de servicio y lo puse de supervisor tuve que enseñarle, educarlo, hacerle ver que figura es él, que delegue una autoridad, una responsabilidad que él tiene que tener. Le falta un poquito de visión, tener esa rosquillita de decir, si hago esto que pasara, y él es muy influenciado, es muy cortoplacista, las soluciones las ve a lo mejor de hoy a mañana no pretende ver a amplitud”. (DO)*

### **c) Responsabilidad.**

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados<sup>48</sup>. Y muchas veces ese es el problema que se presenta en RACOMO por que ni los guardias, ni el jefe de servicio y ni los supervisores se responsabilizan de las actividades que deben de realizar. Esto lo podemos constatar con lo que dice el director operativo.

*“Pues a horita ya quite a un supervisor de su antiguo puesto, que desde cuando ya lo quería quitar, precisamente para ya evitar ese tipo de problemas, de hacerle entender, darle una capacitación –sabes que tu función es ser jefe, no eres ni su cuate, ni su mejor amigo, ni su compadre, el día de mañana que yo le diga despide a ese elemento que no me esta sirviendo, lo vas a tener que despedir, y no es de que sea oye discúlpame, no es así, es una orden y la cumples-, si estoy mal a lo mejor yo estoy loco nada más dime ¿Por qué lo vas a despedir?, si vas a cuestionar una orden por lo menos que sea en forma constructiva”. (DO)*

---

<sup>48</sup> Herber A. Simon, “El comportamiento administrativo”, Editorial Aguilar.

La falta de estructura organizativa que define las actividades de cada miembro de la organización y la responsabilidad de estos para cumplir con las funciones que deben desempeñar es otro problema que sufre RACOMO, porque al no determinar las actividades que cada persona debe desempeñar, dificulta que la empresa tenga éxito y a eso hay que sumarle la excesiva confianza que existe entre el personal, en sus relaciones informales que se dan y con las cuales realizan acuerdos que le permitan hacer a un lado sus actividades o cubrir otros puestos en los que no están preparados, dificulta más que la empresa sea eficaz. Y lo podemos ver tan solo a la hora de contratar personal en RACOMO actividad que debiera hacer la encargada de recursos humanos pero por su falta de interés o inexperiencia, lo realiza el director operativo, pero cuando este no esta presente en la empresa lo realiza la encargada de recursos humanos, la directora general o la contadora auxiliar.

*“Quien se debe de encargar de realizar las entrevistas soy yo, pero lo hace mi hermano, si en dado caso que no este él, ya sea mi mamá o nosotras realizamos la entrevista, ya después mi hermano se encargaría de pequeños detalles de decirles en realidad como se maneja el servicio”. (RH)*

## **2. Control.**

El control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Por esta razón podemos decir que el control es importante para RACOMO ya que le serviría como elemento clave de su proceso administrativo, para detectar errores a tiempo y corregir las fallas en su debido momento.

*“El principal cambio que debemos aplicar en RACOMO, es solucionar los problemas de comunicación, admito que hace falta personal administrativo para que la empresa funcione mejor. Tenemos que llevar un mejor control*

*en el área financiera, mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal (control operativo). Ya que por ejemplo los guardias dicen que no se reporta lo que se debe de reportar". (DO)*

El control incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales de la empresa coincidan con las operaciones planificadas. Por tal motivo los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar. Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. Para que el director operativo logre tener un control sobre RACOMO piensa valerse de diferentes instrumentos para contrarrestar los problemas que afronta.

*"Lo primero que debemos hacer es implementar un sistema de control contables, administrativo, operativo y mejorar la comunicación entre el nivel administrativo y este con los guardias". (DO)*

Sabemos que para que la empresa tenga un control sobre sus recursos financieros y humanos debe empezar por algo y en el caso de RACOMO se desea empezar por asignar a cada persona en un puesto correspondiente y que este se responsabiliza de su área y no se involucre en otras funciones que no le corresponden, así como también aprender a trabajar en colaboración, pasar la información correspondiente a cada persona en tiempo y por escrito.

*"El primer escalón para avanzar es, tener una buena organización y la contadora también la otra vez me lo dijo oye por que no hacemos un manual que se lo entregues a cada quien para que se desarrollen las actividades que se tengan que desarrollar. Entonces sería organizar internamente primero y así ir avanzando poco a poco.*

*Ya teniendo un control de una organización completamente estructurada, el día de mañana que tú me digas sabes que tenemos diez clientes, pues ahí*

*esta el supervisor, a poco no puede controlar diez gentes, diez servicios ya con el control que nosotros tenemos sobre él". (DO)*

Es cierto que el director operativo tiene grandes ideas para lograr que la empresa funcione correctamente, el problema es que hasta ahora no las ha llevado a la práctica, de acuerdo con él, es por la falta de tiempo:

*"No lo he implementado por falta de tiempo, empecé con un maldito manual y no lo he terminado y apenas llevo como once hojas y eso nada más es para un servicio. O sea para que ya el nuevo jefe de servicio que esta ahí en la caja sepa que hacer, -estas son tus funciones, tú ni la vas hacer de guardia ni tu función es ser un guardia, por que al final de cuentas yo te pago a ti más que a un guardia para que me controles a esos cinco monitos, para que tú estés observando y controlando-". (DO)*

Creemos que para resolver muchos de los problemas que se presentan dentro de RACOMO es importante y preciso cambiar, comenzando por definir funciones, implementar un control, evitar problemas de comunicación y otros cambios que se deben realizar en áreas prioritarias de la organización. Pero por el momento es principal cambio es agilizar la comunicación, de acuerdo con varios trabajadores de RACOMO.

*"Lo primero que cambiaría en RACOMO, es que he notado que al director operativo se le olvidan las cosas o no avisa por cosas de la escuela, y ahí hay problemas con los compañeros ya que se choca la información, yo ahora que estoy como supervisor, estoy tratando de mejorar esto, no cambiar, sino mejorar, es decir, tratar de implementar ese control, ya que a veces hay problemas por que avisaban los guardias, pero se les olvidaba comunicar". (S1)*

Notamos que estos problemas se originan por la excesiva confianza que existe entre los guardias con los mandos medios y la dirección, esto a raíz de que no respetan la estructura jerárquica que tiene RACOMO, pero que en realidad no existe dicha estructura, aunque según todos ellos saben quien desempeña determinada función, pero en la realidad esto no sucede así, ya que cada guardia se dirige con los jefes medios a quien le tenga más confianza o de plano con la dueña para lograr los permisos, prestamos o el objetivo que buscan, no importándoles que se salten la opinión de sus jefes. A nuestra consideración esto se debe principalmente a que ven joven al director operativo y no tiene una figura fuerte, por lo que no le dan mucha importancia, además de que consideran que el no es el dueño, sino su mamá, así que prefieren hablarlo directamente con ella, pero sobre todo por que la señora es muy cariñosa, condescendiente y la convencen muy fácilmente.

*“Me dirijo más con la señora, bueno depende del problema, es que antes los guardias iban con la señora, pero lo que estamos haciendo es que los guardias le den su importancia al jefe de servicio, para que este le avise al hijo y así se respeten los puestos. Lo que pasa es que yo estaba más enfocado con la señora. Esto se debe a que yo siempre me dirigía con el teniente y tal vez como yo siempre le he dado importancia a la señora como ella es la dueña, pero también le aviso al director operativo”. (S1)*

Una forma de controlar a los guardias es exigiéndoles una bitácora y que cumplan con los consignas que deben de llevar acabo, esta supervisión la realiza directamente el jefe de servicio pero también aunque de forma un poco más indirecta los supervisores, dándose vueltas al sitio donde ofrecen el servicio para ver que este en su lugar de trabajo, que vayan uniformados, que estén presentables, mientras tanto la dirección los supervisa realizándoles llamadas.

*“Nosotros evaluamos a un guardia, en primera instancia por su uniforme, su credencial, su presencia, pero también ellos llevan una bitácora en donde anotan todo y así se checa si están apuntando las cosas o no”. (S1)*

### **3. Premios y Castigos.**

El control operativo que RACOMO debe tener sobre su personal es muy importante, debido a que es una empresa que ofrece servicios de salvaguardar un área determinada, es vital tener un control sobre el personal. Por lo que el elemento clave de RACOMO son los guardias, para ello se crean diferentes incentivos que le permitan a la empresa lograr que los guardias realicen sus actividades tal como la empresa lo marca, como son bonos de puntualidad, de desempeño, vales de despensa o diferentes premios que se les otorgan a los que se portaron mejor, etc.

*“Si, el personal labora bien y cumple con lo requerido o mas que nada nos dan apoyo, se les da un estímulo con mas vales, a veces se les pagan sus comidas cuando nos apoyan en cubrir un servicio”: (S1)*

*“Cuando un guardia llega a faltar, lo que se hace es tratar de cubrirlo inmediatamente en el servicio en él que esta asignado, cuando se enferma el guardia también se trata de cubrir de inmediato, cuando se presenta algún guardia en estado inconveniente se le saca del servicio en el que se encuentra y se le descuenta de su salario una parte y recibe una advertencia, si se encuentra a los guardias peleando se les despide sin argumentarle nada. Este tipo de decisiones ya se tienen programadas son de las únicas decisiones que están programadas”. (S2)*

Pero también existen otras formas para lograr que los guardias realicen sus actividades como esta determinado, ya sea por medio de una llamada de atención,

reportes o regaños. En caso de que se presenten problemas con los guardias RACOMO ya tiene estipulado las medidas correctivas que deben realizar.

*“Cuando hay problemas con los guardias, se anota como un reporte y se va acumulando en sus vales, ya que si ellos acumulan tres faltas o reportes se les quitan los vales que se les dan al mes, por no cumplir con lo que la empresa solicita, si no se presentan a laborar sin justificación o sin avisar se les castiga dos días”. (S1)*

#### **IV. COMUNICACIÓN.**

La comunicación es de suma importancia tanto en la vida personal como en la vida organizacional, es una herramienta que es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, como hemos mencionado ya en la base teórica de este estudio. Por otra parte también ayuda a la supervivencia, pues la información que se extrae del medio ambiente y la facultad de transmitir mensajes son piezas claves para sacar ventaja del modo de vida.

Dentro de la empresa, la comunicación a llegado ha ser considerada como una herramienta indispensable para tratar de ayudar a resolver los problemas que se presentan a menudo, es decir, problemas que son muy cotidianos y que anteriormente con el fundador no se atacaban de esta forma.

*“Dentro de las debilidades de la empresa, lo único que veo yo es la comunicación, ya que es lo que muchas veces a fallado, pero ya se esta trabajando sobre ello, realmente es uno de los propósitos que estamos llevando ha cabo”. (S1)*

La reacción de los miembros de la empresa ante los problemas en el ámbito administrativo que se presentan es similar, muchos de ellos consideran que el mecanismo o la herramienta para tratar de evitar algunos problemas es la comunicación, debilidad que ha tenido la empresa por algún tiempo.

*“Yo pienso, que el apoyo es la principal herramienta para tratar de resolver los problemas aquí, ya que dentro de los problemas que percibo aquí son y hasta puedo asegurar que es una debilidad de la empresa, la falta de comunicación en todos los niveles, a lo cual yo lo resolvería hablando inmediatamente cuando se presenta un problema sea en el nivel que sea”.*  
(CA)

La comunicación puede ser más eficiente si se maneja de una manera adecuada, pero también puede resultar peligrosa si no existe una buena comunicación, como lo mencionamos al inicio de este trabajo en la base teórica.

### **1. Dialogo.**

El dialogo es la principal herramienta que ocupan las empresas pequeñas para poder transmitir alguna información que se requiera compartir con todos los miembros de la empresa, por otra parte, el dialogo también se emplea cuando se presenta algún problema en las empresas y se requiere darle solución de inmediato para que no sea grave, esto se presenta muchas veces en RACOMO, tratar de dar solución de inmediato a los problemas con el fin de que estos no crezcan y se vuelvan más complicados.

*“Cuando se me presentan problemas por falta de información lo que trato de hacer es hablar de inmediato, haciéndolo como una medida correctora, por ejemplo; como hace rato tuvimos un problema en la caja por que hay alguien que se esta saliendo en horas de comida, se toma una hora de comida, no checa su hora, se le paga, pues la que pierde es la caja, pero si nos llegan a detectar que se le esta cubriendo a esa persona pues el problema se agrava para nosotros, lo que hice de inmediato después de enterarme de otras fuentes fue hablar, tener una pequeña platica con el supervisor y decirle sabes que corrige esto, porque si sigues haciendo eso, con nosotros tendrás cinco años pero con la pena adiós”.* (DO)



Por otra parte, otro miembro de la empresa también considera que el dialogo es de suma importancia como respuesta a los problemas que se presentan, aplicándolo como una herramienta de la vida diaria dentro de sus labores al tener a su cargo a varios guardias.

*“Cuando surge un problema con los guardias que tengo a mi cargo, lo que hago es hablar con ellos y les trato de explicar, como deben de hacer las cosas, diciéndoles el porque se debe de hacer así y apuntar lo que sucede, todo esto para que posteriormente se le entreguen las novedades al director operativo y ya no haya mucha falta de información”. (S1)*

Pero no siempre el dialogo a estado presente en la empresa, a pesar de que es la herramienta que se tiene presente y se puede disponer de ella en cualquier momento y que no tiene en realidad un costo, no había sido del todo empleada, anteriormente cuando el fundador se encontraba ha cargo no se dependía mucho del dialogo, ahora en la actualidad es lo más recurrente.

*“La falta de comunicación si ha existido dentro de la empresa y esta ha dificultado mucho el desarrollo de la misma, pienso yo, pero ahora creo que si se esta aplicando eso de hablar, con el fin de tratar de arreglar un problema que se presente. Esto de hablar siempre fue una decisión de mi hijo y ahora es lo que se esta haciendo”. (DG)*

En pocas palabras lo que se esta tratando de generar en la empresa es que haya más dialogo por parte de todos los miembros, tanto en el ámbito operativo, como en el administrativo ya que en este último si no ha sido muy tomado en cuenta como un medio para tratar de reducir los problemas y darles una mejor respuesta, generando con esto reacciones de algunos miembros.

*“Lo que estoy haciendo, es que cuando me avisan inmediatamente de algo paso el aviso y así se toma nota con el jefe de servicio para que ya no haya*

*problemas y así mismo avisar al director operativo y a la directora general, para que no haya problemas". (S2)*

Otra forma de utilizar el dialogo cada vez con mayor frecuencia, es por el hecho de tratar de hacer que los guardias tomen más conciencia acerca de las labores que tiene que hacer y que ya se les habían olvidado o no las hacían por algún motivo, por el hecho de dejarlo de hacer por un tiempo el cual consistió en el transcurso del paso de la empresa a cargo del hijo mayor, pero ahora ya se esta tratando de implementar que por medio del dialogo los guardias sepan las labores que tiene que realizar y que tanto los puede beneficiar a ellos.

*"Lo primero que hago es analizar el problema y ver de que tipo es, si es a nivel operativo, quizás teniendo una platica y ver que es lo que piensa y para darle al final de cuentas una explicación de que es lo que realmente tiene que estar haciendo y porque haciéndole entender cual es su función, cuales sus limites de actuación, porque, para que y como debe de realizar las cosas, para que no haya malos entendidos y se diga que tu hablas en un lenguaje y yo hablo en otro, es decir, para que no se justifiquen con algo tan simple". (DO)*

## **2. Informal.**

Con frecuencia, las personas no advierten el hecho de que sus acciones comunican tanto como sus palabras, el mensaje que transmiten las acciones es con frecuencia más vigoroso que el verbal. Las acciones que comunican algo reciben el nombre de comunicación no verbal, este tipo de comunicación es parte de prácticamente todo lo que efectúa un supervisor o un gerente. También forma parte de lo que no efectúa, porque la falta de acción también es comunicante.

Por otra parte también la mentira es una forma de comunicación informativa (aunque también puede tener aspectos reguladores y afectivo-valorativos) en la

que el emisor trata de influir sobre el estado mental del receptor para sacar ventaja. Principalmente los chismes son algunos de estos casos y son muchos los que se presentan en las empresas y en RACOMO no son una excepción ya que forman parte de la comunicación informal que se vive a diario en la empresa.

