



Casa abierta al tiempo

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa**

**EMPRESAS FAMILIARES FLEXIBLES
El Caso de Industrias MARK y su Interrelación con PEMEX
Exploración y Producción**

TESIS

Que para obtener el grado de

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Presenta

José Luis Meneses Hernández

Directora:

Dra. Marcela Victoria Rendón Cobián

Lectores:

Dra. María Teresa del Socorro Montoya Flores

Dr. Francisco Javier Velázquez Sagahón

Abril 2013



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00129

Matrícula: 209280308

EMPRESAS FAMILIARES
FLEXIBLES. EL CASO DE
INDUSTRIAS MARK Y SU
INTERRELACION CON PEMEX

Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de VILLAHERMOSA, TABASCO, se presentaron a las 11:00 horas del día 26 del mes de abril del año 2013, en la UNIVERSIDAD JUAREZ AUTONOMA DE TABASCO, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN
DR. FRANCISCO JAVIER VELAZQUEZ SAGAHON
DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO MONTOYA FLORES

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretaria la última, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JOSE LUIS MENESES HERNANDEZ

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

Aprobar

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



Jose Luis Meneses

JOSE LUIS MENESES HERNANDEZ
ALUMNO

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

[Signature]
DR. JOSE OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTA

[Signature]
DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN

VOCAL

[Signature]
DR. FRANCISCO JAVIER VELAZQUEZ
SAGAHON

SECRETARIA

[Signature]
DRA. MARIA TERESA DEL SOCORRO
MONTOYA FLORES

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

Esta Tesis Doctoral ha sido posible gracias al apoyo conjunto de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, la Universidad Autónoma Metropolitana y el Instituto Tecnológico de Villahermosa, Instituciones a las que agradezco infinitamente las facilidades que me proporcionaron.

Asimismo, quiero expresar mi especial agradecimiento a mi directora de tesis la Dra. Marcela Rendón Cobián, y a mis estimados maestros el Dr. Luis Montaña Hirose, el Dr. Antonio Barba y la Dra. María Teresa Montoya por el gran apoyo que me brindaron para la realización de este trabajo.

Agradezco también a mis compañeros del Doctorado en Estudios Organizacionales, por su amistad y solidaridad; a los dueños y directivos de Industrias Mark S.A. de C. V., por haberme permitido adentrarme en su historia de vida; y al Subdirector de PEMEX Exploración y Producción Región Sur, por haberme permitido realizar el trabajo de campo dentro de sus instalaciones.

Finalmente, ofrezco mi gratitud a mi familia, por ser fuente inagotable de estímulos y apoyo en todos los sentidos posibles.

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AOBMCI	Ayudante de operario de bombeo mecánico y combustión interna
ATESMPRE	Ayudante técnico especialista en sistemas de monitoreo de pozos y registro ecómetro
BP	British Petroleum
C.V.	Capital Variable.
CAD	Diseño asistido por computadoras
CAM	Fabricación asistida por computadoras
CCT	Control de la Calidad Total
CFE	Comisión Federal de Electricidad
CNC	Máquinas de control numérico
CSI	Cuadrilla para servicios de instalación
CSO	Cuadrilla para servicios de operación
DOF	Diario Oficial de la Federación.
EP	Exploración y Producción.
JT	Sistemas justo a tiempo
OMC	Operario en mantenimiento de campo
OMTS	Operario de mantenimiento de taller de soldadura
OSABM	Operario en sistemas artificiales de bombeo mecánico
OTP	Optimización de Tiempos Perdidos.
PEMEX	Petróleos Mexicanos.
PEP	PEMEX Exploración y Producción.

PLC	Control lógico programable
S	Supervisor
S.A.	Sociedad Anónima.
SEPA	Supervisor especialista en protección ambiental
SESST	Supervisor especialidad en seguridad y salud en el trabajo
SIASPA	Sistema Integral de Administración de la Seguridad y la Protección Ambiental.
SSPA	Sistema de Seguridad, Salud y Protección Ambiental.
TBM	Técnico en bombeo mecánico
TESMP	Técnico especialidad en sistemas de monitoreo de pozos
TOMCI	Técnico operario de motores de combustión interna
TQM	Administración total de la calidad

RESUMEN

Título: Empresas familiares flexibles: El caso de Industrias MARK y su interrelación con PEMEX Exploración y Producción

Autor: Meneses Hernández, José Luis

Objetivo: Comprender cómo se adapta Industrias MARK S.A. de C.V. al ambiente competitivo y cambiante de los requerimientos y exigencias de las condiciones de trabajo de PEMEX Exploración y Producción (PEP). **Metodología:** Se realizó un estudio cualitativo donde mediante entrevistas a informantes clave, se obtuvo información respecto a Industrias MARK y PEP, y cómo la primera se adapta a la segunda, y el porqué de los cambios constantes de ésta. Las entrevistas fueron transcritas y los discursos se analizaron. **Resultados:** PEP es una empresa moderna, que por su burocracia y limitaciones sindicales, está imposibilitada para adoptar exitosamente modas administrativas necesarias para mejorar su eficiencia, valiéndose del *outsourcing* para ser postmoderna. Industrias MARK, es una empresa que por su giro, obtiene la mayoría de sus ingresos como contratista de PEP, estatus difícil de mantener, no obstante, por ser empresa familiar patriarcal y por ello tomarse con rapidez las decisiones, es sumamente flexible, permitiéndole adaptarse a los cambiantes requerimientos que PEP solicita en busca de mejorar su eficiencia. **Conclusiones:** Los organismos públicos altamente burocratizados, mediante *outsourcing*, pueden valerse de empresas particulares para mejorar la eficiencia de sus procesos y servicios, y adquirir características de empresas postmodernas.

Palabras clave: *Flexibilidad, Adaptación, Empresa Familiar*

ABSTRACT

Title: Flexible family enterprises: The case of MARK Industries and your interrelationship with PEMEX Exploration and Production

Author: Meneses Hernández, Jose Luis

Objective: To understand how be adapt MARK Industries A.S. of V.C. to competitive and changing environment of requirements and exigencies of work conditions of PEMEX Exploration and Production (PEP). **Methodology:** I achieved a qualitative study by mean of key informant interview I obtain information of MARK Industries and PEP, and how the first it adapt to second, and why this change constantly. The interview was transcript and discourses were analyzed. **Results:** PEP is a modern enterprise that your bureaucracy and syndical limitation is hampered for adopt successfully administrative modes for improve your efficiency, using outsourcing to be postmodern. MARK Industries is an enterprise that for your type obtains your cash as contractor of PEP principally, status difficult to maintain, however, for being patriarchal family business and for this reason take rapidly decision is highly flexible, this permit adapt to changing requirements that PEP solicited wanted efficiency. **Conclusions:** The public organization highly bureaucratized, by mean of outsourcing we can use private enterprises for improve the efficiency of your process and services, and to obtain postmodern enterprises characteristics.

Key words: *Flexibility, Adaptation, Family Enterprise*

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS	3
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE	7
ÍNDICE DE ESQUEMAS, FIGURAS Y TABLAS	12
Esquemas.....	12
Figuras.....	12
Tablas.....	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I. ADAPTACIÓN DE UNA EMPRESA	19
I.1. Consideraciones generales	19
I.2. Problema de investigación.....	23
I.2.1. Planteamiento del problema.....	23
I.2.2. Preguntas de investigación	26
I.3. Justificación	27
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	31
II.1. Organizaciones.....	33

II.1.1. Antecedentes	33
II.1.2. Estructura y función.....	37
II.2. El nuevo institucionalismo sociológico	47
II.3. Modelos y modas organizacionales	54
II.4. Empresas Flexibles.....	62
II.5. Empresas familiares	66
II.5.1 Características de las empresas familiares	66
II.5.2 Sucesión	72
II.5.3. Empresas familiares en México.....	75
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	81
III.1. Metodología cualitativa	81
III.2. Herramientas de recolección de datos.....	83
III.3. Ingreso al ambiente	87
III.4. Informantes clave	88
III.5. Técnicas de análisis.....	90
III.6. Confiabilidad, credibilidad y consideraciones éticas	93
CAPÍTULO IV. DESCRIPCIÓN DEL CASO	96
IV.1. Industrias MARK	96
IV.1.1. Descripción general de la empresa.....	97
IV.1.2. Licitaciones	102

IV.2. PEMEX.....	105
IV.2.1. Historia.....	105
IV.2.2. PEMEX Exploración y Producción	113
CAPÍTULO V. ANÁLISIS	116
Industrias MARK.....	117
V.1. La empresa	118
V1.1. Formación de un empresario	118
V.1.2 Apertura de sucursales	127
V.2. Variables estructurales	132
V.2.1. Tamaño de la fuerza de trabajo: Un organigrama dinámico	133
V.2.2. Objeto de trabajo	136
V.2.3. Medios de producción.....	138
V.2.4. Control del trabajo y Propiedad	139
V.3. Flexibilidad	140
V.3.1. Flexibilidad Familiar	140
V.3.2. Toma de decisiones.....	144
V.4. Adaptación de Industrias MARK.....	146
V.4.1. Materiales o refacciones	147
V.4.2 Legitimidad	151
V.5. Ventajas de la empresa familiar	153

V.5.1. El compromiso y conocimiento	153
V.5.2. Flexibilidad en trabajo, tiempo y dinero.....	155
V.5.3 Planeamiento a largo plazo	157
V.5.4. Rapidez en la toma de decisiones	158
V.5.6. Confiabilidad y orgullo.....	160
V.6. Desventajas de la empresa familiar	161
V.6.1. Rigidez.....	162
V.6.2. Desafíos comerciales.....	163
V.6.3. Sucesión	164
V.6.4. Conflictos familiares.....	169
V.7. Estrategias que utiliza MARK para sobrevivir.....	175
V.7.1. Estrategias.....	176
PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN.....	180
V.8. Cambios de requerimientos de PEP	180
V.8.1. Razones del cambio	180
V.8.2. Isomorfismo	182
V.9. Modas administrativas y consultoras internacionales.....	187
V.9.1. Modas administrativas	187
V.9.2 Consultoras Internacionales	190
V.10. Seguridad	199

V.10.1 Importancia de la Seguridad	199
V. 10.2. Malas prácticas administrativas	207
V.11. Reglas y Normas	209
V.11.1. Burocracia.....	209
V.11.2 Requerimientos de PEP a las empresas contratistas	214
CONCLUSIONES.....	224
BIBLIOGRAFÍA	232
Anexo A. División regional de PEP	241
Anexo B. Organigrama de Industrias MARK según.....	242
requerimientos de PEP	242
Anexo C. Ecuación de ALTMAN.....	243
Anexo D. Bitácora de entrevistas.....	244
Industrias MARK	244
PEMEX Exploración y Producción	245

ÍNDICE DE ESQUEMAS, FIGURAS Y TABLAS

ESQUEMAS

Esquema 1. Relación de elementos teórico-conceptuales del objeto de estudio.....	31
Esquema 2. Evolución de las organizaciones	40
Esquema 3. Esquema general de Industrias MARK	100
Esquema 4. Relación Familia-MARK-PEP	102
Esquema 5. Diagrama para la formulación de un concurso por PEP.....	105
Esquema 6. Evolución de Industrias MARK y sus sucursales.....	132
Esquema 7. Organigrama dinámico de Industrias MARK, sucursal Villahermosa ..	136
Esquema 8. Proceso para decidir si se participa en un concurso	145
Esquema 9. Evolución de los modelos de calidad y seguridad implementados en Pemex Exploración y Producción.....	202
Esquema 10. Relación simbiótica PEP-MARK.....	230

FIGURAS

Figura 1. Factores dominantes en la economía	45
Figura 2. Precio del petróleo crudo (dólares americanos) 2010.....	110
Figura 3. Etapas en el desarrollo de la empresa familiar	165
Figura 4. Evolución de las organizaciones estudiadas.....	231

TABLAS

Tabla 1. Dimensiones del diseño organizacional	38
Tabla 2. Características principales de las formas organizacionales	46
Tabla 3. Mecanismos de adaptación institucional	51
Tabla 4. Modas de gestión típicas.....	60
Tabla 5. Variables que inducen a la adopción de modas de gestión.....	60
Tabla 6. Niveles de adaptabilidad	63
Tabla 7. Tipos de fundadores empresariales	74
Tabla 8. Metodología cualitativa.....	82
Tabla 9. Principales categorías	92
Tabla 10. Clasificación de las unidades económicas por número de empleados.....	97
Tabla 11. Cronograma del proceso de licitación	103
Tabla 12. Categorías.....	116
Tabla 13. Integración de requisitos para la licitación.....	147

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, se pretende explicar la compleja relación existente entre PEMEX y las empresas particulares contratistas que suelen dotar a la primera de productos y servicios para su operación, considerando que se trata de un fenómeno organizacional altamente complejo, dado que la competencia por las licitaciones suele ser abundante, además de que se sabe que los requerimientos son sumamente rigurosos y cambiantes. Para abordar este tema, se estudió el caso particular de la relación entre una de las filiales de *PEMEX, Exploración y Producción (PEP)*, y una empresa familiar, a la que por cuestiones de confidencialidad, a lo largo del documento se hará referencia a ella como *Industrias MARK* o simplemente *MARK*. El objetivo entonces, fue comprender cómo se adapta Industrias MARK S.A. de C.V. al ambiente competitivo y cambiante de los requerimientos y exigencias de las condiciones de trabajo de PEP. Este estudio se desarrolló bajo la óptica de los Estudios Organizacionales, que son considerados una corriente multidisciplinaria que tiene sus orígenes en la sociología de las organizaciones en su vertiente francesa, que tiene como uno de sus principales intereses conocer y comprender a las organizaciones. Se basa en el paradigma científico simbólico-constructivista, que emplea a la metodología cualitativa y el estudio de casos como sus principales herramientas de trabajo.

El presente estudio organizacional se encuentra constituido por cinco capítulos: adaptación de una empresa, marco teórico, metodología, descripción del caso, análisis, y finalmente el apartado de las conclusiones.

En el Capítulo I Adaptación de una empresa, se describen las consideraciones generales que llevaron a la elección de PEP y de Industrias MARK como caso, para abordar el tema de estudio, describiendo las características generales de cada empresa y señalando incipientemente la relación entre éstas, para acto seguido, plantear el problema de investigación y formular las preguntas correspondientes, entre las que destaca como pregunta general ¿cómo se adapta MARK al ambiente competitivo y cambiante de los requerimientos y exigencias de trabajo de PEP?, para dar paso a los argumentos que justifican la realización del presente estudio, de entre los cuales, el principal, es la trascendencia del mismo, atribuible a la carencia de estudios organizacionales que versan sobre la compleja relación de PEMEX con las empresas que fungen como sus contratistas.

En el Capítulo II Marco teórico, se exponen los fundamentos conceptuales y teóricos sobre los cuales se erigió la presente investigación, cuyos pilares fueron: las organizaciones, el nuevo institucionalismo sociológico, las modas administrativas, las empresas flexibles y las empresas familiares. En cuanto a las organizaciones, se define su concepto, se enuncian algunos antecedentes históricos, se mencionan algunos criterios de clasificación y se diserta sobre su estructura y función. Con respecto al nuevo institucionalismo sociológico, se abordan los temas del isomorfismo y la legitimidad de las empresas, así como la teoría organizacional y la diversidad organizacional. Posteriormente, se esbozó el origen de las escuelas y modas administrativas, para entrar concretamente en este tema, donde se ofrece un breve recorrido histórico a través de las diversas modas administrativas en boga durante la segunda mitad del Siglo XX. En seguida, se aborda el tema de las empresas flexibles, donde se diserta sobre su concepto y atributos, ahondándose en la adaptabilidad de

éstas como su principal característica. Finalmente, se expone el tema de las empresas familiares, enunciándose sus características, ventajas y desventajas desde el punto de vista organizacional.

En el Capítulo III Metodología, se exponen los métodos y técnicas utilizados para insertarse en el medio, recolectar la información y analizarla, todo esto, dentro del paradigma simbólico, empleando métodos cualitativos. Al respecto, destaca el hecho de que se realizó observación y entrevistas con informantes clave, y que los discursos fueron analizados con base en los autores Blyton & Morris (1991), Hydebrand (1989), DiMaggio & Powell (1999), Leach (2009), Jackson (1994) y Williamson (1991). Asimismo, se describen las categorías de análisis, que fueron tres principalmente: adaptación, flexibilidad y estrategia. Finalmente, se enuncian los atributos de confiabilidad, credibilidad y consideraciones éticas del método de investigación utilizado.

En el Capítulo IV Descripción del caso, como producto de la inserción del autor como observador en el medio, y de las primeras entrevistas con los informantes, se describen las características particulares de las dos organizaciones objeto de estudio, primeramente, Industrias MARK, de quien se brinda una descripción general pormenorizada, una breve semblanza de la historia familiar de los dueños, el cómo se formó el dueño como empresario y las características de éste como patriarca-dueño-fundador, para aterrizar finalmente en los atributos de la empresa, dentro del marco de las empresas flexibles y familiares. En seguida, se describe en general a PEMEX, como organismo paraestatal, descentralizado del Gobierno Federal Mexicano, y a su filial PEP, como objeto de estudio particular. Esto, como antesala al análisis del fenómeno objeto de estudio.

El Capítulo V Análisis, por su parte, se divide en dos grandes apartados, uno que versa sobre la adaptación de Industrias MARK, y otro en el que se aborda el tema de los cambios de requerimiento de PEP. Al respecto, en síntesis, en cuanto a la adaptación de Industrias MARK, en función de las categorías de análisis, se describen sus procesos, las nuevas formas organizacionales que emplea, sus mecanismos de respuesta a los requerimientos cambiantes, las características de su flexibilidad, su adaptación propiamente dicha, el nuevo institucionalismo mediante el que funciona, las implicaciones de sus atributos como empresa familiar en su adaptación a PEP, el proceso que aplican a las licitaciones de PEMEX, y las estrategias que MARK utiliza para sobrevivir en el mercado laboral. Con respecto a los cambios de PEP, de nuevo, en consideración de las categorías de análisis, se diserta sobre el isomorfismo que busca, las modas administrativas bajo las que se rige al momento del estudio en consecuencia, las consideraciones transaccionales que aplica, su intrincada burocracia, el porqué de sus requerimientos y las malas prácticas administrativas que la agobian.

Finalmente las conclusiones, en ella se puntualizan las observaciones realizadas que se encontraron fuera de las categorías de análisis fundamentado, como aspecto relevante dentro del fenómeno objeto de estudio, dada su influencia sobre éste, para concluir concretamente, con la explicación que da respuesta a la pregunta sobre la que se vertebró este estudio: ¿cómo se adapta Industrias MARK al ambiente competitivo y cambiante de los requerimientos y exigencias de trabajo de PEP?

Capítulo I

Adaptación de

una empresa

CAPÍTULO I. ADAPTACIÓN DE UNA EMPRESA

En el presente capítulo se aborda la serie de consideraciones generales y observaciones que llevaron al autor a considerar a Industrias MARK S.A. de C.V. como objeto de estudio, se presentan las preguntas de investigación que se formularon a consecuencia de la reflexión de tales consideraciones y observaciones, y finalmente, se exponen los argumentos que a los ojos del autor justifican la realización del presente estudio.

I.1. CONSIDERACIONES GENERALES

Con el propósito de mejorar y maximizar su eficiencia, las empresas tienen la tendencia de incorporar dentro de sí, modelos organizacionales considerados exitosos en otras latitudes, mediante la implementación de programas para incrementar su eficiencia operativa, la calidad, la seguridad y el cuidado del medio ambiente, entre otras tendencias (PEO, 2008). Se puede intuir que estas nuevas metodologías, formas, sistemas y modelos organizacionales de carácter universal, no son solamente herramientas administrativas para la mejora de los procesos de producción al ser implementadas en las organizaciones, sino que también producen cambios en el personal, en los problemas de eficiencia de la organización y en las empresas con las que tienen relaciones de cualquier tipo.

PEMEX, tratando de convertirse y mantenerse como una empresa de clase mundial¹, se ha preocupado por adquirir y estar a la vanguardia en los diversos sistemas y

¹ Se entiende por empresa de clase mundial, aquella que es reconocida y tomada de ejemplo por cumplir las normas internacionales de calidad, que conoce y satisface las necesidades de sus usuarios,

modelos administrativos de moda, lo que se evidencia en el hecho de que durante los últimos veinte años esta empresa ha adoptado diversos modelos de gestión como los Círculos de Calidad², el Control Total de la Calidad³, la Metodología de las 5 “S”⁴, la Reingeniería de Procesos⁵, el SAP⁶, y más recientemente, el SSPA⁷.

Entre los sistemas enunciados en el párrafo precedente, en la actualidad, el tema de la seguridad se ha vuelto el más importante para PEMEX según comenta el Director General de Exploración y Producción, dado que la importancia de la seguridad se ha incrementado tanto a nivel mundial, que se han incorporado políticas de este tipo a la empresa, no solamente en lo que a seguridad industrial, ambiental y de calidad se

sus métodos de trabajo están enfocados al cliente y al trabajo en equipo, comercializa sus productos en mercados globales, sus valores son la integridad moral y legal a la sociedad, cuenta con programas integrales de seguridad en toda la organización. (Giral Barnés, Eroles , Estivill, Lapuente , & Viesca, 1998)

² Grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular con el fin de identificar y resolver problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección.

³ Se refiere al control de calidad llevado a cabo a lo largo y ancho de la compañía. Concepto tomado de <http://www.amte.org.mx/portal/el-control-total-de-calidad-tqc/>

⁴ Técnica japonesa para gestionar, en la que las 5 “S” corresponden a las etapas de este método: 1) *Seiri* (organización), 2) *Seiton* (orden), 3) *Seiso* (limpieza), 4) *Seiketsu* (estandarizar), y 5) *Shitsuke* (disciplina). Concepto tomado de <http://www.5s.com.es/>

⁵ Es la revisión fundamental y el diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Concepto tomado de http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf

⁶ Sistemas, Aplicaciones y Productos de Procesamiento de datos; establece e integra el sistema productivo de la empresa que permite mejorar la eficiencia de los sistemas de gestión. Concepto tomado de <http://hectoryescas.blogdiario.com/1176213300/>

⁷ Sistema de Seguridad, Salud y Protección Ambiental que tiene como objetivo lograr la meta de cero lesiones, cero incidentes éticos o ambientales y cero conflictos laborales. Concepto tomado de <http://www.gas.pemex.com/PGPB/Conozca+Pemex+Gas/Modelo+de+negocios/SSPA/>

refiere, sino que ésta se ha desplegado hacia todas las actividades que realiza PEMEX (Petróleos Mexicanos, 2006), no sólo al interior de la organización, sino que también hacia el exterior, en el entorno, extendiéndose hacia las empresas que tienen relaciones de trabajo con esta empresa si desean preservar sus relaciones de trabajo con ella.

Una de esas empresas es Industrias MARK S.A. de C.V., que se dedica a proporcionar servicios de mantenimiento a las bombas de lodos y a los equipos de perforación, así como a la manufactura de refacciones para bombas de fluidos. La actual relación de esta empresa con PEMEX se debe a que esta empresa considera como su principal cliente a esta paraestatal, por lo que dedica sus mayores esfuerzos a participar en las licitaciones públicas que ésta realiza, con la finalidad de lograr hacerse continuamente de los contratos licitados. Considerando la particularidad de sus actividades, la organización en estudio ha logrado adaptarse a un constante ambiente de incertidumbre que rodea a las licitaciones públicas de PEMEX, derivado de la intensa competencia que éstas ocasionan, que lleva a que algunas veces esta empresa no logre hacerse de contratos, otras, mantenga un número reducido de ellos, y otras más logre muchos contratos con la paraestatal, cuando las licitaciones no son declaradas desiertas. Esta situación de cambio constante, produce fluctuaciones importantes en el tamaño de la estructura de la organización de la empresa, lo que ha llevado a que su planta laboral sea flexible, de tal modo que cuando se tienen grandes contratos, la plantilla del personal va de 70 hasta 130 empleados, mientras que cuando no se ganan licitaciones, ésta se disminuye a un mínimo de 15 personas.

En este contexto, esta Industrias MARK ha aprendido a adaptarse a los constantes cambios de sistemas y modelos administrativos de PEP con la finalidad de cumplir con

los múltiples requisitos de las licitaciones en los concursos, y conseguir así asignaciones directas de contratos. Un ejemplo claro de su flexibilidad y capacidad de adaptación, además de la maleabilidad de su plantilla laboral, es su capacidad para abrir nuevas sucursales o realizar cambios de sede dependiendo de las zonas que estén en auge económico, como lo son las Zonas Norte, Sur, Marina y Centro de la República Mexicana.

Derivado del planteamiento descrito, Industrias MARK podría considerarse como cualquier otra empresa, considerando que son variadas las que concursan y ganan constantemente licitaciones sometidas a concurso por PEMEX, entre las que figuran importantes transnacionales como Halliburton⁸ y Schlumberger⁹. No obstante, esta empresa cuenta con la particularidad importante de tratarse de una de las escasas empresas nacionales que logran ganar tales licitaciones, considerando la dificultad que ello implica tomando en cuenta el contexto de constante cambio comentado, además de que por otra parte, se trata de una empresa familiar. Estas dos características aludidas, hacen de esta empresa un tema de investigación relevante en el campo de los Estudios Organizacionales, por lo que se realizó la presente investigación con el

⁸ Corporación estadounidense fundada en 1919, se dedica a la prestación de servicios a la industria energética, actualmente desempeña su labor en más de 80 países, con más de 70,000 empleados. Halliburton se compone de dos divisiones Perforación y Evaluación, Y Terminación y Producción. Sus oficinas centrales están ubicadas en Houston, Texas, E.U.A. Información tomada de <http://www.halliburton.com>

⁹ Compañía francesa líder en el mundo, dedicada a la prestación de servicios de suministro de tecnología, soluciones de información y gestión de proyectos integrados que optimicen el rendimiento de las reservas en la industria del petróleo y el gas. Actualmente emplea a más de 115,000 personas y desempeña su labor en aproximadamente 85 países. Sus oficinas centrales están ubicadas en Houston, Texas; París, Francia; y La Haya, Holanda. Información tomada de <http://www.slb.com/>

objetivo de comprender cómo se adapta ésta al ambiente competitivo y cambiante de los requerimientos y exigencias de las condiciones de trabajo de PEP.

Los objetivos específicos fueron identificar las estrategias que utiliza esta empresa para adaptarse a los requerimientos y exigencias de PEP, explicar el proceso de adaptación de Industrias MARK S.A. de C.V., como empresa familiar al ambiente complejo de los cambiantes requerimientos y exigencias de PEP y a sus características, y finalmente, describir los condicionantes que llevan a PEP a cambiar constantemente sus requerimientos y exigencias a las empresas que subcontratan.

I.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I.2.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones modernas y principalmente aquellas de gran tamaño y gubernamentales, no les es fácil adaptarse a las nuevas condiciones globales, debido a que son burocráticas, en las que el exceso de normas y los sindicatos frecuentemente impiden que las empresas realicen cambios estructurales y mejoras en la calidad de sus procesos empresariales, que si logran las empresas postburocráticas, al ser flexibles, pequeñas, con trabajadores polivalentes y nuevas maneras de contratación (disminución de su plantilla laboral). Un ejemplo claro de esto es PEMEX, particularmente, el organismo de Exploración y Producción, que pese a ser una empresa paraestatal descentralizada del Gobierno Federal (Petróleos Mexicanos, 2006), se ve afectada por este problema, por lo que para realizar su función principal de la extracción y comercialización del crudo requiere de la subcontratación de empresas por lo que lanza a concurso licitaciones públicas para arrendar los servicios de industrias que cumplan con los estándares de calidad que requiere para

eficientar su producción y mejorar de esta manera su calidad, teniendo como beneficio adicional la disminución de sus costos de producción a expensas de la evasión de la ampliación de su organigrama con la consecuente inversión en recursos materiales y capital humano, y la demora en la toma de decisión derivada de las múltiples ramificaciones del árbol jerárquico organizacional.

Los estándares de calidad aludidos, son altamente rigurosos y frecuentemente cambiantes, la mayoría de las veces propuestos por las grandes compañías petroleras internacionales, o bien, en función de las diversas modas organizacionales que constantemente proponen los nacientes y consolidados gurús internacionales de la administración y/o la organización. Estas condiciones conllevan que por regla general a que las empresas que deseen participar en los concursos requieran contar con recursos técnicos, financieros y económicos, para cumplir con los múltiples requisitos exigidos por PEP, en especial la de contar con el suficiente capital financiero para realizar fuertes inversiones, que suele ser solventable sólo por compañías transnacionales o provenientes de países del primer mundo, dejando con ello fuera del mercado a las compañías nacionales que suelen carecer de la solvencia financiera necesaria para adaptarse rápidamente a las comentadas exigencias, lo que representa para la República Mexicana una fuga de la derrama económica que PEMEX produce. En este contexto, existen excepciones como *Industrias MARK S.A. de C.V.*, empresa mexicana de tamaño mediano que como se mencionó anteriormente, se dedica a proporcionar servicios de mantenimiento a bombas de lodos y equipos de perforación, así como a la manufactura de refacciones para bombas de fluidos, que a lo largo de poco más de 20 años ha ganado múltiples licitaciones públicas lanzadas a concurso por PEP, pese a ser menos solvente económicamente en comparación con fuertes

competidores extranjeros como Halliburton y Schlumberger, que además, cuenta con la particularidad de ser una empresa familiar, por lo que resulta especialmente interesante como objeto de investigación dentro del campo de los estudios organizacionales, en tanto que la comprensión de este fenómeno podría desentrañar un conocimiento organizacional que permitiría fortalecer a las empresas nacionales haciéndolas más competitivas, favoreciendo su participación dentro de las licitaciones lanzadas a concurso por los diversos organismos que integran a PEMEX, logrando con ello retener la derrama económica dentro del país.

El estudio de las organizaciones puede ser abordado a través de diversos paradigmas y por medio de diversas disciplinas. En este sentido, en cuanto a los paradigmas, pese a la existencia de varios de éstos, los más frecuentemente utilizados son el positivista y el constructivista (Burrell & Morgan, 1979; Reed, 1993). El paradigma positivista es considerado una extensión de las ciencias naturales hacia las sociales, y es presumiblemente objetivo en tanto que se fundamenta en la lógica y la racionalidad (aunque limitada), y somete sus hipótesis a comprobación mediante procedimientos estadísticos reproducibles, aunque ciertamente manipulables. El paradigma constructivista, más propio de las ciencias sociales, se fundamenta en la idea de que la realidad social se construye a partir de la interacción entre los individuos, de modo que adquieren importancia el simbolismo y los imaginarios particulares, por lo que la subjetividad juega un papel preponderante en tanto que resultan fundamentales para este paradigma las representaciones simbólicas, el lenguaje y la cultura, lo que lleva a que resulte esencial el estudio del sentido que los miembros de la organización otorgan a su acción dentro de la organización (Meyer & Rowan, 1999). Por otra parte, con respecto a las disciplinas, aunque como en el caso anterior, el estudio de las

organizaciones puede ser llevado a cabo desde varias de éstas, las más frecuentes son la administración y los estudios organizacionales (Rendón & Montaña, 2004). La administración, tiene un enfoque netamente positivista y busca determinar la racionalidad en el comportamiento organizacional, identificar y proponer modelos reproducibles, describir estructuras, entre otros aspectos “objetivamente” medibles. Los estudios organizacionales, por su lado, entre otros aspectos, hacen hincapié en la dimensión simbólica, la hegemonía y el poder. En este orden de ideas, el disciplinar, resulta importante subrayar que tanto la administración como los estudios organizacionales conforman su cuerpo de conocimientos a partir de otras disciplinas. Por otra parte, el estudio de la adaptación de las empresas familiares ha sido escasamente abordado, en tanto que las tendencias teóricas vigentes comparten el argumento de marginar los aspectos subjetivos propios de este tipo de empresas, como los valores, los afectos y la solidaridad, bajo la premisa de lograr un mejor desempeño en tanto que a medida que la empresa crece y se moderniza incorpora administradores profesionales, relegando de su gobierno a los integrantes de la familia. No obstante, esta perspectiva es criticable en tanto que, por una parte, existen empresas familiares importantes en las que los integrantes de la familia permanecen dentro del cuadro directivo, y por otra, diversos aspectos simbólicos de las investigaciones empresariales pueden construir un espacio racional al margen del ámbito de la vida familiar.

I.2.2. Preguntas de investigación

Considerando el planteamiento descrito en los párrafos precedentes, surgen preguntas de investigación que fungen como ejes de problematización para la

construcción de un estudio organizacional, de modo que el cuestionamiento principal sobre el que se erige la presente investigación es ¿Cómo se adapta *Industrias MARK S.A. de C.V.* al ambiente competitivo y cambiante de los requerimientos y exigencias de las condiciones de trabajo de PEP? Mientras que las preguntas particulares a las que se habría que responder para alcanzar la respuesta del cuestionamiento principal son ¿Qué estrategias utiliza esta empresa para adaptarse a los cambiantes requerimientos y exigencias de la paraestatal?, ¿Cómo es el proceso de adaptación de la organización en estudio, como empresa familiar, al ambiente complejo de los cambiantes requerimientos y exigencias de PEP, y cuáles son sus características?, ¿Qué aspectos de la familia tienen mayor peso y relevancia en la adaptabilidad de *Industrias MARK S.A. de C.V.* a los cambiantes requerimientos y exigencias de PEP?, y ¿Cuáles son los condicionantes que llevan a PEP a cambiar constantemente sus requerimientos y exigencias a las empresas que subcontratan, como *Industrias MARK S.A. de C.V.*?

I.3. JUSTIFICACIÓN

La realización del presente estudio se justificó en términos de magnitud del problema, trascendencia de la investigación, factibilidad y viabilidad del estudio, vulnerabilidad del problema y conveniencia social de la investigación Hernández, Fernández y Baptista (2010).

En cuanto a la magnitud del problema, se tiene conocimiento de que son pocas las empresas nacionales que han logrado ganar licitaciones importantes lanzadas a

concurso por los diversos organismos que componen PEMEX, frente a una mayoría de organizaciones extranjeras que ganan varios contratos anualmente.

Por otra parte, en términos de trascendencia de la investigación, hasta donde se tiene conocimiento, no existen estudios organizacionales sobre la adaptación de empresas familiares nacionales que tengan o hayan tenido contratos con PEMEX, y hallan logrando adaptarse exitosamente a los rigurosos y cambiantes requisitos de contratación, por lo que las contribuciones del presente estudio constituyen el primer acercamiento científico desde esta perspectiva teórica a este tipo de empresas a nivel nacional.

En términos de factibilidad, realizar el presente estudio fue posible dado que sólo se estudió el caso de una empresa, que por sus características organizacionales y estructurales se encontró al alcance del investigador, en términos geográficos y financieros. Mientras que en cuanto a viabilidad, no se encontraron impedimentos institucionales, políticos ni éticos para llevar a cabo la investigación.

Por otro lado, en cuanto a la vulnerabilidad del problema que constituye la falta de capacidad de adaptación de las empresas nacionales a las rigurosas y mutables exigencias de PEMEX, sería presuntuoso asumir que los resultados de la presente investigación constituyen la solución a éste, sin embargo, es plausible argumentar que la comprensión de la capacidad de adaptación de una empresa familiar nacional que es ejemplo de éxito dentro de este contexto, constituye un paso hacia la posible solución del problema en tanto que la difusión de los resultados obtenidos podría llevar a que otras organizaciones adopten las prácticas de Industrias MARK S.A. de C.V. y aumentar su competitividad. Esta posibilidad, finalmente, junto con el aporte teórico que constituyen los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidos, denotan

que la presente investigación es y será conveniente para diversos sectores de la sociedad, considerando que la posibilidad de que la aplicación de los resultados obtenidos permita retener dentro del territorio nacional una mayor proporción de la derrama económica producida por PEMEX.

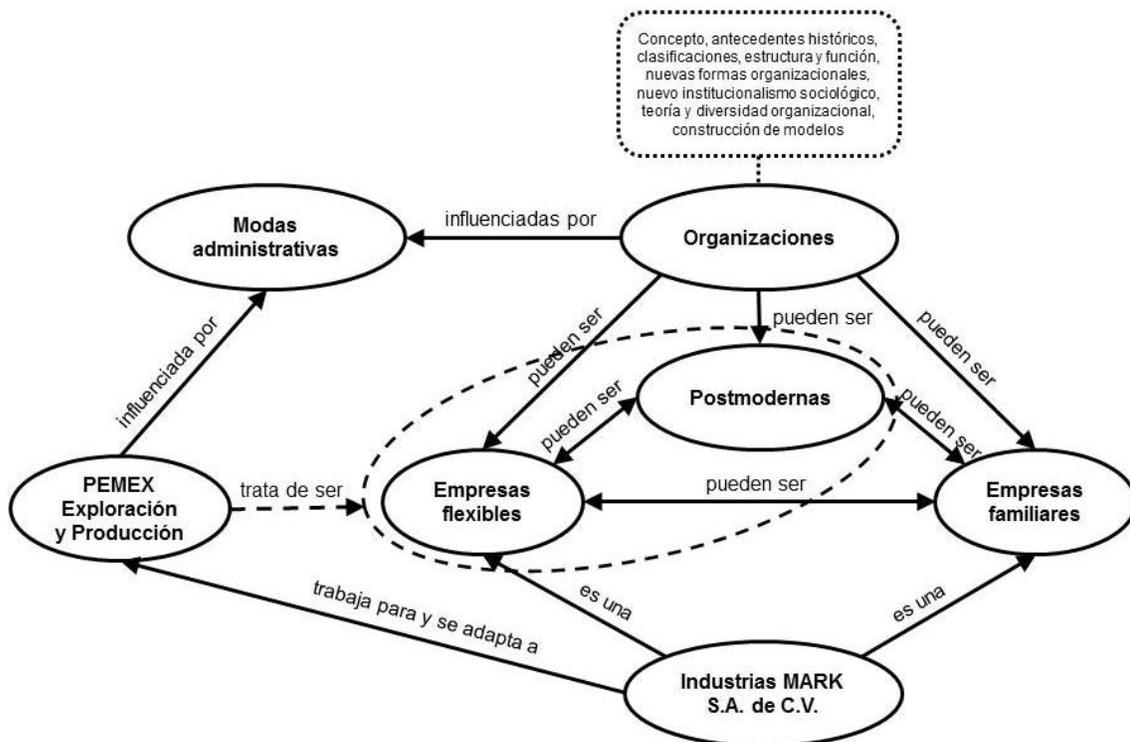
Capítulo II

Marco teórico

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se diserta sobre los fundamentos conceptuales, teóricos y empíricos del presente estudio organizacional en orden lógico a criterio del autor, cuyos contenidos fueron seleccionados de acuerdo a su interrelación respecto al fenómeno objeto de estudio [Esquema 1].

Esquema 1. Relación de elementos teórico-conceptuales del objeto de estudio



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, se inicia con el estudio de las organizaciones, señalando el concepto empleado para su abordaje en este trabajo, exponiendo los antecedentes históricos de éstas como objeto de estudio, presentando diversos criterios taxonómicos para su clasificación concluyendo con el análisis de sus elementos esenciales, su estructura y su función; esto en tanto que Industrias MARK al igual de PEP son organizaciones. En

seguida, se aborda el tema del nuevo institucionalismo sociológico, en el que se hace énfasis en el isomorfismo como factor condicionante de la búsqueda de legitimidad de empresas públicas como PEMEX que buscan semejarse a sus pares internacionales para cualificarse como empresas de calidad; esto, en función de que debido a estos fenómenos, PEP se relaciona con empresas particulares como Industrias MARK. Posteriormente se toca el tema de las modas administrativas, exponiendo elementos tales como su origen histórico, el proceso mediante el que se desarrollan y difunden, y señalando algunos de los ejemplos más reconocidos de la segunda mitad del Siglo XX; tema cuya inclusión es meritoria considerando que éstas tienen influencia directa sobre los requerimientos que empresas como PEP les exigen a sus contratistas y en consecuencia, sobre los métodos y técnicas de gestión y producción de las empresas que aspiran a tener relaciones comerciales con empresas públicas del tipo de PEMEX. A continuación, se introduce el tema de las empresas flexibles, definiéndolas, caracterizándolas y tipificándolas, atendiendo al hecho de Industrias MARK es una empresa de este tipo, y que este atributo le ha permitido en parte ganar múltiples licitaciones de PEP. Finalmente, se aborda el tema de las empresas familiares, en el que se ahonda en diversos aspectos, tales como su origen, su importancia, su ciclo vital, sus ventajas y sus desventajas, entre otros elementos teórico-conceptuales relacionados, considerando que el ser una empresa familiar, es la principal característica de Industrias MARK, a la que al mismo tiempo, se le puede atribuir en buena medida su éxito, su crecimiento y su reconocido estatus como contratista confiable de PEP al haber ganado múltiples licitaciones a lo largo de su historia, presumiblemente, debido a este atributo que se traduce en una rápida toma de decisiones en respuesta a los cambiantes requerimientos de PEMEX, cuya eficiencia

se encuentra a expensas de la vasta experiencia del dueño-fundador dentro del campo de la metal-mecánica.

II.1. ORGANIZACIONES

Aunque las organizaciones han llegado a ocupar y tienen que ver con casi todas las actividades de las personas, pocos lo percibimos conscientemente, cómo lo mencionan varios autores (Giddens, 2000; Hall, 1996); las organizaciones tienen que ver desde nuestro nacimiento, educación, diversión, trabajo, salud, oficinas gubernamentales, hasta nuestra muerte. Todas las actividades de nuestra vida tienen que ver con las organizaciones, tenemos una dependencia de ellas para todo. De la misma manera las más importantes transformaciones mundiales de la humanidad se han realizado a través de las organizaciones. Debido a esta necesidad de las organizaciones éstas pueden influir y afectar nuestras vidas, como por ejemplo el cumplimiento de ciertas actividades que solicita el gobierno como el pago de impuestos, que de no ser pagados, nos puede hacer acreedores de una sanción, *“las organizaciones al ser fuentes de poder, tienen la facultad de someter a los individuos a dictados a los que estos no pueden resistirse”* (Giddens, 2000, pág. 372).

II.1.1. Antecedentes

Existen muchas definiciones de lo que es una organización autores como Giddens mencionan que una organización es: *“un grupo grande, estructurado de forma impersonal con el fin de alcanzar determinados objetivos”* (Giddens, 2000, pág. 371). Para Barnard una organización es *“un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”* (Barnard, 1938). Para Etzioni (1964, pág. 3) citado por (Hall, 1996): *“Las organizaciones son unidades sociales (o*

agrupamientos humanos) contruidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. Se excluyen las tribus, clases, grupos étnicos y familias". Para Hall (1996, pág. 33): "Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad".

La definición de organización en este trabajo será entendida como: un conjunto de personas, que utiliza recursos físicos, humanos, financieros e información, de forma coordinada, donde existe una diferenciación de funciones, reguladas por normas y reglas, en donde los miembros actúan conjuntamente, y están vinculadas con el ambiente y que fue creada intencionalmente para lograr fines.

Las organizaciones han existido en toda la vida de la humanidad, pero se puede considerar que su relevancia moderna fue a partir del inicio del siglo XX, con la Administración Científica de Frederick Taylor quien propuso que las decisiones de la organización del trabajo debían estudiarse de manera científica para desarrollar procedimientos precisos para cada actividad, separando con esto las actividades de planear y ejecución del trabajo, se enfocó en los métodos y las herramientas de trabajo buscando siempre la mayor eficiencia posible. Por su parte Henry Fayol propuso 14 principios administrativos enfocados a la estructura y en las funciones para que una organización tenga eficacia, entre los principales podemos mencionar: La división del trabajo con lo que se lograba la especialización; la unidad de mando en la que cada

subordinado recibe órdenes solo de un superior; la unidad de dirección que consistía en que las actividades que tengan el mismo objetivo deben agruparse bajo un solo jefe. La principal crítica a la Administración Científica y los Principios Administrativos es el haber considerado a la organización como un sistema cerrado sin tomar en cuenta las necesidades y motivaciones sociales y psicológicas del ser humano

Surgieron otros enfoques académicos como los estudios de la Hawthorne perteneciente a la *Wester Electric Company* localizada en Chicago, que estudiaron el comportamiento de los trabajadores dentro de la fábrica con la finalidad de aumentar la productividad y disminuir el ausentismo, encontrando que la variación de las condiciones de trabajo a los trabajadores de manera positiva aumentaba la motivación y la productividad y la gran influencia de las estructuras informales dentro de la organización. La Teoría de la Burocracia propuesta por el sociólogo alemán Max Weber establece las características para hacer más racional y eficientes a las organizaciones de la sociedad capitalista y estas características son: a) Reglas y procedimientos para asegurar la uniformidad y coordinación de las actividades; b) Especialización y división del trabajo con el fin de que los empleados se volvieran expertos en el desempeño de sus tareas; c) Jerarquía y autoridad cada empleado rinde cuentas a un superior, que basa su autoridad en el conocimiento y en la delegación que se le ha dado de autoridad; d) Personal Técnicamente calificado la asignación de puestos se basa en aptitudes técnicas ; e) Puesto y titular separados, los empleados deben manejar el puesto de manera impersonal sin favoritismos; f) Comunicación y registros escritos. De acuerdo con Mouzelis (1973) Weber identificó tres principios puros de dominación que pueden ser: 1) Dominación carismática aquella característica personal del líder para ejercer la autoridad sobre los subordinados; 2)

Dominación tradicional el jefe se sostiene en la tradición y costumbres heredadas del pasado como ejemplos de este tipo de dominación son las monarquías y la iglesia; 3) Dominación legal es la que fue establecida por procedimientos válidos en la sociedad o en la organización este tipo de dominación establecido en las organizaciones modernas y gubernamentales es la burocracia.

De acuerdo con Montaña (2004), en México existen estudios sobre las organizaciones que datan desde la época de la colonia y a través del desarrollo del país, los siguientes títulos son algunos ejemplos: “Empresarios en la época de la colonia” (Colonial Entrepreneurs, Families and Business in Bourbon México City), “Haciendas, pueblos y comunidades”, “Real del Monte: una empresa minera británica en México”, “Los hijos del trabajo”, “Los artesanos de la ciudad de México, 1780-1853”, “Historia de las grandes empresas en México”, “Empresa extranjera y mercado interno”, “El ferrocarril central Mexicano”, etc. Por otro lado, las primeras investigaciones sobre la Teoría de la Organización en México, fueron realizadas por Viviane B. Márquez, de El Colegio de México, en 1979; otras instituciones que han llevado a cabo aportaciones importantes, son el Centro de Investigación y Docencia Económicas, y la Universidad Autónoma Metropolitana. Las investigaciones de Estudios Organizacionales, se han orientado principalmente a las instituciones escolares, las pequeñas empresas y la cultura organizacional, entre otras.

Existen organizaciones de todo tipo, y se ha tratado de clasificarlas de muchas maneras, una de las más sencillas es la tradicional clasificación de organizaciones lucrativas y no lucrativas a éstas últimas también se les conoce como ONG’s, de acuerdo a Hall (1996) otra clasificación muy usual es la que se refiere al sector donde se desenvuelven tales como educativas, industriales, de salud, etc. Respecto a la

estructura pueden ser formales e informales, respecto al tamaño se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes. Respecto a la localización pueden ser multinacionales, internacionales, nacionales y locales o regionales. En relación a lo que producen pueden ser bienes, servicios o conocimientos. Respecto a la propiedad pueden ser públicas, privadas o mixtas, en las privadas pueden ser familiares y no familiares.

Montaño (2004) clasifica a las empresas en: Gran Empresa, Pequeña empresa, Grupos Empresariales, Municipios, Agencias estatales y sindicatos. Por su parte Parson las clasifica de acuerdo al “tipo de función o meta que la organización sirve” (Hall, 1996, pág. 41), los cuatro tipos son: las de producción, las que están orientadas a metas políticas, las de organización integrativa y las de mantenimiento de patrones. Otra clasificación basada en la intensidad es la propuesta por Mintzberg citada por Hall (1996), y estas son: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia.

II.1.2. Estructura y función

La estructura es la manera como están conectadas las partes que forman la organización. De acuerdo a Hall, nos podemos dar una idea de lo que es una estructura si recordamos como estaban dispuestas las partes de la universidad donde estudiamos, podemos pensar en el servicio de admisiones de nuevos estudiantes, las calificaciones eran enviadas y guardadas en control escolar estos departamentos u oficinas son ejemplos de la estructura de todas las universidades. Una definición formal de estructura es *“la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre*

posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente” (Blau, 1974) citado por Hall (1996).

Para Hall (1996) las estructuras tienen varias dimensiones como son la complejidad, la formalización y la centralización, sin embargo, Daft (2000) propone que las dimensiones del diseño organizacional pueden ser estructurales y contextuales [ver Tabla 1].

Tabla 1. Dimensiones del diseño organizacional

ESTRUCTURALES Características Internas	CONTEXTUALES Características de la organización y del medio ambiente
Formalización Cantidad de documentación, manuales de procedimientos, regulaciones y políticas	Tamaño Número de personas en la organización
Profesionalismo Nivel de capacitación formal y de los empleados.	
Especialización Grado en que las tareas se subdividen en puestos separados.	Tecnología organizacional Naturaleza del sistema de producción. Acciones para transformar los insumos en productos o servicios.
Estandarización Desempeño de actividades de trabajo de manera uniforme.	Entorno Elementos fuera de la organización
Jerarquía de autoridad Describe quien reporta a quien y el alcance de su autoridad.	Metas y estrategias Definen el propósito y técnicas competitivas que la distinguen de otras compañías.
Complejidad Número de actividades o subsistemas dentro de la organización.(vertical, horizontal y espacial)	Cultura Conjunto de valores creencias y puntos de vista compartidos por los empleados.

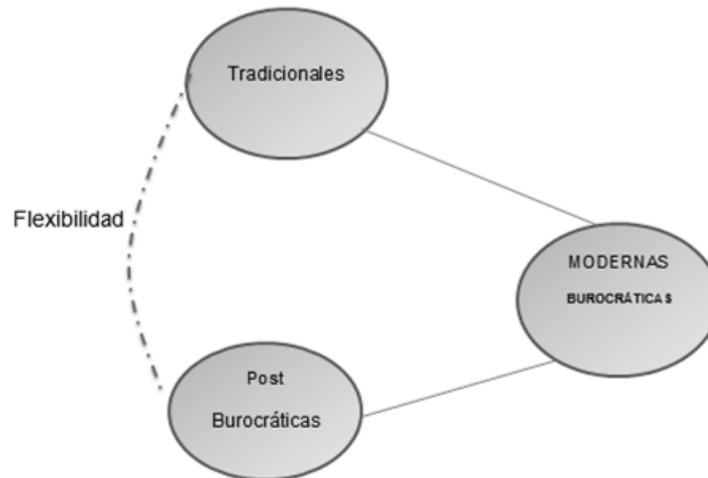
ESTRUCTURALES Características Internas	CONTEXTUALES Características de la organización y del medio ambiente
Centralización Nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones.	

Fuente: Elaboración propia con base en Daft (2000).

Como se puede apreciar en la tabla anterior el tamaño es una de las características contextuales de la organización que es muy importante, lo mismo que la tecnología y el entorno, coincidiendo con (Heydebrand, 1989).

En la historia del desarrollo de las organizaciones, podemos decir que a las primeras se les llamó empresas premodernas o tradicionales (pequeñas, familiares y flexibles), *“En las organizaciones preindustriales, las actividades productivas y el trabajo en casa no estaban separados. La producción se llevaba a cabo en la casa o en un lugar próximo, este trabajo era artesanal”* Montoya (2007, pág. 74) y algunas con el tiempo y con la adopción de los métodos de producción del Fordismo y Taylorismo se convirtieron en organizaciones modernas o burocráticas (grandes, rígidas) y que fueron muy exitosas hasta el final de los años 70’s y que ahora con los métodos japoneses de producción, el llamado sistema Toyota (Coriat, 1992), nacieron las nuevas formas organizacionales, que se llaman organizaciones post burocráticas o de la sociedad post industrial [Esquema 2].

Esquema 2. Evolución de las organizaciones



Fuente: Seminario de “Estudios Organizacionales II”, impartida por Montaña (2010, UJAT).

De acuerdo a Heydebrand (1989) las nuevas formas organizacionales están naciendo como consecuencia de la *“transición del capitalismo industrial al capitalismo postindustrial”* (1989, p. 323) por lo que se puede suponer que existe una relación lineal entre la dinámica corporativa y estas nuevas formas de organización que el autor llama post burocráticas, comenta que esta época de: *“transición está marcada por la turbulencia en el entorno, el cambio rápido, la complejidad e incertidumbre creciente y las condiciones casi permanentes de crisis”* (Heydebrand, 1989, p. 323).

Algunos historiadores organizacionales, menciona Heydebrand (1989), proponen que *“las nuevas formas organizacionales tienden a surgir como respuesta a cambios en el desarrollo socioeconómico”* (1989, p. 324).

Heydebrand propone que para estudiar estas nuevas formas organizacionales es conveniente clasificarlas en términos de un sistema de dimensiones o variables estructurales: el tamaño de la fuerza de trabajo, el objeto de trabajo, los medios de trabajo, la división del trabajo, el control del trabajo, y la propiedad y control.

El tamaño de la fuerza de trabajo se refiere a la variación en el número de personas que laboran en la organización, podemos decir que cuando empieza una empresa el número de trabajadores es reducido y su forma organizacional es la de una estructura simple, pero a medida que las organizaciones crecen, su fuerza de trabajo se incrementa y cambian a estructuras grandes y burocráticas; actualmente se puede observar que las organizaciones postindustriales para ser más flexibles, innovadoras, dinámicas e informales tienden a reducir su tamaño. En este orden de ideas, Hewiti-Dundas (1997), referido por Ruiz M., Ruiz S. y Sabater (2000), señala que *“muchas organizaciones utilizan la flexibilidad numérica como principal forma de alcanzar mayores niveles de flexibilidad organizacional, y lo están haciendo, sustancialmente, incrementando el número de trabajadores con contratos temporales, ya que esto supone una reducción importante e inmediata de sus costos de personal y de producción”*.

Otra variable estructural que él menciona es el objeto del trabajo, algunas organizaciones en su evolución pasan de la fabricación de productos como las industrias manufactureras a proporcionar servicios o a las tecnologías de la información, donde esta información se utiliza para la toma de decisiones y que genera más valor agregado que el de la mano de obra; en la manufacturera se podía distinguir claramente y evaluar por separado al proceso de producción del producto terminado, pero en las empresas de servicios, tecnologías de información y de toma de decisiones apoyadas por la computadora el proceso es el producto, por lo que se dificulta su evaluación. Otra de las variables estructurales son los medios de trabajo o medios de producción se refieren al tipo de herramientas, instrumentos o maquinaria, es decir el tipo de tecnología empleada se ha utilizado para diferenciar las distintas

grandes eras sociales de la humanidad, así en la era rural la producción se realizaba a través de los talleres artesanales utilizando como medios de producción las habilidades y la fuerza humana, y con el paso del tiempo en la era de la sociedad industrial estos talleres fueron sustituidos por fábricas y maquinaria, a finales de la segunda guerra mundial por medio de los avances tecnológicos aparecen la automatización, las máquinas de control numérico, los sistemas de producción flexible y aunado a la informática se conforma la era de los servicios o post industrial. La división del trabajo se refiere a las estructuras departamentales o divisionales de la organización. La variable Control del trabajo hace alusión a las formas que toma la autoridad y el control administrativo del proceso laboral, se trata de analizar la forma como la tecnología o la división del trabajo se usa para controlar el trabajo en el lugar donde se realiza la producción. Finalmente, la variable Propiedad y control se refiere a las estructuras de control que se dan en las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social; han existido varias formas de estructuras de control como son: el patrimonialismo¹⁰ y el neo patrimonialismo¹¹; administración artesanal o profesional; el control jerárquico como el de la burocracia pública y privada; y que han reaparecido en las organizaciones postmodernas *“los clanes, neopatrimoniales, flexibles, informales, descentralizados e integrados culturalmente”* (Heydebrand, 1989, p. 327) .

¹⁰El patrimonialismo: Tendencia de un gobierno, partido político, corporación, etc., a considerar como propios los bienes públicos. Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial.

¹¹ Clanes con características flexibles, informales, descentralizadas y que forman redes culturalmente integradas.

Como mencionamos anteriormente las empresas modernas que fueron muy productivas, empezaron a encontrar los límites en su productividad y eficiencia, por lo que se necesitó encontrar nuevas formas organizacionales para volverlas a ser más eficientes y competitivas, y una de las primeras acciones que se deben realizar comenta Heydebrand, es la de volverse flexibles y para lograrlo una de las variables estructurales más importantes es el tamaño de la fuerza de trabajo, ya que las organizaciones demasiado grandes crean más burocracia y también es una limitante para una rápida respuesta a las circunstancias. Las organizaciones postmodernas tienden a ser pequeñas y a emplear alta tecnología. De acuerdo a Montañó las grandes organizaciones modernas en su transición a post-burocráticas, no desaparecen, o reducen su tamaño, sino que eligen algunas estrategias para ser flexibles, como la de trabajar con niveles de autonomía interna relativa, como si fueran independientes, formando los centros de responsabilidad o de utilidades.

Otra de las variables estructurales que menciona Heydebrand (1989) es la división del trabajo, que como sabemos desde el taylorismo, llevó a las organizaciones a alcanzar una gran eficiencia aplicando las normas de la organización científica, que podemos resumir en la separación absoluta entre la programación del trabajo y su ejecución, que básicamente consistía en asignar a cada trabajador una actividad muy específica del proceso de producción establecida por la administración, por lo que el trabajador se volvía especialista en una actividad. Pero ahora en las organizaciones post burocráticas para lograr una gran flexibilidad, se le pide a los trabajadores no solo realizar una actividad eficientemente, sino que tienen que realizar dos o tres tareas, lo que se busca es lograr la des-especialización y polivalencia obrera (Coriat, 1992) y transformarlos en trabajadores multifuncionales.

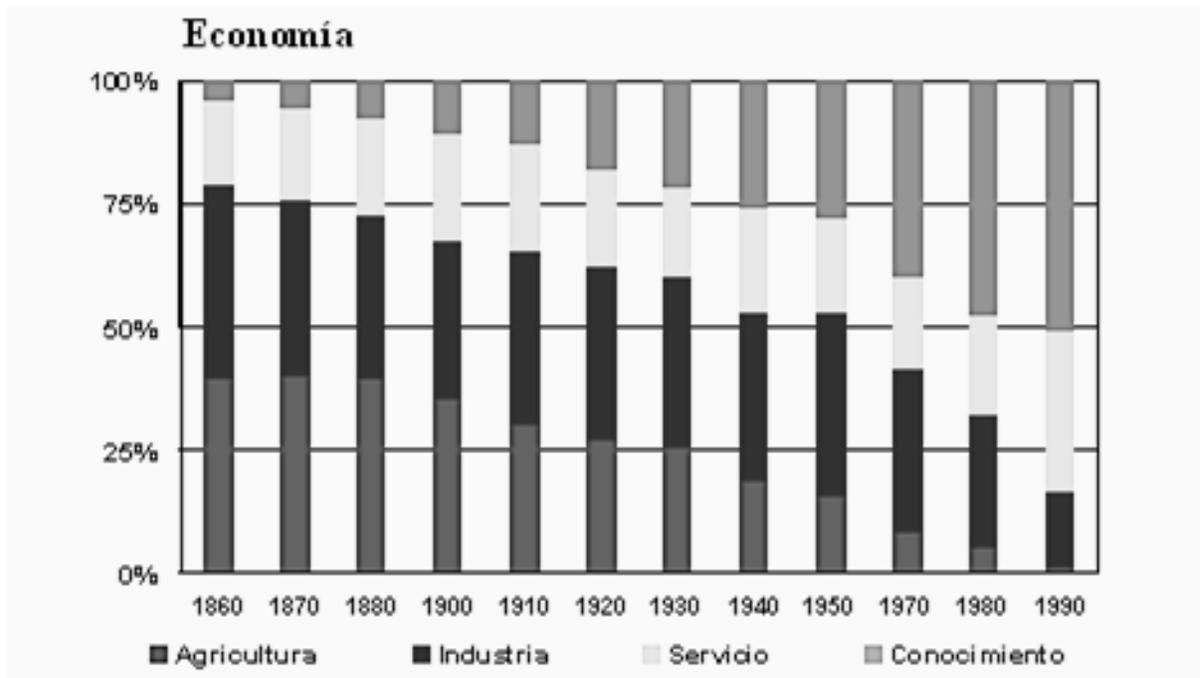
En el Esquema 2, se comentó que se trata de representar, como una organización puede pasar en principio de ser tradicional a ser moderna y que para lograrlo tiene que hacer un recorrido más o menos largo y luego al revés, una vez que ya es moderna, tiene que hacer un recorrido también más o menos largo para des-modernizarse, o sea post-modernizarse o ser post-burocrática, sabemos que las empresas grandes no son tan eficientes, les cuesta trabajo moverse y tienen dificultad para los cambios y contingencias, pero se puede notar que entre el camino que hay entre la tradición y la modernización es largo y entre la modernización y la post-modernización es también largo, pero aparentemente la distancia entre tradición y postmodernidad parece menos largo, debido a que tienen varias características que son similares a las dos, ambas son flexibles. Una organización tradicional es flexible, entre otras cosas porque tiene un contenido familiar en su estructura, que le permite ser menos formal, en lo referente a la adecuación de los salarios, estos se ajustan aumentando o disminuyendo dependiendo de las fluctuaciones en la demanda de sus servicios o de sus productos y también la flexibilidad se manifiesta en la solidaridad de sus miembros, esta les permite intercambiar o suplir el trabajo de otro miembro que por alguna causa no esté presente, de alguna manera existen ciertos valores y lazos familiares que la modernidad no tiene y que es algo que las organizaciones de la posmodernidad tratan de recuperar.¹²

Otra manera de poder comprender como los sectores de la economía han evolucionado a través de las distintas épocas de la humanidad es visualizando la

¹² Nota del autor: Comentado por Montaña Hirose en el Seminario de Estudios Organizacionales II, impartido en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, en el año 2010

Figura 1, proporcionada por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos de América.

Figura 1. Factores dominantes en la economía



Fuente: González Romero (1999, pág. 21)

Se puede observar en la gráfica que en cada columna o barra está compuesta por sectores de la economía: agrícola, industrial, de servicios y del conocimiento, en 1860 casi el 35% de la población se dedicaba a actividades agrícolas, el sector industrial le correspondía también el 35% y un 22% al de los servicios y solo un poco menos del 5% al del conocimiento. Si lo comparamos con 1990, se puede observar un gran cambio, menos del 3% está en el sector agrícola, el sector industrial también decreció pero el sector de servicios creció y también el del sector del conocimiento. Demostrándose con esto que ha habido un desplazamiento, primero del sector agrícola al industrial al de los servicios y luego al sector del conocimiento científico.

En la Tabla 2, Montoya (2007), nos presenta las diferencias entre las características principales entre las Organizaciones Premodernas, Modernas y Postmodernas.

Tabla 2. Características principales de las formas organizacionales

Características	Organizaciones Premodernas	Organizaciones Modernas	Organizaciones Postmodernas
Arreglo estructural	Patrimonialista	Orden- Jerarquía	Simbólico-participante
Estructura	Informal	Formal /rígida	Formal/informal/Flexible
Poder	Carisma/Tradición	Control	Autocontrol
Control	Personal	Impersonal	Colectivo
Producción	Unitaria/artesanal	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Creencia	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Corto	Largo	Corto/Largo
Relaciones	Colectivas	Jerárquicas	Semidemocráticas
Trabajador	Artesano calificado	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Consumo	Individual	Masa	Sectorial
Control de calidad	Artesanal	Secuencial y final	Integral
Método de control de la calidad	Empírico	Control Estadístico	Calidad Total/ Cliente
Definición de la calidad	Individual (Artesano)	Departamental (depto. de producción y/o de calidad)	Colectivo (obreros, jefes y clientes)

Fuente: Reelaborado con base en Montoya (2007)

Otra teoría para tratar de explicar por qué las empresa modernas tratan de pasar a postmodernas utilizando nuevos modelos organizacionales la encontramos en Williamson (1991) que comenta que las organizaciones, en algunas ocasiones no

toman sus decisiones con base al modelo de mercado, sino que hacen una distinción entre las que se realizan en el libre mercado y las que son planificadas en contratos específicos. Propone *“que las consideraciones transaccionales, no las tecnológicas, son por lo común las decisivas para determinar cuál es el modelo de organización que ha de adoptarse, en qué circunstancias y porque”* (Williamson, 1991, pág. 19). En otras palabras lo que se quiere expresar, es que una organización tiene la opción de desarrollar ella misma algo que necesite para sus funciones internas, tal como crear un departamento de mantenimiento, esto es ampliando su empresa y a esto le llama jerarquía, que se manifiesta mediante el cambio o crecimiento de la organización interna, *“las transacciones jerárquicas son aquellas para las que una sola entidad administrativa se extiende hacia ambos lados de la transacción”* (Williamson, 1991, pág. 9) integración vertical u horizontal, o tomar la decisión de comprar o contratar ese mantenimiento externamente y a esa decisión le llama de mercado, *“las transacciones de mercado implican el intercambio entre entidades económicas autónomas”* (Williamson, 1991, pág. 19). Si la organización misma se proporciona el mantenimiento, entonces incrementa el tamaño de su estructura y por lo tanto su jerarquía, aumentando sus costos internos. Si el mantenimiento lo adquiere en el exterior entonces tiene que pagar el costo de la transacción al mercado.

II.2. EL NUEVO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO

De la misma manera que las compañías necesitan ser eficientes en la producción de sus productos para poder sobrevivir, las organizaciones desde el punto de vista institucional necesitan obtener legitimidad ante la sociedad interesada (Daft, 2000). El desempeño de una compañía será mejor, en la medida en que ésta sea percibida en

el ambiente como una empresa que tiene un derecho legítimo de existir. La perspectiva institucional estudia la manera en que las organizaciones sobreviven y alcanzan sus objetivos y metas, así como también el de cumplir con las expectativas de la sociedad. El ambiente institucional está formado por el conjunto de normas y valores de la sociedad interesada, tales como los clientes, los proveedores, los inversionistas, gobierno y organizaciones relacionadas. De esta manera se crea la visión institucional que hace que las organizaciones implementen estructuras y procesos para agradar a la sociedad interesada, de tal forma que estas actividades se convierten en reglas. Este ambiente institucional crea una visión de organización eficiente y correcta para la sociedad. *“La legitimidad se define como la perspectiva general de que las acciones de una organización sean deseables, adecuadas y apropiadas dentro del sistema de normas, valores y creencias del ambiente”* (Daft, 2000, pág. 540).

La teoría institucional está representada por las normas, valores y creencias que modelan la conducta de la organización, creando expectativas cognitivas de una buena reputación y legitimidad ante los ciudadanos.

Daft nos proporciona tres ejemplos: Las personas no invierten sus ahorros en un banco si no creen que sea sólido, seguro, solvente y bien administrado. Otro ejemplo la revista Fortune clasifica a las empresas de negocios según su reputación. Así como el ejemplo del colapso de la Unión Soviética y la desaparición del comunismo por tener poca legitimidad en las personas de Rusia y Europa del Este. Heydebrand comenta que las organizaciones postmodernas pierden legitimidad y una manera de recuperarla es demostrando que es una empresa de clase mundial, que emplea tecnología de

punta, que se preocupa por la seguridad, la ecología y que está implementando los nuevos modelos organizacionales de las últimas modas.

DiMaggio y Powell (1999) mencionan que la teoría organizacional moderna estudia la gran diversidad de organizaciones y trata de explicar las variaciones entre las estructuras y comportamientos que existen entre ellas. El artículo de Hannan y Freeman (1977) citado por DiMaggio y Powell (1999), inicia con la pregunta “¿Por qué hay tantas clases de organizaciones?”. El método de mínimos cuadrados es un ejemplo de cómo una técnica estadística es usada para explicar la variación en lugar de la homogeneidad de los datos de una población. “Nosotros, en cambio, preguntamos: ¿por qué hay una homogeneidad tan sorprendente de formas y prácticas organizacionales? Y procuramos explicar la homogeneidad, no la variación” (DiMaggio & Powell, 1999, pág. 105). Comentan los mismos autores que la respuesta es la noción de legitimidad. Un ejemplo de esta homogeneidad, la podemos observar al visitar los bancos, las escuelas, los hospitales y los negocios del mismo giro, en los diferentes estados del país, donde verificaremos que existe una gran similitud entre ellos. A diferencia cuando inicia un campo organizacional nuevo, existe una gran diversidad entre las empresas, pero a medida que pasa el tiempo y estas se consolidan, las empresas tienden hacia la homogeneidad. Powell y (DiMaggio & Powell, 1999) nos dan la perspectiva de lo que es un campo organizacional, para ellos: “Por campo organizacional nos referimos a aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares” (DiMaggio & Powell, 1999, pág. 106).