*“Muchos problemas que se presentan entre los guardias en un servicio, llegan a otro lugar tan rápido y no solo eso, también cuando se trata de apoyar a un guardia que si a cumplido y que se ve que apoya a la empresa, de inmediato otros saben que se le apoyo y cosas de esas. No se como llegan los malditos chismes, aunque estén en el sur y otros hasta el norte llegan. A lo mejor empiezan a decir a el porque si y yo porque no”. (DO)*

Por otra parte también en la empresa se genera un poco de desconfianza, la cual en ocasiones genera problemas ya que esta desconfianza parte de la inexistencia de una verdadera identidad entre emisor y receptor o el deseo implícito del que remite de encubrir sus verdaderas intenciones, es decir, se trasmite información de lo que unos aprecian de ciertos miembros de la empresa, pero que se empieza a creer aunque realmente no hayan estado presentes en el momento en que se dijo algo.

*“Muchas veces la imagen que siento que perciben los guardias de mi, es que soy muy exagerado y estricto, pero es que la verdad, hay que poner cierta rigidez en la empresa con algunos guardias, para que al menos nos respeten más”. (DO)*

En diferentes ocasiones mucha de la información que no llega a manos del director operativo afecta tanto, hasta el grado de llegar a limitar la toma de decisiones y dejar de realizar acciones que pudieron ser importantes y ayudar al desempeño de la empresa, esto se da por el hecho de que algunos no dicen todo lo que saben, lo que ven o lo que hacen y esto se ve influenciado en la manera de interpretar un mensaje o proporcionar la información que se tiene.

*“A veces me he dado cuenta que las decisiones que tomo se ven afectadas por muchas cosas, por ejemplo, porque ha lo mejor están ocultando información del desempeño de alguien, de la manera en que esta actuando y de lo que esta haciendo y yo no se, y si lo llegara a colocar en un servicio en donde no es tan aceptado y si el cliente me llegara a reclamar pues simplemente no tendría medios para responderle, entonces pues si me afecta en las decisiones”. (DO)*

La forma en que se oculta información en la empresa puede beneficiar a unos, en particular a los guardias, pero también puede afectar al desarrollo de la empresa y la forma en que esta se puede manejar, principalmente en el ámbito operativo, la comunicación informal que se da es difícil de controlar debido a que cada uno distorsiona la información de acuerdo al ambiente en el que se encuentre y no solo es parte del nivel más bajo.

*“Algunos problemas en el área operativa se dan según lo que me dicen los guardias, por el hecho de que no se reporta lo que se debería de reportar o lo que ellos dicen, es que el problema lo hacen más grande los supervisores y el jefe de servicio de lo que realmente fue, también que no saben ser jefes, esto me lo han dicho muchos guardias y empiezo a creer que es cierto ya que algunos tienden por echarse tierra, para tratar de estar en un servicio donde si se sientan a gusto”. (DO)*

## **V. CONFLICTO.**

Como ya mencionamos en el marco teórico el conflicto es importante dentro de las organizaciones ya que es inherente a la interacción humana, el cual se presenta en y entre las áreas y ámbitos en los que se desarrolla la vida cotidiana de los seres humanos (individuos, grupos, instituciones, comunidades).

## 1. Intereses Individuales.

Los intereses individuales que tienen cada uno de los integrantes de la empresa son buenos, en la medida en que se basen por si solos y no dependan de otras personas, porque si esto sucede lo que pasa es que generan conflicto, el cual como lo mencionamos en el marco teórico se define como un tipo de conflicto interpersonal, el cual se define ampliamente para incluir desacuerdos interpersonales sobre cuestiones sustanciales y antagonismos que incluyen diferencias más personales y emocionales que las anteriores.

En RACOMO, muchos de los intereses personales de los miembros se ven determinados en función de los otros sujetos o miembros de la empresa, es decir, se piensa en un desarrollo pero por medio de, otras gentes.

*“A horita tengo un problema, con el cliente de la caja, ya que están trabajando cinco personas, y entre ellos se encuentra el jefe de servicio que es un joven, y ya surgió por ahí el peine, que por que lo ponen a él si yo estoy más grande, yo se más, y ya esa persona empezó a contaminar a otra, y los reclamos son igualitos, como si se escuchara a la persona, algunos ya entendieron el asunto, pero otros no y como que cada quien esta haciendo su grupito defendiendo sus intereses”. (DO)*

Los intereses individuales también pueden ser utilizados por parte del jefe con el fin de que los trabajadores cumplan y laboren conforme a los intereses de éste, y en ocasiones modifican ciertas formas de actuar con el fin de conseguir lo que se han propuesto, tratando de engañar a los subordinados y hacerles entender las cosas de otra manera.

*“Aunque no se me da mucho en ocasiones es necesario llegar y sentarme y platicar un ratito con los guardias para coordinar ideas, y así saber como les puedo llegar en algún momento que los necesite, aunque a veces me da*

*esa pequeña desesperación, también se que hay personas con las que me puedo acoplar y entender como es la contadora, ya que ella ya termino la carrera y sabe más, llevando un paso adelante que yo, con mi mamá y con mi hermana no van a entenderme ni van a saber el por que, algunos guardias como ya han trabajado en otras empresas a lo mejor más grandes o más pequeñas que esta, entonces me sirven de retroalimentación para ver que hacían ellos y que hago yo a horita". (DO)*

## **2. Actitud.**

La actitud de las personas en ocasiones afecta tanto el desempeño de la empresa como el desarrollo de la misma. La actitud involucra los distintos valores, metas y estilos de vida que pueden ofender o molestar a los demás. Un problema muy común es la lucha entre colegas para conseguir ascensos, poder y control, lo que ocasiona conflictos destructivos entre las personas y que afectan a la empresa.

La actitud por parte de los miembros dentro de RACOMO, es considerada como uno de los grandes problemas que ocasionan conflictos, tanto entre los guardias, como con sus supervisores y el jefe de servicios, en pocas palabras, gran parte del conflicto generado dentro de la empresa es dado por la mala actitud de sus miembros.

*"La actitud de la mayoría de los guardias es pésima, en especial hay un miembro que a pesar de que esta grande de edad tiene una pésima actitud con los demás y lo que estoy haciendo ha horita es tratar de hablar con él, tratar de ver si su personalidad es muy antisocial y si un tanto se resiste al cambio, pues si tiene muchas características que si desempeña en su trabajo, pero si no empieza ha cambiar su actitud yo le estoy dando un mes de todas formas para ver a quien dejar en su lugar, par que él se quite de la pena y si el problema es el dinero pues se lo pago y le digo gracias y siga con su vida". (DO)*

A veces se piensa que la mala actitud de los miembros se deriva de la nueva forma de organizar el trabajo, es decir, de los cambios que se han dado ha partir de la entrada del hijo mayor en la empresa, también se piensa que es por el tipo de trabajo que se realiza en la empresa, aunque realmente no se sabe a ciencia cierta ya que se les pregunta a las personas y no contestan, cambian el tema, etc.

*“Muchas veces trato de hablar por que les pregunto sinceramente, ¿oyes tu no estas a gusto aquí verdad? Y me responden –no es que...-, o no me responden o me evaden la pregunta y empiezan siempre a decir, es que los compañeros, y les digo pero por que no lo comunican con los demás, y solo me responden –es que nadie escucha, que no se que-, o sea tienen algunos una actitud muy pesimista”. (DO)*

En ocasiones se nota que las relaciones que se dan entre los guardias y la mala actitud de ellos al desempeñar su trabajo se modifica, es decir, cambia por momentos, aunque todavía no esta determinado cual es el factor que hace que a veces se reduzca esta mala actitud, se piensa que es por los grupitos que se han formado en la empresa, los cuales muchas veces hacen que se de un trato diferente entre los guardias e inclusive con otros miembros.

*“Hay veces que es chistoso todo esto, porque si he notado cambios en algunas de las ocasiones que he platicado con los guardias considerados con mala actitud, hasta el mismo cliente me dice, oye que les diste como que si se puso las pilas, cambio y hasta el mismo cliente me lo dice, entonces también como que tengo esa parte de si funciona una vez puede funcionar otra vez y si no pues con la pena”. (DO)*

### **3. Confrontación.**

Como ya vimos en la base teórica del trabajo, dentro del conflicto hay diversas formas que se presentan entre estas se encuentra la confrontación que no es más

que el proceso en el que las partes discuten cara a cara y de modo directo su conflicto. La confrontación interpersonal implica aclaración y exploración de los problemas, naturaleza y vigor de las necesidades ó de las fuerzas y tipos de sentimientos generados. Si se maneja bien la confrontación, es un método para lograr más comprensión de los problemas y la intensidad de los intereses de los protagonistas para lograr una comprensión diagnóstica de los sucesos disparadores, tácticas y consecuencias de su conflicto y de cómo también estos proliferan de problemas sintomáticos, así como descubrir o inventar posibilidades de control y solución.

En ocasiones lo que se tiene que hacer en la empresa para tratar de hacer que el conflicto se reduzca es hablar con los guardias o con quien tenga el problema en curso y con esto se pretende darle fin al conflicto que se a suscitado en ese momento, y como anteriormente se menciona lo que se ha estado manejando en la empresa es que se trata de hablar de inmediato para tratar de resolver el problema lo más antes posible.

*“Cuando escucho rumores o chismes que se van suscitando en la empresa y de los cuales me informan, lo que les contesto es simplemente decirles yo no se de que hablan y aunque me cuesta un poco de trabajo por diferentes razones voy con ellos, con el jefe y el encargado y les comento que los pondré quietos y ellos ya se sienten más tranquilos y me dicen ponme a quien quieras pero cámbiame a este”. (DO)*

## **VI. TOMA DE DECISIONES.**

La toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas y no solo se limita al ámbito personal sino también laboral, siendo uno de los componentes inherentes en la administración y del desarrollo de las empresas. Por lo que cualquier directivo debe de estar conciente



sobre las decisiones que toma para no perjudicar el desempeño de la empresa, ya que una mala decisión puede determinar el futuro de la empresa.

*“La toma de decisiones que realizamos dentro de RACOMO es muy rara, porque por lo general lo que hacemos los tres es echarnos la bolita”. (DO)*

### **1. Decisiones Programadas y No Programadas.**

En consecuencia, la falta de experiencia y preparación a la hora de tomar una decisión, perjudica notablemente el futuro de la empresa. Pero cabe destacar que las decisiones que se toman dentro de RACOMO pueden referirse a dos tipos de clases de decisiones, las llamadas programadas y no programadas, las primeras son realizadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, con frecuencia, las decisiones de rutina se toman rápidamente, quizás inconscientemente, sin necesidad de elaborar un proceso detallado de consideración. Por lo que se desarrollan métodos definitivos para poder manejarlas. Un ejemplo clásico de la toma de decisiones dentro de RACOMO es la contratación de personal, el pago de salarios, la adquisición de uniformes, etc., por lo general podemos notar que este tipo de decisiones se realiza en las decisiones de nivel operativo.

*“La contratación de personal la hace directamente mi hermano, es el que dice si se queda, si funciona, pero principalmente consta en el hecho de que traigan todos sus que solicitamos. Por otra parte, los salarios se mantienen fijos, para el personal de nuevo ingreso”. (RH)*

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

*“Lo primero que hacemos es ver si tenemos la capacidad adquisitiva, la contadora es la que tiene los estados financieros de la empresa y ya quien autoriza es mi mamá, digamos le pregunta ¿tenemos para comprar?, -no que si-, entonces vamos con el jefe de servicio o supervisor y ellos se encargan de las tallas, y dicen son tantos y ya, entonces los pedimos”. (RH)*

Muchos de los procedimientos en las actividades no se tienen por escrito, mas sin embargo, como son actividades rutinarias su procedimiento se conoce, esto les sirve para cuando se presenta algún problema o dificultad para que se le de una solución inmediata, por lo que no es necesario tener los procedimientos por escrito para ciertas actividades. Las decisiones rutinarias se refieren asuntos que pertenecen al ámbito de los reglamentos y de las normas y procedimientos operativos, que se han convertido en rutinas operativas, y se resuelven por medio de “decisiones programadas”.

*“Las decisiones ante estos problemas son cotidianas, aunque no estén por escrito el jefe de servicio como los supervisores sabemos que es lo que se tiene que hacer ante problemas” (S2)*

Por otra parte, cuando las decisiones son complejas, críticas o importantes, es necesario tomarse el tiempo para decidir sistemáticamente. Las decisiones críticas son las que no pueden ni deben salir mal o fracasar. “La utilización de nuevas tecnologías”, “La evaluación de un nuevo cliente” o “la capacidad de contratar más personal”, son ejemplos de decisiones no programadas, También “Reducir costos”. RACOMO realiza este tipo de decisiones a nivel administrativo, donde solo influyen los tres miembros de la familia.

*“Supongamos llega un cliente que me solicita un servicio de cinco guardias en este momento, vería la propuesta, lanzo un precio alto y si me digieran que si pues va, por ahí si ya se compensa, pero si va a dar un buen pago,*

*voy a tener la facilidad de pagarles bien a los que estén ahí, y obviamente como que el servicio va poder realizar bien". (DO)*

Aunque se supone que en la empresa las decisiones se toman entre los tres, muchas de las veces no es así, debido a que el director operativo es quien tiene la última palabra, por ser la figura que esta más capacitada tanto en las actividades de la empresa como en conocimientos académicos. Esto en primera instancia, ya que si no se llegara a encontrar el director operativo la directora general es quien se encarga de decidir en ese momento, con la sugerencia de la encargada de recursos humanos:

*"Cuando mi hijo toma una decisión, ya no la cambio, ya que yo pienso que esto significa restarle autoridad en frente de los guardias. Pero cuando mi hijo no esta ó si llegara a suceder que saliera de la empresa, yo tomaría las decisiones y si no mi hija". (DG)*

Muchas de las empresas familiares toman las decisiones por reacción, ya que no tienen manuales de procedimientos que le permitan definir las actividades a realizar, para obtener un buen desempeño y sobre todo para llevar una correcta administración que les ayuden a evitar errores a la hora de tomar decisiones. Como dice:

*"Me he dado cuenta que la empresa como es familiar toma las decisiones por reacción, ya que no se estipula algo para afrontar una decisión, sino más bien como se presente". (S2)*

## **2. Ventajas.**

Una de las ventajas en la toma de decisiones consiste en apoyarse en otros individuos que se encuentran dentro o fuera de la organización, ya que esto permite al decisor poder tener mayor información que amplíe el panorama de

alternativas tanto en cantidad como en diversidad para la solución de los problemas que acontecen a la empresa, los grupos pueden ofrecer mayores aportes, para la toma de decisiones.

*“Cuando se presentan problemas lo que hago es hablar con amigos, compañeros de la escuela, en ocasiones con profesores y de ante mano con todos los de la empresa incluyendo a mi mamá y a mi hermana, para tratar de darle una solución a esos problemas”. (DO)*

En las empresas muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un sector de gente no la acepta como una solución posible, cada uno de sus integrantes tiene un punto de vista propio que difiere, en cierta medida, del de los demás, como resultado, la cantidad y tipos de opciones son mayores que los del individuo que trabaja solo. Es por esto que se tiene que llevar a cabo un consenso, para poder buscar la mejor alternativa posible con la cual la mayoría de los miembros de la empresa estén de acuerdo y así no haya inconformidades entre éstos.

*“Muchas de las decisiones las tomo yo; pero también las tengo que plantear con la contadora, mi hermana y mi mamá, yo lo planteo, si a mí me dicen se tiene que hacer un cambio o un ajuste en la empresa, yo les digo hay que hablarlo entre todos para ver que tan necesario es hacerlo y como sería la manera más correcta de realizarlo, si se puede entre todos damos una solución”. (DO)*

### **3. Limitantes.**

Dentro del proceso de la toma de decisiones existen diversos factores que modifican las decisiones mismas e inclusive muchos de estos factores pueden hacer que se limite la toma de decisión o simplemente que no se realice correctamente ni de la manera más apropiada, notándose más frecuentemente en

las pequeñas empresas donde la relación afectiva y la falta de recursos financieros y humanos determina muchos de los lineamientos de la empresa, tal es el caso de RACOMO, como se menciona:

*“Bueno de hecho, la necesidad de personal me ha impedido realizar muchas de las sanciones correspondientes a los guardias, pero en una de esas que alguno se ponga, le digo te vas a descansar, -no si, pero es que ni modo te me pusiste al tu por tu y al final de cuentas soy el jefe, mientras no sea una orden tonta, le digo sabes que ponte hacer tu trabajo, y si no me hace caso lo mando a descansar tres días sin goce de sueldo. Pero obviamente no hay gente, entonces también no puedo jugar mucho al vivo”.*  
(DO)

Una de las principales limitantes de las pequeñas empresas familiares es la falta de personal, ya que muchas veces carecen del capital suficiente para poder otorgar las prestaciones de ley, por lo que esto no suele ser atractivo para las personas que solicitan el puesto. Haciendo que las empresas modifiquen sus decisiones adaptándose a las condiciones del personal.