Este concepto de campo organizacional lo utilizan los mismos autores para explicar las variaciones y homogeneidades en las estructuras de las organizaciones. Cuando una nueva industria aparece en un campo y se convierte en estable hay un movimiento de las empresas que las lleva a parecerse o ser similares. El concepto que se emplea para describir este camino hacia la uniformidad es Isomorfismo. *“El isomorfismo es proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales”* (DiMaggio & Powell, 1999, pág. 108).

De acuerdo a Montaña¹³, estos mismos autores proponen que el objetivo de las empresas no es la productividad, como se había establecido desde la época de Taylor hasta la fecha, que no era la eficiencia el principal objetivo de las organizaciones, empresas y fábricas, sino que era otro aspecto que retoman de Weber, que es la legitimidad. Las organizaciones incluso las grandes empresas lo que están buscando es más legitimidad. De acuerdo con Weber (2006), las organizaciones cuando entran a la modernidad dejaron una referencia fundamental que les daba legitimidad y que es la religión. *“Como quiera que sea, el capitalismo triunfante, siendo que se apoya en bases mecánicas ya no requiere más la ayuda religiosa”* (Weber, 2006, pág. 137). Ya no es Dios quien decide que es lo importante, ahora son los hombres, los individuos, la sociedad. De la misma manera que los hombres están obligados a encontrar un sentido a su existencia individual y social, las organizaciones también tienen que encontrar una justificación de porqué existen en la sociedad. La premodernidad

¹³ Nota del autor. Apuntes del Seminario de “Estudios Organizacionales II”, impartida en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, en el año 2010.

centraba la vida social de las organizaciones en la cuestión religiosa. Después ese lugar lo llegó a ocupar el Estado, las instituciones lograron cierta autonomía de la vida religiosa, de esta manera las instituciones como la familia y las empresas van a adquirir su propia lógica haciéndose autónomas unas de otras y sobre todo con respecto a la iglesia, entonces cada una busca su propia legitimidad.¹⁴

Estos procesos de isomorfismo crean en las organizaciones una necesidad de adoptar formas institucionales, estructuras y comportamientos aceptados en el ambiente con el fin de parecer legítimas. Estas necesidades se resumen en tres mecanismos de adaptación que mencionan DiMaggio y Powell (1999) [Tabla 3].

Tabla 3. Mecanismos de adaptación institucional

	Mimético	Coercitivo	Normativo
Vector	Visibilidad de la innovación	Leyes, reglas, sanciones, política	Profesionalismo, certificación, acreditación
Razón para adaptarse	Incertidumbre	Dependencia. Influencias políticas y al problema de legitimidad	Deber, obligación. Asociado con la profesionalización.
Base social	Apoyo de la cultura	Legal	Moral
Ejemplo	Reingeniería, benchmarking	Control de la contaminación ambiental, regulaciones escolares	Normas de contabilidad, capacitación de consultores

Fuente: Elaborado con base en Daft (2000) y Dimaggio (1999)

¹⁴ Nota del autor: Comentado por Montaña Hirose en el Curso de Estudios Organizacionales II, impartido en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, en el año 2010

El isomorfismo coercitivo es un mecanismo de adaptación que es el resultado de presiones o influencias formales e informales, que son ejercidas sobre las organizaciones para que adopten estructuras o modelos de comportamiento iguales a las de otras organizaciones. Estas influencias u obligaciones se pueden imponer por medio de la fuerza, el convencimiento o exhortación. Las de fuerza de ley, son las que se manifiestan como una respuesta directa a un mandato del gobierno, por ejemplo las nuevas regulaciones en lo referente al control de la contaminación y la declaración anual de las empresas ante las instituciones fiscales.

Esto trae como consecuencia que las organizaciones ahora sean más homogéneas y que estén menos estructuradas por las actividades de eficiencia técnica. De la misma manera como los otros mecanismos, el isomorfismo coercitivo no significa que la organización se haga más eficiente sino que parezca más efectiva y logre tener una mayor aceptación en el medio en que se desenvuelve.

La mayoría de las organizaciones de negocios encuentran en el ambiente una gran incertidumbre, por lo que los gerentes no tienen muy claro las situaciones futuras que pueden presentarse, tales como que productos o servicios alcancen el éxito en el mercado. Debido a esta incertidumbre se propicia la imitación y de ahí resulta el isomorfismo mimético, que consiste en imitar o copiar los modelos de las empresas líderes o exitosas. Cuando los directivos de una organización tienen problemas que no tienen un claro origen y observan que una innovación en una empresa es exitosa la copian, aunque muchas veces sin una prueba clara o estudio previo de que va a lograr una mejora en la propia empresa, debido a esto, en múltiples organizaciones cuando se implanta un nuevo modelo se descubre que existe una oposición de una parte de los empleados y que crea más problemas de los que se pensaba resolver. El

isomorfismo mimético nos da la explicación de por qué se crean las modas organizacionales.

Estimamos que las modas en la gestión constituyen intervenciones innovadoras en la praxis de la organización, diseñadas para mejorar algún aspecto del rendimiento. Las modas, o se convierten en nuevas prácticas de gestión o se desechan por ineficaces (Gibson & Tesone, 2000, pág. 81).

Otro ejemplo de como las Instituciones copian modelos, de acuerdo con DiMaggio y Powell (1999), en el Siglo XIX el gobierno japonés envió delegados a varios países con la finalidad de copiar sus sistemas que en ese momento eran los mejores. Así de Francia copio el sistema de los tribunales, el ejército y la policía. De Gran Bretaña los sistemas de organización de la armada y el servicio postal. Por último de Estados Unidos adquirió los modelos de los sistemas bancarios y la educación artística.

El isomorfismo normativo se refiere a que las organizaciones cambian a la profesionalización. Larson (1977) y Collins (1979) citados por DiMaggio y Powell (1999), definen a la profesionalización *“como la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo, por controlar la producción de los productores”* y por establecer una base cognoscitiva y la legitimidad de su autonomía ocupacional”.

El origen del isomorfismo normativo proviene de que los trabajadores realizaron estudios formales en universidades prestigiosas que les dan legitimidad, además al terminar los estudios ingresan asociaciones o redes profesionales en donde se difunden e intercambian conocimientos, nuevos modelos, reglas y comportamientos en su profesión, esto contribuye a que en su manera de pensar, vestirse, hablar y resolver problemas sean muy similares.

Como un ejemplo de esto los autores mencionan que los hospitales cada día ofrecen más servicios (especialidades), no necesariamente porque se requieran sino porque creen que lo deben hacer para estar a la misma altura de lo que se ofrece en otros hospitales.

Estos autores mencionan que existen ciertas características que permiten predecir los cambios isomorfos presentándolas como hipótesis, una que nos parece importante es la referente en el nivel de campo organizacional: *“Hipótesis B-2. Cuanto mayor es el grado en que las organizaciones en un campo realizan transacciones con agencias del Estado, mayor será el grado de isomorfismo en el campo entero”* (DiMaggio & Powell, 1999, pág. 120).

Esta se refiere a las relaciones que se forman entre empresa privada y las estatales, en donde el gobierno impone reglas, institucionales.

II.3. MODELOS Y MODAS ORGANIZACIONALES

Los modelos organizacionales en su manera más simple se presentan como el cambio en la metodología del trabajo de las actividades que realiza un grupo, pero también como una adaptación a la creciente complejidad de las tareas de la organización debidas a las innovaciones tecnológicas emergentes y a la competencia. Montañó (2007) menciona que los modelos organizacionales son creados principalmente por las empresas estadounidenses, las grandes escuelas de administración y también por las casas consultoras internacionales y se difunden a través de los libros de texto universitarios.

Las organizaciones, con el fin de mejorar su eficiencia y con la esperanza de solucionar sus problemas en la organización, adoptan estos modelos y nuevas tecnologías. Un

Modelo Organizacional: *“Es una representación social y general de las estructuras y los procesos formales básicos asumidos para lograr los objetivos planteados por la organización”* (Montaño, 2007, págs. 66-67). Este autor también menciona que un modelo organizacional es *“una abstracción teórica realizada a partir de la percepción de un caso exitoso, principalmente de una empresa ubicada en un contexto nacional de alto desarrollo económico”* (2000, pág. 23). De la misma manera menciona que estos modelos están descontextualizados de la realidad, que no se toma en cuenta el contexto en donde se originó el modelo, no se consideran otras variables tales como: el sistema político y económico, la dinámica cultural y la historia de la organización. También se ha comentado que estos modelos son relativos, debido a que solamente se enfocan a una área específica de la organización, sin considerar las otras aéreas que conforman la organización y si se logra una mejora se da la sensación de que toda la organización se ha mejorado.

Así como también estos modelos establecen una cadena causal simple, dan la impresión que toda causa tiene un efecto, esto es, si se aplican a un problema se resolverá de una manera adecuada, sin considerar las necesidades colectivas o del sistema. La fragmentación de los problemas que recomiendan estas metodologías, es el regreso al pensamiento de la Era de la Máquina, donde, no se consideraba que la organización funcionara como un sistema, sino que ésta se comportaba como una máquina, en donde, si se tenía un problema éste se podía aislar, o fraccionar en partes resolubles o manejables, por ejemplo si una pieza fallaba en el motor de un auto, ésta se podrá remplazar, sin considerar la organización como un todo.

Otro de los puntos que no se analizan en los nuevos modelos organizacionales es la tendencia de ocultar los aspectos negativos, cuando se difunden las aplicaciones de

los modelos se le da mucha importancia a sus logros en lo referente a la eficiencia que se puede alcanzar con ellos, pero no se habla de que puedan tener algún efecto negativo en los trabajadores, estos modelos se enfocan al logro de la excelencia y de la calidad total.

Montaño menciona que, debido a que cada vez era más difícil incrementar los niveles de productividad con las técnicas de Taylor y de Ford, para alcanzar los indicadores de rentabilidad cada día más altos, establecidos por la administración. Los nuevos modelos organizacionales proponen que esto se alcanza mediante *“la flexibilidad, el involucramiento y la autonomía del trabajo”*, en lugar de *“la supervisión, control y rigidez”* (2000, pág. 69). Este discurso hizo pensar en un principio, que la organización estaba humanizando el trabajo, con nuevos principios y valores de la sociedad, pero lo que en verdad ocurrió fue un retroceso porque ahora el control es mayor que antes. La autonomía se usa para asignarle al trabajador una autodisciplina y delegarle la responsabilidad de innovar.

Las modas organizacionales o también llamadas administrativas o de gestión son propuestas innovadoras diseñadas para mejorar algún aspecto del rendimiento de la organización. Las modas, se pueden convertir en nuevas prácticas de gestión pero también se abandonan si no son eficaces. *“La obsesión por estudiar las compañías exitosas y sus mejores prácticas es una de las principales razones por las que las modas y trivialidades en el management vienen y van con regularidad tan alarmante”* (Christensen & Raynor, 2003, pág. 7). Pero también es cierto que algunas modas de gestión han alcanzado el éxito y han contribuido al desarrollo de una organización, pero si se les quiere aplicar para la solución de problemas importantes de organizaciones diferentes y además se quiere que den una solución rápida, lo más

probable es que no se obtengan buenos resultados. A continuación se presentan tres definiciones de modas administrativas: Una moda administrativa se puede entender, como *“unas creencias colectivas relativamente transitorias que difunden quienes las dictan”* (Gibson & Tesone, 2000, pág. 81); otra definición de moda de gestión es *“el proceso por el cual los emisores de modas de gestión de manera continua redefinen las creencias colectivas de los seguidores de las modas sobre técnicas de gestión liderando el progreso de gestión racional”* (Abrahamson, 1996, pág. 257); mientras que otra definición las contempla como *“innovaciones en la gestión que se presentan como innovadoras, racionales y funcionales, orientadas a promover un mayor rendimiento de la organización”* (Gibson & Tesone, 2000, pág. 81). Por su parte, Carson define una moda administrativa como *“las intervenciones de gestión que parecen ser racionales, innovadoras y funcionales y están dirigidas a alentar un mejor desempeño de la organización”* (Carson, Lanier, & Carson, 1999, pág. 320). Por su parte Mintzberg (2008), menciona que existe una marcada tendencia por la bibliografía más actual, y dejar a un lado a los autores tradicionales clásicos, ocasionando con ello que a los lectores se les ofrezcan cosas nuevas aunque pueden ser triviales en lugar de lo realmente importante ya comprobado. De estas definiciones se pueden destacar las palabras *“creencia colectiva”, “transitoria”* y *“racional”*. Respecto a la creencia colectiva, esta puede ser grande o pequeña, La transitoriedad se refiere a su duración o ciclo. Y racional se emplea para presentar la idea de que los medios se adecuan para alcanzar los fines y que al implementarlas se mejorara el desempeño de la organización esto es se alcanzara un progreso.

Como una muestra de lo efímero de las modas de gestión, Abrahamson (1996) menciona que más del 80% de las empresa que en 1980 habían adoptado los Círculos

de Calidad en 1987 ya los habían abandonado. De acuerdo a Gibson & Tesone (2000), las modas se pueden considerar como ejemplos de técnicas de gestión que nacieron y se continúan aplicando, como: Dirección por Objetivos, Círculos de calidad, Organizaciones Matriciales, Control de Calidad Total, Justo a Tiempo, equipos auto dirigidos, y apoderamiento personal.

Por su parte Johansen (1987) citado por Muños (2003) menciona que las modas administrativas se pueden clasificar en tres categorías. Primera categoría: Aquellas donde el autor relata sus experiencias personales de métodos de administración exitosa, se refiere principalmente a los escritores de *bestsellers* de directores de empresas internacionales, en obras tales como: “El camino de Steve Jobs”, “Quien se ha robado mi queso”, “Seis sombreros para pensar”. Segunda categoría: Ambientación dentro de una conducta administrativa que han mostrado ser exitosas en otras situaciones u organizaciones disímolas, ejemplos de ellas son:” Técnicas de la teoría Z”, “Círculos de Calidad”, “Lean Manufacturing”, que hacen suponer que todo lo que nos llega del Japón es benéfico para cualquier otro país. Tercera categoría: Temas y textos diversos, como por ejemplo: “En búsqueda de la Excelencia”, “50 cosas que hay que saber sobre Management”, “La administración en una página”, “Padre Rico Padre Pobre”.

Muchas de las cosas que se ofertan en las modas administrativas, hacen pensar a las personas que todas las nuevas propuestas y conocimientos son verdaderos, y que los conocimientos pasados eran erróneos, por lo que no se deben adoptar las modas sin tomar en cuenta que las teorías anteriores están respaldadas por investigadores confiables y que las teorías más actuales puede que sólo sean adoptadas como efecto de la publicidad comercial. Por ejemplo, el Control Total de Calidad se implanta en las

organizaciones, sin hacer una adecuación a su estructura administrativa funcional, no se advierte que el CTC, requiere una estructura administrativa de tipo matricial. Atendiendo al ejemplo planteado, se puede decir que las propuestas administrativas no necesariamente se deben rechazar, si no que se requiere analizarlas detenidamente para determinar si se adaptan a las circunstancias y si es verdaderamente lo que se necesita en la organización. En la Tabla 4 se presentan algunas de las principales modas de gestión.

Tabla 4. Modas de gestión típicas

Año	Moda	Tendencia
1950's	Dirección por Objetivos. Programa de evaluación y revisión técnica (PERT)	Participación económica
1960's	Formación para el trabajo en equipo	Hacia lo democrático
1970's	Círculos de Calidad	Hacia la excelencia
1980's	Control de Calidad Total. Benchmarking. Normas ISO.	Hacia la excelencia
1990's	Equipos auto dirigidos. Marketing Interno	Hacia lo democrático
1990's	Dirección por valores. Responsabilidad social corporativa.	Valores
1990's	Reingeniería de los Procesos de Negocios (B.R.P.; Bussiness Process Rengineering)	Eficiencia

Fuente: Reelaborado con base en Gibson & Tesone (2000) y Carson (1999)

Tabla 5, se presentan algunas de las causas por las que las empresas adoptan las modas de gestión.

Tabla 5. Variables que inducen a la adopción de modas de gestión

Presiones del entorno	Tendencia hacia la conformidad	Características de la Organización
Competitividad Incremento en la actividad sindical Entorno político y regulador Dinámico y Turbulento	Ausencia de la información Deseo de incorporarse a la masa (imitar a los demás) Deseo de evitar sanciones (influencias sociales)	Frustración generada por experiencias previa Deseo de diferenciación Cultura de asunción de riesgos

*Adoptado de Carson, Lanier, Carson & Berkenmier (1999)

De acuerdo con Christensen & Raynor (2003) una moda en la década de los 1990`s fue la de proponer a las empresa grandes que se reorganizaran en unidades de negocio y se administraran como si fueran organizaciones independientes. Se pensaba que con esto se lograría un mayor crecimiento y un aumento en las utilidades debido a que ahora se podrían tomar decisiones desde menores niveles de la jerarquía, más cercanos a los mercados y a los clientes, ya que esta descentralización y autonomía había ayudado a otras empresas de la misma manera debería ayudar a las que lo implementaran también, no obstante, esto no siempre ocurre durante la implementación de este modelo.

Las casas editoriales publican libros del área de las ciencias administrativas destinadas a los directivos de las organizaciones empresariales, a las que supuestamente proporcionan nuevos conocimientos en las técnicas de dirección y gestión. Éstos se caracterizan por un enfoque de los problemas de la empresa desde el punto de vista de los autores, que prescriben normas de conducta que si se aplican repercutirán en mejoras de la rentabilidad de la empresa.

Estas modas administrativas pueden llegar a tener éxito si se aplican en entornos específicos. Si los directivos que las solicitan son exigentes y pueden elegir el problema que quieren solucionar y buscar la herramienta más adecuada, los consultores de la moda proporcionan un abanico de soluciones, con las ideas y necesidades de las empresas, con las cuales prometen resolver cualquier problema de la empresa.

II.4. EMPRESAS FLEXIBLES

De acuerdo con Blyton (1991) a partir de los 1980's se le ha dado mucha importancia a los estudios de las nuevas formas de la organización, el trabajo y el empleo desde la perspectiva de la flexibilización, que se utiliza para englobar los cambios que ocurren sobre temas tan diversos como son: el incremento de los empleos de tiempo parcial y de duración temporal, las nuevas formas de relación entre fabricantes y proveedores, los cambios en las legislaciones laborales con respecto a las formas de contratación y asignación de salarios y sistemas de pago, el surgimiento y adopción de nuevas tecnologías, los cambios en las estructuras de las organizaciones, cambios para adaptarse a las nuevas demandas y patrones de consumo y la subcontratación externa. De acuerdo con Blyton estos cambios se realizan con el fin de reducir la incertidumbre de los mercados, disminuir los costos y aumentar la productividad, medida ésta en términos de utilización de menores recursos, mayor utilización de la maquinaria, disminuir las interrupciones y los cuellos de botella en la producción.

Para Blyton la flexibilidad es sinónimo de adaptabilidad y la define como "*una respuesta a la presión*" (1991, pág. 2) y con ello se quiere expresar que se refiere a todo lo opuesto a la rigidez.

De acuerdo con Blyton (1991), las tendencias que abarca la flexibilidad son: a) Incremento en la adquisición insumos en el mercado, que anteriormente se realizaba mediante un crecimiento vertical en sus estructuras. b) Tendencia de asociarse con empresas de otros países, mediante *joint ventures*, para aumentar sus ventas en mercados internacionales. c) Mayor inversión en tecnologías como: diseño asistido por computadoras (CAD), fabricación asistida por computadoras (CAM),

automatización flexible, robótica, máquinas de control numérico (CNC) y Sistemas de control lógico programable (PLC). d) Tendencia a tomar en cuenta la opinión y las necesidades del cliente con el fin de satisfacerlas de la manera más conveniente, mediante la aplicación del Control Total de la Calidad (TQM) y Sistemas Justo a Tiempo (JIT). Tendencia de las empresas de contratar personal más calificado para realizar múltiples actividades y con contratos de tiempo parcial y temporales. f) El uso extensivo de tecnologías de información.

En la Tabla 6, se presentan de acuerdo a Blyton (1991) los tres niveles principales de adaptabilidad.

Tabla 6. Niveles de adaptabilidad

Nivel	Concepto
Mano de Obra	Cómo los administradores mejoran la adaptabilidad de la fuerza de trabajo.
Mercado Laboral	Cómo se adaptan los mercados de trabajo a las nuevas condiciones de la demanda.
Capitalismo	Cómo se adapta el capitalismo a la evolución de las posibilidades tecnológicas y a los cambios en los patrones de consumo.

Fuente: Elaboración propia con base a Blyton (1991)

De acuerdo con Blyton (1991) aunque estas tendencias son influenciadas también por otros factores, la flexibilidad es una de las que más contribuyen en estas tendencias, para tratar de explicar estos sucesos, se propone tres enfoques teóricos que son: a) teoría de la regulación, b) especialización flexible y d) y empresa flexible.

La Teoría de la Regulación está centrada en el desarrollo a largo plazo de la sociedad capitalista, del siglo XX hasta los años 70`s, donde se le dio a la producción industrial

el reconocimiento de la fuerza impulsora como régimen único de la acumulación y que se le llamo Fordismo. El cual consistió como ya sabemos en la producción en serie, cadenas de montaje, estandarización de productos y economías de escala aunado a las ideas de Taylor para lograr alta productividad y eficiencia en la mano de obra por medio de la división del trabajo y los estudios de tiempos y a partir de los años 70`s este sistema llegó a su límite debido a la competencia internacional, incremento de sus costos de producción, estancamiento de la productividad y a nivel macroeconómico la estanflación, Blyton (1991), por lo que era necesario encontrar nuevas formas de modificar las organizaciones para aumentar las producción.

La especialización flexible tiene similitudes con la Teoría de la Regulación en el sentido de que se enfoca al cambio de las relaciones entre las empresas, en donde en esta nueva fase del capitalismo requiere que los trabajadores posean nuevas habilidades y sistemas de alta tecnología de fabricación, para atender a mercados más fragmentados pero con necesidades más específicas y homogéneas con la intención de ofrecerles productos a su medida. Por lo que se cambia de una producción masiva estandarizada a una producción parecida a la producción artesanal, basada en la automatización flexible ofreciendo productos diferenciados entregados casi instantáneamente.

La empresa flexible se enfoca a los cambios que se realizan a nivel de las organizaciones y no en los cambios de la sociedad, como lo hacen los enfoques de la teoría de la regulación y la especialización flexible. Con la intención de disminuir la incertidumbre de los mercados y disminuir los costos laborales se proponen una serie de acciones tales como: a) La flexibilidad numérica que consiste en la capacidad de variar el número de trabajadores a corto plazo mediante contratos temporales y de

tiempo parcial, así como el cambio en los turnos de trabajo y las horas extras.; b) La flexibilidad financiera que consiste en la sustitución de los sistemas de pago tradicionales por sistemas de pago más individualizados, pagando por rendimiento, por participación de beneficios y pago por servicios. Para esto se requiere de una disminución de las regulaciones de los sistemas de las leyes de derechos laborales, así como una reducción del poder de los sindicatos.

Utilizaremos como definición de adaptación, de forma muy similar la propuesta por Hatum (2004), la capacidad que tiene una organización de reconstruirse a si misma o cambiar el comportamiento de su forma de trabajar con el objetivo de sobrevivir a los cambios que se están presentando y que no existían cuando la organización fue creada. A diferencia de Blyton (1991), para este autor la flexibilidad de la organización es “una combinación del repertorio de capacidades organizativas y de gestión que permiten a las organizaciones adaptarse con rapidez en los cambios ambientales” (Hatun & Pettigrew, 2004, pág. 239).

De acuerdo con este autor las capacidades organizativas y de gestión que permiten la flexibilidad están determinadas por los factores: diseño estructural flexible y nuevas capacidades de gestión necesarias en una empresa flexible.

Un diseño de estructura flexible, “significa la consecución de una estructura que permita una organización flexible para tener éxito ante la presión ambiental y la imprevisibilidad” (Hatun & Pettigrew, 2004). La estructura flexible requiere una toma de decisiones descentralizada, una buena comunicación entre los departamentos así como asociaciones de colaboración.

El otro factor determinante son las nuevas capacidades de gestión necesarias para tener éxito en entornos que cambian rápidamente, estas consisten en que se debe

tener una amplia base de conocimientos cosmopolita así como contar con una variedad de habilidades de gestión que fomenten la creatividad y nuevas ideas.

También existen factores que pueden afectar el desarrollo de la flexibilidad organizativa de las empresas familiares tales como: el ciclo de vida de la empresa familiar y el papel del fundador, los sistemas de control y la profesionalización del equipo directivo, y las cuestiones de propiedad. Cuando la empresa pasa a la segunda generación y ya no se encuentra el fundador que era el que daba un propósito y compromiso con la organización además de tomar todas las decisiones importantes, se requiere aprender a delegar autoridad y profesionalizar la empresa.

En lo que respecta a los sistemas de control en la primera generación estos eran informales, poco coordinados y planificados pero con una toma de decisiones centralizada.

II.5. EMPRESAS FAMILIARES

II.5.1 Características de las empresas familiares

Una empresa familiar es una organización que fue creada y que pertenece a una persona o familia y cuyos miembros la administran y trabajan en ella y tienen el deseo de perpetuarla. De acuerdo con Rendón (2007) menciona que “El fundador de la empresa familiar, al mismo tiempo que es el propietario del capital, administra el negocio” (2007, pág. 119). Las empresas familiares son muy importantes en el crecimiento de la economía, debido a que contribuyen con alrededor del 60% del PIB en Latinoamérica (Corporación Financiera Internacional, 2008), y a la generación de al menos el 50% de empleos Imanol (2004). De acuerdo con Rendón (2004) en los años 1990`s, en Estados Unidos entre 80 y 90% de las empresas eran del tipo

familiar. También es importante destacar que tienen una vida muy corta, que normalmente cerca del 95% de estas empresas no sobreviven a la 3ª generación de sus dueños propietarios (Corporación Financiera Internacional, 2008).

Aunque las empresas familiares se pueden encontrar en todas las ramas existen unas áreas en donde son exitosas como son las empresas de servicios, las contratistas, las que se dedican al comercio a la producción y de distribución de artículos varios (Leach, 2009). Las empresas familiares poseen una ventaja muy importante que es “el sentido de pertenencia” y que se manifiesta en varias cualidades concretas como el compromiso, el conocimiento, la flexibilidad, el planteamiento a largo plazo, la rapidez en la toma de decisiones, la cultura estable, y la confiabilidad y el orgullo.

Con respecto al compromiso, el propietario fundador llega a considerar a la empresa como su vida y esto se transmite a los demás miembros de la familia, quienes le dedican más tiempo, compromiso, lealtad en su fuerza laboral y sienten que forman y pertenecen a un equipo familiar, con un objetivo en común. En cuanto al conocimiento, el propietario fundador conoce una manera de realizar una actividad que es desconocida por los otros, es el know-how de la familia, ciertos conocimientos que solo se transmiten entre familiares. Por su parte, la flexibilidad tiene tres posibilidades que pueden ser trabajo, tiempo y dinero; se refiere a que los integrantes de la empresa familiar, cuando se requiere dan todo el tiempo extra y el trabajo necesario sin pedir una bonificación extraordinaria, pero también la flexibilidad puede ser respecto al dinero, en una empresa no familiar los empleados esperan recibir un ingreso fijo a través de su quincena siempre, no importan las circunstancias, pero en una empresa familiar el ingreso no es fijo, pues este depende de las circunstancias, si las cosas no van bien los miembros de la familia dan por hecho que sus ingresos van a disminuir,

pero también aunque la empresa haya tenido utilidades y se haya decidido reinvertir las utilidades en el desarrollo de un proyecto como puede ser el de un nuevo producto o servicio, no existe ningún desacuerdo entre los integrantes de la familia, pues consideran que se debe aprovechar las oportunidades para lograr el crecimiento de la empresa. El planteamiento a largo plazo se manifiesta en el pensamiento de que la empresa debe perdurar por largo tiempo, y que se debe adaptar a las circunstancias que vayan apareciendo; si la empresa familiar posee una visión clara de lo que realizará en el futuro, esto le dará una muy buena ventaja. La rapidez en la toma de decisiones se refiere a que cuando se requiere tomar una decisión importante en una organización no familiar, esta debe ser estudiada por los administradores, por la junta directiva, evaluada por los asesores y consultada con los accionistas, pero en las empresas familiares las decisiones importantes recaen solo en una o dos personas y por tanto la decisión es muy rápida. La cultura es estable puesto que normalmente el dueño fundador de la empresa tiene muchos años de experiencia dedicándose al negocio, y ha establecido una manera particular de conducir su organización que es transmitida a sus familiares y empleados más antiguos. Finalmente, la confiabilidad y el orgullo se refieren a que el dueño y su familia asocian su nombre a los productos y servicios que ofrece la organización por lo que se esforzaran al máximo por proporcionarlo con la mayor calidad, rapidez y eficiencia, con la finalidad de conservar su buena reputación de tradicionales y confiables.

De la misma manera como la empresa familiar tiene muchas ventajas también tiene desventajas, como la rigidez, los desafíos comerciales, los conflictos emocionales, el liderazgo y la legitimidad, y la falta de planeación.

En cuanto a la rigidez, debido a lo tradicionalista que son las empresas familiares, las cosas se siguen haciendo como siempre las han realizado, y no efectúan innovaciones, ni cambios frecuentemente. La manera como han realizado las cosas que han sido un éxito quedan incorporadas como tradición en la organización, pero si las expectativas de los clientes cambian a veces ocurre que la empresa no pueda responder a dichos cambios u oportunidades.

Leach (2009) comenta algunos de los desafíos comerciales que enfrentan las empresas familiares. En primer lugar, la modernización de prácticas obsoletas, debido a que los métodos de trabajo se han realizado de la misma manera desde que fueron creados o han evolucionado muy poco con el desarrollo de la tecnología y cambios del mercado, estos pueden volverse obsoletos si ocurre un gran cambio tecnológico o cambios en las demandas de los clientes y que a la organización no esté preparada para actualizarse. En segundo término, el manejo de las transacciones, que se presenta cuando la persona fundadora del negocio por su avanzada edad y su hijo y/o posible heredero tienen conflictos por que este empieza a realizar cambios que al padre no le parecen convenientes, creando una situación de incertidumbre dentro de la empresa. Finalmente, el incremento del capital, pues cuando la empresa familiar necesita *“capital a largo plazo destinado a proyectos importantes, como abrir una nueva planta o crear una nueva división, pero también pone de manifiesto una renuencia a recurrir extraños para hacer sobregiros bancarios u obtener otros recursos a corto plazo que podrían ayudar a la firma en caso de momentánea iliquidez”* (Leach, 2009, pág. 36), esta forma de pensar puede hacer que la empresa no crezca cuando hay una oportunidad o no poder sobrevivir a una crisis financiera, esta decisión de

aceptar la ayuda financiera de una organización extraña, no es por cautela sino por el temor a perder el control.

Los conflictos emocionales se refieren a que la conjunción de los elementos del área familiar con los del área empresarial generalmente es contraria ya que en la familia los valores principales son la lealtad, la protección y el compromiso, los cuales chocan con los de eficiencia y rentabilidad de la empresa ocasionando conflictos emocionales. Con respecto al liderazgo y la legitimidad, ésta ocurre algunas veces que el padre reparte la empresa entre los hijos en la misma cantidad de capital accionario, ocasionando con esto que ninguno tenga realmente el poder y se generen múltiples discusiones entre ellos para decidir quién tiene la última palabra. Finalmente, con respecto a la falta de planeación, los planes a largo plazo rara vez están escritos y no se tiene el plan para ponerlos en marcha.

Una de las características que presentan las empresas familiares desde el punto de vista de la propiedad es su evolución, que inicia cuando el dueño crea la empresa a esta etapa (Martínez, 2010) la llama “Dueño-gerente”, donde una sola persona o los esposos crean la empresa con muchas dificultades y con la intención de tener un mejor futuro. Con el paso del tiempo cuando la empresa ha tenido éxito y los hijos se han interesado y trabajan en la empresa ocupando puestos directivos a esta etapa le llama “Sociedad de hermanos”, si el padre no realizó una adecuada sucesión y fallece, se ocasionan muchos problemas porque los hijos reciben partes iguales de la empresa ocasionando que no se pueda administrar adecuadamente. La siguiente etapa es el “Consortio de primos o nietos”, en la que éstos se hacen cargo de la empresa; una característica de esta etapa es el ingreso a la empresa de accionistas externos, diluyéndose de esta manera los vínculos familiares. De acuerdo con (Martínez, 2010),

en América Latina el 70% de las empresas son propiedad del dueño-fundador, entre el 20 y 25% son sociedad de hermanos y solo entre el 5 y 10% pertenecen a sociedades de primos y/o nietos.

De acuerdo a Martínez (2010), la evolución de la empresa se encuentra muy relacionada con la de la familia y se pueden distinguir cuatro etapas. Esta secuencia inicia cuando el esposo y la esposa fundan la empresa, a esta etapa se le llama “Las familias jóvenes en la empresa”, la siguiente etapa como se puede, se presenta cuando los hijos ingresan a trabajar a la empresa, la siguiente etapa es donde la familia compuesta por los padres y los hijos trabaja dentro de la empresa. La última etapa corresponde al momento de la sucesión del bastón de mando.

Desde el punto de vista de la evolución de las empresas familiares, pueden distinguirse tres etapas (Martínez, 2010): La primera es el “Nacimiento de la empresa”, que es la etapa más difícil de todas las empresas pues es donde la mayoría no logran subsistir, entre el 40% y 50% no sobrevive después de los primeros 5 años de vida, las empresas que logran sobrevivir a esto pasan a la siguiente etapa que se llama “Expansión y formalización”, que se caracteriza por la expansión de la empresa pasando de local a regional y muchas veces a nivel nacional, conjuntamente con la incorporación de personal profesional que tratará de estandarizar los procesos informales de la empresa. La última etapa es la “Madurez de la empresa”, que consiste en un periodo de consolidación, y requiere entre otras cosas, más recursos y coordinación así como que la familia logre crear una institución que logre subsistir más allá de sus fundadores y prosiga por sí misma.

Las empresas familiares independientemente del tamaño poseen unas características muy particulares como lo menciona Lechuga (2010). Para el dueño o fundador de la

empresa y para los miembros de la familia, las líneas de jerarquía del organigrama de la empresa no existen, ellos se pueden saltar todas las jerarquías, también en el caso de los sistemas y procedimientos ellos le dan una interpretación muy propia adaptándola a sus preferencias. El dueño distribuye los puestos principales entre sus familiares de acuerdo a su criterio y sus preferencias, sin analizar si tienen las capacidades para cumplir con el puesto, ocasionando con esto que algunas veces algunos familiares con su comportamiento afecten a la organización. Muchas de las decisiones importantes para la empresa son tomadas por corazonadas y pueden ser apoyadas, cambiadas o frenadas por otros miembros de la familia. Los conflictos dentro de la organización entre los integrantes de la familia frecuentemente llegan a ser tan grandes que son trasladados como hostilidad personal y familiar. Los conflictos entre los familiares se expande también a los empleados no familiares y estos toman partido, ocasionando incertidumbre y desgaste por estrés. El dueño establece diferencias entre los precios que otorga a sus clientes, se dan más facilidades y condiciones preferenciales a los que son sus amigos que a los otros consumidores. La efectividad y la eficiencia del personal no familiar se mide más por la lealtad y complacencia para algún miembro de la familia que por sus cualidades sobre el trabajo.

II.5.2 Sucesión

La sucesión es el momento más importante para la organización y consiste en el cambio de generación de la anterior a la nueva, y del cambio de liderazgo, normalmente esto trae consigo que toda la organización entre en crisis por el gran desconcierto que se genera, debido a que la generación anterior habitualmente ha

conducido a la organización por 30 o 40 años, en las empresas particulares la administración cambia cada 10 años. El padre debe elegir un sucesor entre los hijos que aunque hayan trabajado dentro de la empresa no han manifestado sus aspiraciones, pero esperan el momento en que el padre se retire.

En las empresas familiares se tiene la tradición de que el dueño permanecerá en el cargo por muchos años más de los que estaría normalmente en una empresa no familiar. De acuerdo con Lansberg (2000), ese es uno de los beneficios y prerrogativas de ser el dueño de la empresa, el que no exista un límite de edad establecido de antemano para jubilarse, por lo que la decisión de hacerlo dependerá de varios factores pero el principal es la salud.

Tradicionalmente en las empresas familiares los fundadores tienen el deseo de que la empresa se perpetúe, los motivos pueden ser diferentes para cada familia, de acuerdo con Leach (2009). La creencia que la empresa garantizará el bienestar familiar, si esta subsiste e través del tiempo. Se tiene el temor de que si la empresa desaparece se romperán los lazos familiares. Se considera que la empresa mantiene los valores tradicionales de la familia y sin ella se perderían. Los empleados antiguos que han sido leales a la empresa se quedarían desprotegidos.

Por su parte Davis (1990) menciona que los fundadores de una empresa al llegar a una edad avanzada presentan unas características en lo referente a su jubilación y sucesión, que él ha clasificado en tres tipos de fundadores: propietarios, directores y técnicos [Tabla 7].

Tabla 7. Tipos de fundadores empresariales

Propietarios	Identidad total hacia la empresa. La empresa soy yo. Soy la compañía. Yo puedo controlarla y ustedes no. Toma todas las decisiones importantes. Poca confianza en los demás. Cultura paternalista. El padre controla a los hijos. La sucesión es muy difícil
Conductores	Directores de orquesta. Fundamentales en la toma de decisiones. Preocupados por la armonía con sus hijos y respetados por la comunidad. Construyen un sentido de lealtad a la familia y el trabajo. Normas para fomentar el sacrificio por el bien del grupo. Oficinas llenas de retratos familiares. Delegan en sus hijos
Técnicos	Talento para el trabajo creativo. La empresa se basa en su habilidad especial, sus ideas y su esfuerzo. No les gusta la administración y la delegan. Mantiene sus conocimientos especializados sin pasarlos a la próxima generación. Los hijos saben que nunca serán tan buenos como el viejo.

Fuente: Elaboración propia con base en Davis (1990)

De la clasificación anterior se puede deducir que no necesariamente un dueño fundador de la empresa tiene las características de un solo tipo, sino que más bien comparte rasgos de cada uno, y pudiera ser que en alguno de estos tipos constituya el rasgo más predominante.

Finalmente con la intención de entender de mejor manera a las empresas familiares en el contexto de México, a continuación, se expondrá una breve descripción de la evolución industrial y comercial del país.

II.5.3. Empresas familiares en México

A la familia “se le concibe como la base de la sociedad, como una referencia central del individuo, e incluso, como una forma social natural” (Rendón Cobián, 2007, pág. 109). La mayoría de los autores que han abordado el tema de las empresas familiares, describen lo que ocurre en otras partes del mundo, no obstante, dado el contexto del presente trabajo, se hará énfasis particularizar sobre las empresas mexicanas y familiares dentro del contexto de México.

La historia empieza desde la conquista de México, los conquistadores trajeron la cultura occidental europea, ellos venían del Renacimiento, ya tenían ideas mercantilistas, el fenómeno mercantilista estaba muy avanzado en ese momento, entonces, ellos hacían lo que se requería en aquella época para desarrollar el mercantilismo. Al conquistar México, destruyeron la cultura Mexica e implantaron sus formas de economía. Más adelante, la actividad principal era el campo, predominaban las sociedades rurales, lo que se pudiese llamar industria era la minera, y una gran cantidad de talleres artesanales agrupados en el sistema gremial, que es una división del trabajo diferente, ellos necesitaban de pequeños artesanos, “*la industria novohispánica [...] estuvo representada por dos instituciones de producción manufacturera [...] el taller artesano y el obraje*” (Cue Cánovas, 1997, pág. 83), allí se encontraba una parte importante del empleo, otra parte estaba en sus ejércitos como buenos mercantilistas, y la otra parte del empleo estaba en la burocracia, los pequeños comerciantes y el campo. La economía desarrollada empezó en las haciendas, con las encomiendas. También estaban los gremios, el gremio fue como un pequeño embrión de lo que más tarde llegaron a ser las fábricas, éstos, eran talleres

artesanales, tenían sus propias leyes con ordenanzas y reglamentos que manejaban los agremiados, asimismo, tenían algunas formas legales que no permitían el libre mercado ni el desarrollo económico,

En ese tiempo, en España, la Metrópoli, ocurrieron grandes cambios. Los Borbón culparon a los Habsburgo del atraso que tenía España con respecto a otras potencias en Europa y los expulsó de sus reinos, incluyendo lo que es actualmente México, dejando a cargo de la economía y el gobierno a gente sin experiencia, lo mismo ocurrió con los judíos, quienes también eran dueños de muchos negocios y recursos económicos. Para colmo de males, con la llegada de la independencia, el gobierno sustituyó al gobierno virreinal expulsó a los españoles también, entre los que se encontraba mucha gente con experiencia en negocios de toda naturaleza, comercio, talleres artesanales, etc. En este escenario, México se quedó entonces sin gente con talento para la economía, toda vez que el mercantilismo es un capitalismo primitivo que ya no se desarrolló en el país, y que en consecuencia se perdió. De acuerdo con Cue (1997), Don Lucas Alamán, en 1831, decía que la base del crecimiento de un país estaba en la industria, aunque claro, en su época se hablaba de la industria textil, la minería y algunas otras más, pero dado que no había inversionistas en el país, había que traer capital extranjero para fundar empresas, y cómo la inmensa mayoría de la población era analfabeta, no tenían los conocimientos ni la experiencia para desarrollar negocios, no había más que traer extranjeros. Al final de cuentas empezaron las primeras empresas en México, la textil en Puebla, se impulsó la minería, pero estalló la Guerra de Reforma, y la iglesia no prestaba dinero para negocios y cosas por el estilo, mientras que el gobierno no poseía dinero por lo que no podía hacer la función que le correspondía en una constitución liberal, debido a este conflicto, se

detuvo nuevamente el progreso del país, que se perpetuó ante la intervención francesa. Los conservadores insistían en mantener su ideología, su forma de ver la economía del país y otra vez viene una época de devastación y de detención del progreso del país. La población seguía pobre en educación, la mayor parte analfabeta, así hasta el ascenso de Porfirio Díaz en 1884, éste recibe un país sin tener de dónde hacerse de dinero, la mayor parte de la población analfabeta, sin inversionistas con dinero capaz para desarrollar la industria, por lo que se dio continuidad a las ideas de Lucas Alamán de conseguir inversionistas extranjeros para empezar a traer capital, de modo que gracias a estos inversionistas, se inició la capacitación de la población en el terreno de diversas industrias, y se desarrolló la banca, no había propiamente una banca profesional propia para negocios, entonces al gobierno de Don Porfirio lo realizó. Fue la época de la furia exportadora por la forma en que se pagaba en oro y plata, entonces el país tenía que exportar más de lo que importaba, de lo contrario, su economía se detenía, esto llevó a la necesidad de habilitar el comercio externo, de modo que se construyeron y modernizaron los puertos y se construyó el ferrocarril, logrando con esto el desarrollo de la industria textil, la fundación de la Acerera de Monterrey, la industria tabacalera, las telecomunicaciones, de modo que esta fue una época de paz y progreso enorme para México. El error que cometió Porfirio Díaz, fue desatenderse de muchas necesidades de la población, sin embargo, su principal error fue querer relacionar sólo con Europa dejando fuera a los Estados Unidos de América (EUA), a quienes les molestó esta postura dado que no querían tener ninguna potencia europea en su frontera de negocios. Dadas estas circunstancias, por el interés de EUA por participar en las actividades comerciales de México, pusieron en marcha el mecanismo que encendió la mecha que dio inicio a la Revolución, durante

la que fue revocado de su puesto y exiliado Don Porfirio Díaz, dejándoles el camino libre (Cue Cánovas, 1997). En este contexto surgió la clase media en México, que tuvo por primera vez capacidad de ahorro y fue capaz por vez primera de hacer negocios por su cuenta, naciendo con ello las primeras empresas familiares de toda naturaleza. A partir de 1920, con el gobierno de Álvaro Obregón se retomó el proceso de industrialización del país y el crecimiento importante de la clase media con más industrias de tipo familiar.

Don Plutarco Elías Calles crea el Banco de México, la Banca de Desarrollo para impulsar los negocios, Nacional Financiera y el Banco Ejidal. Es la primera vez que se contempla a la industria y a los derechos de los trabajadores en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, propiciando las bases del desarrollo, tanto para las empresas grandes como para las familiares. A partir de ese momento crece de manera importante la clase media, con renovada y mejorada capacidad de ahorro y de hacer negocios por su cuenta, hasta que con el paso del tiempo, la clase media ha ocupado ya un lugar importante en la economía de nuestro país. Sin embargo, la educación es la base fundamental para que la repartición de la riqueza sea equitativa, de ahí la política fiscal de los gobiernos, para atender el aspecto de la educación y apoyar con financiamiento a las pequeñas empresas, y de esta manera, las pequeñas empresas y las familiares pueden convertirse en un futuro próximo en las grandes generadoras del empleo.

No obstante, también hay que entender las costumbres de la familia en México, la tradición dicta que el jefe de familia era el capitán de la industria, pero en el centro estaba la madre, si bien ella no aportaba el dinero y no tomaba el liderazgo, influía considerablemente en las decisiones. La madre es la aglutinadora, quien mantiene la

unión de la familia. Otra característica importante con referencia a la cultura mexicana como contexto particular, es la alta individualidad, no se enseñó al pueblo de México a trabajar con valores comunitarios, sino muy individualistas, siempre se trata de la familia con su negocio y de los intereses de la familia. Difícilmente se admitían socios o alguien más que interviniera en el negocio, a los proveedores se les veía como alguien ajeno a la empresa, no formaban una comunidad sólida, sino independiente, lo que lleva a que la empresa que toma esa práctica no crezca, por falta de esa educación solidaria. Se requiere un cambio de paradigma en este sentido, una cultura empresarial que permee hasta el nivel más bajo de educación para que las numerosas empresas familiares prosperen como se espera de ellas y como es debido.

Capítulo III

Metodología

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo, se presenta junto con sus fundamentos teóricos, la estrategia metodológica empleada para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y para alcanzar los objetivos propuestos en la Introducción y el Capítulo I. Se inicia disertando sobre la metodología cualitativa, abordando aspectos como el qué y cómo de la investigación cualitativa, para posteriormente describir el proceso que se llevó a cabo durante el trabajo de campo del presente estudio, de acuerdo a este paradigma científico, enfatizando las herramientas de recolección de datos, el ingreso al ambiente, los informantes y las técnicas de análisis empleadas, para concluir haciendo referencia a la confiabilidad, credibilidad y consideraciones éticas del trabajo de investigación.

III.1. METODOLOGÍA CUALITATIVA

Los estudios de relaciones humanas, teoría de decisiones y enfoques de contingencia, de acuerdo a Montoya (2007), se basaron en métodos cuantitativos que provenían del paradigma positivista en donde lo más importante era la identificación y medición de las variables. Sin embargo, debido a la complejidad de ciertos fenómenos sociales, los métodos cuantitativos resultaron insuficientes para estudiar conceptos tales la identidad, los valores simbólicos y el poder, entre otros, por lo que a partir de los años 1960's se le otorgó una gran importancia a la parte subjetiva de la vida social. De acuerdo a Taylor & Bogdan (1987), este interés se centra en comprender *“el modo en que las personas se ven a sí mismas y a su mundo”* (pág. 11) y es precisamente la perspectiva teórica fenomenológica la que estudia lo que las personas perciben como

importante, utilizándose la metodología cualitativa como para realizar “*la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras, habladas o escritas, y la conducta observable*” (pág. 20).

Las perspectivas y escuelas en investigación cualitativa son: la teoría fundamentada, la etnometodología, el análisis del discurso, el análisis narrativo, la hermenéutica objetiva, la sociología del conocimiento, la fenomenología, el análisis de pequeños mundos de la vida, la etnografía, los estudios culturales y los estudios de género. En la Tabla 8 se presentan tres definiciones de metodología cualitativa.

Tabla 8. Metodología cualitativa

Taylor & Bogdan (1987)	Martínez (2006)	Ruiz (1999)	Hernández, et. al. (2010)
La investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.	Trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.	Metodología específica orientada a captar el origen , el proceso y la naturaleza de estos significados que brotan de la interacción simbólica entre los individuos	Se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto

Fuente: (Taylor & Bogdan, 1987; Martínez Miguéles, 2006; Ruiz Olabuénaga, 1999; Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la base epistemológica de la metodología cualitativa fue el constructivismo, mientras que por su parte, Rendón (2007) menciona que la metodología cualitativa se ha usado desde hace muchos años

en las investigaciones en ciencias sociales pero ha sido hasta fechas recientes que se ha aplicado a los estudios organizacionales, debido principalmente a que éstos son una corriente multidisciplinaria que incluye temas como: cultura, identidad organizacional, vida simbólica y poder, para los que se requiere de instrumentos que se puedan aplicar a las realidades organizacionales, de esta manera, la metodología cualitativa con sus herramientas principales *“como la observación participante, la entrevista, la historia de vida, la narrativa y el análisis de contenido”* (Ruiz Olabuénaga, 1999), *“son retomados por los estudios organizacionales junto con las nuevas propuestas teóricas que las originaron, léase el constructivismo social y el interaccionismo simbólico”* (Rendón, 2007, pág. 140).

Con base en los preceptos descritos en los párrafos precedentes, se adoptó la metodología cualitativa para el desarrollo del presente trabajo de investigación, dado que ésta permite conocer, comprender y explicar la pregunta central de sobre la que se erigió este estudio ¿cómo se adapta Industrias MARK al ambiente competitivo y cambiante de los requerimientos y exigencias de las condiciones de trabajo de PEP?, desde la perspectiva de las experiencias de los participantes. Esta metodología también permitió conocer cómo se establecen las relaciones entre dichas empresas.

III.2. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las principales herramientas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación fueron la observación y la entrevista. En este sentido, de acuerdo a Ruiz (1999), el componente más importante en la recolección de información durante la investigación cualitativa es la observación, que este autor define como *“el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla, tal cual*

ella discurre por sí misma” (1999, pág. 125). En este sentido, para Rendón (2007), ésta “*se caracteriza por la realización de una observación sistematizada, en grupos o en comunidades, con el objeto de registrar su vida cotidiana, fundamentalmente por medio de una estrategia empírica y técnicas particulares de registro*”. Como se puede observar en las dos definiciones enunciadas, la característica principal de la observación es el hecho de que se realiza de intencional y sistemáticamente para captar todo lo importante y que no es intrusiva, ya que el observador no debe alterar el comportamiento del fenómeno social *per se* ni de los actores que lo protagonizan. La principal ventaja de la observación es que permite obtener una comprensión profunda, espontánea y detallada, tal como ocurre en ese lugar y momento, y para lograrlo se necesita establecer un *rapport* con los informantes, que no es otra cosa que lograr un clima de simpatía, confianza y cooperación mutua, o “*comunicar la simpatía que se siente por los informantes y lograr que ellos la acepten como sincera*” (Taylor & Bogdan, 1987, pág. 55).

La segunda técnica más usada para las investigaciones cualitativas es la entrevista, que Rendón define como “*un proceso metodológico interactivo cuyo objetivo es la captación de sentido del entrevistado*” (2007, pág. 141). Por su parte Taylor & Bogdan (1987) la definen como “*reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan en sus propias palabras*” (pág. 101). Esto es, la entrevista es un proceso de comunicación por medio del cual se obtiene información a través del lenguaje hablado entre el entrevistador y el entrevistado, donde existe una influencia entre los participantes. Ruiz (1996) menciona que “*la entrevista comprende un desarrollo de*

interacción, creador y captador de significados, en el que influyen decisivamente las características personales (biológicas, culturales, sociales, contextuales) del entrevistador, lo mismo que del entrevistado” (pág. 165), cuyas características principales son la de ser flexibles y dinámicas, dado que se van adaptando al ambiente, no son estructuradas y no se sigue un protocolo, es más bien una conversación entre dos personas. Taylor & Bogdan (1987) señalan que existen tres clases de entrevistas a profundidad, la primera es la historia de vida o autobiografía sociológica, la segunda es aquella que se dirige a conocer un acontecimiento que ocurrió y que la única manera de comprenderlo es a través de un informante que estuvo presente, y la tercera es cuando se desea obtener información de una gran cantidad de situaciones, personas o contextos y no se dispone de tiempo para realizarlo mediante la observación. Estos autores (Taylor & Bogdan, 1987) recomiendan que se apliquen las entrevistas cuando los objetivos de la investigación estén bien esclarecidos, cuando el acceso a los escenarios y a los informantes no se pueda realizar fácilmente, cuando se tienen limitaciones de tiempo y cuando se desea conocer la subjetividad humana derivada del fenómeno por medio de las experiencias del entrevistado.

En este sentido, la recolección de datos se llevó a cabo asumiendo un papel de observador participante, en el que se participó en las actividades que tuvieron lugar durante las visitas a las empresas, pero sin mezclarse con los participantes, siendo ante todo un observador, ejerciendo el rol de amigo, sin asumir una autoridad específica, sino tratando de establecer una relación positiva y cercana con los participantes, ya que de este modo se amplía sustancialmente la apreciación. Esto,

considerando que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el de amigo es el mejor de los roles que se pueden adoptar en una investigación cualitativa.

Asumiendo el papel y desempeñando el rol descritos en el párrafo precedente, la información fue recopilada de tres fuentes: documentos grupales, observación directa y entrevistas tanto abiertas como semi-estructuradas. Los documentos grupales se solicitaron bajo la premisa de que en ellos se constata cómo ven los observadores comunes a Industrias MARK, las observaciones se realizaron durante las frecuentes visitas a la empresa, mientras que por otro lado, se eligió a la entrevista abierta y semi-estructurada como técnica de recolección por tener total flexibilidad y permitir ajustes en el ritmo, estructura y contenido de los ítems (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Los documentos grupales fueron solicitados a las autoridades gerenciales de Industrias MARK, y constaron esencialmente de currículums, organigramas, licitaciones y presentaciones ejecutivas. Mientras que las entrevistas fueron realizadas tanto a integrantes de esta empresa como de PEP, incluyendo preguntas generales y preguntas para ejemplificar. Las preguntas generales fueron ¿cómo se adapta Industrias MARK a los cambios constantes en los requerimientos de PEMEX? y ¿cuál es la razón por la que PEMEX tiende a cambiar de modelos organizacionales constantemente?, para una y otra organización, respectivamente. Partiendo de las respuestas a éstas preguntas generales, se formularon preguntas para ejemplificar dudas respecto a los datos proporcionados por los informantes. Cabe mencionar que todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas.

III.3. INGRESO AL AMBIENTE

El ingreso al ambiente de Industrias MARK se logró gracias a la carta de presentación proporcionada por la coordinación de la UAM para realizar el estudio de campo, así como por medio de la relación del investigador con uno de los empleados de esta empresa, a quien se le comentó el interés de realizar el estudio, siendo éste quien permitió el ingreso a las instalaciones y presentó al investigador con el Dueño-Director y otros integrantes de esta organización quienes fueron los informantes, ante los que la estrategia de acercamiento fue ganarse su confianza siendo amable, honesto y sincero, comentándoles una breve historia de la investigación, haciendo hincapié en el propósito central de ésta, el tiempo aproximado de estancia en el ambiente, y el uso que se le daría a los resultados obtenidos.

Una vez dentro del ambiente de Industrias MARK, se procedió a realizar la inmersión total dentro de éste, para lo que se llevaron a cabo las actividades recomendadas por Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 374): se observaron los eventos que ocurrían en el ambiente, desde los más ordinarios hasta cualquier suceso inusual o importante, aspectos explícitos e implícitos, sin imponer puntos de vista y tratando, en la medida de lo posible, de evitar el desconcierto o interrupción de actividades de las personas en el contexto. Esta observación fue holística, es decir, mirando al objeto de estudio como un todo unitario, pero tomando en cuenta la participación de los individuos en su contexto. Asimismo se establecieron vínculos con los participantes de acuerdo a las demandas situacionales, involucrándose con ellos y sus experiencias cotidianas. También se adquirió el punto de vista “interno” de los participantes respecto a las cuestiones que se vinculaban con el planteamiento del problema y las preguntas

de investigación, para después tener una perspectiva de observador externo, recabándose datos sobre los conceptos, lenguaje y maneras de expresión, historias y relaciones de los participantes. También se detectaron procesos administrativos y sociales fundamentales en el ambiente y se determinó como operan, se tomaron notas y se generaron datos en forma de apuntes, mapas, esquemas, cuadros y diagramas, además de recabar documentos institucionales, y por último se reflexionó acerca de las vivencias de los participantes.

Durante la inmersión inicial en el ambiente, las observaciones fueron múltiples, generales y un tanto dispersas para entender mejor el contexto y los participantes, para posteriormente ir centrando la atención en los aspectos de interés vinculados a las preguntas de investigación.

III.4. INFORMANTES CLAVE

Algunos autores como Taylor & Bogdan (1987) y Mertens (2005) citados por Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que en la indagación cualitativa el tamaño de muestra no se fija *a priori*, sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número aproximado de casos a estudiar, pero la muestra final sólo se conoce cuando los participantes que van adicionándose no aportan datos o información novedosa, por lo que en el presente estudio no se fijó un tamaño de muestra. No obstante, en sintonía con las recomendaciones de Mertens (2005), y considerando que el diseño metodológico esencial de esta investigación es el estudio de caso, se previó incluir entre 6 y 10 participantes voluntarios.

Atendiendo al giro y tamaño de Industrias MARK como objeto primario de estudio, los participantes que se previó incluir fueron:

- Dueño-Director
- Administrador
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Seguridad Industrial
- Jefe de Protección Ambiental
- Analista de Sistemas

Mientras que para el abordaje de PEP como objeto subsidiario de estudio, los participantes previstos fueron:

- Gerentes de Seguridad Industrial y Protección Ambiental
- Subgerente de Mantenimiento
- Coordinador Técnico
- Superintendente de Registros Geofísicos

Los participantes enunciados fueron previstos considerando una selección de acuerdo a la importancia de éstos como informantes clave para el problema analizado, sin embargo, dado el carácter flexible de la metodología cualitativa, y previendo que tal vez no se lograría la participación de éstos, en caso necesario los informantes serían seleccionados en red, por oportunidad, por conveniencia, o bien, empleando la técnica de “la bola de nieve” que consiste en conocer a algunos informantes clave y lograr que éstos presenten al investigador con otros.

Finalmente, se realizaron 17 entrevistas: 9 a integrantes de Industrias MARK y 8 a funcionarios de PEP; las cuales fueron transcritas íntegra y textualmente (ver bitácora en Anexo D).

III.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Las técnicas de análisis de la información utilizadas fueron esencialmente dos: prácticas y significados. Para estudiar las prácticas de Industrias MARK, se realizó una revisión de documentos y de las entrevistas realizadas, dichos procedimientos fueron esquematizados por medio de diagramas de flujo, líneas de tiempo, organigramas y demás, según se requirió, para facilitar su comprensión y presentación. Mientras que para el análisis de los significados, éste se realizó inicialmente estableciendo categorías acordes al marco teórico del presente estudio:

- Para estudiar la adaptabilidad de Industrias MARK:
 - Flexibilidad, de Blyton & Morris (1991).
 - Nuevas formas organizacionales, de Hydebrand (1989).
 - Nuevo institucionalismo, de DiMaggio & Powell (1999).
 - Empresa familiar, de Leach (2009).
- Para estudiar el cambio constante de PEP:
 - Legitimación, de DiMaggio & Powell (1999).
 - Nuevo institucionalismo, de DiMaggio & Powell (1999).
 - Modas administrativas, de Jackson (1994).
 - Consideraciones transaccionales, de Williamson (1991).

La perspectiva primordial que se tomó para dar sentido a los datos y obtener una comprensión más profunda de la organización mediante los significados en cuestión, fue la sugerida por Taylor & Bogdan (1987). Primero, se reconocieron temas repetidos, congruentes con las teorías expresadas por los autores aludidos, leyendo una y otra vez las transcripciones de las entrevistas, examinando los datos, anotando en los

márgenes las ideas o temas importantes que se encontraron, con los que se pueda construir clasificaciones que ayuden a descubrir los temas, categorías o patrones que emanen de los datos, para con ello desarrollar conceptos¹⁵ y proposiciones,¹⁶ usando expresiones pronunciadas por los informantes, proceso al que se le denomina “descubrimiento”.

Posteriormente, se codificaron los datos, es decir, se perfeccionaron los significados o interpretaciones de la información, a través de análisis y reflexiones, para refinar los conceptos y proposiciones, y así identificar plenamente de las categorías, cuyo número se establece de acuerdo al tipo y necesidades de la investigación, que en ningún caso debe ser menor a 5 o mayor a 50. También se codificaron las notas de campo de las observaciones realizadas y de los documentos revisados. Así pues, esta es una fase de ajuste, en la que se pueden crear, suprimir, re-elaborar, cambiar, reagrupar o separar las categorías al refinar su análisis. Esta labor se llevó a cabo empleando el *software* Microsoft® Excel® versión 2010 para entorno Windows®, que permitió estratificar los tipos de contenidos de columnas y filas ordenadas.

Finalmente, se relativizaron los datos, operación que consiste en “comprender e interpretarlos en el contexto en que fueron recogidos” (Taylor & Bogdan, 1987, pág. 171). En este sentido, aunque se puede considerar que todos los datos son importantes, la interpretación de estos puede variar de acuerdo a las circunstancias en que fueron recogidos, por lo que los autores aludidos refieren que se debe tomar en cuenta que existe una variación entre la información que proporcionan los

¹⁵ Para Taylor & Bogdan los conceptos son “ideas abstractas generalizadas a partir de hechos empíricos” (1987, pág. 163)

¹⁶ Una proposición es una declaración o enunciado que plantea los hechos descubiertos en los datos.

entrevistados cuando se les hace una pregunta concreta y cuando ellos proporcionan la información de manera espontánea, así como cuando hay o no otras personas en el lugar durante el interrogatorio, y que los supuestos y creencias del observador pueden influenciar la interpretación de los datos.

Así pues, considerando el procedimiento inferencial, inductivo-deductivo, descrito en los párrafos precedentes, las principales categorías consideradas para el análisis de los datos fueron: adaptación, flexibilidad y estrategia; cuyas definiciones se exponen en la Tabla 9.

Tabla 9. Principales categorías

Categoría	Definición
Adaptación	La capacidad que tiene una organización de reconstruirse a sí misma o cambiar el comportamiento de su forma de trabajar con el objetivo de sobrevivir a los cambios que se están presentando y que no existían cuando la organización fue creada. (Hatun & Pettigrew, 2004). Modificaciones y alteraciones en la organización o sus componentes con el fin de ajustarse a los cambios en el entorno externo. Se refiere generalmente a un proceso, no un evento, por el que se instituyen los cambios en las organizaciones. Pero el énfasis es, en la respuesta a alguna discontinuidad o falta de ajuste que se plantea entre la organización y su entorno. (Cameron, 1984).
Flexibilidad	La consecución de una estructura que permita una organización flexible para tener éxito ante la presión ambiental y la imprevisibilidad” (Hatun & Pettigrew, 2004). Grado que una organización tiene una variedad de capacidades de gestión y la velocidad a la que puede ser activada, para aumentar y mejorar la capacidad de control y gestión (Han, 2001). La capacidad de adaptación, respuesta o reacción que posee la organización en su conjunto ante los cambios del entorno con el fin de satisfacer con rapidez y al menor costo posible las necesidades de la demanda y el mercado (Ruiz Mercader, Ruiz Santos, & Sabater Sanchez, 2000).
Estrategia	“El patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Quinn, 1998, pág. 5). La determinación fundamental a largo plazo de las metas y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos. Es un plan, una especie de curso de acción conscientemente

Categoría	Definición
	determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica (Quinn, 1998, pág. 14).

Fuente: Elaboración propia

III.6. CONFIABILIDAD, CREDIBILIDAD Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

Atendiendo al criterio de confiabilidad de la investigación cualitativa, en el que los mismos datos deben ser revisados por distintos investigadores para tener la posibilidad de observar si éstos arriban a interpretaciones coherentes (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), se tuvo la necesidad de grabar los datos (entrevistas, sesiones, observaciones), en aras de disminuir los sesgos que pudo haber introducido el investigador en la sistematización durante el trabajo de campo y el análisis, los datos están a disposición de otros investigadores que lo soliciten al autor del presente trabajo. Asimismo, para dotar de confiabilidad los resultados, se evitó que las creencias personales y opiniones del investigador afectaran la coherencia y sistematización de las interpretaciones de los datos, no se formularon conclusiones antes de que los datos fueran analizados, y se consideraron todos los datos obtenidos durante el trabajo de campo.

En este orden de ideas, para aportar evidencia a favor de la confiabilidad del estudio: se proporcionaron detalles específicos sobre la perspectiva teórica del investigador y del diseño utilizado, se explicaron con claridad los criterios de selección de los participantes y las herramientas para recolectar datos, se ofrecieron descripciones de los métodos de análisis empleados, se especificó el contexto de la recolección, y se documentó lo que se hizo para minimizar la influencia de las preconcepciones y posibles sesgos del investigador.

La credibilidad del estudio, definida como la correspondencia entre la forma en que el participante percibe los conceptos vinculados al planteamiento y la manera como el investigador retrata los puntos de vista del participante (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), se cuidó evitando que las creencias personales y opiniones afectaran la claridad de las interpretaciones de los datos, considerando importantes todos los datos, privilegiando a todos los participantes por igual, y buscando evidencia positiva y negativa equitativamente.

Asimismo, para lograr dicha credibilidad, se llevó a cabo una corroboración estructural y una adecuación referencial. Para la corroboración estructural, se evaluó que las partes de los datos se soportaran conceptualmente entre sí. Mientras que para la adecuación referencial, se procuró visualizar las características que se refieren a los datos y que no fueron notadas por el propio investigador, poniéndolos a disposición de un lector externo.

Se respetaron los aspectos éticos inherentes a la interacción del investigador con un sujeto interactivo, en este caso los entrevistados, en quienes se respetó su libertad, autonomía, ideología, derecho de réplica, sentimientos y anonimato (cuando este fue requerido por el entrevistado), principios éticos y derechos que les fueron informados oportunamente a los entrevistados por el investigador, de forma previa a las entrevistas, como antesala a solicitarles su autorización verbal para participar en el estudio y explicarles las condiciones bajo las que ésta se desarrollaría.

Capítulo IV

Descripción del

Caso

CAPÍTULO IV. DESCRIPCIÓN DEL CASO

En el presente capítulo se describen detalladamente los dos objetos de estudio de la investigación, por una parte a Industrias MARK y por la otra a PEMEX con énfasis en PEP, cuyo funcionamiento e interrelación se analiza posteriormente.

IV.1. INDUSTRIAS MARK

Dado que Industrias MARK es una empresa manufacturera de servicios, es conveniente iniciar su descripción comentando brevemente el contexto de estas organizaciones en México.

Los criterios de estratificación de los establecimientos agrupados por tamaño en Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa han variado a través de los años. En el Censo Económico, realizado en el 2009 por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el criterio que se utiliza está basado en los rangos de personal ocupado, observándose diferencias entre los sectores: Industria, Comercio y Servicios. El sistema de clasificación utilizado para las unidades económicas es el del (SCIAN) Sistema de clasificación Industrial de América del Norte. En la Tabla 10 se puede observar que el INEGI clasifica a la Mediana Empresa de la Industria como aquella que tiene entre 51 y 250 empleados y que esta cifra varía para las empresas Medianas de Comercio de 31 a 100 y de 51 a 100 para las empresas de Servicios. Atendiendo a tales criterios, Industrias MARK se clasifica como una empresa mediana.