*“Si por mi fuera no contrato al personal que no este dentro del perfil deseado, pero como estoy de guardias no tengo otra cosas más que contratarlos, para poder salir del apuro. Tengo cierto temor al reclamarles a los guardias cuando desempeñan su función, ya que estos se pueden marchar y me dejarían sin suficiente personal para realizar los servicios que prestamos.*

*Por ejemplo, cuando realizo cambios de guardias en los servicios que damos se oponen en un principio, ya que ponen de pretexto que no se acomodan o que les queda muy lejos ese servicio, pero esto es con el fin de oponerse, pero para reducir esta oposición hablo con ellos para tratar de hacerlos entender”.* (DO)

Otro de los factores que afectan las decisiones que se toman en RACOMO es la inseguridad que se tiene en el DO, el cual se encarga de las decisiones y es quien tiene la última palabra, pero por su inexperiencia y corta edad no le tienen confianza suficiente para dejarlo actuar libremente y por el contrario se hacen a un lado las alternativas que pudieran haber sido correctas para RACOMO y esto los hubiera llevado a mejorar su desempeño y hasta ser capaces de crecer, llegando a adquirir más clientes.

*“Cuando tomo una decisión he visto que me tienen cierta desconfianza, sobre todo por parte de mi mamá y también por parte de los clientes cuando voy a platicar con ellos para ver como va el servicio, esto pienso que es porque me ven joven y no creen que soy capaz de poder llevar la empresa, entonces es necesario acudir a esas visitas con los clientes acompañado de un amigo de mi papá, para que así me tomen más en cuenta y también mi mamá, ya que necesitan que esta persona les diga de los cambios que yo había planteado hacer aquí en la empresa, y los lleguen a considerar”. (DO)*

Muchas veces la carencia del personal hace que se suba de puesto al personal poco capacitado, esto por la confianza que se le tiene al personal, pero sobre todo por que no se cuenta con la gente capacitada para las actividades correspondientes en determinada área, y esto se da mucho en RACOMO debido a que un guardia puede llegar a ocupar el puesto de supervisor, aunque ni siquiera sea capaz de desempeñar correctamente tal función, porque lo que se toma más en cuenta es la confianza que el DO le tenga a determinadas personas, creando fuertes lazos de amistad que prevalecen en las empresas familiares, en lugar de que se realice un ascenso por las capacidades y habilidades que posee el trabajador.

*“Al guardia lo ascendí al puesto de supervisor, por que antes él ya había ocupado ese puesto, y de hecho se le iba a dar un curso, también lo*

*ascendí obviamente porque entre a la escuela y necesito que alguien supervise cuando no estoy, que me de información que a veces no me proporcionaban otros, entonces, cuando menos se necesita para que el cliente vea que alguien esta supervisando”. (DO)*

## **VII. SEGURIDAD PRIVADA.**

El trabajo de seguridad privada en nuestro país no tiene mucho tiempo de existir y este se a proliferado debido a los altos índices de delincuencia que han surgido en los últimos años, lo que ha servido como el pan de cada día para que se de la proliferación de empresas de protección y seguridad privada.

Este surgimiento de nuevas empresas de seguridad privada a sido originado por la deficiencia de seguridad pública que a otorgado el gobierno de México. La seguridad privada se fundamenta en la libertad de las personas para satisfacer sus necesidades de seguridad, conforme a sus recursos y objetivos.

### **1. Formalidades.**

Los límites de la acción privada en la seguridad están dados por la legislación y por la ética profesional que debe acompañar toda actividad profesional. Bajo este mismo aspecto, es pertinente afirmar que la seguridad privada no se improvisa, sino que requiere conocimientos y experiencias adecuadas para lograr el nivel de seguridad necesario. Esto lleva a las empresas de seguridad privada a estar reguladas con forme a los reglamentos que estipula la Secretaria de Seguridad Pública.

*“Hijole, los puntos fuertes que tiene RACOMO, es que esta registrada y nos ubicamos dentro de las 40 empresas que cumplen con todos los reglamentos y normas que dictan las autoridades a pesar de que la empresa es muy chiquita, además de que las prestaciones que nos otorgan*

*es conforme a la ley, y el sueldo que nos dan es bueno, y todo esto nos da muchos beneficios”. (S1)*

Al estar reglamentada la empresa, le a dado un cierto prestigio ante los clientes, por lo que los a llevado cada día a ser más exigentes con ellos mismos y con sus trabajadores, esto se ve reflejado al otorgarles a sus guardias condiciones de trabajo favorables.

*“Todos los trabajadores cuentan con las prestaciones de ley, como son: el seguro social, la prima vacacional, aguinaldo, vales de despensa que van acorde con el desempeño que tenga cada trabajador, vacaciones, infonavi, etc.”. (DO)*

En cuanto a las exigencias que se impone la empresa es tratar de tener guardias que den una buena imagen a la misma, para no perder la confianza de los clientes actuales y potenciales, por lo que se realizan diversos estudios a su personal. Ya que el personal de seguridad debe poseer una buena condición física y mental para tener un buen control de sus emociones de manera que le permita enfrentar situaciones violentas o de gran estrés, así como mantener un mismo nivel de atención sobre las cosas y las personas que le rodean. Así también, es deseable que cuente con una buena capacidad de expresión verbal y de persuasión para convencer a las personas respecto de tomar algunas medidas no deseadas.

*“Antes de contratar al personal que labora en RACOMO se les tienen que realizar exámenes físicos, Médicos, Psicológicos, Toxicológico (Antidoping) y posteriormente cada año”. (DO)*

Por otra parte, RACOMO también se preocupa por cumplir con las normas que exige la Ley Federal del Trabajo, exigiendo los documentos necesarios para ocupar el puesto, que les facilite tener un mejor control sobre el personal y a la vez



como un respaldo para avalarse frente a sus clientes y como justificación para con las autoridades, para cuando exista un problema.

*“Cuando alguien viene a pedir trabajo, le decimos preséntate el sábado para que se le realicen los estudios, si salen bien, que me traigan sus papeles completos; acta de nacimiento, comprobante de domicilio, certificado de secundaria, todos los requisitos, pero si en el antidoping sale positivo, no lo podemos contratar, y si sale bien en sus exámenes como debe de ser, le decimos preséntate el lunes a trabajar”. (RH)*

Por otra parte el cumplir con requisitos y exigencias impuestas por la ley han favorecido el apego de sus clientes hecho que se a visto reflejado en la satisfacción de los mismos, al permanecer por un periodo extenso con la empresa, logrando establecer lazos de lealtad entre los diversos clientes y la empresa.

*“El desempeño de RACOMO, esta bien, pienso yo, porque con el servicio que cumplimos tratamos de atender todas las necesidades del cliente y estamos muy bien frente a ellos”. (S2)*

## **2. Capacitación.**

El guardia de seguridad intramuros debe conocer sobre el manejo de armas de diferentes calibres, en caso de que la corporación o la empresa tengan el permiso necesario para la utilización de armas. También, aunque no es un requisito, una buena parte de ellos cuentan con las habilidades para conducir vehículos de distintas capacidades, automóvil, camioneta, motocicleta, etc., y para poner en funcionamiento los diversos aparatos diseñados para monitorear y vigilar las entradas y espacios interiores de las edificaciones. Por lo que resulta de vital importancia que RACOMO les imparta cursos de capacitación a sus guardias los cuales corren a cuenta de la empresa, una actividad importante que empezó a

realizar el DO cuando ocupo su cargo, debido a que anteriormente el fundador no implemento la capacitación a sus guardias.

*“El primer cambio que yo realice cuando empecé ha desempeñar el cargo de director operativo, fue el de brindarles a los guardias capacitación, la cuál consiste en cursos de defensa personal, Primeros Auxilios, Uso del PR24 (macana), Manejo del gas Lacrimógeno, los cuales se imparten los fines de semana, durante cuatro meses al primer grupo de 5 personas y posteriormente inicia el otro grupo, pagándole al guardia su capacitación como un turno trabajado”. (DO)*

Uno de los grandes problemas que aquejan a las empresas de seguridad privada, es que la capacitación muchas veces se dirige solo al nivel operativo y se ignora a los mandos medios, siendo estos un factor fundamental para ejercer el trabajo, porque muchas veces son ellos quienes realizan las actividades de los guardias, por la ausencia de guardias, debido al hecho de que falten a laborar o porque se surja un servicio que requiere más personal que con el que se cuenta.

*“Nosotros como supervisores no hemos tomado un curso o capacitación, por falta de tiempo, pero se esta pensando en tomar un curso para los supervisores a nivel operativo”. (S2)*

## **TERCERA PARTE. CONCLUSIONES.**

Después de haber realizado el trabajo de investigación, como parte de nuestra formación académica en la licenciatura de Administración, hemos podido desarrollar y concluir la presente tesina, cuya realización nos a ofrecido entre otras cosas un sin fin de experiencias, pero también al mismo tiempo hemos podido obtener más conocimientos interesantes como resultado de la misma.

Es por esto, que se llega a la conclusión de que el objetivo general de investigación, planteado al inicio del presente trabajo:

**Determinar que tan importante es la Comunicación para tratar de evitar el Conflicto a la hora de Tomar Decisiones en una Pequeña Empresa Familiar de Seguridad Privada. “RACOMO S. A. de C.V.”**

Con lo anterior podemos determinar que se pudo cumplir de manera satisfactoria, en virtud de la selección y aplicación de un buen enfoque, pero además de un diseño metodológico adecuado y racional para poder desarrollarlo.

A partir del análisis cualitativo, se pudo además entender de manera profunda una realidad objetiva que se da en nuestro contexto, a fin de formular explicaciones acerca de algunas características particulares que acontecen en la empresa familiar RACOMO, cuyos argumentos han sido expuestos en el capítulo anterior, y los cuales sustentan nuestra tesina:

Los elementos que manejamos al principio como, son la comunicación, el conflicto y la toma de decisiones en RACOMO, sin lugar a dudas influyen en el comportamiento de la empresa familiar. Asimismo, tales argumentos han dado respuesta a la pregunta central de investigación, planteada al inicio de la misma.

Cabe destacar que, al realizar nuestra investigación se cumplió satisfactoriamente ya que, no nos enfrentamos a obstáculos, que en su momento hicieran perdernos del todo en la investigación, por el contrario nos encontramos con ambientes agradables cada una de las veces que acudimos a la empresa a realizar las entrevistas, siempre hubo disponibilidad por parte de los miembros de la misma aportando información valiosa para el desarrollo de la investigación.

Es posible además concluir con las siguientes reflexiones en torno a los resultados de la investigación, y que resultaron ser los principales hallazgos en las particularidades identificadas, y en relación directa con la comunicación y el conflicto en la toma de decisiones de la empresa familiar RACOMO:

De acuerdo con nuestra base teórica y la investigación realizada, la empresa familiar RACOMO se encuentra insertada en grandes problemas debido principalmente a la **Falta de Comunicación** que se maneja en la empresa, ya que esta se da de una manera informal, es decir, no hay una comunicación escrita, y la que se da de manera oral es a medias, informando en ocasiones acerca de las diferentes actividades que se dan tanto en el nivel administrativo como en el nivel operativo, ocasionando fisuras a la hora de realizar las actividades, por lo que creemos que es necesario que desde el nivel directivo, pasando por los diferentes departamentos se comience por realizar los cambios necesarios en la empresa como son, la elaboración de manuales de procedimiento para ciertas actividades que hasta el momento se realizan conforme las entienden cada uno de los miembros pertenecientes a la empresa, así mismo es importante también establecer canales de comunicación adecuados para informar acerca de los diferentes cambios que se realizan y de lo que realmente significan, para posteriormente transmitirlos de manera descendente a los demás niveles de la organización, buscando con ello una transformación positiva de las actitudes de los empleados con respecto de su función.

No obstante, ante la actual exigencia de mejorar la comunicación en la empresa, el director operativo y algunos miembros de la empresa saben de la deficiencia de la comunicación y es por ello que están tratando de corregirla, al empezar a informar de las actividades que se realizan en los servicios que presta la empresa, teniendo un poco más de dialogo con los guardias de seguridad y el personal administrativo, pero también hay que aclarar que falta mucho por avanzar en este tema ya que la colaboración no se da por todos los miembros y en particular es el caso de los subordinados, es por esto que se necesita más control por parte de la directora general y el director operativo para que así de manera descendente fluya mejor la comunicación.

De ahí que el actual discurso por parte de los directivos no coincida con la realidad objetiva; es decir, las acciones llevadas a cabo hasta este momento, no se han desarrollado a partir de un entendimiento profundo de lo que está ocurriendo al interior de la empresa, soslayando de esta manera un aspecto clave como la comunicación, misma que a pesar de que se reconoce que se esta mal en este tema no todos hacen los meritos necesarios por empezar a actuar, dejando el problema a medias.

Esto ha ocasionado que tanto el director operativo como la directora general no estén realmente convencidos de la necesidad de cambiar y mejorar de fondo, evitando con ello que se de un mejoramiento continuo orientado a identificar las expectativas y necesidades reales que necesita la empresa, para reducir así los posibles problemas que se presentan. Sin embargo, para ello es necesario además que los jefes asuman el papel de verdaderos líderes orientadores y no simplemente el actual papel de vigilantes celosos del estricto cumplimiento de las labores cotidianas.

Aunado a esta situación, las acciones hasta este momento han sido encaminadas en función de lo que ellos creen y de la poca atención que le han dado a este

tema, y no de lo que realmente debe de significar la comunicación en la empresa para tratar de reducir problemas.

Por otra parte también es necesario atender el problema del **Conflicto** derivado de la falta de comunicación, ya que, cuando se dan los problemas en la empresa y no se atienden de inmediato se van dejando aun lado hasta el grado de generar conflictos entre los miembros de la empresa, lo anterior se deriva por la falta de satisfacción de los guardias al no ser resueltos los problemas que tiene que ver con los servicios en donde están laborando, aunque sea una de las funciones principales de los jefes inmediatos estar vigilando el desempeño del guardia y brindar el apoyo necesario, no obstante, hay que aclarar que en algunas ocasiones si se proporciona el apoyo por parte de algunos de los jefes, pero también es cierto que se da con aquellos guardias con los que se tiene una mejor relación, debido al manejo de los intereses individuales, es decir, la búsqueda de establecer relaciones laborales de orden informal para alcanzar los intereses de cada uno de los miembros de la empresa.

Sin embargo, existe el conocimiento por parte de los directivos, acerca de el conflicto que se genera en la empresa principalmente en el nivel operativo y en particular con los guardias, a lo que responden con mecanismos como el dialogo, la confrontación y la concientización acerca de las funciones a realizar por parte de los guardias, pero este tipo de mecanismos no lo emplean de manera eficaz con todos los guardias, por lo que nosotros creemos que hace falta una mayor actitud por parte de los directivos de la empresa para tratar de llevar un mejor camino en la misma, es decir, empezar por el ápice estratégico<sup>49</sup>, determinado las funciones correspondientes a cada uno de los miembros pertenecientes a la área administrativa, así como también con los jefes del área operativa, y aplicar los

---

<sup>49</sup> El Ápice Estratégico, es el que se encarga de coordinar las actividades a realizar en la organización. Johnson, Gerry y Sholes, Kevan, **Estructura y diseño de la organización**, en; Dirección Estratégica, 5ta. Edición, Prentice Hall / Pearson Educación, Madrid España, 2001, páginas 361-399.

mecanismos de una manera correcta, con todos los miembros de la empresa sin importar las relaciones interpersonales que se tengan con estos.

De ahí, que la columna vertebral de la empresa sobre la que giran las principales acciones determine las actividades a realizar para tratar de evitar el conflicto en pro de un mejor camino para la empresa, pues de acuerdo con nuestra investigación, la causa principal del conflicto proviene de la actitud condescendiente que tiene la dirección para con sus empleados dejándolos actuar libremente.

Por lo tanto, la atención de los directivos en cuanto al tema del conflicto no debe reducirse a la simple simulación de los mecanismos que consideran prudentes para contrarrestar los problemas, sino por el contrario debe de haber convencimiento por parte de la dirección acerca de estos mecanismos, para que se pueda tener una mejor actitud que implique un mayor control en la empresa.