Tabla 10. Clasificación de las unidades económicas por número de empleados

Tamaño del Sector	Industria		Comercio		Servicios	
Microempresa	MI	0-10	MC	0-10	MS	0-10
Pequeña Empresa	PI	11-50	PC	11-30	PS	11-50
Mediana Empresa	EI	51-250	EC	31-100	ES	51-100
Gran Empresa	GI	251 en adelante	GC	101 en adelante	GS	101 en adelante

Fuente: Relaborado en base a INEGI, DOF 30 de diciembre de 2002 y a PEP

IV.1.1. Descripción general de la empresa

Industrias MARK S.A. de C.V., es una empresa de la industria y el comercio en el ramo de la maquinaria industrial, dedicada a la compra, venta, fabricación y distribución de todo lo relacionado con la industria metal-mecánica, que también se desarrolla en el ramo de la construcción general y los servicios. Tiene por visión mantener su prestigio a nivel nacional y ser reconocida internacionalmente como el mejor proveedor de equipo petrolero y de servicios, distinguiéndose por la aplicación de nuevas tecnologías e innovación permanente (Industrias MARK, 2009; 2011).

Desde 1979, Industrias MARK ha dedicado su esfuerzo a la fabricación de refacciones y el mantenimiento de bombas de lodos, por lo que ha visitado las diferentes regiones de PEMEX: Sur, Norte y Marina. Asimismo le maquiló a las compañías MISSISA, GEMISA y C.M. IDECO, lo que la ha permitido tener un panorama exacto de la problemática que se presenta en los equipos de perforación (Industrias MARK, 2009; 2012). En 1992, MARK se integra al Programa de OTP, abatiendo tiempos perdidos por paros de bombas con la utilización de diversos productos marca MARK (pistones y empaques), es decir, aplicando aplica tecnología desarrollada por la propia empresa,

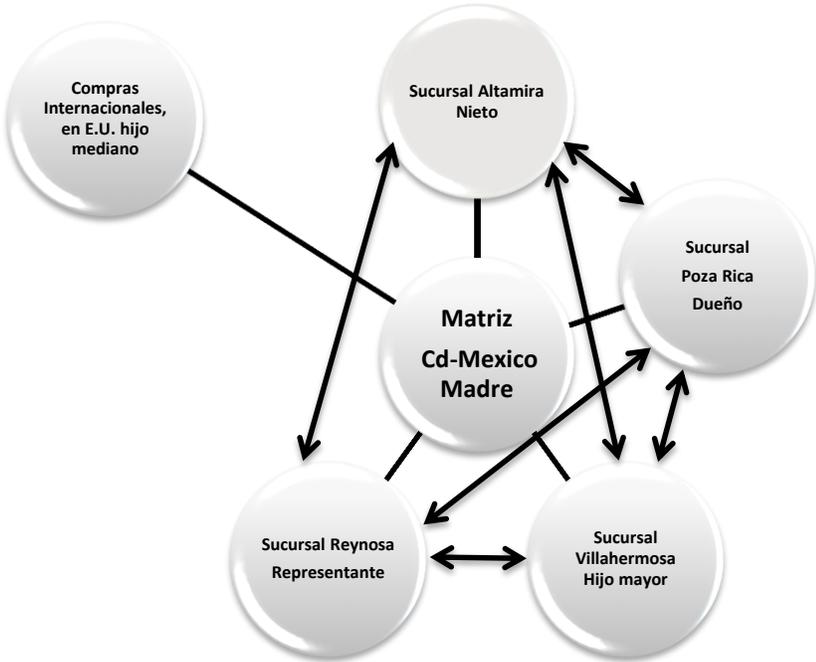
obteniendo PEMEX beneficios como: avance en perforación, reducción de tiempos perdidos y contaminación al medio ambiente por derrame de fluidos de perforación (Industrias MARK, 2009; 2012). Durante 1993, se implanta la tecnología de esta empresa para la alineación de bombas de lodos y se colabora con PEMEX en la capacitación de su personal del área de perforación en diferentes distritos, en lo referente a alineación de bombas, sistema que se sigue utilizando hasta la fecha. Los beneficios obtenidos fueron: incremento en la vida útil de los componentes, disminución de los paros de equipo por cambio de componentes y menor contaminación por lodos. El uso de la tecnología de esta empresa en la reparación mayor de bombas de lodos, permitió optimizar la perforación de pozos petroleros disminuyendo los tiempos perdidos al acortar los tiempos de reparación, traduciéndose en beneficios económicos al reducirse los costos de las reparaciones al además ofrecer una garantía hasta por 3 años en equipos reparados, que es mayor a la proporcionada por el fabricante original (Industrias MARK, 2009; 2011; 2012).

La empresa ha sumado a sus ya importantes recursos la asesoría y representación de COORS COMPANY INC., creadora del vástago autoalineable que permite aceptar desalineamientos de hasta 0.090", y de la camisa de cerámica que evita tiempos muertos por cambios frecuentes. Todo esto sumado a la calidad de sus productos (válvulas, asientos, empaquetaduras, etc.), permite una optimización de tiempos de perforación. Gracias a su currículum dentro de la industria petrolera, algunas compañías internacionales le han otorgado a esta empresa su representación dentro del territorio nacional, tales como CPTDC, RETSCO, MISSION FLUID KING (Industrias MARK, 2009; 2012).

MARK es una empresa familiar mediana, especializada en proporcionar mantenimiento a las bombas de lodos que emplea PEP para realizar perforaciones con diversos fines, como la exploración de posibles yacimientos de petróleo crudo, extracción del hidrocarburo y/o mantenimiento de tuberías profundas que sirven para la distribución de petróleo y/o gas natural dentro de la paraestatal. Se ubica en la Carretera Villahermosa-Cárdenas, dentro de la Ciudad de Villahermosa, en el Municipio de Centro, Tabasco. Sus instalaciones se encuentran en un terreno de aproximadamente tres hectáreas en el que se encuentran el taller, las oficinas, la casa de los propietarios y una casa para los trabajadores. En la sucursal Villahermosa trabajan alrededor de 150 personas, entre empleados de oficina, taller y campo. La matriz se encuentra en el Estado de México, y la sucursal Villahermosa está bajo la dirección del hijo mayor del dueño, quien es el gerente único, encargado de la dirección y la obtención de contratos con PEP, mientras que su esposa se encarga eventualmente de la administración y las finanzas. Aunque no aparece en el organigrama de la sucursal Villahermosa, el dueño es consultado para las decisiones importantes. Igualmente, la encargada de las finanzas que tampoco aparece en el organigrama es la esposa del dueño. En la empresa laboran el jefe administrativo que se encarga de la parte administrativa de la empresa y su esposa que se encarga de los recursos financieros junto con la esposa del gerente. Colaboran también los jefes de los departamentos de contabilidad, facturación, estimaciones, compras, recursos humanos, departamento de sistemas, el responsable de seguridad, el representante técnico y el personal de campo. Industrias MARK dedica aproximadamente el 80% de sus actividades a la atención de PEP, y el 20% restante está distribuido entre CFE y otros clientes particulares.

La familia está constituida por el dueño, su esposa y sus tres hijos varones. El dueño no tiene estudios formales, pero es experto en máquinas y herramientas, y en el diseño de bombas de lodos. La esposa estudió secretariado y tiene mucha visión para los negocios. El dueño fue el único hijo varón de una familia de escasos recursos económicos formada por siete integrantes, su madre era originaria del Estado de Hidalgo y su padre del Estado de México, quienes se fueron a radicar al Distrito Federal, en donde el dueño conoció a su esposa. Los hijos de los dueños estudiaron ingeniería por consejo de su padre, se casaron y sus esposas se integraron a las empresas. La distribución actual de las sucursales de Industrias MARK se muestra en el Esquema 3, la cual ha ido cambiando a través del tiempo.

Esquema 3. Esquema general de Industrias MARK



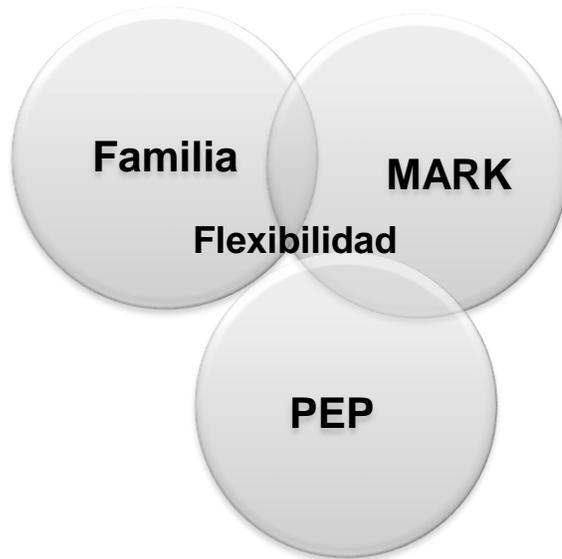
Fuente: Elaboración propia

La esposa del dueño y el hijo menor dirigían la matriz en el Estado de México, pero debido a problemas familiares, el hijo menor ya no trabaja dentro de las empresas de

la familia. El hijo mayor, como se mencionó anteriormente, es gerente de la sucursal Villahermosa. Mientras que el hijo de en medio era gerente de la sucursal Reynosa, en el Estado de Tamaulipas, pero también por problemas familiares se independizó y actualmente se encuentra en Estados Unidos de América, desde donde eventualmente tiene relaciones con Industrias MARK, encargándose de compras internacionales, pero como una empresa independiente; esta sucursal actualmente está cerrada y es atendida por un representante, en espera de abrir en el momento en que se tenga un nuevo contrato. El dueño dirige la sucursal de Poza Rica, en el Estado de Veracruz. El nieto, primogénito del hijo mayor, estaba a cargo de la sucursal Altamira, y actualmente estudia una Maestría en Estados Unidos de América, pero no obstante, se mantiene al tanto de la administración de la sucursal, pues la intención es que al terminar sus estudios de posgrado se vuelva a hacer cargo de dicha sucursal. Actualmente sólo tres miembros de la familia manejan Industrias MARK, que son el dueño, su esposa y su hijo mayor.

Existe una estrecha relación entre Industrias MARK, la familia y PEP. Posiblemente el aspecto familiar sea la base de la flexibilidad que le ha permitido esta empresa sobrevivir. PEP se presenta como un ente separado de la familia, que entra a escena cuando se otorga un contrato a la empresa. La relación entre los tres objetos de estudio enunciados, se expone en el Esquema 4

Esquema 4. Relación Familia-MARK-PEP



Fuente: Elaboración propia

IV.1.2. Licitaciones

Todo trabajo para Industrias MARK se inicia con la obtención de un contrato, por lo que una de las funciones de su jefe administrativo es buscar permanentemente en el portal de PEP las convocatorias para los concursos.

El proceso inicia cuando PEP¹⁷ tiene necesidad de un servicio, obra o adquisición [Esquema 5]. PEP arma las bases administrativas y técnicas, éstas se llevan a una convocatoria que requiere la autorización de la Secretaria de Hacienda necesaria para poder capturar el recurso, y de esta manera asignarle a las bases el número. La convocatoria suscita una licitación, una vez tenida la licitación se genera un concurso o proceso de selección, en donde participan las empresas interesadas, presentando

¹⁷ Anteriormente las licitaciones se regían por la Ley de Adquisiciones de Obras Públicas, actualmente se rigen por la Ley de PEMEX.

sus propuestas, y se realizan juntas de aclaraciones de preguntas y de respuestas.

En la Tabla 11 se presenta un ejemplo del cronograma del proceso de licitación.

Tabla 11. Cronograma del proceso de licitación

Actos	Fecha/Plazo	Hora
Publicación de la convocatoria en el DOF y en la página de Internet www.pep.pemex.com :	24 de marzo de 2011	-----
Inicio del periodo de inscripción de licitantes	A partir de la publicación de la convocatoria en el DOF	-----
Primera junta de aclaraciones de precalificación	30 de marzo de 20011	09:30
Fecha límite de inscripción y Entrega de documentación para precalificación:	05 de abril de 2011	09:30
Revisión de la documentación legal de la etapa de precalificación (emitido por la superintendencia de RMDS)	14 de abril de 2011	-----
Acta de dictamen técnico de precalificación (emitida por la Subgerencia de Servicios por Contrato)	18 de abril de 2011	-----
Acto de presentación y apertura de propuestas 1ra. Etapa:	10 de mayo de 2011	-----
2da. Etapa Apertura de las Propuestas Económicas	13 de mayo de 2011	-----
Acto de fallo de licitación	20 de mayo de 2011	-----
Fecha para la formalización de Contrato	06 de junio de 2011	-----

Fuente: Portal de PEP

La precalificación de las empresas licitadoras consiste en una revisión cuantitativa que realiza PEP de los documentos que avalen la experiencia de la empresa así como la revisión y verificación de la capacidad técnica requerida en las bases y puede incluir la verificación física de las instalaciones, herramienta y personal manifestado en el

organigrama para cerciorarse de que la empresa cuente con toda la infraestructura para realizar el trabajo contratado.

Las empresas que acreditan la precalificación pasan a la siguiente etapa, en la que PEP realiza un análisis de cada una las propuestas de las empresas y determina si cumplen con los requisitos de las propuestas Administrativas, Técnicas y Económicas, si una de las empresas cumple con todos los requisitos de las bases se le declara ganadora y se da un fallo.

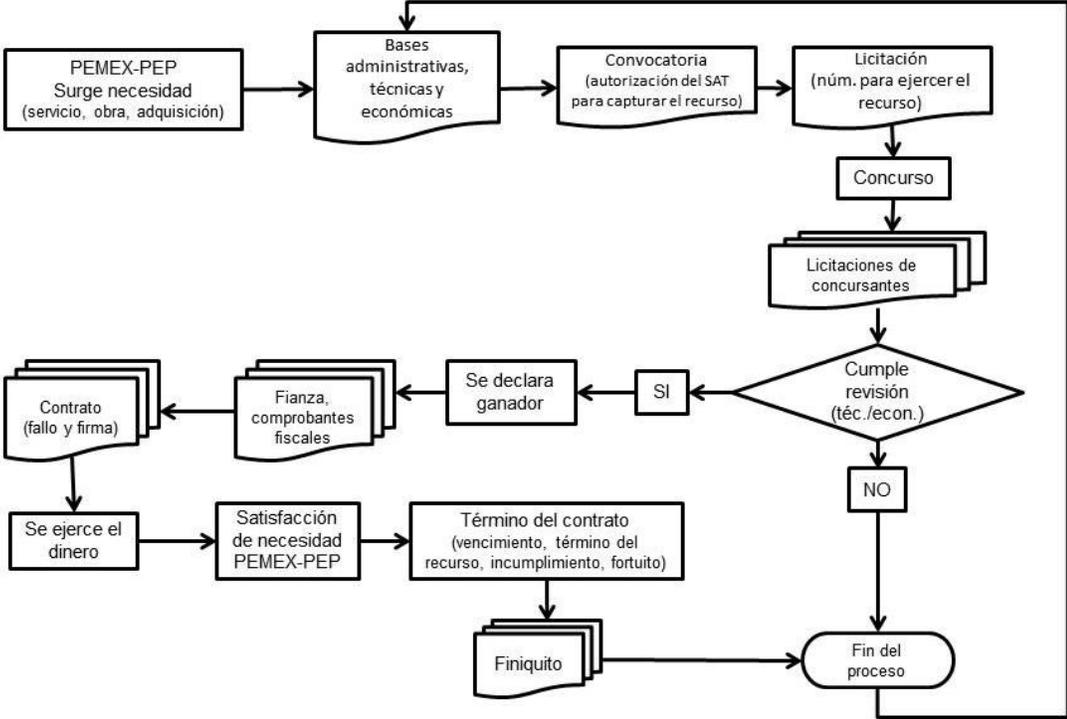
A la empresa ganadora se le pide que presente una fianza y un escrito de Hacienda donde demuestre estar al corriente de sus contribuciones fiscales y se procede posteriormente a la firma del contrato. Cuando ocurre esto es cuando la empresa empieza a realizar los trabajos contratados como pueden ser los servicios, las obras o las adquisiciones solicitadas a esta parte se llama ejercer el contrato, dar el servicio para satisfacer las necesidades de PEP. Una vez dado el servicio se llega a un término del contrato normalmente es por el periodo estipulado en su vencimiento, pero puede existir otras modalidades de terminación de contrato como son: el que se haya terminado el recurso asignado antes del tiempo estipulado, o exista un incumplimiento del contrato por parte de la empresa licitante o por una causa fortuita como puede ser un huracán o algo imprevisto que no permita continuar con el desarrollo del contrato.

Al término del contrato se realiza un finiquito, que es la documentación que ampara que los servicios se dieron en tiempo y forma y que no se adeuda nada por ninguna de las dos partes, con lo que se termina el proceso. Por otra parte si las empresas no cumplen con la revisión de las propuestas administrativas, técnicas y económicas, se finaliza este proceso y se procede a elaborar otras bases iniciándose el ciclo de nuevo.

Cabe aclarar que antes que se dé el fallo las empresa no ganadoras pueden interponer

un recurso de apelación, en el caso de no estar de acuerdo con el fallo dado pueden meter su inconformidad, que de proceder hace que el proceso se repita y si no procede se da el fallo.

Esquema 5. Diagrama para la formulación de un concurso por PEP



Fuente: Elaboración propia

IV.2. PEMEX

IV.2.1. Historia

La importancia del Petróleo en México se inicia con la Expropiación Petrolera, aunque de una manera breve mencionaremos que se tienen referencias del conocimiento de su existencia desde la época de prehispanica. Más tarde en época de la colonia, los españoles le dieron el nombre de chapopote o jugos de la tierra, pero no les interesó

mucho su explotación, en 1558 brotó petróleo cerca de la Villa de Guadalupe en lo que ahora es la Ciudad de México y que lo usaron como medicina y para alumbrar a los santos de las iglesias. A las tierras en donde brotaba petróleo de manera natural, no se les consideraba muy apreciadas, porque afectaban a la ganadería debido a que los animales se atascaban y se ahogaban, y por lo que dichas tierras tenían muy bajo valor económico (Petróleos Mexicanos, 2006). Sin embargo, al final de la época de la colonia en 1783 se legisló sobre el petróleo y junto con otros recursos minerales y riquezas del subsuelo, fueron considerados como patrimonio de la monarquía española, con la finalidad de que los particulares que explotaran estos recursos pagaran tributo. En la época de la Independencia de México, se siguió utilizando la misma legislación de la colonia, debido a que no hubo crecimiento en su explotación, en 1850, a nivel mundial los países industrializados empezaron a utilizar al petróleo como iluminante y como lubricante industrial en sustitución del aceite de ballena. En el año de 1863 en Macuspana Tabasco, el cura Manuel Gil y Sáenz en San Fernando descubrió una chapopotera que nombró "Mina de Petróleo", y por la falta de recursos solo realizó una explotación doméstica. Varios años después el gobernador del Estado de Tabasco Doctor Simón Sarlat, denunció los terrenos de la "Mina de Petróleo" de Manuel Gil y Sáenz y en 1883 fundó una compañía para explorar y perforar formalmente en los lugares que fueron más prometedores, pero no logró localizar yacimientos grandes, y decepcionado abandonó la empresa (Aguilar, Palacios y Rodríguez, 2003).

En 1901 el gobierno de Porfirio Díaz emite la Ley del Petróleo, dando muchas facilidades para la exploración del subsuelo nacional, otorgando patentes para la explotación de los depósitos de petróleo descubiertos a particulares o compañías, así

de esta manera la sociedad inglesa *Pearson and Son Limited* solicita y obtiene la concesión para la exploración y explotación de yacimientos petroleros en México. En 1908 fundan la Cía. Mexicana de Petróleo “El Águila”, en Minatitlán Veracruz, con el propósito de hacer operaciones de refinación. En 1911 adquieren de los herederos del doctor Simón Sarlat los terrenos de Macuspana, e inician la perforación y explotación de varios pozos, sin llegar a encontrar un yacimiento lo bastante importante para su explotación comercial en Tabasco, pero si encontró en la región del Istmo de Tehuantepec en los campos de San Cristóbal y más tarde en Tampico-Tuxpan, dando inicio al descubrimiento de yacimientos muy ricos en la región denominada Faja de Oro.

Dentro de las compañías que se establecieron en la década de 1900 podemos mencionar: la *Mexican Petroleum Company of California* y la *Standard Oil Company* a través de su filial la *Waters-Pierce Oil Company* y la *Royal Dutch Shell*, de origen holandés e inglés y otras de menor tamaño. Fue a partir de 1918 que los mayores yacimientos de la Faja de Oro se empezaron a agotar, dando inicio a la declinación de la producción petrolera en México, aunado a otros grandes acontecimientos, como las diversas intensiones de los gobiernos revolucionarios de aumentar los impuestos y hacer reformas legislativas con objeto de tener mayor participación en los recursos petroleros tal cómo los establecidos en la Constitución de 1917, en donde se menciona que los recursos del subsuelo son propiedad de la Nación y por otro lado también el incremento de las demandas sindicales de los trabajadores. Por estas razones la compañía Águila en 1919 es vendida a la compañía multinacional, *Royal Dutch-Shell*. Por su parte Edward L. Doheny vende su compañía *Mexican Petroleum Company*, a la *Standar Oil Company*. Con esto se termina la época de las compañías

petroleras independientes en México. Durante el periodo de la Revolución el país se encontraba muy estremecido y en los campos petroleros los trabajadores se encontraban en malas condiciones laborales tales como bajos sueldos, y sin derecho a prestaciones sociales. Por otro lado las compañías extranjeras norteamericanas, inglesas y holandesas obtenían grandes utilidades y proporcionaban a sus empleados de confianza altos salarios y muchas prestaciones, pero no así a los trabajadores mexicanos. Por lo que existía mucho descontento, fue hasta 1935 que se formó el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, llegando a tener trece mil afiliados. Las peticiones del Sindicato planteadas a las compañías petroleras fueron (Beltrán, 1985): una jornada de trabajo de 40 horas a la semana, derecho a servicios médicos, en caso de fallecimiento indemnización a la viuda y familiares, un fondo para la jubilación, tener derecho a vacaciones, y un aumento general de sueldos. Debido a que las compañías petroleras se negaron a cumplir con los planteamientos, argumentando que no disponían de recursos económicos, el sindicato le solicitó al gobierno del presidente Cárdenas, que realizará un estudio económico para determinar las condiciones reales de las compañías petroleras. La Junta de Conciliación y Arbitraje dictaminó a favor de los trabajadores y obligó a las compañías a incrementar los salarios. Debido a que las compañías se ampararon, y que la Suprema Corte negó el amparo, las compañías no aceptaron la resolución argumentando incapacidad financiera para poderlas cumplir. El 18 de marzo de 1938 el Presidente de la Republica, Lázaro Cárdenas del Río, decreta la expropiación petrolera y el 7 de junio de ese mismo año se funda Petróleos Mexicanos (Petróleos Mexicanos, 2006). El nacimiento de la Industria Petrolera Mexicana fue difícil debido al boicot de las industrias petroleras internacionales apoyadas por sus gobiernos, que

no permitieron la adquisición de materias primas para la elaboración de las gasolinas y por otra parte a la escasez de técnicos mexicanos.

Sin embargo, en contra de todos los pronósticos PEMEX no solamente logro mantener los niveles de producción sino que en forma gradual los fue incrementando. En el período de los años 1973 y 1980 los precios del petróleo se incrementan de una manera muy importante debido al embargo Árabe de Petróleo [Figura 2]. La llegada de PEMEX a Tabasco sucedió en dos etapas la primera de 1949 a 1970, en la que se van descubriendo importantes campos petroleros y se construye algunas plantas almacenadoras y transformadoras de gas y petróleo, pero es hasta 1970 que se construyen las primeras plantas de absorción en Ciudad PEMEX y la Venta, en esta época se llegó a tener hasta 44 campos petroleros. Mientras que la segunda etapa inicia en 1972 con la explotación de lo que se conoce como el mesozoico Chiapas Tabasco. *“En 1973 se anunció el descubrimiento de importantes yacimientos de petróleo en el sureste del país y se inició un intenso proceso de explotación de los hidrocarburos de la zona, que se convertiría pronto en la principal región productora de México”* (Lezama, 1985). Y es cuando precisamente se inicia la llegada de trabajadores petroleros a Tabasco para la construcción de las Plantas de Cactus y Tabasco I, la ampliación de las existentes y el inicio de la construcción del Puerto de dos Bocas y del Complejo Nuevo PEMEX.

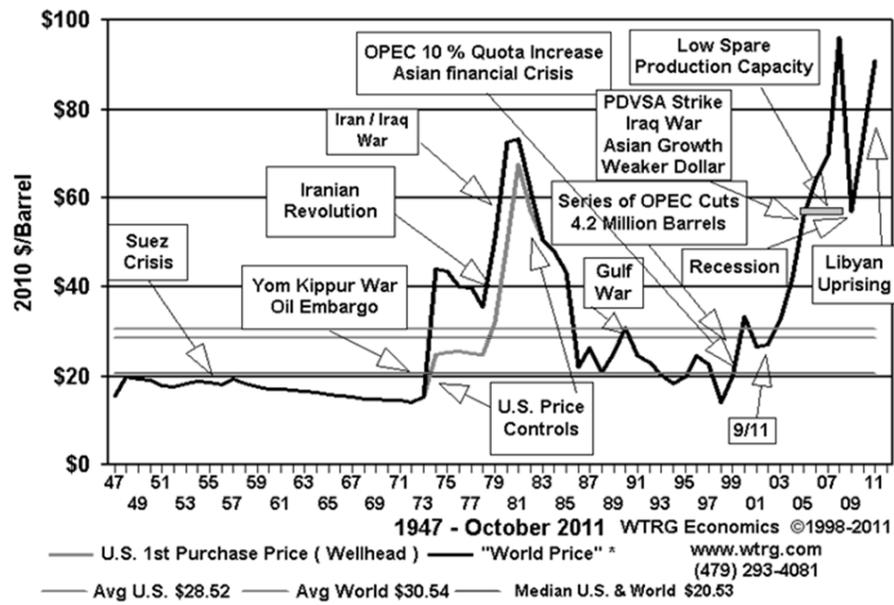


Figura 2. Precio del petróleo crudo (dólares americanos) 2010

El Estado de Tabasco era principalmente agrícola, pero en los años 1930's con los problemas de las crisis económicas mundiales y las plagas de los cultivos principalmente la del plátano, que era muy importante para el Estado porque se exportaba, la economía se orientó a los cultivos tradicionales y a la ganadería. El impacto de la industria petrolera sobre la economía tabasqueña es muy importante, debido a que PEMEX requiere recursos tales como *"mano de obra calificada, tierras, vivienda, alimentos, educación, salud etc."* (Beltrán, 1985, pág. 117). Debido a que PEMEX y sus contratistas tienen los medios económicos suficientes para adquirir dichos recursos, la población en general es afectada. Además que ocasiona reducción de las tierras para cultivos, contaminación y efectos económicos. A partir de 1970 PEMEX ha realizado grandes inversiones en Tabasco, en instalaciones, plantas de recuperación y almacenamiento, obras industriales, caminos, y complejos petroquímicos. La cantidad de trabajadores petroleros en Tabasco era de cuatro mil, distribuidos en Comalcalco y Ciudad PEMEX. Para 1975 esta cantidad llegó a siete

mil, distribuidos en Villahermosa, Comalcalco y Ciudad PEMEX. De 1976 a 1980 esta cantidad se duplicó debido a la necesidad de mayor mano de obra ocasionada por los descubrimientos de nuevos yacimientos petroleros. En 1983 la cantidad de trabajadores llegó a ser de 25 mil, con la característica de que el 43% de estas personas se concentraron en Villahermosa (Beltrán, 1985).

PEMEX había solicitado y expropiado en los años de 1942 a 1985 cuatro mil hectáreas. Impactando de varias maneras a Tabasco, tales como el económico al incrementar los costos en la agricultura, las afectaciones derivadas de la actividad petrolera como las que ocurren al trazar caminos para llegar a los pozos, en los se requiere cruzar las tierras agrícolas y los ranchos ganaderos, así como también la contaminación del medio ambiente ocasionada por los derrames de petróleo. En 1970 el Estado de Tabasco era principalmente agropecuario, con la llegada de PEMEX se incrementaron los precios estimulados por la importación de productos de otros Estados del país ocasionando que estos ya no se produjeran en Tabasco, ésta es una de las causas por las que no se industrializó el Estado, y menciona él mismo autor que el nivel de precios se elevó un 25% más que el del Distrito Federal en 1978, esto ocasionó muchos problemas a toda la actividad económica. Se puede mencionar que la producción estatal se vio afectada por la elevación de los costos de producción, por la inflación ocasionada por la gran demanda de la industria petrolera, el Gobierno del Estado no pudo proporcionar los servicios necesarios como eran los de educación, la salud y la vivienda. La inflación en el Estado se debe principalmente a que PEMEX paga sueldos dos o tres veces mayores a los del promedio estatal. Dentro de los impactos sociales ocasionados por la llegada de la industria petrolera a Tabasco se pueden mencionar, en primer lugar la migración proveniente de los Estados de

Veracruz y Chiapas concentrada en los municipios petroleros, causando un déficit habitacional que se manifiesto en un elevado aumento de las rentas de las viviendas, que solo las podían pagar las personas que trabajan en la industria petrolera; otro de los impactos fue el ambiental, originado por la deforestación requerida en los terrenos para la construcción de las peras de perforación¹⁸, para las fosas de decantación, los pozos y el lugar donde se instalaran los equipos, los derechos de vía de las tuberías y ductos que transportaran el crudo a las baterías de separación, los escurrimientos de aceite a las áreas cercanas a las instalaciones, y las emanaciones de humo por la quema de desperdicios de aceite y gas que no se procesaban por falta de capacidad de las compresoras (Beltrán, 1985).

La Región de la Chontalpa la forman cinco municipios: Huimanguillo, Cárdenas, Comalcalco, Cunduacán y Paraíso. Ésta era una región de producción agrícola, pecuaria, forestal, frutícola y pesquera, con la llegada de PEMEX se inicia una especulación con las tierras debido a que en esa parte del Estado se concentró la mayor parte de las instalaciones de PEMEX y que éstas ocasionaron graves daños agrícolas a la región, por lo que se inician los reclamos a la paraestatal. En 1985 existían 18 mil casos de reclamaciones, que se pueden englobar en: retención de aguas ocasionadas por la construcción de caminos de PEMEX, lluvia ácida debida a la quema de gas natural, emisión de contaminantes que dañan los cultivos y que producen enfermedades a los habitantes, corrosión a los bienes físicos, salinidad en las tierras y la contaminación por derrames y fugas de petróleo. Debido a que las

¹⁸ Para PEMEX una Pera de Perforación es una: Superficie de terreno no mayor a una hectárea en donde se ubica la plataforma de perforación, las presas de lodo, el equipo de bombeo, el almacén de materiales y la zona para maniobra de vehículos

autoridades no dieron respuesta a estos reclamos, surge una organización campesina conocida como Pacto Ribereño con la intención de presionar a la paraestatal por medio del bloqueo a las instalaciones petroleras (Beltrán, 1985). Estas presiones de parte de los campesinos a través de organizaciones populares hacia la paraestatal persisten hasta la actualidad, y han llegado a convertirse en muchos casos en su *modus vivendi*, rayando incluso en los límites de la extorsión.

IV.2.2. PEMEX Exploración y Producción

La misión de PEP es maximizar el valor económico a largo plazo de las reservas de crudo y gas natural del país, garantizando la seguridad de sus instalaciones y su personal, en armonía con la comunidad y el medio ambiente. Sus actividades principales son la exploración y explotación del petróleo y el gas natural; su transporte, almacenamiento en terminales y su comercialización de primera mano; éstas se realizan cotidianamente en cuatro regiones geográficas que abarcan la totalidad del territorio mexicano: Norte, Sur, Marina Noreste y Marina Suroeste. PEP a nivel mundial ocupa el tercer lugar en términos de producción de crudo, el primero en producción de hidrocarburos costa fuera, el noveno en reservas de crudo y el doceavo en ingresos (Petróleos Mexicanos, 2013).

PEP Región Norte, con una extensión que abarca 25 entidades federativas, está conformada por tres activos integrales: Burgos, Veracruz y Poza Rica-Altamira, y un exploratorio. PEP Región Sur, tiene una superficie aproximada de 390 mil kilómetros cuadrados y abarca parte de los Estados de Guerrero, Oaxaca y Veracruz, así como la totalidad de Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo y Chiapas; limita al norte

con el Golfo de México, al sur con el Océano Pacífico y al este con el Mar Caribe; operativamente, está dividida en un activo integral exploratorio y los activos integrales Bellota-Jujo, Macuspana, Cinco Presidentes, Samaria-Luna y Muspac. PEP Región Marina Noreste, cuenta con una extensión de 166 mil kilómetros cuadrados de aguas territoriales, y se sitúa en la plataforma y talud continentales del Golfo de México; está constituida por los activos integrales Cantarell y Ku-Maloob Zaap, además de un activo regional exploratorio. Finalmente, PEP Región Marina Suroeste, cuenta con un área de 352 mil 390 kilómetros cuadrados de aguas territoriales del Golfo de México, y efectúa la explotación de hidrocarburos a través de un activo regional exploratorio y los activos integrales Abkatún-Pol-Chuc y litoral de Tabasco (Petróleos Mexicanos, 2013).

Capítulo V

Análisis

CAPÍTULO V. ANÁLISIS

En este capítulo presentamos el análisis de las transcripciones de las entrevistas realizadas a los actores de la investigación. El capítulo está integrado por catorce apartados o categorías divididos en dos partes [Tabla 12], la primera corresponde al análisis de la información obtenida de los empleados y dueños de Industrias MARK, y la segunda parte al análisis de la información proporcionada por los funcionarios de PEP.

Tabla 12. Categorías

INDUSTRIAS MARK	
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
V.1. La Empresa	Formación de un empresario Apertura de sucursales
V.2. Variables Estructurales	Tamaño de la fuerza de trabajo Objeto de Trabajo Medios de Producción Control del trabajo y Propiedad
V.3. Flexibilidad	Flexibilidad familiar Proceso de decisión
V.4. Adaptación	Materiales y refacciones Legitimidad
V.5. Ventajas de la Empresa Familiar	El compromiso y Conocimiento Flexibilidad en trabajo, Tiempo y Dinero Planeamiento a largo Plazo Rapidez en la toma de decisiones Confiabilidad y Orgullo
V.6. Desventajas de la Empresa Familiar	Rigidez Desafíos comerciales Sucesión Conflictos familiares
V.7 Estrategias	Licitación Solvencia económica Personal y equipo

PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN	
V.8. Cambios en los requerimientos de PEP	Razones para el cambio Isomorfismo
V.9. Modas Administrativas y Consultoras Internacionales	Modas Administrativas Consultoras Internacionales
V.10. Seguridad	Importancia de la seguridad Malas prácticas administrativas
V.11. Reglas y Normas	Burocracia Requerimientos de PEP a las empresas contratistas

INDUSTRIAS MARK

En correspondencia con las consideraciones éticas referidas en el Capítulo II, para guardar el anonimato de los entrevistados a su solicitud, se hizo la notación que se expone a continuación para hacer referencia a éstos:

- DUE: Dueño, fundador de la organización y padre de la familia.
- EDU: Esposa del dueño
- HIMA: Hijo Mayor de los dueños y actual administrador único en la sucursal Villahermosa.
- EHI: Esposa del hijo de la sucursal Villahermosa y encargada de Recursos Financieros.
- HIMED: Hijo mediano
- HIJMEN: Hijo menor.
- JEF: Jefe Administrativo.
- AN1: Analista 1 de Sistemas.

- AN2: Analista 2 de Sistemas.

V.1. LA EMPRESA

Iniciaremos este apartado analizando algunas características del dueño y fundador que de alguna manera han hecho que Industrias MARK se adapte a los constantes cambios del entorno para continuar con la evolución de Industrias Mark desde la creación del taller mecánico en la ciudad de México, la llegada a Villahermosa hasta el establecimiento de las sucursales en los otros Estados.

V1.1. Formación de un empresario

La razón por la que el dueño y fundador (DUE) no continuó estudiando fue debido a que padecía un problema de dislexia, por lo que al terminar la primaria empezó a trabajar. En aquel tiempo, los oficios se adquirían al iniciar como ayudantes de un Maestro, y a través del tiempo adquirían los conocimientos empíricos y las destrezas prácticas requeridas para el trabajo. De esta manera, DUE se inicia como aprendiz de tornero y soldador.

Uno de los tíos de DUE le dio permiso de poner un pequeño taller de soldadura en su patio, para lo que adquirió una máquina de soldar, con la que empezó a hacer herrajes de mesas y sillas. Posteriormente, debido a que le iba muy bien con los herrajes, en 1964 creó un taller ya formalmente que se llamó “Mecánica Industrial Marco”¹⁹, para la que compró un torno y empezó a trabajar de forma parcial. La mitad del tiempo

¹⁹ Existe una variación respecto al año de la fundación de las empresas el dueño menciona que se inició en 1964 y el hijo mayor en 1968.

trabajaba en la planta central de herramientas, que era dependiente de la industria militar y la otra mitad en su taller.

Este primer taller se dedicaba a maquilar piezas para podadoras de pasto, y máquinas para hacer tortillas, más tarde inició la fabricación completa de ambas máquinas, con el tiempo, debido a las modificaciones y mejoras que realizó a las hojas de corte de las podadoras, éstas llegaron a ser muy eficientes y de buena calidad, y por estas innovaciones DUE obtuvo sus primeras patentes.

En el mercado, sus podadoras fueron de las mejores en México. Debido a este éxito, empezó a tener problemas con los fabricantes de otras marcas de podadoras. La competencia decía que fabricaba podadoras con una vida útil muy larga, por lo que le propusieron pagarle para que dejara este negocio y sólo maquilar las partes que le pedían los otros fabricantes, de esta manera él se da cuenta que la maquila es un buen negocio y decide dedicarse por completo a éste, trabajándole a otras compañías, una de ellas fue “Conjunto Manufacturero” que era una de las empresas más grandes en México, que se dedicaba a la fabricación de maquinaria petrolera para los pozos de perforación. Poco después, “Conjunto Manufacturero” ganó un contrato con PEMEX y le pide al dueño que le realice la maquila,²⁰ de este modo, DUE inicia con ellos a maquilar equipo para la industria petrolera, lo que le permitió conocer todo lo relacionado con PEMEX, como comenta un trabajador:

“...a tener información, planos y demás, y se dio cuenta que él podía dar ese mismo servicio directamente a PEMEX” (AN1).

²⁰ Maquila: encargarse de fabricar una parte del proceso de producción de un producto para otra marca comercial.

Poco a poco, “Mecánica Industrial Marco” fue creciendo, aumentando clientes de maquilado, por lo que fue necesario realizar algunos cambios con la finalidad principal de adecuarse a ciertos requerimientos fiscales, siendo lo más conveniente cambiar de régimen de persona física con actividad empresarial a sociedad anónima.

“Esa sociedad anónima se denominó [...], Distribuidora Industrial Marco (DIM), ahí se patentaron unos coples de transmisión de potencia y posteriormente se creó [...], otra compañía que se llamó [...], Mecánica Industrial Marco. Una era (Distribuidora) DIM y otra era Mecánica Industrial Marco, y ya después de la fusión de esas tres empresas se creó MARK” (HIMA).

Se puede considerar que una parte de la adaptación de Industrias MARK a PEP se debe a los valores y características que posee DUE, y que estas características naturales le han ayudado a conformar sus empresas, como lo comenta un trabajador:

“Él nos comentaba, que no había terminado ni la primaria, pero tenía mucha visión, yo considero que si este señor hubiera estudiado, hubiera hecho cosas fantásticas” (AN1).

No fue un obstáculo para el DUE, la falta de estudios profesionales, pues su carácter y su visión en la selección y desarrollo de proyectos aunado al trabajo en equipo es lo que le ha permitido obtener grandes logros, como lo comenta en el jefe administrativo:

“Tiene visión, es una persona que al respecto de escribir (y) leer no tiene facilidad, lo ponen con una computadora y no hace nada, también otra

de las cosas es que agarra (selecciona) a las personas idóneas les comenta lo que quiere hacer y lo hace” (JEF).

De la misma manera opina la esposa, respecto a la visión, que tiene el dueño para los negocios:

“Él siempre tenía esa visión de [...] que cuando se compraba una máquina era porque ya había trabajo para esa máquina, así es de que prácticamente [...] con esa ganancia [...] que obteníamos de ese trabajo, ya estaba [...] pagada la máquina” (EDU).

Una característica de DUE percibida ampliamente por sus familiares y empleados es la de ser una persona visionaria, aunque también refieren que tiene mucha suerte. Como cuando Industrias MARK adquirió las máquinas japonesas CNC de control numérico en 1975, al respecto HIMA comenta:

“Se vino la devaluación [...] de un día para otro pues se desplomo el peso y afortunadamente (DUE) un día antes agarró, y pago la deuda, entonces, se nos incrementó de 7.50 que estaba la paridad de cambio (y) que terminó cerrando a 25.70 [...] yo lo llamo suerte, pues pagó su deuda y en ese mismo momento su inversión se le triplico” (HIMA).

En el momento histórico referido en el párrafo anterior, además de haberse incrementado la inversión de DUE, se convirtió en uno de los primeros con contar con máquinas de control numérico, lo que también aumentó la capacidad de producción, por lo que se pudo ofrecer a otras compañías varios tipos de productos del ramo de la metalmecánica a bajo costo, lo que incrementó la demanda de trabajo para la empresa por parte de las compañías extranjeras que tenían filiales en México, pues les

convenía más dar la maquila a una empresa establecida en México que adquirirla a través de su fábrica matriz en Estados Unidos de América. DUE ha sido conservador en su forma de pensar y siempre ha tomado como estrategia en lo referente a sus inventarios realizar grandes inversiones, como lo manifiesta el gerente:

“La visión del señor Marco es que se debe de tener un stock (grande) para cubrir cinco o seis meses de producción y esto le ha ayudado [...] cuando ha habido carencias o incrementos en los mercados de acero que es básicamente la materia prima, (que) se consume, aunado a los poliuretanos, siempre se tiene mucho stock, [...] como son materias primas que no se degradan, él las tiene como inversión” (HIMA).

Se puede observar como HIMA se refiere a DUE como “Señor Marco”, manifestando con esto un gran respeto, al hablar de esa manera dentro de la empresa, a diferencia de que dentro de su casa lo llama “Papá”. Otro empleado también concuerda con la misma opinión que observa respecto a los inventarios:

“Una de las fuertes cosas que tiene MARK es que sus inventarios siempre están llenos, siempre en el almacén [...] hay material, es una visión que tiene el viejito [...] DUE, él siempre por así decirlo si va a comprar una camisa²¹ se trae 100” (JEF).

Son varias las innovaciones y mejoras que ha realizado DUE, una de ellas fue la construcción e innovación a las bimbos o bombas de varilla, que son bombas hidráulicas impelentes de pistón que trabajan por inercia y que son utilizadas para

²¹ La camisa es una parte de la bomba de lodos, es una especie de tubo, que pesa aproximadamente ochocientos o mil kilos y que se sustituye cada determinado tiempo de uso de la bomba.

extraer el crudo cuando el yacimiento del pozo ya no tiene suficiente presión, no solamente mejoró el diseño sino que redujo su tamaño. Como lo comenta un empleado:

“No tanto que lo haya creado, (...) (él) lo vio en otras partes y lo puso a funcionar. Anteriormente, (...) (a las bimbos para) poderlas cargar se necesitaba un tráiler y una grúa (...) él diseñó bimbos más chicas (...) mecánicas (...) y que caben en una camioneta, (no se requiere) traer una grúa, (ni un tráiler para instalarlas)” (JEF).

La esposa del dueño también admira su capacidad de innovación:

“pues Dios le dio sabiduría al señor Marco (al dueño) y mejoró esa máquina, no se ha podido patentar pero se está trabajando en eso y fuerte, porque ha hecho unas innovaciones [...] de las llamadas bimbos y se está patentando, se está tratando de patentar de hecho ya está en trámite la patente de la máquina” (EDU).

Industrias MARK se creó en 1979, con la finalidad exclusiva de fabricar refacciones para bombas de lodo, en ese tiempo existían en México filiales de dos grandes compañías internacionales que trabajaban con PEMEX: Gardner Denver, líder internacional en la fabricación de compresores y bombas para el mercado petrolero, y Mission de México. Ambas empresas, por exceso de pedidos requirieron la ayuda de Industrias MARK para maquilar, dándole grandes contratos que permitieron un crecimiento de la empresa. El HIMA comenta algunas causas de esta bonanza:

“Por el año de 75, 77, ‘México no contaba con máquinas de control numérico’ (...) (en las que existían) se trabajaba con una tarjeta, (...) (y

con un panel de control, todavía no eran cien por ciento computarizado, ya estaban los servo motores, las bases para las máquinas modernas de control numérico computarizado” (HIMA).

Gracias a los ingresos obtenidos por las maquilas, se adquirieron dos máquinas de control numérico modernas japonesas, lo que posicionó a Industrias MARK y a Mecánica Industrial Marco como las primeras empresas en México en contar con máquinas de este tipo, capaces de una alta producción de calidad estándar.

Otro de los elementos que ayudó a Industrias MARK para su crecimiento, fue el boom de la maquila debido al desplome petrolero ocurrido en 1982-1983, que ocasionó el cierre de la frontera para la adquisición de refacciones por PEMEX y le dio la posibilidad a Industrias MARK de entrar a la paraestatal, debido a las buenas perspectivas que se veían de esta empresa:

“Se manejó una avanzada a la ciudad de Villahermosa Tabasco, por ahí del 85” (HIMA).

En 1988, se decidió abrir una sucursal en Villahermosa, originalmente se establecieron en una casa normal de renta, para después comprar el terreno en donde están actualmente localizados:

“Cuando ellos recién ingresaron aquí, bueno el trabajo era realmente limitado, era poco, porque estaban empezando” (AN1).

El inicio de Industrias MARK en Villahermosa, como el de toda empresa, fue difícil, dado que el interés principal de establecerse ahí era para poder trabajar con PEP, pero esto fue problemático y lento debido al hecho de no ser conocidos por la paraestatal en Villahermosa:

“A partir del año del 89 al 90, fue, esos 2 años que nos costó mucho trabajo introducir el producto, hasta que tuvimos éxito [...] con productos nuevos e ingeniería para las bombas que se desarrolló, ese fue nuestro éxito” (DUE).

DUE visitó varias veces a los funcionarios de PEMEX, hasta que logró obtener una oportunidad para que probaran de manera gratuita sus materiales. Así, PEMEX evaluó y aceptó que la calidad de los materiales de Industrias MARK eran buenos, y que eran incluso mejores al promedio de la competencia, de esta forma se introdujeron a PEP:

“PEMEX les expidió un diploma, donde les decía, que el material que proporcionaba la compañía era el mejor en su tipo, gracias a eso le dieron un primer contrato, que fue una asignación directa realmente, y empezaron a dar el servicio, de esa manera ingresaron ellos a PEMEX, a la situación de ser proveedores de servicio” (ANA1).

Conforme se empezaron a desarrollar los trabajos contratados y a obtenerse ingresos, Industrias MARK empezó a crecer paulatinamente en equipo y en espacio:

“DUE primero tenía dos camionetas, luego compro tres camionetas, luego rento otra casa anexa, pero ya llegó el momento en que no se abastecía porque (los administrativos de PEP) le pedían (un) taller, (...) y compro aquí, (en el lugar actual de Industrias MARK) en esta parte, y se empezaron a crear primero las oficinas, luego el taller” (JEF).

Industrias MARK se dio cuenta que uno de los principales problemas que tenía PEMEX era que los pistones de las bombas de lodos en los pozos petroleros, tenían una vida útil muy corta que iba de 20 a 30 horas y que algunos casos, excepcionalmente llegaban a durar 80 horas. El señor Marco analizó las causas de la falla y después de hacer varias pruebas con las bombas:

“Creó una especie de alineación en la camisa del pistón de la bomba entre la parte mecánica y la parte hidráulica, de tal forma que (...) una vez alineada y un producto bueno que era el pistón, el hule mejorado éste permitía ya no parar, (el material que) trajo DUE duraba 1000 horas, pero también su costo era demasiado elevado” (JEF).

Debido a cuestiones económico-administrativas, en las que el record mínimo que establece PEP para la vida útil de los aditamentos referidos es de 300 horas, considerando que el material de DUE daba esto y más, fue muy bien aceptado y se le pidió que lo instalara en las demás bombas. Así se fueron obteniendo más contratos, primero en el área de Reforma, luego en Comalcalco, Ciudad PEMEX y Agua Dulce:

“Cuando pasa esto, empieza a diversificar DUE, empieza a meter más refacciones y empieza a fabricar más piezas, y hasta que llega un momento en el que tienen todas las (partes de las) bombas de lodos” (ANA1).

Como se ha mencionado el giro principal y la especialidad de Industrias MARK son las bombas de lodos, pero también, son capaces de reparar y dar mantenimiento a la mayoría de los equipos de perforación. La empresa vende bombas completas, además de las que repara y a las que les da mantenimiento.

V.1.2 Apertura de sucursales

Una de las estrategias que utiliza esta empresa, es la apertura de sucursales, en su evolución a través de los años que parten desde sus inicios hasta la situación actual [Esquema 6]. La empresa surge como un taller de soldadura y mecánica denominado “Taller Mecánico Industrial Marco” en 1964, en el Estado de México, en donde se fabricaban muebles de alambón, y poco después, artículos diversos de la rama metal-mecánica. Con el tiempo y por el aumento de sus ventas, para efectos fiscales pasó de ser persona física a persona moral, creándose la empresa “Mecánica Industrial Marco”, mejor conocida como “MIM”, en ella se empezaron a producir otros productos, como los coples, que tuvieron mucha demanda. De nuevo, con fines fiscales, para vender los coples sin que participara directamente “MIM”, se creó otra empresa bajo el régimen de sociedad anónima, naciendo así “Distribuidora Comercial Marco” en 1982:

“Teníamos otras compañías que trabajábamos en conjunto que fue Distribuidora Industrial Marco, se sacó la manufactura de un cople que se llamó y hasta la fecha se vende el Power Flex” (EDU).

En 1979 se creó Industrias MARK Matriz en la ciudad de México, para atender las necesidades de la industria petrolera, inicialmente realizando maquilas a las grandes empresas internacionales, que atendían las necesidades de PEMEX. Para obtener participación en el mercado del mantenimiento de bombas de lodos, en 1988 se creó Industrias MARK sucursal Villahermosa. En aquel tiempo, en las empresas trabajaban el dueño y fundador, la esposa del dueño, sus tres hijos y las esposas de éstos, EDU

menciona que al principio las cosas funcionaban bien, pero poco después empezaron los problemas con las nueras por lo que:

“Vimos que no era muy sano que las esposas de los hijos intervinieran, lógicamente tenían buenos puntos y buen razonamiento pero no encajaban, [...] entrando [...] personas que no son muy afines, con lo que se maneja aquí, había (...) problemas” (EDU).

Al respecto, algunos trabajadores como JEF, tienen conocimiento parcial de la situación descrita y menciona que las nueras actualmente ya:

“No tienen injerencia (...) en un momento si la tuvieron,[...] (...) las esposas de los hijos, entraron dentro del marco de la empresa, o sea eran parte de la empresa, pero llegó un momento en que, pues como todo [...] influyen dentro de y (...) las hicieron a un lado y nada más se quedaron, [...] los puros hombres” (JEF).

Debido a los constantes problemas con las nueras, se decide como estrategia para evitar conflictos familiares que ya no trabajen en Industrias MARK, por que deciden crear una empresa para ellas, que la llaman familiarmente “la empresa de las mujeres”, porque las personas que aparecen en el acta constitutiva son la esposa del dueño fundador y sus nueras²². De esta manera en 1999 se crea en la Ciudad de México, Equipos de Perforación México (EPM), como estrategia para evitar problemas con la familia política o colateral. En el 2000, se crea EPM Villahermosa, con la

²² Las esposas que eran en ese momento han cambiado por que dos de los hijos ya se divorciaron y se volvieron a casar.

finalidad de entrar a trabajar a PEMEX, pero debido a que en los requerimientos de los concursos se estipula que las empresas licitantes deben contar con 3 o hasta cinco años de experiencia en el ramo, la estrategia consistió en presentar una propuesta de participación conjunta con Industrias MARK Villahermosa y así empezar a acumular experiencia. Otra de las razones para crear esta nueva empresa fue la de usarla como estrategia para aumentar la probabilidad de ganar licitaciones sometidas a concurso, dado que las mismas personas de PEP les aconsejaron a los dueños, crear otra empresa que se usara para concursar:

“Así nació EPM, de hecho la idea era que normalmente siempre concursabas con una empresa y era difícil que ganaras, entonces qué hacías, pues ya te quedabas sin hacer nada, entonces (...) se, crearon (...) hasta tres compañías, entonces las metían (...) a concursar y si por decirlo, si (...) no ganaba una, pues le pegaban con la otra (...) esa fue la idea (...), ahora ya tenías tres, para poder, o por lo menos dos” (JEF).

La otra empresa que se creó se llamó “Arrendadora Marco”, y está localizada en la Ciudad de México, su giro es la venta de coples, pero se ha utilizado para concursar en algunas licitaciones.

Las otras sucursales de Industrias MARK se han abierto por varias razones, como la falta de contratos en la Región Sur o para que obtengan experiencia las otras empresas de la familia, entre otras:

“Ha habido (tiempos) que comienza a bajarse la perforación, por decirte, porque hubo un tiempo en que... nosotros tuvimos que buscar otras alternativas, ¿cuál fue la alternativa pues?, irse para el norte, entrar a

una área que no era nuestro fuerte, que era la producción de bimbos²³, pero vimos que no era problemático” (DUE).

Los cambios de sede, obedecen también a ciertas razones políticas en PEP, que pueden dificultar la adquisición de contratos, como lo menciona DUE:

“10 años entonces aquí hubo cambios, hubo cambio de gente te digo que aquí es como el PAN y el PRD entonces aun que te esté saludando, la gente pues ya tiene instrucciones de dar el trabajo a otra (empresa), entonces ni pedo hay que llevarse (la) compañía (a otro lugar)” (DUE).

Se refiere a que los funcionarios conocidos que realizan los contratos y que habían tenido relaciones de trabajo con Industrias MARK, fueron removidos de sus cargos o cambiados de gerencia al entrar el PAN al poder, de modo que al llegar los nuevos encargados de los concursos estos ya tenían ciertas preferencias por favorecer a otras compañías, por lo que se decidió buscar concursos en las otras Regiones de PEP.

Dependiendo de las necesidades de PEP, algunas veces los concursos no sólo abarcan una región sino que ofertan también para las Regiones Marina, Norte y Sur, ver el Anexo A. División regional de PEP, por ejemplo, si sale un concurso para bombas para la Región Norte y en ese momento esta región abarca otras ciudades como pueden ser Poza Rica, Reynosa y/o Altamira, si se participa y se gana este concurso, entonces se necesita abrir una sucursal en esa localidad. En un principio, la nueva sucursal es apoyada con financiamiento y equipo por la Matriz y por Industrias MARK Villahermosa. Pero lo que se busca es que esa sucursal sea autosuficiente, que ella misma genere sus propios recursos ganando contratos y sea independiente. Estas

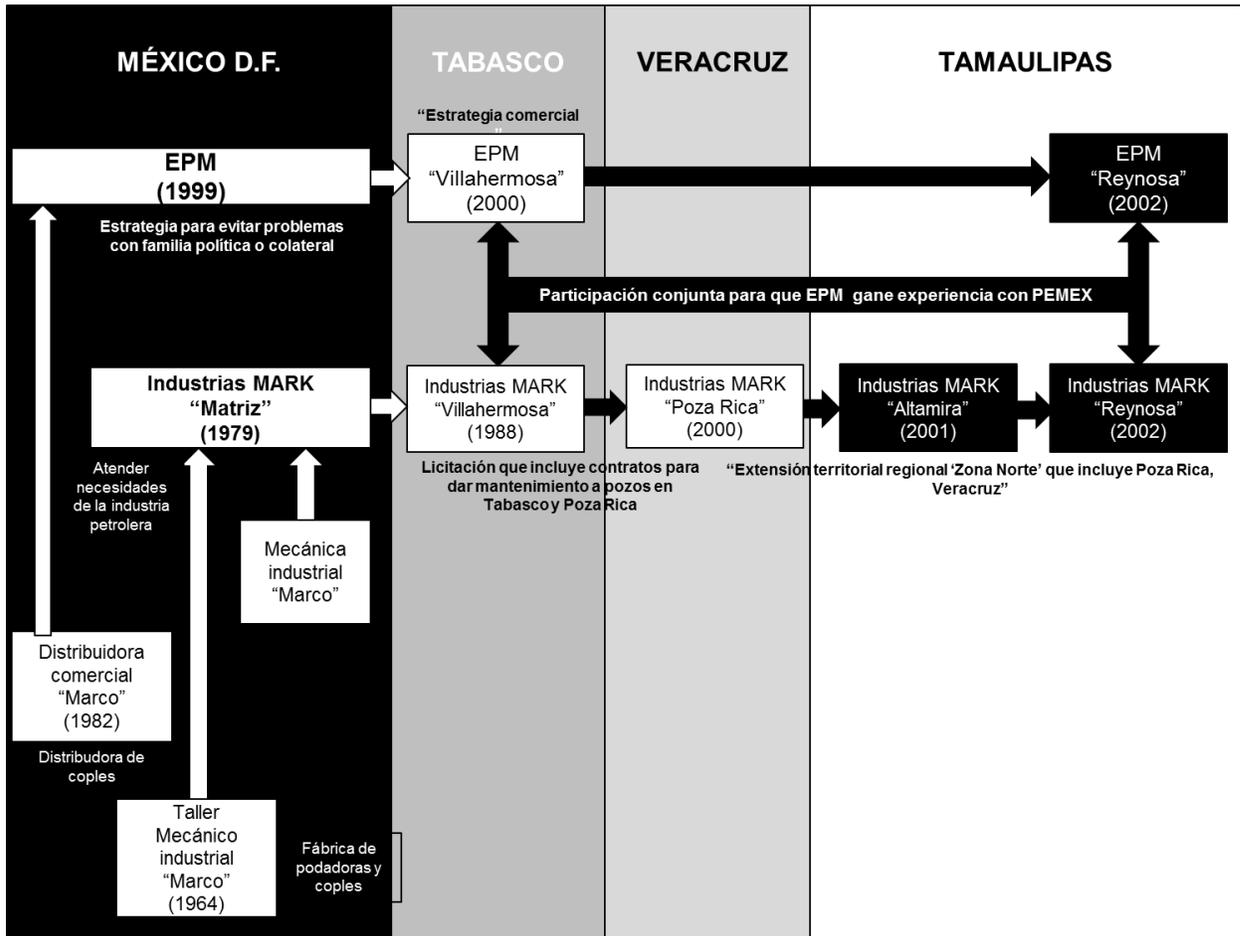
²³ Bombeo mecánico.

sucursales se manejan de manera flexible, de modo que si por alguna razón no obtienen contratos o si no se tiene la capacidad económica para continuar manteniéndola durante un tiempo prolongado sin un contrato, se cierran.

Otra de las razones para los cambios de sedes fue que en la primera década de los años 2000, un subdirector de PEMEX que conocía el desempeño de Industrias MARK Villahermosa, y que a la fecha se encuentra como subdirector en Poza Rica, los invita a participar en una licitación para la Región Norte. Al participar en dicha licitación, ganan el contrato, requiriéndose crear la sucursal Industrias MARK Poza Rica. De la misma manera, en el 2001 se creó la sucursal Industrias MARK Altamira, y en el 2002 la sucursal Industrias MARK Reynosa.

En lo que respecta a EPM, en el 2002 se creó la sucursal EPM Reynosa en participación conjunta con Industrias MARK, y a partir de ahí, esta empresa entra a los concursos de manera independiente.

Esquema 6. Evolución de Industrias MARK y sus sucursales



Fuente: Elaboración propia

V.2. VARIABLES ESTRUCTURALES

Para poder explicar cómo ha sido el proceso de adaptación de Industrias MARK, nos apoyamos en la propuesta de Heydebrand, quien menciona que las nuevas formas organizacionales están apareciendo "como resultado de la transición del capitalismo industrial al postindustrial" (1989, p. 323). En este sentido, el siguiente análisis se realizó empleando las variables estructurales propuestas por este autor:

V.2.1. Tamaño de la fuerza de trabajo: Un organigrama dinámico

Se pudo apreciar que una de las principales estrategias de Industrias MARK para sobrevivir, es la flexibilidad que tiene para variar su tamaño. El organigrama, originalmente era el de una empresa familiar, que normalmente usan las empresas similares. Los requerimientos de las licitaciones de PEP, obligaron a Industrias MARK a que se adecue a éstos, restructurándose y presentando un organigrama como el que se expone en el Esquema 7, en él, se puede observar los tipos de puestos que son solicitados obligatoriamente por PEP. Se muestra sin especificar la cantidad de personas que conforman cada puesto, considerando que ésta varía dependiendo del tipo de contrato, por ejemplo, si el contrato abarca varios distritos, como pueden ser Cárdenas, Comalcalco, Agua Dulce, etc., entonces se suman recursos humanos al organigrama dentro de la categoría contractual que se requiera. Como lo menciona HIMA, una de las razones por las que Industrias MARK ha logrado sobrevivir es:

“El efecto de poderse expandir o contraer de acuerdo a las mismas necesidades que marquen tanto Petróleos Mexicanos como la economía nacional” (HIMA).

Cuando se gana un contrato, los recursos humanos dentro del organigrama pueden crecer hasta 170 personas o más, con las 10 jefaturas propuestas, pero si no se gana el contrato la estructura se reduce al mínimo, permaneciendo sólo una persona en cada puesto considerada como indispensable, para denotar quienes son éstos, en el Esquema 7 aparecen representados en color negro con texto en blanco. A estas personas se les considera indispensables, ya que aunque no exista un contrato, conservar estos puestos hace que la empresa permanezca vigente ante la Secretaría

de Hacienda y Crédito Público, y el Instituto Mexicano del Seguro Social. Por otra parte a los recursos humanos ubicados en los puestos que no se consideran indispensables (representados en blanco con letras negras) se les liquida, dado que trabajan por contrato u objetivos. En este sentido, la gerencia y las principales jefaturas las ocupan los familiares y personas que se consideran de confianza para darles la categoría de indispensables.

La administración de Industrias MARK conserva cuando menos una persona en cada área o departamento cuando no se tiene contrato:

“Por lo menos debo de tener una (persona) (...), las áreas (indispensables) (...), siempre están cubiertas” (JEF).

No obstante, en el papel el organigrama no se modifica, la estructura departamental establecida por PEP como requerimiento, se mantiene como si estuvieran en funciones todos los recursos humanos que laboran en la empresa, como lo manifiesta el jefe administrativo:

“Lo que cambia es la cantidad (de personas en cada puesto), pero normalmente (...) aunque sea una gente debo de tener por cada (puesto), una en el almacén, una en el torno o maquinado, uno de recursos humanos, uno de contabilidad, uno de compras, o sea, a lo mejor ya no tengo tres, pero siguen teniendo los mismos puestos” (JEF).

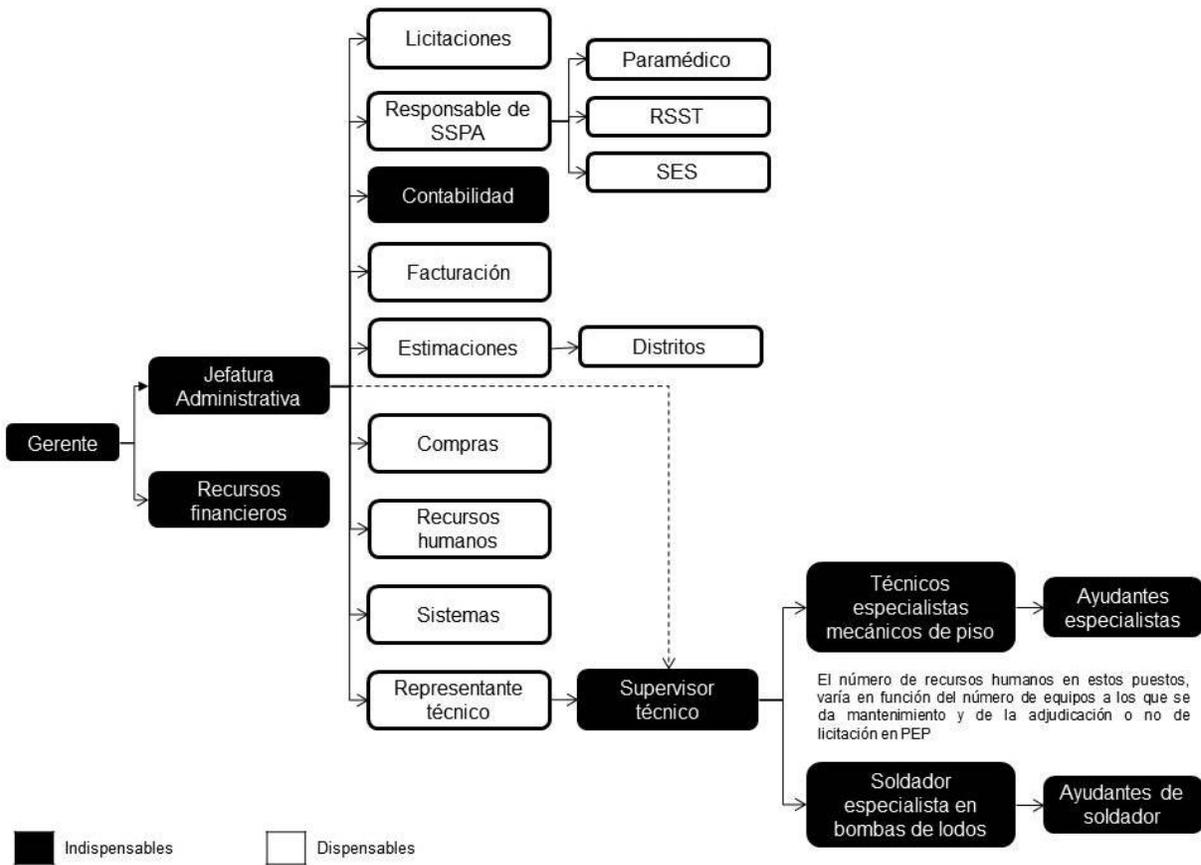
Como estrategia, se conservan los trabajadores que se consideran claves, como los mecánicos especialistas:

“Si porque no puedo deshacerme (de todos) en el momento en que me deshago de algo (...) el problema es que uno no puede hacer las actividades de los demás, no porque no pueda, sino porque hay veces (...) el tiempo no te alcanza, entonces por lo menos una (persona debo conservar), ya si dijeran sabes que, no va ver nada aquí, pues se cierra” (JEF).

En el Anexo B se presenta el organigrama de Industrias MARK, adaptado a los requerimientos de PEP, cuando se tiene contrato, con todos los puestos, y las cantidades de personas en cada uno están vigentes, el número de trabajadores se presenta entre paréntesis. Cuando se termina el contrato y desafortunadamente no se logra obtener otro, simplemente no se les renueva el contrato a los trabajadores que no se consideran indispensables.

La estrategia de la variación del número de trabajadores concuerda con lo que proponen Heydebrand (1989), Dundas (1997), referido por Ruiz Mercader, Ruiz Santos, & Sabater (2000) quienes señalan que las empresas para ser eficientes deben de poseer la capacidad de poderse adaptar a las demandas del mercado, mediante la contratación de trabajadores temporales y es esta misma estrategia la que ha empleado Industrias MARK, al contratar temporalmente casi al 80% de su plantilla laboral, principalmente con la intención de que si no se tienen contratos se les puede dar de baja sin responsabilidad para la empresa.

Esquema 7. Organigrama dinámico de Industrias MARK, sucursal Villahermosa



Fuente: Elaboración propia

V.2.2. Objeto de trabajo

De acuerdo a Heydebrand (1989), las organizaciones van cambiando sus modelos organizacionales en su transición de la era industrial a la posindustrial. En la era industrial, la mayoría de las empresas producen productos y las organizaciones postindustriales producen servicios. “La diferencia esencial entre la prestación de servicios y la producción de bienes es que el primero es un proceso intangible, en tanto que el segundo es el resultado físico de un proceso” (Chase, Aquilano, & Jacobs, 2000, pág. 7).