En cuanto a la **Toma de Decisiones** que se da en la empresa podemos determinar de acuerdo a lo investigado que se ve influenciada por los dos temas antes mencionados, debido a que limitan las decisiones que toma el director operativo que desempeña algunas de las funciones de la directora general, por su falta de conocimiento e inexperiencia. Por otra parte muchas de las decisiones que son tomadas por los jefes del área operativa se realizan por reacción, es decir, según las circunstancias que se les presentan por la falta de un procedimiento a seguir, lo cual en muchas ocasiones traen consecuencias negativas para el buen funcionamiento de la empresa. Por lo que nosotros consideramos que para que se de una buena toma de decisiones en RACOMO, es necesario que los miembros de la empresa asuman la responsabilidad de cada uno de sus puestos y en especial los directivos, ya que son ellos quienes se encargan de dirigir a la empresa.

No obstante, a pesar de que en ocasiones se han tomado decisiones por reacción e intuición la empresa ha logrado mantenerse a lo largo de diez años, propiciando

que la dirección se confié y siga laborando de la misma forma, sin tener intenciones de superarse al no establecer sistemas adecuados que le permitan tener un mejor control de la empresa y poderla coordinar correctamente, creyendo que los sistemas adecuados que pueden implementar son el diseño de una estructura organizativa que defina claramente los procedimientos y actividades que debe desempeñar cada uno de los puesto desde el nivel administrativo hasta llegar a el nivel operativo para así reducir al mínimo las decisiones incorrectas que se toman, para lo cual los directivos deben realmente de tomar conciencia del tema y profundizar en ello, para dar una solución de fondo.

Asimismo, reiteramos que lo más importante es que el nivel directivo esté convencido de la necesidad de un auténtico cambio, y que en consecuencia actúe y predique con el ejemplo, no sin antes reconocer que se trata de un largo proceso de tiempo, dedicación e inversión que permita el cambio paulatino de la cultura en la empresa, lo que implica formas diferentes de pensar, actuar, y sobre todo de asumir la responsabilidad que todo el personal debe de tener.

Por lo tanto, es necesario que todos los miembros de la empresa se involucren en ésta, asumiendo su papel y sobre todo establecer un mayor compromiso ya que entre mejor sea el funcionamiento, las satisfacciones serán mayores para cada uno de los integrantes, evitando problemas de ausentismo, impuntualidad, y rotación de personal.

De esta manera, consideramos que se facilitara la toma de decisiones consiguiendo un mejor nivel de la empresa y una buena imagen ante sus clientes, quienes en ocasiones se muestran inconformes con el servicio que se les brinda, por el incumplimiento de algunos guardias que no realizan del todo su labor. Por ejemplo, el ponerse a jugar en la hora de servicio y no mostrar el carácter que se necesita para fungir como guardia de seguridad.



En ocasiones, la actitud de los directivos a influido mucho al tomar una decisión satisfactoria para la empresa, debido a que la toma de decisiones la realiza la dirección que esta conformada por la familia, esto nos lleva a remitirnos a aspectos sentimentales de cada uno de los miembros de la familia y también a la falta de carácter para decidir, esto los a llevada en muchas ocasiones a eludir la responsabilidad para tomar una decisión, anteponiendo los intereses personales sobre una decisión adecuada para la empresa.

Otro de los aspectos importantes que consideramos que hace falta dentro de la empresa y que por medio de la investigación detectamos, es que no tienen la iniciativa de buscar otras opiniones, ya sea por medio de asesorías u otras empresas de la misma asociación a la que pertenecen, que les proporcionen más información sobre el problema a resolver y así tener las bases adecuadas para tomar una mejor decisión.

Considerando lo anterior, es importante tomar en cuenta que la información que se puede obtener de la búsqueda de opiniones o asesorías, se debata para llegar a un consenso, que incluya uno o los tres niveles que son el familiar, el administrativo y el operativo, de acuerdo al tipo de decisión que se piensa tomar para determinada circunstancia que afronta la empresa. Haciendo hincapié en que los directivos deben tener iniciativa para fomentar una cultura de participación que de pie al consenso.

Por otro lado, también consideramos que existe un contraste entre lo que percibimos y la información que nos proporcionaron en las entrevistas realizadas a los miembros de la empresa, ya que ellos consideran que se esta empezando a actuar sobre el tema de toma de decisiones, pero en realidad lo que pudimos observar que es muy poca la iniciativa que se tiene, por lo que volvemos a poner énfasis que la participación de los directivos es fundamental, la cual tiene que iniciar con un cambio de actitud que implique la responsabilidad de administrar una empresa que es el patrimonio de la familia, logrando con esto que cambie el

ambiente interno de la empresa y logre motivar al personal para que desarrolle su trabajo más satisfactoriamente.

Complementando lo anterior, cabe mencionar que la falta de iniciativa por parte de algunos miembros de la familia se debe principalmente a la falta de interés que se existe así la empresa, debido a que sus aspiraciones no contemplan a la empresa, como lo podemos ver en el caso de la hija menor que tiene la aspiración de estudiar turismo e irse a laborar fuera de la empresa. En comparación con su hermano que a pesar de que tiene otras aspiraciones se involucra más con las actividades de la empresa, donde no ha logrado obtener resultados sobresalientes, por otra parte la más interesada en el crecimiento de la empresa aunque carece de conocimientos necesarios para el desarrollo de la misma, es la dueña, quien tiene el deseo de mantener el patrimonio familiar para sus descendientes.

Resulta importante destacar que el proceso de concepción en cuanto al problema de la participación será bastante lento de conseguir, pues insistimos, que esto implica, de entrada un proceso de cambio cultural para la empresa, partiendo de la iniciativa de los directivos y posteriormente avanzando hacia los demás miembros, a quienes no se les debe exigir mayor participación y dedicación en la empresa sino hay un respaldo que justifique que el nivel más alto tiene la certeza de contribuir en la empresa.

De continuar así, resultará imposible que la empresa labore con un verdadero entusiasmo y dedicación por parte de todos los miembros de la empresa, sin distinguir el nivel jerárquico que tengan, además de que las actividades e intentos actuales por mejorar se enfocan a un corto plazo, debido a que la dirección por el momento no establece cambios sobresalientes que resulten benéficos para la empresa en un futuro, los cuales permitan mejorar los diversos aspectos mencionadas anteriormente.

La empresa que nosotros analizamos se distingue por ser de orden familiar, la cual presenta muchas de las características propias de las empresas familiares, encontrando en ella los fuertes lazos de unión que existen entre los miembros de la misma, originados principalmente por los valores familiares que caracterizan a la cultura mexicana, esto a dado pie a que se desarrolle un fuerte paternalismo que existe en RACOMO, el cual a originado muchos problemas.

Tal es el caso, de la excesiva confianza, que pudimos constatar durante la investigación, la cual se da en toda la empresa, aprovechándose algunos miembros para sacar ventaja de las situaciones que se les presentan, y como existe una falta de control que no realiza la dirección general, consideramos que la excesiva familiaridad que se vive en RACOMO ha propiciado que se deslinden de sus funciones con facilidad y más aún que no se de un compromiso por parte de los miembros de la empresa.

Lo anterior a generado por otra parte que se de el rompimiento de las jerarquías que aunque no están estipuladas formalmente, se contemplan por la función que desempeña cada uno de los miembros, derivando con ello que existan problemas de comunicación y la información se maneje en distintos canales y no en los correctos por los que debería de pasar, es decir, del nivel más alto al más bajo cuando se trata de una orden a realizar y de un nivel más bajo al más alto cuando se trata de alguna queja o inconformidad por parte de los subordinados.

Éstas son claras pruebas que en RACOMO, existe una evidente situación de familiaridad con todos los miembros, situación que se tiene conciente por parte de los directivos y que no se a tratado de modificar o atender porque se presentan ciertos temores como son el abandono del trabajo por parte de los miembros, ya que se tiene la idea de que si se da un reclamo fuerte o una llamada de atención estricta podrían desencadenar la perdida de elementos que son de gran ayuda para cubrir los servicios y que no se pueden estar contratando a elementos de reemplazo por la falta de solvencia económica.

Es por esto que nosotros creemos que también existen problemas de solvencia económica y que a pesar de que se pertenece a una asociación para tratar de reducir gastos y obtener un mejor apoyo con las autoridades correspondientes, no se apoyan del todo, para poder conseguir el financiamiento y asesoramiento necesario e implementar a su vez los cambios que hemos mencionado a lo largo de estas reflexiones y que creemos que podrían encaminar a la empresa hacia un mejor bienestar, haciendo hincapié en que los directivos necesitan cambiar su actitud hasta a horita manejada en la empresa, pero al mismo tiempo empezar a responder a esas deficiencias que se conocen y que están presentes, asumiendo una mayor responsabilidad y dejando aun lado el papel del padre consentidor.

Así mismo el poco empeño y dedicación que se muestra por parte de los directivos que pertenecen a la familia, ha dado pie a que en la empresa se viva un ambiente de conformidad, es decir, a pesar de que se perciben los problemas y se tienen en consideración no se hace nada por tratar de reducirlos. Tal es el caso de que RACOMO depende prácticamente de un servicio y no se a tratado de conseguir más clientes por que algunos miembros consideran que hasta el momento se esta bien y que no hay necesidad de ello, a lo que nosotros consideramos que por la poca dedicación a la empresa y la falta de un constante empeño por parte de los directivos se esta generando una visión cortoplacista de las expectativas que pudiera tener la empresa, pero al mismo tiempo se entra en un estancamiento del cual consideramos que si algún día se retira ese servicio la empresa puede caer en una etapa de mortandad.

Un aspecto importante que no habíamos contemplado pero en base a la investigación realizada resulto de suma importancia, debido a que RACOMO no cuenta con una estructura organizativa que defina las actividades a desempeñar para cada uno de los miembros de la empresa y que nosotros consideramos que resulta de gran importancia para cualquier tipo de empresa por muy simple que sea, ya que esta, permite coordinar y controlar las áreas y departamentos que ayudan a que la empresa funcione.

Una de las características que contempla la estructura es que permite tener una mejor dirección para el manejo de la empresa, por lo que, nosotros consideramos que si RACOMO define una figura central, le permitirá ubicar la realidad en la que se encuentra la empresa y así poder tomar las medidas correctivas necesarias para el área administrativa y operativa.

Debido a que en el área administrativa notamos que existe personal que no desempeña sus labores de la mejor forma posible, evitando con esto que la empresa incremente sus recursos económicos los cuales resultan ser una limitante para su crecimiento, además de que les impiden tener un control administrativo que les permitiría realizar las actividades a su debido tiempo para evitar gastos innecesarios como los que se han dado y dar una imagen negativa ante los clientes.

En cuanto al área operativa el problema recae principalmente en la actitud de los jefes y los guardias, los primeros al no apoyar y escuchar a los guardias ocasionando que estos últimos evadan las jerarquías y no informen correctamente a la persona indicada, derivando con ello problemas que difícilmente se han podido superar tal es el caso de la excesiva confianza y el mal desempeño por parte de algunos miembros.

Otra situación que pudimos observar es que la directora general no realiza las funciones que debe efectuar un director general, debido a que no sabe como llevar una empresa, por lo que su hijo mayor es quien funge como tal y a la vez como director operativo, así la directora general solamente autoriza los permisos que se le solicitan, llevando con esto a que no se respeten los puestos y las funciones que éstos requieren, de tal manera que la estructura que supuestamente tiene la empresa se rompa y entorpeciendo el funcionamiento del director operativo.

Por lo que consideramos importante destacar nuevamente, que si cada persona se dedicara a desempeñar correctamente sus funciones, ya sean a nivel

administrativo y operativo, de acuerdo a como se hallan estipulado, no existirían muchos problemas dentro de RACOMO, como es el caso de que una persona tenga que desarrollar actividades que le corresponderían a otros, de la falta de comunicación, la excesiva confianza, de la insatisfacción en el trabajo, entre otros. Tarea que deberá ser resuelta por aquella figura central que delegué las actividades que debe desempeñar cada persona, la cual tenga los conocimientos básicos para desempeñar dicho papel, así como la experiencia y la autoridad necesarios, para que estos supervisen a sus subordinados, y permitan al director tener un mejor control sobre toda la empresa.

En base a las reflexiones finales consideramos que las características de la empresa familiar, están fuertemente asociadas a la dinámica de la empresa RACOMO. Debido a que los valores de la familia como son los sentimientos y el afecto están muy presentes dentro de la empresa ocasionando que no se haga una distinción entre las relaciones de amistad y laborales, las cuales propician serios problemas como el mal desempeño por parte de los miembros, así como también un nepotismo que se da al involucrar amigos, familiares y conocidos, los cuales tienden a entorpecer el crecimiento de la empresa, al anteponer los intereses personales.

Lo anterior no solo sucede en la empresa objeto de estudio, si no que se encuentran en muchas de las empresas familiares que existen en México, en donde los valores, creencias y estilo de vida influyen considerablemente para la formación de la empresa. Tales características citadas anteriormente, pueden generar tanto beneficios como limitaciones para que la empresa tenga un avance. Así, las relaciones económicas al interior de la pequeña empresa familiar contendrán siempre un alto valor afectivo, buscando preservar un sentido de unión.

La familia, debe de estar consciente de la dinámica que tiene la empresa y como hacer frente a los cambios, incorporando en un principio más empeño y dedicación

por parte de los miembros de la familia para que así se genere un ambiente de mayor respeto, tanto de los empleados con la familia como ésta con los empleados, tema que aparece con frecuencia a lo largo de estas reflexiones, y que sin lugar a dudas creemos que provoca grandes desacuerdos.

A partir de la **Estructura Organizativa** que nosotros propusimos en los párrafos anteriores, consideramos que se pueden tratar de reducir varios problemas que se presentan en la empresa, principalmente tener una dirección la cual permita una mejor conducción y se realice un control que hace falta en las áreas, al igual consideramos que se pueden reducir problemas de comunicación ya que la información fluiría por medios más adecuados, es decir, en canales que establezca la empresa y así se podrían reducir los niveles de conflicto que principalmente se dan con los guardias por la insatisfacción. Por último creemos que el establecer una estructura organizativa permitirá que la toma de decisiones se pueda dar de una forma más racional llegando a reducir la incertidumbre para poder tener una visión a largo plazo.

## BIBLIOGRAFIA.

- ▶ Bastar Guzmán Sergio Antonio. (2006). **El Liderazgo En Las Pequeñas Empresas Mexicanas De Propiedad Familiar**. Universidad Autónoma Metropolitana. Tesis De Maestría En Estudios Organizacionales.
- ▶ Barriga, Juan "La Seguridad Privada en el Siglo XXI". En: Revista ANASEP A.G. N° 2. Revista Institucional de la Asociación Nacional de Administradores de Seguridad Privada. Edición Internet, Noviembre de 1996. pp. 5 – 7.
- ▶ Belausteguigoitia, Rius Imanol 2003. **Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación**. México: Mc Graw Hill.
- ▶ Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, **Punto de vista acerca de la criminalidad en México**, marzo, 2001.
- ▶ De Aguilar, E. 1998. Beneficios Fiscales **En La Empresa Familiar: Patrimonio Y Sucesiones**. **Servicios De Estudios De La Caixa, 13, Barcelona**.
- ▶ Enrique José Varona. "**Texto básico Comunicación Profesional**".
- ▶ Eroles, Antonio. **La Pequeña Empresa Exportadora**. Panorama, México DF. 1995.
- ▶ Fernando González Rey. "**Personalidad y Educación**":
- ▶ Gallo, M. A. (1992): "**Cultura En Empresa Familiar**" **En Empresa Familiar**. Publicaciones De La Cátedra De Empresa Familiar Por Miguel Ángel Gallo, Estudios Y Ediciones IESE, Barcelona
- ▶ Galve, C.; Salas, V. 2003. **La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados**. Bilbao: Fundación BBVA.
- ▶ Gersick, E.; Davis, J.A.; Mc Collom, M.; Lansberg, I. 1997. **Empresas familiares. Generación a generación**. México: Mc Graw Hill.
- ▶ Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. 2001. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Madrid: Prentice Hall.
- ▶ Guías de Gestión de la Pequeña Empresa "**TOMA DE DECISIONES EFICACES**", Ediciones DIAZ DE DANTOS, S.A. 1995



- ▶ Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, **Primera encuesta nacional sobre inseguridad pública en las entidades federativas**. ICESI, Mayo, 2002.
- ▶ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, **Anuario estadístico, 2000**. INEGI.
- ▶ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, **Cuadernos de estadísticas judiciales en materia penal, 2001**. INEGI.
- ▶ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, **Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares, 1998 y 2000**. INEGI.
- ▶ Investors Business Daily. “**Dirija un seminario de entrenamiento que de resultados**”.
- ▶ Kets de Vries, M. 1993. **Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar**. Harvard-Deusto Business Review, 4:32-44.
- ▶ M. Batista, A. Ros y V. Ferriol, “**Comportamiento Organizacional en la Gestión de los Recursos Humanos**”.
- ▶ Neeb, Richard “**Políticas de Seguridad Empresarial**”. En: Revista ANASEP A.G. N° 2. Revista Institucional de la Asociación Nacional de Administradores de Seguridad Privada. Edición Internet, Noviembre de 1996. pp. 25 – 31
- ▶ Reyes, L.; Sacristán, M. 2003. **Análisis De Las Diferencias De Comportamiento De Las Empresas Familiares Cotizadas**. Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa En Internet.
- ▶ Richard H. Hall, “**Organizaciones, Estructura y Proceso**”, Editorial Pentrice Hall Internacional, Tercera Edición, 1983, Capítulo 8 Liderazgo y Toma de Decisiones, Pág. 475 a 505.
- ▶ Rodríguez Valencia Joaquín, “**Administración De Pequeñas Y Medianas Empresas**”. Editorial. Thomson. Quinta edición.
- ▶ S. Calves. “**La importancia que debe dar un cuadro a las comunicaciones**”.
- ▶ Sergio Hernández y Rodríguez, “**Fundamentos de Administración**”, Nueva Editorial Interamericana, S.A. de CV., 1982
- ▶ T. Peters y R. Waterman. “**En busca de la Excelencia**”.