En Industrias MARK se ha dado este desarrollo, como se ha mencionado anteriormente, la empresa inició como un taller de soldadura, y poco a poco fue produciendo diversos artículos de la industria metal-mecánica, como partes y refacciones de podadoras, coples, pistones, empaques, válvulas, tubos, etc., hasta convertirse en Industrias MARK Matriz en la Ciudad de México. Las sucursales se crearon por una parte para atender el área de servicios, y por otra, hacer una diferenciación entre las actividades que se desarrollan en la Matriz de Industrias MARK y las sucursales, en la Matriz se fabrican la mayor parte de las piezas que se utilizan en las bombas de lodos y en las sucursales se da el servicio de mantenimiento a las bombas, como lo menciona el jefe administrativo:

“Los productos que se generan en la matriz son digamos productos terminados y Villahermosa sí tiene la capacidad para crearlos pero no es su función, su función es dar un servicio” (JEF).

La distribución de las funciones entre la matriz y las sucursales, parte de que Industrias MARK, en la Ciudad de México, nació como una fábrica maquiladora, por lo que se equipó mediante grandes inversiones en maquinaria:

“La función (de la matriz) es generar producción, (...) su giro es la elaboración de un producto, (...) refacción o material, (las sucursales de Villahermosa, Altamira, y Poza Rica [...] su giro es el servicio, (que) se conjunta con: mano de obra, equipo, refacciones y maquinados, entonces (...) esas cuatro cosas (...) es lo que se vende en (...) cada [...] sucursal” (JEF).

Se puede decir pues, que Industrias MARK no dejó de ser una empresa manufacturera sino que continúa produciendo refaccionamiento petrolero en la matriz y por medio de sus sucursales es una empresa de servicios con las que proporciona el mantenimiento a su cliente PEP, dándose una combinación en los mercados de productos y servicios.

V.2.3. Medios de producción

De nuevo, de acuerdo Heydebrand (1989), las herramientas y máquinas o tecnología que emplean las organizaciones proporcionan un criterio para clasificarlas respecto a la era de desarrollo económico en que se encuentran: agrícola, industrial o postindustrial. Las máquinas de control numérico computarizado, la manufactura integrada, la robotización y las telecomunicaciones son características de la era postindustrial. En este orden de ideas, atendiendo al caso de Industrias MARK, en un principio sus herramientas eran manuales, con el tiempo se adquirieron tornos mecánicos y más adelante tornos de control numérico computarizado:

“MARK fue el primer taller, no puedo decir fábrica pero el taller ya más o menos grandecito que tuvo en México máquinas de control numérico”
(DUE)

“Primero (...) teníamos dos máquinas, [...] de control numérico, una era punto a punto, y la otra era de control numérico computarizado, de las máquinas modernas, eran máquinas japonesas y pues realmente Industrias MARK y [...] Mecánica Industrial Marco fueron las primeras (...) compañías en adquirir máquinas de control numérico computarizado”
(HIMA).

“DUE compró una máquina [...] un torno numérico, para fabricación en línea” (ANA1).

Posteriormente ya se adquirió el torno japonés que se compró ya por Industrias MARK, después se compró el otro torno CNC (...) con este tipo de máquinas es una precisión milimétrica, porque nada más se programa, pienso que usted los conoce los tornos CNC²⁴, se programaban, lógicamente si una pieza se hacía mal se hacían (mal) 1000. (EDU).

No se puede asumir que Industrias MARK sea una empresa postmoderna solamente por el hecho de que cuente con máquinas de control numérico, debido a que todavía muchos de sus procesos en sus servicios son manuales.

V.2.4. Control del trabajo y Propiedad

Según Heydebrand (1989), esta variable estructural se refiere a la fuerza y control administrativo que se emplea en el proceso de trabajo y que se emplea para distinguir estas formas organizacionales. También menciona que la tecnología se utiliza como una forma de control administrativo dentro de las organizaciones. Esta forma de control del trabajo no se ajusta a lo que ocurre en Industrias MARK, pues los sistemas de información utilizados por esta organización son más bien para la elaboración de los concursos que como formas de control, y los teléfonos celulares se utilizan también más para comunicación que para control, es decir, los dueños dan instrucciones y

²⁴ Los tornos CNC son tornos de control numérico utilizados para maquinar todo tipo de piezas metálicas, funcionan mediante un software de computadora utilizando sistemas de coordenadas X,Y, Z, en la que se programa la pieza a producir, sus características principales son: alta precisión, calidad constante, menor tiempo de producción y alta capacidad de producción.

reciben información a través de los celulares cuando no están presentes en la empresa, lo que ocurre con mucha frecuencia.

La división tecnológica del trabajo está relacionada con la tecnología y la estructura del control empleada en la organización. En la era industrial, la asignación de los trabajos se da de manera autoritaria y se prevé que en la era posindustrial las asignaciones se hagan de manera democrática (Heydebrand, 1989). En Industrias MARK, la división del trabajo se asigna por la administración de acuerdo a las necesidades de los contratos

Para Heydebrand (1989), la propiedad y control representan las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social, que permite explicar en las organizaciones postmodernas la reaparición de “los clanes, neopatrimoniales, flexibles, informales, descentralizados y sus relaciones integradas culturalmente” (Heydebrand, 1989, p. 327). En este sentido, Industrias MARK sólo presenta ciertas características de informalidad y flexibilidad.

V.3. FLEXIBILIDAD

En este apartado analizaremos las diversas maneras que ha empleado Industrias MARK para sobrevivir, destacando las fortalezas que se tienen al ser una empresa familiar mismas que les han permitido sortear las diversas dificultades y crisis financieras, también se analiza la forma como la familia toma las decisiones para decidir participar en los concursos que convoca PEP.

V.3.1. Flexibilidad Familiar

Gran parte de la permanencia de Industrias MARK se debe a su flexibilidad y que ésta sólo se ha podido lograr porque la empresa es familiar, como lo comenta el gerente:

“La ventaja o el éxito que [...] haya tenido esta adaptación a través de las diferentes crisis [...] petroleras que ha habido, es la facilidad como empresa familiar de contraerse o expandirse, tanto a nivel volumen, a nivel sueldos, [...] todo se puede [...] contraer, (o expandir) [...] cuando hay abundancia, cuando hay auge y tenemos utilidades fuertes, bueno, los sueldos [...] y las compensaciones son fuertes (y) cuando no hay chamba se reducen” (HIMA).

Los empleados responden a la pregunta de si creen que la flexibilidad de MARK se deba a que es una empresa familiar:

“En parte la flexibilidad si, [...], porque es una empresa familiar ya que no hay un grupo directivo o [...] un comité para tomar decisiones, sino que [...] pues la cabeza de la familia es la que determina en su momento o autoriza el lineamiento que se debe de seguir” (JEF).

Las diferentes crisis financieras mundiales que han afectado a nuestro país ocasionadas principalmente por los cambios en los precios del petróleo (ver la figura 2), afectando profundamente a PEMEX, ocasionando que la paraestatal algunas veces tenga interés en desarrollar exploraciones y perforaciones petroleras en algunas regiones y otras por la situación económica las pospone, haciendo que la cantidad de licitaciones que ofrezca varíe. Para Industrias MARK, estos cambios significan que a veces se tengan buenos contratos y otras veces no.

Cuando se tienen contratos, las principales jefaturas son ocupadas por familiares, que reciben buenos sueldos y compensaciones, y cuando no se tienen contratos, los sueldos se les reducen a todos los familiares, o también ha habido ocasiones en que

por diversas causas los pagos se han atrasado y entonces no se les paga a los familiares. Como otro ejemplo de la flexibilidad de la empresa familiar, el gerente menciona que en la crisis de 1985, México tuvo una fuerte devaluación que ocasiono que:

“Prácticamente se paró [...] la industria nacional, y qué fue lo que se hizo bueno, agarrar y agruparse y empezar [...] con [...] menos recursos, a tratar de cubrir los gastos indispensables [...] llegó un momento en que solamente se quedaba en [...] la plantilla general,[...] el DUE que era la cabeza y yo que estaba en producción, los otros dos hermanos y los otros dos socios se tuvieron que salir a buscar recursos” (HIMA).

Estas reducciones de personal solo se logran hacer en empresas familiares, como lo es MARK, como lo comenta el gerente:

“(MARK) es una empresa también muy familiar, [...] la mayor parte de los directivos son familiares, entonces, [...] cuando hay necesidad de reducir personal, bueno se reduce sin mucho problema, los sueldos se actualizan a las necesidades del mercado” (HIMA).

Estas reducciones de sueldo se realizan a los trabajadores pertenecientes a la familia, pero debido a que algunas veces estas medidas de austeridad no son suficientes para que la empresa siga operando, se requiere que la reducción de sueldos se aplique también al personal no familiar:

“Los cambios económicos que son de fuerte impacto para las compañías a nivel nacional y a nivel internacional, se absorben reduciendo los

sueldos, principalmente del área directiva y en última instancia los sueldos de la parte operativa” (HIMA).

Los miembros de la familia están de acuerdo que sus sueldos se van a reducir o se pueden retrasar, si las cosas no van muy bien en la empresa, esto es cuando no se tienen contratos, como lo comenta un empleado:

“Hay veces en que de una u otra forma, [...] cuando no haya ingresos y falta, pues no cobran (los familiares, pueden) tardan 2, 3 semanas o [...] quincenas o por tres meses, seis meses, lo que sea necesario y ya hasta que una vez que se deposite (pague PEP) [...] se les reintegran sus quincenas” (JEF).

En las empresas familiares la toma de decisiones es muy rápida debido a que es el dueño el que decide de una manera intuitiva y rápida que se va a hacer, no lo tiene que consultar con nadie y la respuesta es inmediata, como lo comenta el jefe administrativo:

“Fue el DUE a la gerencia (de PEP en) Poza Rica, [...] (le dijeron que) no había quienes les dieran servicio y DUE les dijo que si a él (le daban el contrato) [...] en tres días él estaba allá dando servicio [...], le dijeron si [...] (y que) allá lo esperaban y que empezara a trabajar, entonces vino aquí (a Villahermosa), se llevó dos tráileres llenos de material y a los tres días ya estaba allá con toda la gente dando servicio” (JEF).

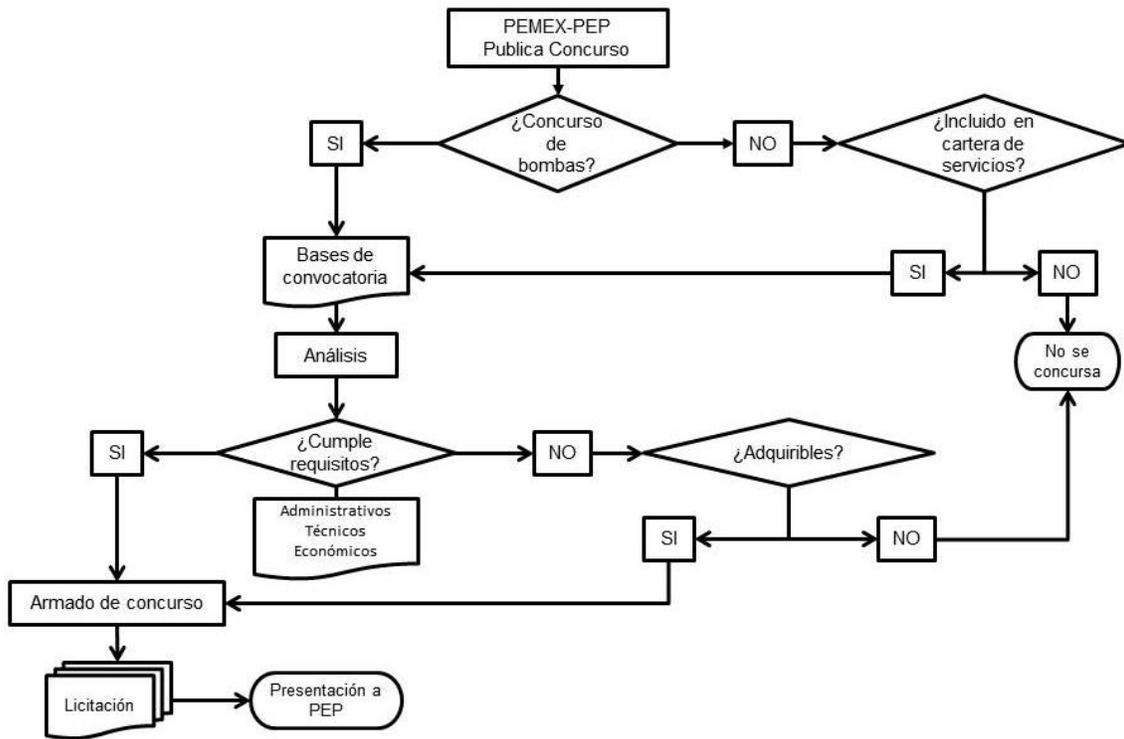
Otra de las ventajas de las empresas familiares respecto a la flexibilidad, es que en casos de necesidad los familiares pueden cubrir casi cualquier puesto de la organización, como lo menciona el hijo del dueño:

“Si eres gerente (y) tenemos crisis (y) no tenemos mecánicos, no tenemos equis, como viene uno desde abajo, desde barrer, limpiar etc. (me hago cargo) [...] en producción, [...] en administración, cubre uno ese puesto y se puede multiplicar en dos o tres puestos, cuando no [...] hay mucho trabajo se cubren y se sigue teniendo la misma estructura aunque sea con [...] menor gente, normalmente los puestos [...] claves son ocupados por [...] familiares” (HIMA).

V.3.2. Toma de decisiones

Los dueños de Industrias MARK ponen mucha atención a las licitaciones sometidas a concurso por PEP, para decidir en cuales participar y en cuáles no. Esta decisión es un punto medular para la sobrevivencia de la empresa y denota su capacidad de adaptación, por ello, en el Esquema 8 se presenta el proceso de la toma de decisiones que ha establecido la familia para hacer la decisión de participar o no en los diferentes tipos de concursos lanzados por PEP.

Esquema 8. Proceso para decidir si se participa en un concurso



Fuente: Elaboración propia

El proceso se inicia cuando PEP publica una convocatoria, si el concurso es del área de bombas de lodos que es especialidad de trabajo de Industrias MARK, se procede a bajar las bases de ésta y a realizar un análisis de los requisitos que marca la convocatoria, que pueden ser administrativos, técnicos y/o económicos, si se cumple con éstos, se “arma el concurso”, que consiste en la recopilación de los documentos requeridos, para posteriormente presentarlo a PEP. Por otro lado si no se cumplen todos los requisitos señalados en la convocatoria, se realiza un análisis para determinar cuáles son los que no se tienen y si se pueden adquirir de alguna forma (rentándolos, comprándolos o contratando personal), de modo que si se pueden cumplir los requisitos no cubiertos de inicio, se procede a armar el concurso y a participar en la licitación, pero si por el contrario se determina que estos requisitos no

se pueden cumplir, se decide no participar. Por otra parte, se puede dar el caso de que el concurso no sea sobre bombas de lodos, pero se trate de algún producto y/o servicio relacionado con Industrias MARK, se bajan las bases de la convocatoria y se continua el proceso. Pero si la convocatoria trata de algo que no está dentro de la cartera de servicios de Industrias MARK, se decide no participar en el concurso.

V.4. ADAPTACIÓN DE INDUSTRIAS MARK

La manera como se adapta MARK a los requerimientos de PEP, es cumpliendo una serie de lineamientos obligatorios especificados en las licitaciones, que están integrados en tres términos que son: Materiales o Refacciones; Mano de Obra; Maquinaria y Herramienta a los que MARK debe de cumplir en los rubros de: Documentos Administrativos, Técnicos, y Financieros o Económicos:

- **Materiales o Refacciones:** Es la parte documental administrativa donde se especifica la relación de materiales, los pedimentos de importación, de donde se van adquirir los materiales y refacciones, como pueden ser válvulas, camisas, etc.; En la parte Técnica del refaccionamiento se especifica exactamente el tipo de material, sus dimensiones, tolerancias y temperaturas de los materiales; En la parte Financiera se especifican los aranceles y costos de los materiales y refacciones.
- **Mano de Obra:** Referente a lo documental, se describe cómo se va a instalar, los manuales que da el proveedor para llevar a cabo la instalación o el proceso de operación; En la parte técnica son las especificaciones de tolerancias y planos, así como las especialidades del personal, tales el Representante técnico, los Mecánicos Especialistas presentando las constancias, certificaciones de cursos,

certificados de estudios, títulos y cédulas profesionales; En la parte Financiera los sueldos del personal.

- **Maquinaria y Herramientas:** En la parte documental se describe la relación de los equipos que se requieren para poderlo instalar, como por ejemplo grúa, plataforma, u gato hidráulico, camionetas, traílla y juego de herramientas especiales; En la parte técnica se especifican los tipos y capacidades en toneladas de la grúa, plataforma y gato; Y en la parte Financiera se especifican los costos de cada equipo y herramientas.

Tabla 13. Integración de requisitos para la licitación

Rubros	Documentales Administrativos	Técnicos	Financieros o Económicos
Materiales o Refacciones	Pedimento, Lista de materiales o refacciones	Especificaciones técnicas de los materiales	Aranceles Costos de materiales
Mano de Obra	Procedimientos Personal	Mecánico Especialista	Sueldos
Maquinaria y Herramienta	Lista de equipo	Capacidades y especificaciones del equipo	Costo de los equipos

Fuente: Elaboración propia

V.4.1. Materiales o refacciones

En la compra de refacciones que se usan en los servicios que se proporcionan a PEP, Industrias MARK busca el menor costo para que se pueda dar un buen precio a la Paraestatal, el jefe administrativo comenta que si la materia prima o una refacción solicitada en la licitación:

“Si yo lo compro en Estados Unidos me sale en 150 dólares ¿qué hago? lo pido a China que me sale en 20, [...] y 20 de transportación, [...] (y) que le gane 40, solamente así puedo salir pero estoy entregando un producto no al 100% de buena calidad, o le tengo que hacer mejoras llegando aquí a México para que sea un producto terminado (de) buena calidad” (JEF).

Respecto a la decisión de fabricar o comprar lo más importante es que se den los precios más bajos para ganar el contrato:

“Si yo produzco un producto y [...] me sale en 10 dólares, pues yo lo vendo en 12, [...], y si yo lo comprara me sale en 20, porque [...] a lo mejor cuesta los mismos 10 dólares pero en lo que yo lo importó, (y) lo traigo [...] me va a salir en 20 dólares, entonces si yo lo hago aquí me cuesta 10 pues lo pongo en 11, [...] no le ganas mucho pero si ganas el contrato” (JEF).

Como se comentó anteriormente Industrias MARK tiene otras empresas filiales como EPM y Arrendadora Marco, que las utiliza para aumentar la probabilidad de obtener contratos con PEP:

“Pues la estrategia es [...] entrar con diferentes socios, o entrar con diferente razón social, para poder concursar y [...] dar diferentes precios, que te permitan [...], si no gana uno (con MARK) pues (se) gana (con) la otra” (JEF).

Esto es debido a que PEP para designar al ganador de un concurso utiliza unos criterios y formulas con las que decide qué empresa fue la que gano el concurso, en la licitación establece los criterios de:

“Evaluación y [...] se lo da (al) primero [...] que cumpla técnicamente, [...] (y) económicamente, no necesariamente tiene que ser el precio más bajo, sino el precio que sea solvente, [...] ponen un análisis en base a [...] fórmulas [...], por ejemplo tú puedes ser el precio más barato pero en base a ese análisis a lo mejor [...] no vas a poder cumplir con el contrato, entonces no te lo dan, [...] a veces es el tercer lugar el que gana” (JEF).

El analista en sistemas menciona que a él lo contrataron para automatizar los procesos, dado que antes aunque se usaba la computadora y se hacían los cálculos en Excel requeridos en los concursos, el proceso era muy lento, pero cuando ya se automatizaron en un sistema informático, el sistema de licitaciones permitía:

“Bueno nos dábamos el lujo de hacer varias ofertas, es decir participábamos por dos compañías o inclusive una vez hasta tres compañías, para el mismo concurso” (AN1).

El sistema elaborado por el ANA1, también permitía realizar simulaciones para analizar las mejores estrategias, con respecto a las otras compañías con las que competíamos, se podía variar el porcentaje de los precios de la forma que el dueño de MARK quisiera:

“Podíamos modificarlos [...] si queríamos [...] simular o ver [...] como se comportaba nuestro precio, podíamos ahí manipularlo, [...] decíamos bueno que tanto puede bajar la otra compañía, [...] se puede bajar un

20%, hacíamos la muestra con nuestros precios bajándole el 20% de ellos, para ver si [...] quedaban más abajo de nosotros, entonces nos daba mucha facilidad de decisión a la hora de poner el precio” (AN1).

El dueño por sus muchos años experiencia, conocía que partidas de la licitación tendrían mucha demanda y cuáles no, el anexo “W” incluido en el contrato, especifica la manera de cómo se va a comportar el contrato, por lo él usaba la siguiente estrategia como lo comenta el analista:

“A las [...] partidas que se usaban más les poníamos un porcentaje [...] mayor y a las partidas que se utilizaban menos les poníamos un porcentaje menor, es una [...] estrategia para cotizar, si usted sabe (que) esto no lo va a vender, pues lo vendo barato, pero si esto lo voy a vender como arroz, [...] lo cobro caro, [...] por qué el cálculo es solamente sobre una muestra” (AN1).

Este conocimiento no solo le permitía ganar el concurso, sino que le pagaran a muy buen precio sus productos y servicios, por lo que Industrias MARK tenía una alta rentabilidad:

“El dueño tenía mucho conocimiento, [...] él decía esto no lo van a pedir, ponlo a tanto [...] (a) esto súbele el doscientos [...] y ganábamos, [...] con ese aumento de sobreprecio” (AN1).

Al notar las otras empresas que competían por los mismos contratos, que Industrias MARK ganaba repetidamente, buscaron la manera de copiar la estrategia:

“Esa estrategia que nosotros usábamos, posteriormente [...] hubo gente que se dio cuenta, como era la forma [...], por Pemex se filtraba la información [...], ellos (la competencia) empezaron a analizar cómo eran nuestras propuestas, [...] Llegó un momento en que ya era bien difícil [...] ganar las propuestas, porque eso que para nosotros era nuestro secreto, se sabía” (AN1).

Actualmente el analista entrevistado trabaja en otra empresa y comenta que las estrategias de MARK, las utilizan en otras empresas de diferentes ramos para licitar con PEP:

“En la compañía con la que estoy así gane un concurso, cotizando lo que no nos iban a pedir lo baje y lo que nos iban a pedir lo subí y ganamos la propuesta [...] use esa misma estrategia que en (MARK) [...] se usaba” (AN1).

V.4.2 Legitimidad

Las empresas que le trabajan a PEP tienden a ser muy parecidas en su estructura y métodos de trabajo, el Nuevo Institucionalismo señala que esta homogeneidad se debe a que las empresas buscan legitimidad ante la sociedad, pero esto no es lo que ocurre en nuestro caso, aunque si existe la homogeneidad no es por la legitimación. A Industrias MARK no le interesa mucho la legitimidad, los dueños están más interesados en encontrar maneras para lograr contratos. Como un ejemplo de la similitud en la forma de trabajo y las estrategias que emplea Industrias MARK y las otras empresas que le trabajan a PEP para tener más probabilidades de ganar un concurso como lo explica el jefe administrativo:

“Pues las estrategias son las mismas que ocupan todas las compañías o sea, primero tener una diferente razón social [...] para poder concursar” (JEF).

Lo que menciona el jefe administrativo es de que de la misma manera que MARK en los concursos participa con dos razones sociales diferentes para tener más probabilidad de ganar el concurso, las otras compañías hacen lo mismo participando también con otra razón social.

Cuando MARK y las empresas de la competencia se quedan sin contrato la forma de sostenerse lo que hacen es:

“Pues buscan algunas alternativas, algunas cierran, algunas concursan en otros lados y se mantienen de lo que gana, de los concursos que ganan en otras áreas, en la Marina, en la Norte o sea en Poza Rica, en Altamira, Ciudad del Carmen” (JEF).

Exactamente son las mismas estrategias que realiza MARK, mencionadas anteriormente en la apertura de sucursales. Pero aparte de este isomorfismo mimético, la explicación de porqué las empresas que le trabajan a PEP son tan parecidas nos las proporciona (DiMaggio & Powell, 1999) y comentan que se debe al isomorfismo coercitivo que ejerce la paraestatal mediante el anexo “S”, donde se especifican claramente todos los requerimientos que son obligatorios y que deben cumplir las compañías si es que quieren trabajar con PEP, tales como el organigrama, los cursos que deben de acreditar los trabajadores, el equipo que deben portar, la estandarización de los procesos en el cumplimiento de los trabajos desarrollados.

V.5. VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las características principales de una empresa familiar son que los miembros de la familia son los fundadores y dueños, trabajan en la organización y tienen el deseo de perpetuarla. Para explicar cómo ha sobrevivido Industrias MARK, nos apoyaremos en las propuestas de (Leach, 2009), (Davis, 1990) (Lansberg, 2000) y (Martínez, 2010).

Las empresas familiares poseen ventajas que les da el sentido de pertenencia y que se manifiesta a través de las siguientes cualidades:

- a. El compromiso y conocimiento
- b. Flexibilidad en trabajo, tiempo y dinero.
- c. Planeamiento a largo plazo
- d. Rapidez en la toma de decisiones.
- e. Confiabilidad y orgullo
- f. Deseo de perdurar en el tiempo

2. Desventajas de las empresas familiares:

- a. Rigidez.
- b. Desafíos Comerciales
- c. Sucesión
- d. Conflictos Familiares
- e. Los dueños quieren hacerlo todo
- f. Liderazgo y legitimidad.

V.5.1. El compromiso y conocimiento

Las personas que crean una empresa la llegan a considerar como su vida, sintiendo una pasión por verla crecer, por lo que le dedican todo el tiempo, compromiso y lealtad

al trabajo, induciendo a los miembros de la familia a colaborar en el éxito de la organización. Los empleados comentan respecto a la pregunta de qué ¿si el dueño fundador y su hijo consideran a su empresa como su vida?:

“Sí, es correcto el que [...], desde los inicios le costó, el hecho de que primero tener una maquinaria para empezar a producir, o maquinar, segundo invertir [...] primero él es originario, bueno es del DF, [...] el trasladarse por ejemplo a Villahermosa, tratar de [...] (entrar) a Pemex, [...] (venderles) su producto y [...] se lo aceptaran, [...] le sufrió, entonces para él es parte de su vida” (JEF).

Respecto al tiempo dedicado al trabajo la esposa comenta que el dueño:

“Siempre [...] estuvo trabajando inclusive en varias compañías [...] privadas, [...] era muchísimo el trabajo, este hombre se salía de la casa en ese tiempo a las siete y media de la mañana y [...] y regresaba diez y media, once (de la noche), así años completos estuvo él trabajando” (EDU).

Crear y hacer crecer una empresa requiere de mucho esfuerzo, como lo es el dedicarle al trabajo muchas horas diariamente, pero también se requiere el apoyo de toda la familia como lo comenta la esposa del dueño:

“Todo estaba sobre el trabajo, DUE lo mínimo que trabajaba y por años, eran 12 horas diarias, [...], los hijos estudiaban la vocacional, [...] en la mañana se ponían a trabajar (en el taller) y en la tarde [...] a la escuela” (EDU).

La esposa del dueño, comenta que el taller requería mucho trabajo por lo que la familia tenía muy pocas vacaciones:

“Una vez alguien me preguntó ¿que si nunca descansábamos?, pues si, había oportunidad de hacer un paseo, de [...] tener unas pequeñas vacaciones, y nos íbamos, pero la mayoría del tiempo fue trabajar” (EDU).

De acuerdo a Leach para el dueño y fundador “La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos empresarios su negocio es su vida” (2009, pág. 25).

Las empresas familiares tienen un conocimiento de cómo hacer las cosas, o “un know how comercial que no poseen sus competidores” (Leach, 2009, pág. 25) ciertos conocimientos técnicos, saberes que el dueño los ha adquirido a través de los años y que se han convertido en una ventaja competitiva y que solo los transmite a sus familiares y colaboradores muy cercanos:

“Pues es correcto, [...] lo que en este caso (conoce) son las bombas, o las bimbos, que les ha hecho mejoras, por [...] (el) mismo hecho que lo conoce, [...] lo va transmitiendo a sus hijos, [...] a la gente que, [...] es de su confianza, [...] les enseña cómo llevar a cabo las cosas, y al hecho de que [...] sus hijos y nietos también ya están dentro [...] de la plantilla de trabajo” (JEF).

V.5.2. Flexibilidad en trabajo, tiempo y dinero.

Se refiere a que los integrantes de la familia dan todo el tiempo extra que se requiere para sacar el trabajo y no reciben un pago adicional por ese tiempo extra. En una empresa no familiar los empleados esperan cada quincena recibir su salario, no

importando las circunstancias como de si la empresa no tiene liquides para el pago de los sueldos. Pero en una empresa familiar los integrantes saben que la empresa atraviesa por una mala situación económica sus sueldos pueden disminuir. Y también está el caso aunque la empresa haya tenido utilidades y el dueño haya decidido reinvertir las utilidades los integrantes de la familia no mostraran ningún desacuerdo en no recibir sus ingresos correspondientes, como lo menciona el jefe administrativo:

“Normalmente cuando,[...] no hay pagos, (o) [...] cuando tienen que reinvertir, [...] pueden pedir un crédito en el banco, (o) [...] utiliza [...] el factoraje, [...] si tú me enseñas [...] (que) ya tu ingresaste tu estimación (a PEP), el banco te da abiertamente el crédito por ese valor, te va a cobrar un porcentaje de cobro pero ya es seguro de que Pemex te va a depositar a los 30 días” (JEF).

Lo que nos dice el jefe administrativo es que la disminución de los sueldos a los familiares se hace solo en los casos de que no se tenga contratos y por lo cual no se obtendrán ingresos o pagos de parte de la paraestatal. Pero en el caso de que la familia desee reinvertir pueden considerar la opción de obtener un crédito bancario. También menciona este actor que es frecuente usar como medio para obtener recursos el factoraje, en los casos que se atrasen los pagos de PEP, por medio de una institución bancaria se puede obtener financiamiento, solo con el hecho de presentar los comprobantes de haber entregado a PEP las estimaciones de los trabajos realizados, y el banco proporciona un crédito con lo que se puede cubrir esa eventualidad y cuando PEP realice los pagos, se le devuelve al banco el dinero y se le pagan los intereses.

V.5.3 Planeamiento a largo plazo

De acuerdo a Leach (2009) las empresas familiares son muy eficientes al desarrollar planes a largo plazo lo que les permitiría adaptarse a las fluctuaciones de la demanda ocasionados por la turbulencia en los mercados, también en estos planes proponen los proyectos que desean emprender y de esta manera asegurar la supervivencia de la empresa. Tradicionalmente las empresas familiares hacen planes para los próximos 10 o 15 años obteniendo una gran ventaja con respecto a otras empresas, entonces aunque las empresas familiares hacen sus planes tienen la gran desventaja en la manera de formalizarlos y ponerlos en práctica. En la empresa estudiada la teoría no corresponde a la realidad, como lo comenta el jefe administrativo:

“Pues, yo siento que como planeación formal no la hay, [...] más que planear se actúa [...] normalmente cuando tú dices bueno pues voy a planear irme a abrir una sucursal [...] no existe ninguna planeación, bueno que digamos una planeación informal, no la hay o sea ¿Por qué? porque al final de cuentas, trabajas como dicen vulgarmente al bomberazo, si gane el contrato (en otra ciudad) me muevo, si no lo gané, pues para que me muevo” (JEF).

A las empresas familiares se les ha criticado porque rara vez planean, que no tienen planes a largo plazo y por qué no los llevan a cabo, un actor comenta:

“Si es cierto, [...], no es que no tengan [...] sus expectativas pueden ser muchas, [...] pero para poderlas llevar (a cabo) ahí, [...] es lo complicado, porque si desde un principio no tienes un cimiento claro y conciso [...], de

lo que estás haciendo, no te va a permitir tener una plataforma para lanzarse algo más alto” (JEF).

Como podemos apreciar lo que ocurre en Industrias MARK no concuerda con la propuesta de (Leach, 2009), los directivos no realizan planes a largo plazo, van al día resolviendo los problemas “al bomberazo”, tal vez pudieran existir los planes en sus mentes pero de una manera desorganizada, por lo que no es posible hacer una comparación de lo real con lo previsto porque nunca se escribieron los planes:

“Pues así planeación como tal no, [...] más bien es intuitivo y en su caso pues es más que nada, basándose a, (en) las bases o al tipo de contrato, que se va [...] a concursar y en base a eso se hace toda la [...] planeación, es [...] más desarrollo que planeación” (JEF).

Volvemos a constatar que en esta empresa no se hace planeación, que las actividades a realizar son guiadas por los requerimientos marcados en el contrato suscrito con PEP.

V.5.4. Rapidez en la toma de decisiones

En las empresas familiares de acuerdo a (Leach, 2009) el proceso de toma de decisiones es rápido debido a que está muy bien definido el proceso pues solo recae en los dueños, cuando se necesita tomar una decisión los empleados recurren a ellos y ellos responderán con “sí” o “no”, como lo comenta un empleado:

“Normalmente si es rápida, pero depende, [...] puede ser rápida cuando les interesa, [...] una respuesta para algo que saben que va a ser un beneficio, la dan “sí” y a delante camínale”. (JEF).

En los casos que la decisión implique la erogación de un gasto, o una propuesta que no les parece muy buena, los dueños de la empresa, retrasan la respuesta anteponiendo a otro familiar:

“Cuando es negativa anteponen por ejemplo, uno puede anteponer al otro, [...] dicen pues déjame decirle a mi papá, porque él es el que manda, [...] el hijo o el nieto dicen pues déjame decirle a mi papá y el papá pues déjame decirle a mi papá, entonces se puede alargar, así como para poder atender a una persona, le dan muchas vueltas” (JEF).

En Industrias MARK, el matrimonio del dueño y fundador y su esposa es muy fuerte ellos son los que toman las decisiones importantes en la empresa, como lo manifiesta el hijo mayor del DUE.