- ▶ Waatzlawich, P.; Helmick, J; Jackson, D. **“Teoría de la Comunicación Humana”**.
- ▶ Walton, Richard (1973). **“Conciliación de conflictos interpersonales: Confrontaciones y consultoría de mediadores”**. México: Fondo Educativo Interamericano.ç
- ▶ S. J. Taylor y R. Bogdan. **“Introducción a los métodos cualitativos de investigación”**. Editorial Paidós, Barcelona, Buenos Aires, 1987.
- ▶ Pacheco Espejel Arturo A. y Cruz Estrada María Cristina. **“Metodología-crítica de la investigación. Lógica, procedimiento y técnicas”**. Editorial Continental, México, 2005.

## **SITIOS DE INTERNET.**

- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.mywnbusiness.org](http://www.mywnbusiness.org)
- [www.miespacio.org](http://www.miespacio.org)
- [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)
- [www.consejonacionaldeseguridadprivada.org](http://www.consejonacionaldeseguridadprivada.org)
- [www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml).
- [www.monografias.com/trabajos3/gerenylider](http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider).

## **ANEXOS.**

### **ENTREVISTAS.**

Primera entrevista que tuvimos con el director operativo, en dicha entrevista solicitamos información acerca de la empresa, como al ramo al que pertenece, funciones básicas entre otras cosas.

La Empresa RACOMO. S.A. de C.V. es una empresa dedicada a ofrecer servicios de seguridad privada, cuyo objetivo es salvaguardar los bienes y valores de sus clientes, así como la integridad física de las personas a las que presta sus servicios de custodia personal. Por el momento Racomo brinda sus servicios de seguridad a cuatro empresas.

La mas importante es la Caja de Ahorros, en donde se emplean a 18 Guardias de Seguridad; Seguida por la Unidad Habitacional Soledad donde se utilizan a dos guardias, con un horario de trabajo de 24 x 24 horas; La tercera Empresa a la que ofrecen sus servicios es un terreno baldío que esta en construcción para casas particulares llamado Victoria Insurgentes donde se emplean a dos guardias de seguridad; por último esta una Antigua Bodega donde solo se emplea a un guardia de seguridad.

La empresa Racomo, S.A de C.V. cuenta con una plantilla total de 30 personas entre trabajadores y Administrativos. De los cuales 26 corresponden al Nivel Operativo, conformado por 22 Guardias de Seguridad, Un Jefe de Servicio y Dos Supervisores.

El Nivel Administrativo conformado por La Dirección General a cargo de 3 socios: La Directora con un 50% de las acciones y por lo tanto con el poder de Decisión Sofía Morales, El Hijo Mayor Raúl Cortes Morales de 22 años de edad, con un

25% de acciones y responsable de la Dirección Operativa, La hija Menor con otro 25% de las acciones Eva Ruth Cortes Morales con 20 años de edad, responsable del Departamento de Recursos Humanos. Y también por el Departamento de Administración y Finanzas a cargo de Erika, auxiliar contable de la empresa Racomo, encargada de realizar las declaraciones ante hacienda, realizar los Estados financieros de la Empresa, verificar las horas extras (dobletes) de los guardias para realizar los pagos correspondientes por concepto de salario, verificar a quienes se les deben de dar sus bonos de puntualidad, vales y demás incentivos que ofrece la empresa, entre otras cosas, cabe destacar que el contador quien revisa el trabajo de Erika es externo., al igual que el Departamento de Capacitación como el Departamento Jurídico

Racomo al igual que otras 35 compañías, Pertenecen a la Asociación Nacional Mexicana de Grupos Unidos de Seguridad Privada, A.C. Dicha Asociación surgió en Diciembre del 2004 y Enero del 2005, en defensa de una nueva ley que la Secretaria de Seguridad Publica daba a conocer, la cual tenia como objetivo cobrar el uso de suelo, Renovación de Permiso cada año, Fianzas, etc. Los cuales eran gastos muy elevados que las pequeñas empresas de seguridad privada como el caso de Racomo no podrían solventar y por ello quedarían fuera del giro. Dichas leyes solo beneficiaban a los grupos elites de seguridad privada entre los cuales encontramos a Ecometra, Sepsa, La Panamericana, Cerbaproa, etc. Por lo que esta Asociación se creo para poder eliminar algunos artículos de la Nueva Ley, y asi poderse defender.

El pertenecer a esta Asociación les beneficia en el sentido de colaboración, debido a que si alguna empresa llegara a perder su permiso, las otras compañías le ayudarían, también como defensa ante la Secretaria de Seguridad Publica, en la declaración de nuevas leyes.

- ♣ Raúl. Director Operativo.

***¿Cuál es la función principal que desempeñas en la empresa?***

Me encargo de revisar los permisos con la secretaria de Seguridad Publica Federal y Local, Registro, control y dirección del personal, Realizo la Labor de Ventas, de ofrecer los servicios a más empresas que necesiten de Seguridad Privada, tengo constantes reuniones con los clientes para ver como perciben el servicio y cuales son las necesidades que debemos cubrir, realizo el pago de tenencia de autos y a pesar de que solo soy el Director Operativo y mi madre es la Directora General y es quien lleva el cargo de la empresa, soy quien toma las decisiones y observo cuales son los problemas más frecuentes en RACOMO para tratarles de dar una solución.

***¿Actualmente que haces a parte de trabajar en la empresa?***

Estoy estudiando la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad del Valle de México, cursando el séptimo semestre de la licenciatura.

***¿Qué realizas antes de contratar al personal de nuevo ingreso?***

Antes de Contratar al personal que labora en RACOMO se les tienen que realizar Exámenes físicos, Médicos, Psicológicos, Toxicológicos (Antidoping), Y posteriormente cada año.

***¿Cuáles son las prestaciones que otorga la empresa?***

Todos los trabajadores cuentan con las prestaciones de ley como son seguro social, prima vacacional, vacaciones, aguinaldo, vales de despensa esos van acorde con el desempeño que tenga cada trabajador, Infonavi, etc. ¿Que otras cosas otorgas?

Capacitación en Defensa Personal, Primeros Auxilios, Uso del PR24 (macana) y Gas Lacrimógeno.

***¿Que crees que hace falta en RACOMO?***

Yo pienso que RACOMO necesita tener mas control del personal, como también de los gastos que se realizan, para ello es necesario que se establezca un manual de procedimientos, que lamentablemente RACOMO no tiene por escrito, no hay ninguna consigna que diga la manera de actuar por parte de cada trabajador, además las cuales deben ser conocidas por todos y ser más rígidas.

***¿Cuál consideras que seria el peor problema que existe en RACOMO?***

El peor problema que existe en RACOMO es que es una empresa muy paternalista, debido a que mi mamá tiene la costumbre de tratar al personal con mucho cariño, como si fueran sus hijos, les habla con amor, es muy considerada con ellos y eso la lleva a tener muchos problemas por que los guardias se aprovechan de ese cariño, y en ocasiones hasta abusan.

***¿Qué otros problemas secundarios existen?***

También existen problemas de Rotación de personal, principalmente se cree que este problema se debe a que muchos de las personas que están en busca de trabajo consideran que es un trabajo muy fácil de realizar y entran para ver que es lo que pasa, una vez estando trabajando se dan cuenta que no es nada fácil, debido a que el estar parado por mucho tiempo y observando quien entra y sale es muy cansado y no les agrada por lo que se terminan saliendo.

Por otro lado también percibo que hay una mala comunicación principalmente debido a que no existe una estructura formal, sino más bien que RACOMO funciona de manera informal, por que los guardias no respetan los niveles

jerárquicos, eso les ha traído muchos problemas. Por que por lo general los guardias se comunican con mi mamá y no con el jefe de servicio, este a su vez con los Supervisores y este conmigo. Para poder tomar la decisión pero antes consultarlo con mi mamá. En teoría esta es la manera en que la comunicación debería funcionar dentro de la Empresa RACOMO, el problema recae en que en la practica no es así, debido a que como anteriormente se mencionaba la Empresa es muy paternalista y eso solo ha logrado que los guardias se dirijan con mi mamá brincándose los niveles Jerárquicos y mi mamá toma decisiones sin consultarlo con nadie. Eso trae conflicto por que los permisos que prestamos en ocasiones chocan y RACOMO no puede como resolverlos.

***¿Cómo realizas la toma de decisiones?***

La toma de decisiones que se realiza en RACOMO es muy rara, por que por lo general lo que hacemos los tres es echarnos la bolita.

***¿Que mecanismo utilizarías para contrarrestar esto?***

Lo primero que debemos hacer es implementar un sistema de control contable, administrativo y mejorar la comunicación entre el nivel administrativo y este con los guardias.

***¿Que es lo que buscas incorporar a la empresa?***

Busco que la empresa tenga calidad, pretendo hacer una estructura formal para evitar conflictos con los guardias, desacuerdos con la dirección, el jefe de servicio y los supervisores, también necesitamos contratar a más personal.

***¿Cuáles son los problemas personales que principalmente has tenido que afrontar?***

Personalmente he afrontado problemas en RACOMO, el principal es debido a mi edad, como mi mamá y los clientes me ven muy joven no consideran que sea responsable y mucho menos que tenga los conocimientos apropiados para dirigir una empresa, por lo que he tenido que enfrentar muchos obstáculos y para ello me he valido del respaldo del Capitán Rangel que funge como asesor y quien se presenta ante los clientes para que estos tengan la confianza de que el servicio que ofrece RACOMO es de calidad y bueno, el capitán posee mayor edad, tiene más experiencia en el Ejército Militar, es de carácter recio y me ha ayudado para seguir con la empresa.

***¿Piensas modernizar a RACOMO en el futuro, si siguieras laborando en la empresa o preferirías quedarte como hasta a horita?***

Pienso aplicar en un futuro que el servicio ofrecido por RACOMO tenga perros guardias, permisos para utilizar armas, aunque por la estructura y la capacidad de la empresa no se realizara por el momento.

***¿Cuál es tú principal prioridad de cambio en RACOMO?***

Solucionar problemas de comunicación, admito que hace falta personal administrativo para que la empresa funcione mejor, también llevar un mejor control en el área financiera. Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Ya que por ejemplo los guardias dicen que no se reporta lo que se debe de reportar.

***¿Qué es lo primero que haces cuando tienes un problema?***



Cuando se presentan problemas lo que hago es hablar con otros para tratar de darle una solución a ese problema.

***¿Como corregirías el problema de la comunicación?***

Para evitar la falta de comunicación lo que pretendo implementar es que cada quien se encargue de su papel que desempeña, aunque ya se hablo con el personal administrativo sobre esto, pero aún no hacen nada.

***¿Crees que no resulte algo malo de esto?***

Tengo cierto temor al reclamarles a los guardias cuando desempeñan su función, ya que estos se pueden marchar y me dejarían sin suficiente personal para realizar los servicios que prestamos.

Por ejemplo, cuando realizo cambios de guardias en los servicios que damos, se oponen en un principio los guardias ya que ponen de pretexto que no se acomodan o que les queda muy lejos ese servicio, pero esto es con el fin de oponerse, pero para reducir esta oposición hablo con ellos para tratar de hacerlos entender.

***¿Qué notas que pasa al tomar decisiones?***

Cuando tomo una decisión he visto que me tienen cierta desconfianza, sobre todo por parte de mi mamá y también por parte de los clientes cuando voy a platicar con ellos para ver como va el servicio, esto pienso que es porque me ven joven y no creen que soy capaz de poder llevar la empresa y entonces es necesario acudir a esas visitas con un amigo de mi papá para que así como que me tomen más en cuenta y también mi mamá, necesita que esta persona le diga de los cambios que yo había planeado hacer aquí en la empresa.

***¿Cómo sientes que te perciben los guardias?***

La imagen que tienen de mi es que soy muy exagerado y estricto, pero es que la verdad, hay que poner cierta rigidez en la empresa para que al menos nos respeten más. El trato familiar pienso yo que ha marcado mucho a la empresa.

***¿Como ves el desempeño de Eva?***

A Eva no le interesa la empresa, no se preocupa por la empresa cuando tiene tiempo, prefiere estar platicando con Erica o bajando canciones de Internet, hace las cosas hasta que se le piden, creo que tal vez si aportara más podríamos tener un poco más de control en el área administrativa.

***¿Cómo ves el desempeño de Erika?***

No se ni por que tenemos aún contador externo, que no nos sirve de mucho, pero la verdad es que Erica, no aporta tampoco mucho, y no cambiamos al contador porque mi mamá ve muy chica a Erika para desarrollarse por si sola.

***¿Te gusta trabajar aquí en la empresa?***

Yo hubiera preferido tener una propia empresa que me gustara, algo así como de mecánica, ya que me llama mas la atención que lo de la seguridad privada, si yo estoy apoyando en la empresa es porque siento que es un compromiso con la familia.

***¿Como ves el desempeño de tus guardias?***

Yo veo que los guardias que son más viejos en sus puestos se ven más interesados por la capacitación que los jóvenes, ellos tienen ideas bien raras, me han llegado a decir que por que no mejor los mandamos al gimnasio, tienen la

idea de que el guardia de seguridad es como el de las películas americanas en donde es grande y musculoso, no tienen la idea de que se requiere destreza y conocimientos básicos de defensa.

***¿Tienes un perfil para los guardias?***

Si por mi fuera no contrato al personal que no este dentro del perfil deseado, pero como estoy escaso de guardias no tengo otra cosa más que contratarlos, para poder salir del apuro.

***¿Estas de acuerdo en recibir consejos de otra gente que entre a la empresa y sepa más que tú?***

En el caso de poder contratar nuevos empleados para el área administrativa, estaría dispuesto a escuchar ideas que ayudaran a la empresa siempre y cuando sean aportaciones que beneficien a RACOMO.

***¿Qué tanto estas dispuesto a sacrificarte?***

Si la empresa requiere de un mayor sacrificio del que estoy haciendo a horita por ella, y si este sacrificio se antepone a mis estudios, prefiero salirme de la empresa y seguir con la escuela, que finalmente al terminar puedo conseguir un trabajo aunque sea de cajero y ganar dinero suficiente para sobrevivir yo, que a lo mejor al rato esto quiebra y yo me quedo sin nada.

Lo que creo es que para convertirnos en una verdadera empresa, es necesario invertir, para que con esto se pueda contratar a un nuevo personal y poner bien las cosas en la parte interna de esta empresa, más o menos yo calculo una inversión de quinientos mil pesos.

***¿Cuáles son tus retos en la empresa?***

Uno de mis principales retos aquí en la empresa es el poder ser tomado en cuenta como verdadero director operativo y poder estudiar una maestría en Administración de la Calidad.

***¿Quién toma la decisión de los salarios?***

Yo, pero también lo tengo que consultar con Erikita; pero últimamente yo lo planteo, si a mi me dicen sabes que (que a pasado) dame un aumento, yo les digo si te lo doy pero que voy a recibir a cambio; pero le digo oye Erikita se puede, y ya ella me dice si se puede o no.

***¿Entonces tú eres el que toma la decisión?***

Yo propongo, pero en base en lo que me diga Erikita. Si Erika dice sabes que no te alcanza o si te alcanza.

***¿Y eso lo comentas con tu mamá?***

En algunos casos.

***¿Crees que los supervisores y el jefe de servicio te reportan todo lo que pasa?***

Absolutamente todo no; pero la mayor parte si.

***¿Crees que lo que no te dicen afecta en las decisiones que tomas?***

Si, por que a lo mejor están ocultando información del desempeño de alguien, entonces yo también en determinado caso que me lleguen a decir oye sabes que,

si pero yo no se de que hablan. Entonces si me dijeran sabes que tiene ganas, esta aprendiendo y nos estuvo apoyando, a lo mejor esas cositas ya para el desempeño del personal yo no lo puedo medir, y a lo mejor si me cuesta un poco de trabajo por que tengo que ir con ellos con el jefe y el encargado y decirles oiga lo voy a poner quieto y me dicen ponme a quien quieras pero cámbiame a este.

***¿Qué medidas tomarías si te llegaras a enterar que te ocultaron algo?***

Pudiera ser una correctora, por ejemplo Lucio, hoy tuvimos un problema en la caja porque hay alguien que se esta saliendo de la caja en horas de comida, se toma un hora de comida, no checa su hora, se le paga, pues la que pierde es la caja. Normalmente si nos llegan a detectar que nosotros también estamos cubriéndolo; puede ir desde una pequeña platica y decirle sabes que corrige esto, o sabes que Lucio con nosotros tienes cinco años pero con la pena adiós.

***¿Crees que los problemas entre los guardias, los supervisores y el jefe de servicio, que son los que tienen más contacto, afecte su desempeño personal?***

Si, ya que empiezan a formar una cultura, a lo mejor una cultura de ellos. De hecho a horita tengo un problema, con este cliente que es la caja, tengo cinco personas trabajando, donde esta el jefe de servicio que es un chavo, joven; ya surgió por ay el peine, que por que lo ponen a él si yo estoy más grande, yo se más; y ya esa persona empezó a contaminar a otra, y has de cuenta que estas escuchando viendo a la misma persona hablar con él; pero o sea son dos y los demás como que si entendieron y asimilaron que onda pero ya se forman los grupitos, a lo mejor el grupito de Daniel (jefe de servicio) y el grupito relegado donde hay problemas no de conducta pero si de aceptación con el grupo.

***¿Crees que no les guste trabajar en grupo?***

No se, a lo mejor ya no están a gusto. También no lo puedo hacer por que no se habla mucho conmigo. Pero a habido comentarios que yo he escuchado de ellos mismos, que digo no están contentos aquí, y ya están echando a perder a otros.

***¿Crees que algunos problemas puedan llegar a otro lugar?***

Si, si trasciende. No se como llegan los malditos chismes, aunque estén en el sur y otros hasta el norte llegan. A lo mejor empiezan a decir él lo hizo yo por que no.

***¿Qué medidas has pensado tomar sobre los problemas de actitud?***

Una de ellas es de plano que, a horita estoy tratando de platicar con ellos, tratar de ver si, vaya si su personalidad es muy antisocial y un tanto resisten al cambio, pues si tiene muchas características que si desempeñan en su trabajo; pero si no empiezan a cambiar su actitud yo le estoy dando un mes de todas formas para ver a quien dejar ahí, para que se quiten de la pena, si el problema es el dinero pues el dinero ahí esta, gracias y sigan con su vida.

***¿Estarías hablando de un despido?***

Así es. Y estaría buscando obviamente como patrón una forma para justificar el despido, sino de lo contrario me saldría un poquito más caro.

***¿Supongamos en este caso tu hablas con él guardia?***

Trato de hablar por que le pregunto sinceramente, oiga don Ezequiel ¿usted no esta a gusto aquí verdad? –no es que...-, o no me responde o me evade la pregunta y empieza siempre a decir es que los compañeros, ósea todo el mundo hace su trabajo excepto él, y le digo por que no lo comunica con los demás, -es

que nadie escucha, que no se que-, ósea tiene una actitud muy pesimista, entonces sino se empieza a cambiar por que si he notado cambios en algunas de las ocasiones que he platicado con él, el mismo cliente me dice oye que le diste como que si se puso las pilas, cambio, y hasta el mismo cliente me lo dijo; entonces, también como que tengo esa parte de si funciona una vez, puede funcionar otra vez, y sino pues con la pena.

***¿Cuáles serían los problemas más comunes que se dan entre los mismos guardias, los supervisores y el jefe de servicio?***

Según lo que me dicen los guardias es que no reportan lo que deberían de reportar, ó lo que ellos dicen, que lo que lo metan el problema lo hace más grande. De ahí en fuera lo típico de siempre, que a lo mejor Lucio cuando era jefe, como que no era buen jefe, que no sabía ser jefe, y “x” razones de circunstancias que a lo mejor si son ciertas ya que lo dicen varios elementos quiere decir que si.

***¿Qué medidas tomas con respecto a los problemas que se dan en el nivel operativo?***

Pues a horita ya quite a Lucio, que desde cuando ya lo quería quitar, precisamente para ya evitar ese tipo de problemas, de hacerle entender, darle una capacitación, y decirle sabes, que tu función es ser jefe, no eres ni su cuate, ni su mejor amigo, ni su compadre, el día de mañana que yo te diga despide a ese elemento que no me esta sirviendo, lo vas a tener que despedir, y no es de que sea oye discúlpame, no es así, es una orden y la cumples, si estoy mal, a lo mejor yo estoy loco nada más dime ¿por qué lo vas a despedir?, si vas a cuestionar una orden por lo menos que sea en forma constructiva.

***¿Qué pasa si una persona que es jefe de servicio pasa a supervisor, jerárquicamente sube o baja de nivel?***

Subió de nivel.

***En este caso, si Lucio no es bueno ¿en qué sentido no es bueno?***

Al delegar la autoridad, de hecho eso lo vi con muchos guardias, si estas dejando a Lucio es para que nada mas mande y ya, pero al final de cuentas hay un principio que nos han dicho en la dirección “orden dada y no supervisada no es factible que se llegue a cumplir”, entonces si es cierto tendría que darme mis vueltas para ver que Lucio este cumpliendo con su trabajo, que todos y cada uno de los guardias estén haciendo su chamba, cosa que yo estaba haciendo, o sea pasar con todos y cada uno de ellos de los puestos ver que se realice la chamba y todavía revisar la chamba de Lucio, cuando debería ser más fácil el trabajo, o sea nada más comunicarme con él revisar el trabajo de él, bueno por lo menos yo así lo veo.

***Lucio se encargara de vigilar a los guardias y de reportarte, ¿si lo hacia?***

Según lo que me dice el cliente es como que a veces que no, le faltaba algo así como que entender mejor su papel de jefe.

***Entonces si no esta desarrollando bien su trabajo, ¿por qué ascenderlo?***

Por que de hecho él ya había estado antes de supervisor y de hecho se le iba a dar un curso, también lo asciendo por que obviamente entre a la escuela y necesito que alguien cuando yo no este supervisando, me de información que a veces si me la da y que a veces no me la da, entonces cuando menos que el cliente vea que alguien esta pasando a checar.



***Cambiaste a Lucio por que se supone no hacia bien su trabajo de jefe de servicio, lo subiste de rango y no tuviste problema con ello.***

Si, si hubo un pequeño comentario, ya la mayoría sabia que el era jefe, al final de cuentas si estaba de supervisor, hubo necesidad de cambios y se volvió a regresar como jefe de servicio. Entonces es que lo vuelvo a sacar y obviamente la finalidad es sacarlo, enseñarle, educarlo, hacerle ver que figura es él, que delegue una autoridad, una responsabilidad que él tiene que tener. Le falta un poquito de visión, tener esa cosquillita de decir si hago esto que pasara, y él es muy influenciable, es muy cortoplasista, las soluciones las ve a lo mejor de hoy a mañana no pretende ver a amplitud.

No sabe poner limites no lo entiende, por que como que el todavía es cuate de los guardias. Es el principal problema que le veo a él.

***¿Has intentado solucionar ese problema?***

Bueno si, de hecho, por la necesidad personal no la he aplicado, pero en una de esas que alguno se me ponga lo que voy a tener que decirle es te vas a descansar tres días, y si me dicen -no pero es que...-, le contestare te me pusiste al tú por tú conmigo y soy yo quien al final de cuentas soy el jefe, mientras no sea una orden tonta y sabes que, ponte a hacer tu trabajo y si me mandas a la goma, pues sabes que, si me vas a mandar a la goma sabes que vete a descansar tres días sin goce de sueldo. Pero obviamente no hay gente entonces también no le puedo jugar mucho al vivo.

***¿Qué medida es la que tomas cuando se presentan problemas entre el jefe de servicio, los supervisores o cualquiera?***

Aunque no se me da mucho de llegar y platicar, a veces es necesario llegar sentarse y coordinar las ideas, a lo mejor yo se que con Erika yo me voy a entender, ¿por que? porque al final de cuentas ella ya termino la carrera, quieras o no ya va un paso más adelante que yo, en cambio el platicar con mi mamá o con Eva, a lo mejor ellas no van a entender ni van a saber el por qué, al menos que yo de una idea que no entiendo y a lo mejor Erika diga pues si ya le agarre el hilo de lo que él quiere hacer y ellas dos (Señora Sofia y Eva) a lo mejor van a decir y éste de que esta hablando. Con los guardias pues igual, bueno pero con ellos me comunico un poquito más, en el sentido de que ellos saben más de seguridad, que ya han trabajado en otras empresas y a lo mejor más grandes o más pequeñas que yo, entonces me sirve de retroalimentación para ver que hacían ellos y que hago yo a horita. Sería eso platicar; pero te digo se me da mucho.

***¿Que pasaría si dejaras a alguien en tu lugar crees que mejore esto?***

Si, tendría que ser un profesionista forzosamente. Obviamente nada más seria vigilarlo yo, como lo que te decía la otra vez, si yo le estoy diciendo tu me tienes que hacer esto, por que si esa es la condición, y dejar en uno de los puntos clave, y así él se vería comprometido, si no la arma pues me van a despedir; y así él ya tomaría las decisiones como que más acertadas, y si me dice -no es que no he conseguido la gente-, pues con la pena pero es tu chamba tu tienes que conseguirte la gente para que el día que tu quieras correr a un canijo lo corras, y san se acabo.

***¿Y para hacer eso tendrías que contemplarlo con Eva y con tu mamá?***

Si.

***¿Crees que los demás se molestarían si metieras a otra gente en tu lugar por que ya no sería lo mismo?***

Si, por que van a decir ese quien es y no tendrían tanta comodidad como antes definitivamente, pero créeme que esa forma de traerlos con el latiguito funciona más que andarlos hay pobrecito, te lo digo por propia experiencia. O sea yo he visto con los clientes, algo que yo a veces les he comentado a Silver y a mi mamá que a los únicos tres clientes que he podido admirar es al Español, a Cesar Catalán y al Arquitecto Sarasturia, que es donde viven las Ashs, al Español que es en Pachuca que tenemos a sus hijos con escoltas, Catalán que tiene un restaurante; por que toman decisiones no biceralmente, sino simplemente si dan una orden la cumplen o sino los despiden, tal es el ejemplo del español, el día que estaba certificando, no se certifico corrió a media cuadrilla de los que estaban en el área de calidad; igual Cesar Catalán a pesar de se estaba tomando unas copitas con el barman, el barman al momento en que le faltó al respeto y no recibió una orden como se la había dado que al final de cunetas era trabajo del restaurante se me va a descansar cinco días y al quinto día llego tarde y lo volvió a regresar, y el Arquitecto Sarasturia tenía la misma forma de trabajar con nosotros, oye estamos con las Ashs, existía retroalimentación, tanto al estar al pendiente de mis pagos, pero igual estaba sobre ti. O sea muchas cosas de ellos si me las he estado medio que apropiando, decir es que no es ser buena, no ser buena onda con la gente, tampoco ser un despiadado; pero si tomar la decisión que debe de ser, no tocarse el corazón de decir a pobrecito, no tu estas cumpliendo con la finalidad de que el trabajo no se caiga y eso es algo que todavía no entienden.

***¿Crees que sea necesario capacitar al personal administrativo?***

A todos, bueno Erikita con tal que lleve la retroalimentación; pero ella ya se lo sabe, bueno dentro de lo que se cada año van cambiando las cuestiones fiscales, entonces ella también debe de tener esa actualización, por que en una de esas

nos vamos a quedar atrasados. Don Silver como pues esta hiendo a la universidad pero como que ya se le olvido la parte de seguridad, entonces quieras o no él también la tiene que entender por lo menos el tiempo que este aquí; doña Villa (señora Sofía) por lo menos entender lo que es la administración, por que no sabe absolutamente nada de eso; Eva pues igual ya acaba de entrar a la universidad pero no entiende ni el por qué, ni cómo, ni para qué. Entonces yo estaba pensando también en que nos hicieran una auditoria administrativa, o sea ver los procedimientos que estamos llevando o que nos echen la mano, sabes que esto no funciona así lo hemos hecho en empresa tal, los procedimientos de Shichahua no se aplicarlos ya, lo que dicen en la escuela que es lo mejor para una organización pues aplicarlo con alguien que lleva cinco o diez años de conocimiento práctico más que yo.

***¿Crees que sea suficiente para cuando tienes problemas con tus guardias tratarlos de concientizar o puedes ocupar otros tipos de mecanismos?***

Depende de que tipo de problema, si es a nivel cultural organizacional, pues quizás teniendo una platica y ver que es lo que se piensa que yo estoy haciendo mal para dar al final de cuentas una explicación de que es lo que yo realmente quiero que se este haciendo y por que. Si es a nivel operativo en las funciones que ellos realizan pues es de capacitación o sea forzosamente se le tiene que hacer entender a la gente cual es función, cuales son sus limites de actuación, por qué, para qué y cómo deben de realizar las cosas; sino ellos van a decir con justa razón yo no se hacer esa cosa y tu me estas pidiendo que la haga y no te entiendo o tu hablas un lenguaje y yo hablo otro.

***Si la empresa llegara a expandirse así como lo estas viendo a otros estados de la República, obviamente que va a requerir mayor dedicación pero a la vez va a tener mayores beneficios, ¿estarías de acuerdo en dejar temporalmente tus estudios para llevar acabo esta expansión?***

No, definitivamente no, dejar mis estudios es algo que yo siempre he dicho primero esta la escuela y luego esto, y hay que ser sincero, es muy pequeña y algo que les dije en la primera entrevista es que, me da miedo por que las pequeñas empresas tienen un periodo de vida de diez años. Ni hemos crecido ni nos hemos expandido, al contrario lejos de todo eso nos estamos haciendo más pequeños, nos estamos consolidando con un cliente, que si el día de mañana nos manda a la goma la empresa se cae.

***¿Y no lo has pensado aunque sea temporalmente?***

Pues si, porque lo acabo de hacer me fui nada más a un curso en Querétaro, me fui miércoles, jueves y viernes.

***¿Como observas el desempeño de los guardias de seguridad?***

Observo que el desempeño de los guardias de Seguridad se esta encaminando, antes cada quien hacia lo que quería, por que de cierta manera los guardias conocían a la perfección la forma de trabajar y con la Dirección había mucha confianza, así que ellos se aprovechaban para faltar, para no hacer su trabajo como se debería hacer, y demás problemas que tuvimos que enfrentar. Ahora considero que con los constantes cursos de capacitación que se les imparte a todos los guardias de seguridad cada 3 meses, su conducta esta cambiando y realizan mejor su trabajo. A parte de todo ninguno de nosotros (la Dirección General, es decir, los tres socios) sabíamos manejar la empresa, debido a que cuando mi papá (Dueño Total de la Empresa Raúl Cortes) muere, tuve que hacerme cargo de la empresa junto con mi mamá (la Directora General) y ninguno de los dos sabíamos realizar ese trabajo, ahora que ya tenemos dos años en el cargo, conocemos ya la forma de operar, además nos hemos vuelto más exigentes con los Guardias”.

♣ **Lucio. Supervisor 1.**

5 años laborando.

Supervisor, función, supervisar los servicios que tiene y ver la manera en que laboran los muchachos sea la correcta.

***¿Como es tu relación con la familia?***

En cuanto a la relación familiar me llevo muy bien con todos, el trato es muy bueno aquí.

***¿Como ves el desempeño de RACOMO?***

El desempeño de la empresa era bueno anteriormente con el teniente, es decir, antes de la entrada de Raúl como director operativo.

***¿Qué mecanismo o herramienta utilizarías para tratar de resolver los problemas que se presentan en la empresa?***

Pienso que el apoyo es la principal herramienta para tratar de resolver los problemas aquí. Ya que dentro de los problemas que percibo aquí son y hasta puedo asegurar que es una debilidad de la empresa, la falta de comunicación en todos los niveles. A lo cual yo lo resolvería hablando inmediatamente cuando se presenta un problema sea en el nivel que sea.

***¿Como evalúas el desempeño de RACOMO?***

De forma general, el desempeño esta bien, cada quien tiene su función dentro de la empresa y pues cada quien hace su labor.

***¿Si tuvieras que darle una calificación a RACOMO en cuanto a su desarrollo, cual sería esta?***

Nueve, porque yo siento que un diez, no va, ya que, siempre se tienen detalles, es decir no siempre se esta al 100%, ya que siempre hay detallitos o topes o problemas.

***¿Como te sientes laborando en la empresa?***

Bien si no, yo creo que no hubiera aguantado ya cinco años

***¿Como es la relación con la familia?***

-En general es bien con todos.

***¿Como ves el desempeño de Raúl en la empresa?.***

Le ha costado trabajo, porque en un principio era su papá, pero cuando fallece su papá, Raúl le queda la responsabilidad, entonces es muy difícil que de un momento ha otro le quede la responsabilidad de una empresa, le a costado trabajo y le sigue costando en ciertas cuestiones, pero se a ido mejorando, tanto que la empresa se ha mantenido.

***¿Como evalúas el desempeño anteriormente con el papá?***

Antes era bueno ya que el teniente era una persona estricta, pero el teniente, trabajaba de una forma, y aquí Raúl y la señora trabajan de otra forma, con el teniente, eran actos favorables, había una buena relación y nos apoyaba mucho.

Con Raúl también, pero no es tan fuerte su carácter como el del teniente, pero la misma necesidad ha hecho de que a veces sea estricto, pero pues hay que respetar su decisión. Ha sido favorable, en general.

***¿Que cuestiones crees que le hayan costado más a Raúl, ahora que tomo el mando de la empresa?***

Yo siento un poco el trato con los guardias y con las prestatarias, ya que en la época que estaba el teniente pues de hecho ellos no se metían mucho con la empresa, pero al fallecer el teniente entran y ellos no sabían como tratar a los guardias ni a las empresas que se les prestan los servicios, pero si ha cambiado y ha mejorado bastante en todo esto.

***¿Que tipo de mecanismos o estrategias son los más usuales para atacar problemas en la empresa?***

Siempre se le tiene que tener contento al cliente, para no perder el servicio y tratar de ayudar al guardia, para que no este descontento, pero en realidad siempre se apoya tanto al cliente como al guardia, yo pienso que es el apoyo..

***¿Cuales son los problemas más usuales que tu percibes?***

Pues más que nada son problemas con los servicios, como activación de alarmas, entre otras cosas, no muy graves.

***¿En que apoyas a Raúl, aparte de realizar tu labor?***

Cuando falta un guardia, ya que yo, conozco todos los servicios y pues más que nada es apoyar a Raúl en la falta de esos guardias, es decir cubriéndolos en sus servicios, más que nada.



***¿Como evalúas a un guardia?***

En primera instancia su uniforme, su credencial, su presencia, pero también ellos llevan una bitácora en donde anotan todo y así se checa si están apuntando las cosas o no.

***¿Cuando surge un problema con tus guardias, que haces?***

Se habla con el y se le trata de explicar, como debe de apuntar las cosas, diciéndoles, el porque se debe de apuntar y se le entregan las novedades a Raúl, donde se les dice todo lo que sucedió.

***¿Que se procede cuando hay una anomalía por parte del guardia?***

Se anota como un reporte y se va acumulando en sus vales, ya que si ellos acumulan tres faltas o reportes se les quitan los vales que se les dan al mes, por no cumplir con lo que la empresa solicita, si no se presentan a laborar sin justificante o sin avisar se les castiga dos días.

***¿También se les otorgan premios a demás de castigos?***

Si, el personal labora bien y cumple con lo requerido o mas que nada nos dan apoyo, se les da un estimulo con mas vales, a veces se les paga su comidas cuando nos apoyan en cubrir un servicio.

***¿Si pudieras cambiar algo en la empresa que harías?***

He notado fallas como por ejemplo, en que a Raúl se le olvidan las cosas o no avisa por cosas de la escuela, y ahí hay problemas con los compañeros ya que se choca la información, yo ahora, que estoy como supervisor, estoy tratando de mejorar esto, no cambiar, sino mejorar, es decir, tratar de implementar ese control,

ya que a veces hay problemas por que avisaban los guardias, pero se les olvidaba comunicar.

***¿La falta de comunicación como la tratarías de mejorar?***

Lo que estoy haciendo, es que cuando me avisan inmediatamente paso el aviso y así se toma nota con el jefe de servicio para que ya no haya problemas y así mismo avisar a Raúl y a la señora Sofía, para que no haya problemas.

***¿Antes de trabajar en RACOMO, tus trabajos eran encaminados a la seguridad?***

No solo de seguridad ha sido este, antes era comerciante.

***¿Cómo visualizas el desarrollo de RACOMO en general?***

Tenemos proyectos y metas, pero por ciertas cosas no las hemos podido hacer, pero crecer sería lo primordial, aunque sea en un año queremos expandirnos e irnos a provincia.

***¿Cómo te visualizas en RACOMO, en un futuro no muy lejano?***

Pues yo, ya había hablado con la señora y le pedí la posibilidad de irme fuera y abrir el mercado, pero no se pudo, pero yo estoy en la mejor disposición de estar como gerente.

***¿Cuándo tienes un problema, con quien te diriges?***

Con la señora, bueno depende del problema, es que antes los guardias iban con la señora pero lo que estamos haciendo es que los guardias le den su importancia

al jefe de servicio, para que este le avise a Raúl y así se respeten los puestos. Lo que pasa es que yo estaba más enfocado con la señora.

***¿Esto a que se debe?***

Es que como yo siempre me dirigía con el teniente y tal vez como yo siempre le he dado importancia a la señora como ella es la dueña, pero también le aviso a Raúl.

***¿Cómo valoras la aportación de Raúl a la empresa?***

Es bueno lo que aporta Raúl a la empresa ya que esta enfocado a la administración de empresas, y eso lo esta enfocando a la empresa. Creo que con esto se están haciendo más responsables en la empresa.

***¿Cómo crees que se desenvuelven manejando la organización como familia?***

Bien, ya que con el tiempo se han desenvuelto bien, si a habido sus detalles pero si se han corregido.

***¿Crees que la empresa te exige mucho?***

No, de hecho todas las empresas deben de exigir por seguridad es normal que nos exijan por el mejoramiento de la empresa.

***¿Cuáles son las mayores satisfacciones que has tenido de la empresa?***

Aparte de la confianza que me han tenido, mi sueldo para mi esta bien y puedo sobrevivir.

***¿Qué obstáculos has encontrado en la empresa?***

No he tenido problemas la verdad.

***¿Crees que haga falta personal en la empresa?***

Por el momento no, ya que la empresa como es chiquita creo que no lo amerita. Pero si llegara a crecer si se requeriría más personal.

***¿Cuáles son los puntos fuertes que consideres que tiene la empresa?***

Hijole, en pocas palabras en el sueldo ya que te dan las prestaciones de ley, que legalmente esta registrada a pesar de que es chiquita y esto nos da muchos beneficios ya que estamos dentro de las 40 empresas que cumplimos con todo.

***¿Cuáles crees que son las debilidades en la empresa?***

Lo único que veo es la comunicación, ya que es, lo que muchas veces ha fallado.

***¿Y ya se esta trabajando sobre ello?***

Si ese es mi propósito y ya se esta trabajando.

***¿Crees que el trato familiar no entorpece el funcionamiento en la empresa?***

No ya que yo de antemano siempre he dicho que el trabajo es el trabajo y el trato familiar es parte, primero el trabajo y hacemos un lado el trato familiar.

**♣ Erica. Auxiliar Contable.**

Contadora, 2 años de trabajar en la empresa.

***¿Cuál es tu función principal en la empresa?***

Me encargo de realizar el Pago de Nomina, El Registro de los Guardias al Seguro Social, Pago de Facturas, Registro de Gastos y demás actividades en cuestión contable. Tienen dos Años Laborando en RACOMO, con un horario muy variable, que le permite tener otro empleo, además cuya relación con la encargada del Departamento de Recursos Humanos (DRH), la hija Menor de la Dueña, es muy estrecha ya que tiene mucho tiempo conociéndola.

A demás de realizar mi trabajo, hago el de otros como por ejemplo hago labores que le corresponden a Raúl, esto solo es cuando el tiene mucho trabajo.

***¿Y cómo las realizas?***

Cuando realizo otras funciones ajenas a las de mi área, lo hago por aprender y así enriquecerme de otras funciones, aunque realmente muchas de las veces no sepa de qué se trata.

***¿Cuál es tu grado de satisfacción en la empresa?***

El grado de satisfacción que tengo al estar trabajando en la empresa es muy bueno, ya que es parecido al estar en una familia, no hay mucha presión, mi horario es muy relativo y abierto, en si no hay un horario establecido para mi, en pocas palabras es una empresa muy familiar, con Eva me llevo muy bien.

***¿Cómo es tu relación con el personal?***

No tengo mucha relación con los guardias ni con los supervisores, solo con unos cuantos, pero en general no tengo mucha relación con ellos.

***¿Cómo ves el desempeño de RACOMO?***

Considero que RACOMO, es una empresa que apenas esta creciendo, a pesar de que ya tiene tiempo funcionando.

♣ **Señora Sofía. Directora General.**

***¿Cómo es el trato con sus hijos?***

No tengo ninguna preferencia con ninguno de mis dos hijos, considero que con los dos son igual, trato de ser equitativa.

***¿Cuáles son sus satisfacciones que ha logrado en la empresa?***

Las satisfacciones que he logrado obtener dentro de RACOMO, es haber obtenido el Permiso Federal de la Secretaria de Seguridad Privada y en cuestión Familiar sacar adelante a mi familia y llegar hasta donde ahora estoy.

***¿Qué significa la familia para usted?***

Para mi la Familia significa cooperación, unión, en pocas palabras es todo.

***¿Cuál es el principal problema que percibe en la empresa?***

El problema mas frecuente en RACOMO se remite a los guardias de seguridad. Los principales problemas que se presentan a Nivel Operativo son: en primer lugar por faltas, para ello consideran que es necesario que exista un reemplazo, luego se recurre al doblote, si dice que si, se cubre al faltante y quien cubrió al guardia se le va a pagar el turno, aparte se le otorgan \$50 para su comida. El segundo motivo es por enfermedad, para solucionar este problema se espera que haya una

persona para cubrir la incapacidad o constantemente se buscan dobles para cubrir ese turno. En ocasiones, los guardias se presentan en estado de ebriedad, lo que se procede hacer es sacarlos del servicio y cubrirlos con otros guardias que estén dispuestos a cubrir el turno. Otro problema que se ha llegado a presentar en RACOMO es por que el guardia se llegue a pelear dentro de su servicio sin razón justificada por lo que se procede a pedirle su renuncia.

### ***¿Cómo se toma las decisiones en la empresa?***

Para tomar una decisión en cuanto a un problema que tenga que ver con lo operativo, lo primero que hacemos es hablar en familia para llegar a un acuerdo, pero la última palabra la tiene Raúl.

Por ejemplo es el caso que tenemos a horita, entrevistaron a Silverio y entrevistaron a Lucio. Lucio tiene preparatoria y estaba fungiendo como jefe de servicio en una de las cajas, a horita esta fungiendo un muchacho que no tiene más que primaria, pero ya ha trabajado sabe desenvolverse, sabe como sobrellevarlos, sabe como manejar el persona, sabe hacer su rol para poder rotar al personal en determinado puesto, sobre todo en la matriz donde tiene que haber un guardia en la esclusa, la esclusa es la entrada principal de los socios a la caja, entonces él tiene que poner dos en la esclusa uno abre la puerta y el otro tiene que estar vigilando el cual tiene un aparato que les da la entrada a la caja, hay otro que esta revisando las credenciales, que si sean las credenciales de los socios que verdaderamente pertenezcan a la caja, entradas y salidas de materiales que tienen en la caja ese es el que esta en la puerta principal, esta otro en la caseta que ese esta desde adentro vigilando los monitores de todo el edificio de la caja. Y ahí están pasando los reportes quién sale, quién entra de los mismos empleados de la caja o de la oficina o de lo que sea y muchas veces de que me sirve uno de preparatoria o por decirlo así, un ejemplo supongamos que tu tienes licenciatura en Recursos Humanos o una licenciatura de Psicología por decirlo así, tu sabes que eres psicóloga, buscas empleo en lo que sea, pero te urge ya el

puesto, entonces que haces lo que caiga es bueno, entonces eso es lo que sucede, no importa el título que tu tengas lo importante es el puesto que vas a desempeñar dentro de la empresa, por que muchas veces nos vemos en la necesidad y vamos a pedir un empleo yo se que soy contadora yo se que soy psicóloga y se que soy licenciada en determinada área pero si no hay a mi me urge, tengo la necesidad de trabajar por que así lo estoy requiriendo a horita sea por adquirir experiencia, sea por que no encuentre en el área de lo que yo lleve, que es lo que hago lo que caiga es bueno y ya conforme me van viendo mis jefes me van subiendo de puesto, y así se como se va obteniendo la experiencia y tu misma te vas relacionando con determinadas áreas y no sólo de las que tu estudiaste sino otras diferentes que te pueden aportar conocimiento que no hayas adquirido en tu carrera.

### ***¿Ustedes ofrecen sus servicios?***

Hasta el momento nos hemos visto en la necesidad de ofrecer nuestros servicios, como pertenecemos a la Secretaria y tenemos Internet y todo ahí nos dan una calificación en la Secretaria que va del 1 al 10, y ahí en Internet si tu necesitas un servicio te metes a Internet y ahí ves todas las empresas están en la página de la Secretaria de Seguridad Pública o sea de Gobierno. Ahí ves que empresa esta bien constituida, que empresa tiene los permisos, que empresa esto no y la misma Secretaria te la calificación del 1 al 10 y ya ahí se avocan los clientes y te hablan.

### ***¿En dado caso si quisieran extender RACOMO, y para esto conseguir más clientes no hacen anuncios publicitarios, no hablan por teléfono u otras cosas?***

Hasta a horita no nos hemos visto en la necesidad de eso; pero si queremos expandirnos tenemos la necesidad de buscar clientes; pero vuelvo a lo mismo hasta a horita no nos hemos visto en la necesidad de ofrecer nuestros servicios sino los clientes nos llaman a nosotros.



***¿Y a horita cuentan con cuatro clientes no?***

Si, son cuatro.

***¿Y no han pensado tener otro?***

Claro, a horita estamos en puerta con otros cuatro, ya tenemos cotizaciones ya tenemos todo, nada más estamos esperando a que nos llamen.

***¿Qué pasaría si sus hijos quisieran abandonar la empresa?***

En el caso de que mis hijos se quisieran salir de la empresa yo lo aceptaría, pero hasta a horita yo pienso que no quieren abandonar la empresa.

***¿Han tenido grandes problemas que se les hayan presentado?***

Hasta este momento un obstáculo grande no se ha presentado ni creo que se llegue a presentar.

***¿Cuál es la satisfacción que le ha dado su familia?***

La mayor satisfacción que me ha dado mi familia es que; Eva haya sido campeona nacional de lucha grecorromana. Raúl no ha reprobado ningún examen hasta el momento.

***¿Los problemas que surgen en la empresa se quedan aquí o son arrastrados hacia la familia?***

Los problemas que se generan en la empresa no trascienden hacia la familia y viceversa los problemas generados en la familia no llegan hasta la empresa.

***¿Usted cree que exista falta de comunicación en la empresa?***

La falta de comunicación si existe en la empresa, pero siempre se habla para tratar de arreglar un problema que se presente, esto de hablar siempre fue una propuesta de todos, ya que anteriormente los problemas que se presentaban dieron origen a esta herramienta.

***¿Cómo se considera de carácter?***

Mi carácter es muy fuerte, pero cuando me hacen enojar con el que me desquito es con el que me hizo enojar, no con la demás gente que no me haya hecho nada. Soy muy blandita del corazón, me compadezco rápido de mi gente, aunque mis hijos no estén tanto de acuerdo con mi forma de ser y tratar a mi gente y me reclamen por eso, porque yo veo a todos como si fueran mis hijos.

***¿Cómo es el trato con los guardias?***

El trato que tengo con los guardias es muy bueno hasta veces pienso que si me paso de buena gente con ellos.

***¿Hace caso a las decisiones tomadas por Raúl?***

Cuando Raúl toma una decisión ya no la cambio, ya que yo pienso que esto significa restarle autoridad enfrente de los guardias. Pero cuando Raúl no esta o si llegara a suceder que saliera de la empresa, yo tomaría las decisiones y sino Eva.

***¿Esta en sus planes vender la empresa?***

Vender RACOMO, no esta en mis planes, ni en mi mente, ya que es un patrimonio que le dejo mi esposo a mis hijos.

***¿Cuál de sus dos hijos es más exigente?***

El que más repela de mis dos hijos es Raúl, pero esto solo es cuando esta muy presionado, pero no en gran medida.

**♣ Eva. Recursos Humanos.**

***¿Qué actividades desarrollas dentro de RACOMO?***

Me encargo del Departamento de Recursos Humanos como se observa en el Organigrama de la Empresa, aunque en ocasiones no tengo tiempo para realizar dichas actividades, debido a que estoy estudiando Turismo, carrera que mí es muy importante y me agrada mucho.

***¿Cuáles son tus prioridades?***

Prefiero graduarme como Licenciada en Turismo y trabajar en Cancún, por que considero que en RACOMO, no alcanzaría a tener una superación personal, además me agradaría trabajar en Cancún y obtener un empleo por mi propia cuenta en algo de turismo, además de que en RACOMO, es un negocio familiar, tengo un lugar dentro de RACOMO.

***¿Cuáles son los principales problemas que consideras que existe en RACOMO?***

Yo pienso que el mayor problema que enfrenta RACOMO, se debe principalmente a los Guardias de Seguridad por que ellos realizan sus actividades como ellos consideran que esta bien, y en ocasiones hasta son muy confianzudos por que se aprovechan de que nosotros antes no sabíamos manejar la empresa, pero ahora todo esta cambiando por que mi hermano ya esta logrando que se apeguen a lo

que se debe hacer, además de que este problema también se debe a que mi mamá los apapacha mucho y eso les da mucha confianza con la familia.

***¿Para ti que significa la familia?***

Fuera ya de lo de la empresa.

A hora si que todo, parte de donde nacemos, crecemos y de donde se forjan todos nuestros valores que vamos a seguir toda nuestra vida y al final de cuentas son las únicas personas con las que vamos estar siempre desde el principio hasta el final.

***¿Y cómo te describes tú en cuestión de carácter?***

No sabría como, yo te podría decir soy un amor; pero creo que no soy la persona indicada para contestártelo.

De repente soy floja, pero al final de cuentas termino haciendo las cosas.

***¿Cómo te evalúas?***

De repente se me van las cabras y por cualquier cosa me puedo alterar. Si tiendo a enojarme mucho, pero algo bueno que creo que tengo es que si me estoy enojando puedo controlarme; por ejemplo si me estoy enojando con él supongamos, no por que estoy enojada estoy refrescándole todo lo que no, aunque este muy enojada no tiendo a explotar por decirlo de alguna manera, rara la vez que si lo hago, pero si a veces soy floja, si de repente si soy muy floja, como que me da flojera hacer eso pero al final de cuentas se que lo tengo que hacer. De repente se me salen los días de comer payaso, se nos salen, y todo el día no lo podemos pasar riendo, que más, pues nada más creo.

***¿Cómo es la relación como para tu mamá, como para tu hermano?***

Fuera ya de todo, pues si nos ponemos a platicar, nos ponemos a jugar, por ejemplo a Raúl tendemos a hacerle bromas de que es nuestro niño chiquito, de que el niño de 5 años, lo puedes ver y se la pasa haciendo travesuras. No la pasamos así, a veces nos ponemos a platicar a veces nos agarramos del chongo.

***¿Con quien tienes más confianza con Raúl o con tu mamá?***

Con mi mamá.

***¿Por qué crees que sea?***

Yo digo por que Raúl es hombre.

***¿Entonces crees que es por la diferencia de género?***

Yo siento que es más que nada por eso, por decir el luego dice hay las mujeres, entonces luego de ahí nos empezamos a contrapuntear, entonces no es lo mismo, por eso es más fácil con mi mamá.

***¿Cómo puedes definir a tu familia?***

¡Estamos locos!

Mira por decir en general, somos muy hospitalarios, por así decirlo, por ejemplo si la gente nos cae bien como hasta cierto punto la adoptamos como parte de nuestra familia; así como de veinte manito, pero igual si somos, por decir, si veinte, vamos haya; pero si vemos que hasta cierto punto empezamos abusar hasta ahí mejor cortamos por lo sano. Así como que tendemos mucho a adoptar gente.

***¿Tú cómo llevabas la relación con tu papá antes?***

Ahora si que lo normal, aunque si decían que ya vez que a mi me toco los finales de la edad siempre estar en contra de todo, así como que nada me parecía; pero pues era lo normal.

***¿Y cómo veías la relación de Raúl con tu papá?***

Ellos eran como que más compatibles, ellos como son hombres y mi mamá y yo mujeres se da van mejor esas relaciones.

***¿Quién se encarga de contratar el personal, quién lo selecciona, quién se encarga de los salarios?***

Los salarios se mantienen fijos, los salarios son fijos para los de nuevo ingreso. La contratación la hace directamente Raúl, es el que dice si seda, si funciona; pero principalmente consta en el hecho de que traigan todos sus papeles que solicitamos.

***¿Si tu hermano no esta presente alguien más realiza la entrevista?***

Si en dado caso que no este él ya sea mi mamá o nosotras realizamos la entrevista, ya Raúl se encargaría de pequeños detalles de decirles en realidad que se maneja dentro del servicio.

***¿Se podría decir que no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos?***

Se supone que nosotras somos el departamento de Recursos Humanos (Erika y Eva); pero en si nosotras nos encargamos de los papeles, checar que estén los papeles correctos, de abrir su expediente, de poner el contrato, de todo eso.

***¿Y la capacitación de que consta, por ejemplo cuando entra un nuevo personal se le imparte la capacitación antes de que entre a laborar o lo contratan y luego, luego empieza a trabajar?***

En el transcurso lo primero que se le hace es como que una mínima capacitación o para ver en que nivel se encuentra por así decirlo, es mandarlo a hacer los exámenes como físicos como psicológicos y todo eso. Lógico que en el físico sale si tiene condición si sabe no se manejar algún tipo de instrumento que es el nosotros trabajamos y posteriormente sobre la marcha ellos empiezan a trabajar y los fines de semana es cuando se les da curso de capacitación.

***¿Todos los exámenes que son costosos se realizan antes de entrar?***

Si se realizan antes de entrar, por decir alguien viene a pedir trabajo le decimos preséntate el sábado para que el sábado se te realicen los estudios si sales bien por que así me pueda traer todos sus papeles completos acta de nacimiento, comprobante de domicilio, certificado de secundaria, todos los requisitos; pero si en el antidoping sale positivo no lo podemos contratar, y ya si digamos sale bien en sus exámenes como debe de ser, si el lunes ya se presenta a trabajar.

***¿Pero ese costo no se lo cobran al guardia o corre por su cuenta?***

Corre por nuestra cuenta, no se lo podemos cobrar por que aun no se lo podemos cobrar por que no es parte de nuestro grupo por así decirlo, y ya va por cuenta de RACOMO, por que ya es algo que debemos tener nosotros. De hecho ni la capacitación se les cobra todo corre a cuenta de la empresa.

***¿Y cuando se les manda a capacitación se les paga como turno?***

Si se les paga como turno.

***¿Cuándo se les hace la contratación no se estipulan cláusulas, por ejemplo ya se les hizo los exámenes y por eso tienen que trabajar cierto tiempo?***

Se supone que en el contrato esta estipulado que es por un mes, que en dado caso que el quisiera anular el contrato debe de avisar con quince días de anticipación, pero muchos lo que dicen es dejo de ir ya no me presento, muchos hasta con uniforme se van, y muchos dicen ya mañana no presento de hecho hoy vengo por mis papeles denme mis papeles por que ya mañana no presento a trabajar.

***¿Y el uniforme que les das se los pides o ya no se los pides?***

Si el uniforme si, o sea nos tienen que regresar pantalón, camisola, chamarra, corbatas. Por que, si independientemente están en buenas condiciones nosotros se los podemos dar a otros guardias, por decir de la camisola pueden hacer un mal uso, como trae el logotipo de la empresa trae seguridad privada pueden hacer un mal uso.

***¿Y por ejemplo el uniforme que les das a los guardias, quien se encarga de las compras del material que usan que van a darles a sus guardias?***

¿Para ver si tenemos la capacidad adquisitiva y todo eso?

***De todo, por ejemplo tú necesitas camisas, ya tienes un proveedor, quien se encarga de realizar las compras y en ocasiones si no cuentan con ese dinero, ¿qué hacen?***

La contadora es la que tiene los estados financieros de la empresa y ya quien autoriza es mi mamá, digamos le pregunta ¿tenemos para comprar? -no que si-, entonces vamos con el jefe de servicio o supervisor y ellos se encargan de las tallas, y dice son tantos, y ya los pedimos.



***¿Cada cuándo les cambias los uniformes?***

Cada seis meses.

***¿La capacitación la paga nada más RACOMO o también hay clientes que mandan a los guardias a capacitación?***

No, corre directamente por nosotros.

***Si una persona que tenga nivel medio superior o superior pero todavía no lo termina, ¿lo contratan como guardia?***

Si, por que aquí manejan mucho lo de si me traes estudios o lo que sea pero no cumples con las habilidades para supervisor obviamente no se lo damos, digamos que poderlos de guardia de seguridad es como ver de manera se desenvuelven si tienen las capacidades para subir a un puesto digamos de jefe de servicio o supervisor, por que muchas veces ustedes saben que una persona que tiene secundaria puede desempeñar mejor el trabajo que una persona que tiene licenciatura.

♣ **Silverio. Supervisor 2.**

***¿Que actividades desarrollas dentro de RACOMO?***

Mi función como supervisor es ver que a raíz de la capacitación y de las necesidades del propio servicio los guardias cumplan.

Todas las consignas que se hacen, la única manera de trasmitirlas son de manera oral, ya que no hay nada escrito, es decir no tenemos manuales de ningún procedimiento, sabemos como se hace y lo aplicamos, pero no seguimos un orden.

***¿A los supervisores también se les imparte capacitación?***

Nosotros como supervisores no hemos tomado cursos o capacitación, por falta de tiempo, pero se esta pensando en tomar un curso a nivel operativo, para los supervisores en nivel operativo.

***¿Cómo te sientes dentro de la Empresa?***

Me siento a gusto laborando para RACOMO, porque en si ya conozco el trabajo y se me hace fácil y también por el trato que me dan aquí.

***¿Cómo se toman las decisiones dentro de RACOMO?***

Me he dado cuenta que la empresa como es familiar toma las decisiones por reacción ya que no se estipula algo para afrontar una decisión, sino más bien como se presente.

***¿Cómo evalúas el desempeño de RACOMO?***

El desempeño de RACOMO, esta bien, pienso yo, porque con el servicio que cumplimos, tratamos de atender todas las necesidades del cliente y estamos muy bien frente a ellos, pero el problema o lo malo es la dirección de la empresa.

***¿Cómo evalúas el desempeño de los Guardias de Seguridad?***

El desempeño de los guardias ante el cliente es muy bueno, pero con nosotros como sus supervisores no lo es, se aprovechan de la situación y del trato que se les da a todos por igual, apoyándose en la señora Sofía. Lo que yo haría para tratar de solucionar este problema, sería que por medio de la concientización trataría de llevar acabo la jerarquización y así conseguir que no se brinquen los puestos, esto lo realizaría a la hora de contratar a los nuevos guardias.

***¿Cómo evalúas el desempeño de Raúl como Director Operativo?***

El desempeño de Raúl a raíz de que tomo las riendas en la empresa, es muy sistemático, quiere hacer las cosas muy burocratizadas y creo que no es para tanto.

***¿Cómo observar el desempeño de Raúl con el de su Padre?***

El señor tenía los conocimientos operativos de este negocio, pero de cómo administrarlo no sabía nada, se manejaba la idea de que preguntando se llega a Roma, ahora lo que se hace y que es una de las aportaciones que ha hecho Raúl a la empresa, es contratar agencias de consultoría para que cuando no se sepa algún procedimiento así podamos realizarlo.

***¿Si pudieras solucionar los problemas con los guardias como lo harías?***

Lo ideal para mí, sería que no faltaran los guardias y que no hubiera tantos problemas entre ellos y se respetara así a nosotros como supervisores.

***¿Qué medidas se llevan a cabo cuando un Guardia de Seguridad llega a faltar?***

Cuando falta algún guardia lo que se hace es tratar de cubrirlo inmediatamente en el servicio en el que esta asignado, cuando se enferma el guardia, también se trata de cubrir de inmediato, cuando se presenta algún guardia en estado inconveniente se le saca del servicio en el que se encuentra y se le descuenta de su salario una parte y recibe una advertencia, si se encuentra a los guardias peleando se les despide sin argumentarle nada. Este tipo de decisiones ya se tienen programadas son de las únicas decisiones que están programadas.

***¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta RACOMO?***

Los principales problemas que se presentan a Nivel Operativo son: En primer lugar por faltas, para ello consideran que es necesario que exista un reemplazo, luego se recurre al doblote, si dice que si, se cubre al faltante y quien cubrió al guardia se le va a pagar el turno, aparte se le otorgan \$50 para su comida”.

El segundo motivo es por Enfermedad, para solucionar este problema se espera que haya una persona para cubrir la incapacidad o constantemente se buscan dobles para cubrir ese turno.

El tercer problema es cuando los guardias se presenten en estado de ebriedad, lo que se procede hacer es sacarlos del servicio y cubrirlos con otros guardias que estén dispuestos a cubrir el turno.

Otro problema que se ha llegado a presentar en Racomo es por que el guardia se llegue a Pelear dentro de su servicio sin razón justificada por lo que se procede a pedirle su renuncia.

***¿Cómo saben que medidas tomar ante estos problemas si no las tienen por escrito?***

Las decisiones ante estos problemas son cotidianas, aunque no estén por escrito el Jefe de Servicio como los Supervisores sabemos que es lo que se tiene que hacer ante problemas.

### Bitácora de las Visitas a la Empresa RACOMO, S.A. de CV.

Fecha	Lugar	Persona	Actividad	Duración
Sábado, 15/Julio/2006.	Empresa/ Casa Hogar.	Directora General.	Permiso para poder investigar A la empresa y explicarle en que Consistía dicha investigación.	1 hora.
Miércoles, 19/Julio/2006.	Empresa/ Casa hogar	Directora General y Director Operativo.	Entrevista para conocer la historia, el desempeño de la empresa, quienes trabajan, sus funciones, etc.	1 hora 30 minutos.
Martes, 25/Julio/2006.	Empresa/ Casa hogar	Director Operativo, contadora e Hija Menor.	Entrevista, para conocer como se sienten en su trabajo, que funciones desempeñan y como ven a la empresa.	1 hora 30 minutos.
Viernes, 4/Agosto/2006.	Empresa/ Casa hogar.	Director operativo e Hija menor.	Entrevista para aclarar unas pequeñas dudas de cómo se desenvuelve la empresa.	1 hora 30 minutos.
Sábado, 2/Sep./2006	Empresa/ Casa hogar.	Supervisor 1.	Entrevista, a nivel empleados para conocer como ven a la empresa.	1 hora 30 minutos.
Miércoles, 6/Sep./2006.	Empresa/ Casa hogar	Directora General y Supervisor 2.	Entrevista para conocer como ve el supervisor a la empresa y hablar aspectos familiares con la directora general.	2 horas.

Miércoles, 13/Sep./2006.	Empresa/ Casa hogar.	Director Operativo e hija menor	Entrevista para conocer como se lleven en el aspecto familiar.	1 hora 30 minutos.
-----------------------------	-------------------------	------------------------------------	---	-----------------------