“Aquí se maneja [...] por un matriarcado y un patriarcado [...] se tiene la [...] tradición muy arraigada [...] de la familia, en un momento dado se respeta la decisión de los abuelos, de los padres [...] no importa que [...] decisión se tome, si se toma [...] por el jerarca es ley, [...] no hay [...] más, [...] independientemente que uno [...] no comparta ese criterio, se aplica y se camina hacia donde la cabeza dirige” (HIMA).

La estabilidad de la empresa está basada en las decisiones del matrimonio fundador y los demás miembros de la familia hijos o nietos deben aceptar esa decisión.

“Eso da certeza y se sabe para dónde va [...] la compañía, independientemente del criterio que tenga uno, ya sea en primera

generación, en segunda generación, como padre, como hijo o en su caso como un nieto, todos ya saben que se tiene uno que apegar a la decisión que tomen [...] los jefes” (HIMA).

V.5.6. Confiabilidad y orgullo

A los clientes les gusta tener relaciones comerciales con empresas que son estables y confiables en donde los directivos no cambian constantemente, además les gusta ser tratados con cortesía, esmero y que se les dé un buen servicio, estas características las tienen las empresas familiares, en donde los dueños se sienten orgullosos de sus productos y tratan de dar la mejor atención, como lo menciona el dueño de MARK:

“No se toma como un éxito pero para mí sí, cumplir y entregar (con) calidad, [...] si yo me echaba un compromiso debería de cumplirlo y (la) calidad debería ser buena” (DUE).

Comenta el dueño que para algunas personas no se considera un éxito, pero para él sí, al hecho de cumplir y entregar con la mejor calidad sus productos y servicios es un orgullo.

Otra de las características de las empresas familiares es el deseo que tiene el dueño fundador de perpetuar la empresa. “Muchas de las empresas familiares llevan, en la razón social y/o en sus propias marcas el apellido de la familia” (Martínez, 2010, pág. 23), como ocurre en Industrias MARK, que es parte del apellido de la familia, pero también, se puede perpetuar en el nombre de los productos fabricados, como lo comenta uno de los empleados:

“Si normalmente [...] tratan de que su compañía siga estando [...] a la vanguardia, que vaya creciendo, a veces por ejemplo les ponen los apellidos [...] o la conjugación de las primeras letras a los productos que va generando” (JEF).

Como ejemplo de esta manera de hacer perdurar el nombre de la empresa o sus productos uno de los dueños le puso a una maquina sus iniciales al revés:

“Y ésa es la marca, ya se le quedo, la marca que se maneje dentro de Pemex o ese producto, siempre va llevar (sus iniciales) y de una u otra forma perdura ahí su nombre en ese aspecto” (JEF).

La esposa comenta otro ejemplo en el deseo del dueño de perpetuar su nombre a través de las innovaciones de sus productos:

“Pienso que es como un especie de egocentrismo, como cuando el señor (el dueño) creo la rotatoria diez, veinte, le puso marca (Marcomex), sí, así está registrada esa podadora que se vendió muchísimo, salió tan buena” (EDU).

V.6. DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

De la misma manera que las empresas familiares tienen ventajas también el ser una empresa familiar tiene desventajas como son el hecho de que no les gustan los cambios ni las innovaciones, no son muy propensos a financiar inversiones a través de instituciones financieras, los problemas que se crean con la sucesión y los frecuentes conflictos familiares.

V.6.1. Rigidez

Entrar a una empresa familiar se parece a entrar a un lugar donde no ha pasado el tiempo, las cosas están colocadas como las dejó el dueño fundador, se tienen muy arraigadas las ideas como “las cosas se hacen de esta manera porque papá las hizo así” (2009, pág. 34) dándonos una idea del arraigo de las tradiciones familiares que no favorecen el cambio ni la adaptación a los acontecimientos actuales. Las empresa familiares tienen estructuras estables debido a los muchos años que el fundador de la empresa la ha dirigido y ha establecido la forma de trabajo de la misma, por lo cual todos ya saben lo que hay que hacer, esto por un lado es una de las fortalezas, pero debido a que el pensamiento general es “Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así” (2009, pág. 30), esto puede dificultar el pensamiento para buscar cosas de una manera más eficiente.

“No sé si sea miedo al cambio, [...], porque así [...] es como lo he hecho y me ha dejado, es [...] difícil que DUE [...] acceda a un cambio, [...] y más a la tecnología, porque [...] desafortunadamente [...] no tuvo el estudio, quizás el hijo ya lo tiene” (JEF).

Debido a que DUE no realizó estudios formales, conoce poco del aspecto informático, por lo que cuando el jefe administrativo o el departamento de informática le hacen la petición de adquirir un sistema de código de barras para automatizar el almacén, pregunta sobre los costos y si considera que son elevados no lo autoriza, además piensa que con ese sistema va perder control.

“Siente que se le va ir de las manos porque no lo va a poder controlar [...] por ejemplo (para un sistema de) código de barras, (preguntaría el

dueño) [...] (cuál sería el) costo, pues no van a invertir, porque para ellos se le hace que es mucho, segundo [...] la capacitación de las personas es otro gasto, tercero para [...] (manejarlo) tienen que dejar una persona que conozca [...] en ese momento dicen no espérate, sigue como estamos” (JEF).

V.6.2. Desafíos comerciales

De acuerdo a Leach (2009) en las empresas familiares sus métodos de trabajo y productos surgieron en una época anterior como resultado del desarrollo de una idea, que aprovecharon una mejora tecnológica o un cambio en el mercado pero que a través del tiempo estas prácticas se pueden volver obsoletas debido a los cambios naturales y sutiles de la tecnología y del mercado y que pueden volverse muy desastrosos para aquellas empresas que no se prepararon para el cambio.

En las empresas familiares cuando el hijo del dueño y fundador decide hacer algunos cambios en la manera de administrar la empresa, pueden estos cambios ocasionar conflictos con el dueño fundador ocasionando incertidumbre con los empleados.

Las empresas no familiares tienen varias alternativas para incrementar su capital social según lo decidan sus accionistas a diferencia de las empresas familiares que no les es de buen agrado que entren a la empresa fuentes externas de capital aunque esto podría ayudarles a desarrollar proyectos a largo plazo pero también a recurrir a extraños cuando la empresa no tiene momentáneamente liquidez. La explicación de este comportamiento de acuerdo a (Leach, 2009) no es que sean muy cautelosos sino más bien es por el temor de perder el control de la empresa. Como se ha mencionado

la esposa del dueño es la que maneja los recursos de las empresas y ella decide cómo se disponen:

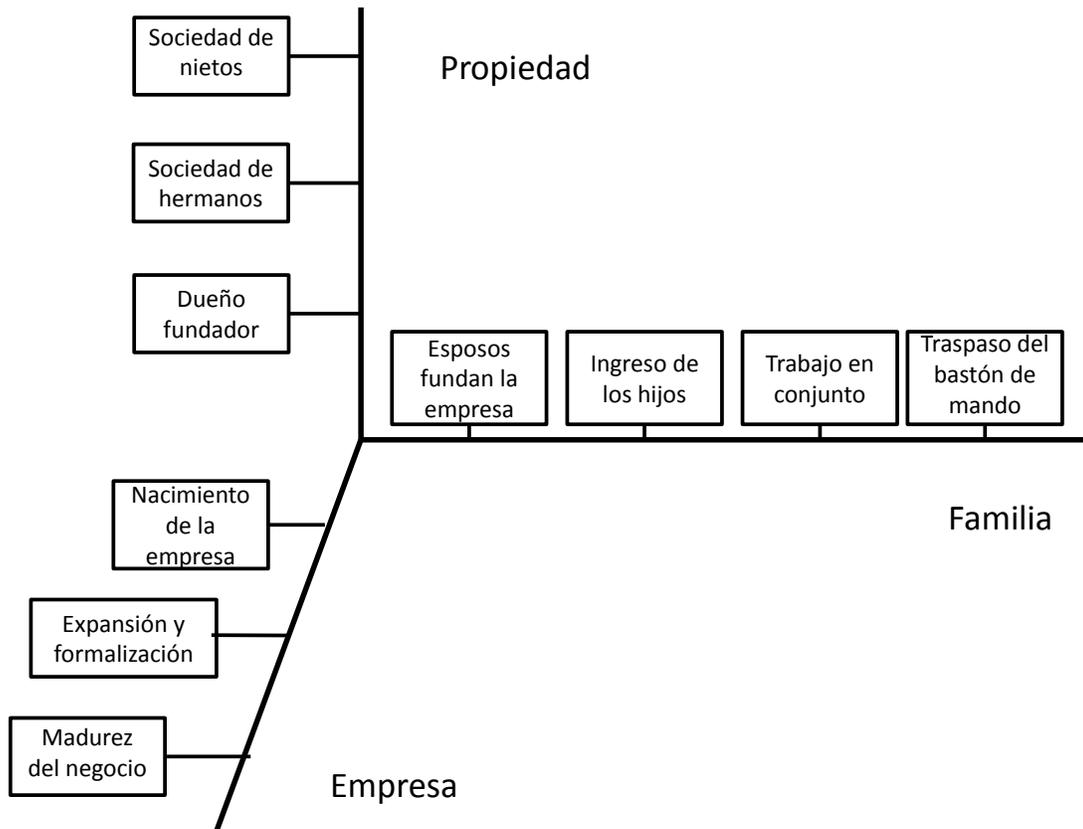
“EDU se ha preocupado siempre (por) tener un [...] capital, una de las [...] ventajas [...] es que al final de cuentas [...] Industrias MARK se autofinancia, se [...] capitaliza con los mismos recursos que se van [...] obteniendo de otros contratos, se dejan en stand by y [...] cuando hay necesidad de capitalizarse se capitaliza con [...] las mismas utilidades que se han obtenido de contratos [...] anteriores” (HIMA).

Por lo anterior mencionado por el hijo podemos asumir que en Industria MARK la capitalización se realiza principalmente a través de los ingresos obtenidos de otros contratos, también se puede observar la importancia de la madre en las decisiones de la empresa y su gran preocupación por cuidar las finanzas familiares.

V.6.3. Sucesión

Para poder explicar de la mejor manera la situación de la sucesión, nos apoyamos en el diagrama conceptual propuesto por Martínez (2010) (Figura 3), en los ejes se representa la propiedad, la familia y la empresa, mostrando las diferentes etapas en que se puede encontrar su desarrollo, se puede visualizar que existen múltiples combinaciones dependiendo de la etapa en que se encuentra y si nos estamos refiriendo a la propiedad, familia o empresa.

Figura 3. Etapas en el desarrollo de la empresa familiar



Fuente: Martínez (2010)

Actualmente respecto a la propiedad Industrias MARK pertenece al dueño y fundador, en lo referente a la organización como empresa se encuentra en la etapa de madurez del negocio y en la evolución de lo familiar la organización se encuentra en la etapa de trabajo en conjunto de padres, hijos y nietos pero ya muy cerca de la etapa del traspaso de bastón de mando, como se verá más adelante.

La sucesión es una etapa muy importante de acuerdo a (Leach, 2009), se trata del paso de una generación a la siguiente y en este proceso ocurren dificultades y problemas emocionales relacionados con la familia y que si estos no se manejan adecuadamente pueden hacer que desaparezca la empresa. La elección de un sucesor es una preocupación para los padres porque no solo depende de las

capacidades de los hijos sino intervienen problemas de orden psicológico al pensar que se favorece a uno en perjuicio de los demás. A los padres les gustaría que este paso se de en armonía y equitativamente. En Industrias MARK el dueño y fundador tiene más de 74 años su hijo comenta:

“Ya no tiene las mismas fuerzas, la enfermedad, la azúcar etc. [...] empieza a menguar en la fuerza [...] física (del dueño) pero la mental sigue [...] innovando, sigue cambiando equipos, sigue haciendo reingeniería etc. [...] la parte que [...] él domina (es) [...] la parte técnica, aunque sí tiene mucha intervención en [...] el área de operación y [...] se involucra físicamente [...] (él es el que) toma la decisión” (HIMA).

De acuerdo con la madre la sucesión planeada ideal era que las sucursales se repartieran equitativamente entre los tres hijos, ver el esquema 12, en el que se muestra la distribución general de Industrias MARK. La distribución sería la siguiente el hijo mayor le correspondería la sucursal Villahermosa, al hijo de en medio le tocaría la sucursal Reynosa, al hijo menor le tocaría la Matriz y al nieto la sucursal Altamira. Pero debido a ciertos problemas familiares que se presentaron. El hijo de en medio se salió de MARK y puso una empresa independiente en los Estados Unidos que ocasionalmente se encarga de hacer compras internacionales para MARK. En lo referente al hijo menor se separó de MARK también por problemas familiares. El nieto colabora en la sucursal de Altamira pero en estos momentos está estudiando una maestría en Estados Unidos. Un empleado menciona respecto a la forma de repartición en partes iguales de las empresas a los hijos:

“Originalmente todos los hijos estaban dados con el (mismo) porcentaje [...] el papá, la mamá, [...] y los tres hijos tenían por decirlo el 20% [...] así estaban antes, pero en la medida, [...] en que [...] van desertando (algunos hijos), se van apropiando los demás [...] Y nadie tiene control, el problema es al final y va a hacer una bronca, que uno acceda a dejarle al otro aunque no esté” (JEF).

El pensamiento de los padres respecto a la sucesión natural consistía en que cada hijo se hiciera cargo de una sucursal, pero por los problemas mencionados anteriormente esto ya no ser posible:

“Se supone que en partes iguales a los a todos los hijos, pero en la medida en que avanza (el tiempo y), como los hijos se van alejando por situaciones diversas, pues se van, o sea alguien se va [...] quedando con el poder” (JEF).

El problema que prevé JEF es que solo el hijo mayor es el que actualmente sigue dentro de Industrias MARK, los otros dos hermanos están fuera, aunque siguen recibiendo un sueldo como dueños sin estar en la empresa. Por lo que se pueden ver los conflictos emocionales que se presentarán si no se reparten en partes iguales:

“Lo que me refiero es que si a uno le deja el 10% y al otro le deja el 20 y al otro 30, no creo que sean muy conformes, van a querer partes iguales aun hayan trabajado un día o aun hayan trabajado toda la vida, porque no lo ven por el lado de cómo trabajaste, sí no por el lado sentimental, tu eres igual que yo, y él y él. (JEF).

La madre no menciona las causas por las que el HIMED dejó la empresa, solo menciona que quiso independizarse.

“Las cabezas (son) primeramente el señor (el dueño) y luego (el hijo mayor) es el que se quedó, porque [...] el segundo hijo emigró, gracias a Dios también le ha ido muy bien [...] él abrió una compañía (en EE.UU.), batalló más de cinco años [...] y ya gracias a Dios y a su esfuerzo y al pequeño apoyo que le pudimos dar a él, ya tiene su residencia, su negocio va muy bien, el trae mucho material y lo [...] vende allá en Estados Unidos” (EDU).

También de acuerdo con la madre actualmente en la dirección de Industrias MARK están:

“Así es que prácticamente pues aquí ya (solo) nos quedamos tres personas, está (el) señor (dueño) que es la cabeza, el (hijo mayor) [...] y yo” (EDU).

Respecto al hijo menor HIJMEN no comentan mucho, solo mencionan que por problemas familiares él ya no desea trabajar en MARK, y trata de ser independiente. El gerente de la sucursal Villahermosa comenta con respecto a la sucesión lo que piensa que está ocurriendo, él cree que aunque los padres no lo mencionaron nunca de una manera tácita, la sucesión del mando se fue dando mediante la competencia sana entre tres hijos de la familia:

“Se van empezando a ver cuáles son, [...] las características de los [...] hijos y poco a poco así, se van delegando, tanto puestos, como líneas [...] de sucesión, [...] de la primera generación” (HIMA)

Son los tres hijos varones los aspirantes a la sucesión, los padres observan las características:

“Se van viendo las fortalezas de cada uno y se [...] hace la sucesión del mando de forma [...] muy sutil, [...] hacia uno de los tres hijos y los demás comparten esa misma idea y ya [...] la sucesión del [...] mando recae sobre uno” (HIMA).

Como se puede ver en Industrias MARK la sucesión ideal no se ha dado, los padres debido a que dos de los hijos se encuentran fuera de la empresa han decidido que la dirección actualmente recaiga sobre el hijo mayor. Y aunque este quede como director general, habrá que repartir la empresa también entre los otros hijos. Por su parte el hijo mayor menciona ya como un hecho que la dirección de la empresa “en este caso me corresponde a mí” (HIMA).

V.6.4. Conflictos familiares

Las relaciones humanas entre padres, hijos hermanos primos y parientes políticos tienen un efecto muy importante en el desempeño y sobrevivencia de la empresa familiar. A continuación se describen algunos de los principales conflictos familiares encontrados en nuestro estudio de caso.

Desde hace unos años la sucursal de Villahermosa está dirigida por el hijo mayor del dueño que es el gerente y su esposa o sea la nuera del dueño, ella era la encargada de las finanzas de la sucursal Villahermosa, como se ha mencionado en la planta alta de las oficinas de MARK vivía la familia, por lo que los empleados se daban cuenta que:

“Por la parte familiar, de repente bajaban enojados, se peleaban, pues era un matrimonio, [...] de repente pues andaban disgustados, y eso, lo trasladaban a la compañía” (AN1).

La observación que hace un empleado de MARK nos muestra que los pleitos entre los familiares, en este caso esposos afectan directamente el desempeño de la empresa, estos desacuerdos también se dan con los demás integrantes de la familia:

El analista en sistemas menciona que en las juntas directivas, en donde todos eran familiares existían muchos problemas para llegar a los acuerdos:

“Era peor que la cámara de diputados [...] yo estuve en varias y se decían de cosas y no se ponían de acuerdo, [...] si usted [...] decía, no pues yo creo que esto es lo que se debe hacer, el otro decía no, eso no es, por esto, [...], y el otro decía no que sí,[...] y el otro no [...] el otro decía es que tú nunca me has querido [...], empezaban a mezclar cosas que [...] no venían al caso” (AN1).

Se puede observar que en las empresas familiares se mezclan los aspectos económicos con los sentimentales y para llegar a acuerdos se requiere del DUE:

“Llegaban a acuerdos porque el señor, (el dueño) [...] el director decía bueno se me callan, voy hacer esto finalmente se acababa haciendo lo que él decía” (AN1).

De acuerdo a (Martínez, 2010) (Lansberg, 2000) (Leach, 2009) los principales problemas surgen, cuando no hay una separación clara entre la familia y la empresa.

La madre trata siempre de mediar entre los conflictos, ella menciona que:

“Los resentimientos personales esos quedan afuera primero está el negocio, porque de ahí nosotros subsistimos” (EDU).

“Los individuos poseen la capacidad de jugar varios roles: el director es el padre de familia cuando está en su casa, y simplemente cruzando una puerta cambia rápidamente, en términos funcionales de [...] director” (Rendón Cobián, 2007, pág. 180), al respecto la esposa del dueño comenta que en el desempeño de los roles dentro de la empresa y la familia:

“Hay muchas contradicciones, hay enojos fuertes, [...] ya me gritó, ya le grite [...] cosas muy difíciles pero eso no afecta el negocio, lo familiar (es) de la puerta de [...] la calle para adentro, el negocio es otra cosa, [...] de la puerta de la calle a las compañías, es otra cosa y así se ha tenido que caminar” (EDU).

Estos conflictos se dan frecuentemente como lo menciona la esposa del dueño:

“Porque somos una [...], compañía familiar y [...] esa situación familiar [...] no se puede romper, y se lleva de un lado para otro, lo mismo a nivel de negocio, son vínculos [...] que aunque haya contradicciones, aunque haya situaciones muy duras muy difíciles [...] las tensiones, los enojos, [...] el no estar de acuerdo en muchas cosas, el ver nada más lo negativo, pues no es sano” (EDU).

La madre siempre trata de mediar entre los conflictos y trata de hacer una separación entre la empresa y la familia:

“

Cuando se tiene un negocio familiar,[...] no se trata de [...], yo tengo la razón, si tú no entras en mi razón, aquí nos despartamos, [...] como dice los niños agarró mis canicas y me voy. Se trata de equilibrar la situación [...] a nivel familiar, pero [...] como situación sana es primero el negocio, aquí en la familia [...] así se ha hecho” (EDU).

La esposa del dueño trata de que se respete la autoridad por la investidura de las personas que llevan la dirección de Industrias MARK.

“Aquí (en la casa) puedes gritonear y [...] decir, lo que quieras hacer, allá abajo la cabeza es el señor (dueño), los brazos y la cabeza también en [...] Villahermosa es el ingeniero (el hijo) y la señora (EDU), ya en lo familiar es otro trato, pero cada quien tiene su jerarquía y debe de ser respetada” (EDU).

Otro de los conflictos comunes surge por la duplicidad de órdenes que dan los familiares a los empleados causando mucha confusión entre ellos:

“Llegaba el sobrino y daba órdenes, llegaba el hijo y daba órdenes, llegaba la nuera y daba órdenes y tú con quien quedas bien, no podías quedar bien con ninguno” (ANA1)

Dentro de toda esta confusión debida a que todos los familiares daban órdenes, se destaca de manera importante el poder de la esposa del dueño:

“Peor aún, llegaba la esposa del dueño,[...] si alguien tenía un poder dentro de la compañía eran ellos dos, [...] pero entre ellos dos habían conflictos, entonces a veces uno decía una cosa y el otro decía no, [...] yo

quiero que hagas esto y [...], bueno y pero quien es el que te paga, te paga ella o te pago yo, y tú que hacías” (AN1).

La forma de cómo se toman de decisiones en la empresa muchas veces trae también conflictos entre los integrantes de la familia, como explica el jefe administrativo:

“Primero en forma pasiva hablando y explicando [...] las situaciones que se deben presentar, pero normalmente se termina en gritos, [...] en “has lo que tú quieras”, “has lo que cómo se te considere” pero en realidad es cuando explota la bomba, pero ya una vez que se apaciguan las cosas se toma la mejor, bueno para ellos la mejor decisión” (JEF).

Las diferencias entre la formas como el dueño fundador llevaba la conducción de la empresa y la forma como la ven los hijos y nietos se debe principalmente a los cambios en los aspectos sentimentales:

“En la medida en que pasa de un familiar a otro (la administración), por ejemplo del papá al hijo,[...] para el hijo todavía existe una, un vínculo más directo porque vio al papá como sufrió, como se desgastó para poder adquirir o tener lo que tiene, mas sin embargo para [...] el nieto (que) no lo vio, entonces ya le vale cacahuete” (JEF).

El jefe administrativo menciona que existe una gran diferencia en la forma de valorar la empresa entre los miembros de la primera a la segunda y a la tercera generación, para el nieto la empresa:

“Va perdiendo el valor sentimental, (y) va adquiriendo (solo) el valor monetario [...]. Si al señor DUE le costó una máquina, [...], por el

sentimiento no la va a vender, en cambio el nieto, él lo que va a ver, que es un mueble viejo que [...] (que) no le sirve para nada [...] se pierde ese vínculo [...] del sentimentalismo [...], de la gratitud hacia los fierros” (JEF).

Otra clara diferencia de la forma en que llevaba la empresa el dueño fundador y la manera como la conducen actualmente los hijos y nietos puede ejemplificarse con el trato que se les da a los empleados más antiguos en la empresa:

“DUE [...] lo palmea y le dice oye ¿Cómo estás? ¿Dónde vas? ¿Cómo te ha ido?, o ¿Cómo estás trabajando?, en cierta forma de agradecimiento. En cambio [...] el nieto entra y ni lo conoce, se pasa derecho y si faltó lo corre o le vale cacahuete, porque no es [...] el mismo vínculo que (tenían) con el abuelo” (JEF).

De la misma manera en lo referente a los aspectos como la calidad, rapidez y eficiencia existen diferencias entre los valores de las generaciones. El dueño y fundador elaboraba sus productos con los materiales de la mejor calidad para que duren lo máximo posible, los hijos y nietos para la fabricación de los productos analizan que materiales son los de menor costo, pero que logran cumplir con los requisitos de durabilidad requeridos, su objetivo es más el lucro que el prestigio y el orgullo de la marca.

“DUE va a cuidar esos aspectos, [...] yo sé que ese producto que estoy vendiendo puede durar 50 días o 365 [...] te lo vendo en [...] tanto, pero yo te lo aseguro [...] (por) un año, porque la persona que lo [...] creó (el DUE) le va a meter el mejor (material al) producto, para que su nombre y su prestigio (perduren)” (JEF).

Pero si ahora, si es el nieto el que dirige la empresa:

“Ya no va a ver, [...] que dure un año, ese va agarrar [...] es el costo menor para que le pueda ganar y sacar más, [...] quizás tenga la calidad, pero no la máxima calidad, quizás tenga [...] el rendimiento, pero no el máximo rendimiento [...] con que [...] (dure un) mes [...] ya cumpliste” (JEF).

Comenta el analista de sistemas que uno de los principales problemas de las empresas familiares es hecho de:

“Que quieren hacerlo todo ellos, ellos quisieran controlar el dinero, hacer la chamba y que tú hagas nada más la talacha [...] eso no les permite tener mucha visión hacia adelante, ni saber exactamente como están trabajando, porque el dueño por ejemplo se metía hasta en la compra de un tornillito, quería él verificar que se comprara ese tornillito, entonces eso era un problema” (ANA1).

V.7. ESTRATEGIAS QUE UTILIZA MARK PARA SOBREVIVIR

Son muchas y muy variadas las estrategias que utiliza MARK para adaptarse a los requerimientos de PEP, cómo mantener unas finanzas sanas que les permita tener una solvencia económica, estrategias en lo que respecta a los requerimientos de personal, maquinaria, prestamos financieros, asociarse con otras empresas y poner mucha atención en las licitaciones a las fechas especificadas en el cronograma de los pasos del proceso del concurso.

V.7.1. Estrategias

Se había comentado que una de las características de dueño y fundador era la de ser muy previsor en cuanto a ahorrar lo más posible para tener el capital suficiente para solventar los tres primeros meses de un contrato, como lo menciona el jefe administrativo:

“Uno de los [...] requerimientos [...] más importante(s) [...] es la solvencia económica, [...] ese es la parte medular, si hay solvencia económica hay forma de [...] poder obtener todo lo demás” (JEF).

El capital es tan importante que si no se tiene, no se puede entrar a los concursos y por lo tanto no se puede obtener un contrato. Cuando se gana una licitación este capital le permite a Industrias MARK el poder cumplir con todos los requisitos emanados del contrato, estos pueden ser de recursos humanos, de maquinaria y equipo, de la localización física donde estarán los equipos en el campo, se les va dando la solución más óptima, por ejemplo en los casos:

“En cuanto al [...] personal, bueno pues lo contrata, en cuanto maquinaria pues la renta, o hace promesa de compra” (JEF)

En cuanto a la manera de establecer la estrategia de un contrato, el jefe administrativo menciona que la base para cotizar es:

“Verificar por ejemplo donde se van a instalar los equipos, que tipo de equipos son, que desgaste tienen esos equipos, que equipos pueden aguantar un año, cuales pueden aguantar 30 días, [...] que modelos son los que se están manejando, [...] cuantas horas de duración tienen” (JEF).

Con los datos anteriores los directivos de MARK estiman y toman decisiones tales como:

“El refaccionamiento que se les va a poner, si el contrato dura un año, si [...] se le mete un producto alcanzará a durar durante ese año o tendré que ocupar [...] 25 piezas, esas 25 piezas las tengo que dividir entre meses, cuántas voy a necesitar por mes, no comprar las 25, si no (que) comprar las de los tres primeros meses, y mes con mes irme surtiendo” (JEF).

Los directivos de MARK en lo referente a los préstamos financieros han establecido una serie de estrategias como la de poner mucha atención en pagar los préstamos lo más rápido posible para no pagar muchos intereses:

“Pagarlos en cuanto se tenga el dinero, irle dando vuelta dinero, [...] (que) no te vayas descapitalizando, que tengas abastecido [...] tu almacén, que tus productos sean, sino los de mejor calidad que tengan una calidad que te permitan mantener el contrato sin ninguna penalización” (JEF).

En cuanto a la contratación de personal técnico, verificar:

“Que el personal que tienes [...] tenga la capacidad técnica para poder diagnosticarte las fallas con anticipación, no hacer [...] correcciones sino prevenciones, [...], ver cómo puedes minimizar los gastos y maximizar el servicio” (JEF).

PEP varía frecuentemente los tiempos en que emite las licitaciones, ocasionando con esto una gran incertidumbre entre las empresas subcontratistas, ya que se pueden quedar un periodo largo de tiempo sin contratos, como le ocurrió a Industrias MARK:

“Los contratos son trianuales, [...] si nos ganan son tres años que te quedas parado, [...] nosotros el otro año todavía traíamos contrato [...]. Ahorita el detalle es que [...] todo el 2010 no sacaron licitaciones. A los que traían contrato les dieron ampliación, ¿por qué hicieron eso? Por la nueva reforma, anteriormente se licitaba con la ley de Adquisiciones y Obras Públicas y ahorita [...] se trabaja con la ley de PEMEX” (JEF).

Mediante las licitaciones PEP especifica la cantidad, la especialidad y las características de los recursos humanos que deben tener las empresas licitantes en su plantilla laboral para desarrollar el contrato, con esto PEP condiciona y limita la cantidad de empresas que entran a los concursos:

“Sobre el personal [...] te pide(n) que sea titulada la persona que va a trabajar, que tenga cédula profesional, [...] cinco años de experiencia, que sea [...] perito en la seguridad o que tenga una carrera profesional de acuerdo [...] a esa [...] línea. [...] Que presente los contratos [...] donde manifieste que efectivamente [...] ya trabajó cinco años” (JEF).

Los funcionarios de PEP que elaboran las licitaciones, de cierta manera tienen el poder de limitar y seleccionar a las empresas que desean que participen en los concursos y excluir a otras, por ejemplo en lo referente a equipo estos funcionarios pueden pedir ciertos requisitos, con la finalidad de excluir a las empresas que no tienen la suficiente capacidad financiera o capacidad en activos, mediante solicitudes tales como de exigirles a las compañías que para poder concursar necesitan contar con:

“Una grúa de 20 toneladas o [...] de 300 toneladas, con un taller de 400 m² con piso, con una grúa viajera de 30 (o) [...] 50 toneladas y si le

agregan que sea propia la tienes que comprar, el taller, la grúa viajera. Si te dicen [...] que debes de tener X, entonces ahí es otra, otra forma de controlar, de que no todos las compañías [...] puedan entrar (a los concursos)” (JEF).

Cuando las empresas no cuentan con algunos de estos requisitos, tiene que buscar estrategias como la de que:

“Se tengan que asociar con otra compañía más fuerte” (JEF).

Cuando las empresas no cuentan con las especificaciones del equipo solicitado tienen varias alternativas, como lo comenta el jefe administrativo:

“Lo que hacen (las empresas) [...] si la licitación lo permite, (el equipo) lo pueden rentar o hacer promesa de compraventa mediante un contrato con [...] una distribuidora, [...] de esa maquinaria. Ahora si el contrato no lo permite, ¿Qué es lo que tienes que hacer? Bueno, asociarte con una [...] empresa más grande y entrar, le llaman [...] (en participación) conjunta” (JEF).

En lo referente a experiencia y a la capacidad económica que deben tener las empresas, los funcionarios de PEP les pueden decir a los licitantes, que para poder entrar al concurso deben de manifestar que tienen:

“Experiencia con contratos con Pemex, [...], si no tienes contratos con Pemex, [...] estás descartado [...], segundo que tengas el tiempo que te piden ahí, te pueden decir sabes que cinco años, si tu contrato duro un año no sirve, que tenga la especialidad en tal y tal [...] cosa [...] (si de esas 3, 5 especialidades nada más tienes una [...] estas fuera, si tu

capacidad financiera [...] (es) un millón y te piden 5 millones estas fuera” JEF).

Como se puede observar los requerimientos exigidos a las compañías contratista pueden variar dependiendo de las personas que funjan en ese momento como funcionarios responsables de PEP para la elaboración de los concursos.

PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

V.8. CAMBIOS DE REQUERIMIENTOS DE PEP

En este apartado describiremos las principales razones por las que PEP realiza cambios en sus modelos organizacionales en su proceso de modernización.

Con el fin de guardar el anonimato de los funcionarios de PEP entrevistados utilizaremos la siguiente nomenclatura:

- ARH: Analista de Recursos Humanos
- EGS: Ex Gerente seguridad industrial
- AIA: Analista de incidentes y accidentes
- SMP: Subgerente de Mantenimiento y Perforación
- CTR: Coordinador Técnico Región Sur
- ERG: Ex Superintendente Registros Geofísicos
- GSI: Gerente de Seguridad Industrial

V.8.1. Razones del cambio

Las razones por las que PEMEX ha ido cambiando de modelos organizacionales a lo largo de su historia, han sido diversas, como la ser una empresa con instalaciones de alto riesgo, como comentan los diversos actores:

“La modernización de Pemex [...] yo creo que [...] obedece [...] a procesos mundiales de cambio, la industria petrolera ha cambiado todas sus formas de operar a nivel mundial, dado que [...] nuestro afán de disminuir el riesgo (al) ser [...] instalaciones de alto riesgo en sí, su propia naturaleza de la actividad que desarrollamos genera un riesgo” (CTR).

El coordinador Técnico de la Región Sur menciona que respecto al riesgo el objetivo que se persigue y la manera de cómo conseguirlo es:

“Lo que queremos es minimizar lo [...] más posible, [...] la manera de minimizarlo es a través de mejores prácticas, de procedimientos, de disciplina operativa, de homologar criterios de operación, de tratar de tener instalaciones estandarizadas” (CTR).

Otra de las razones para buscar nuevos modelos es la de encontrar alguno que ayude a que la producción se siga manteniendo, como lo comenta uno de los actores:

“Los modelos de organización, han sido muy cambiantes en Pemex, [...], porque la declinación de la producción es bastante fuerte, [...] varía entre el 2, 3, 4 hasta el 5%, entonces, lo que ha tratado Petróleos Mexicanos es [...] vencer esa declinación, [...] si no hay incremento en la producción, cuando menos tiene que mantenerse [...] nunca caer, entonces, ese gran reto ha obligado a la organización, a practicar (nuevos) modelos de organización” (ERG).

V.8.2. Isomorfismo

Otra de las razones por las que las empresas buscan constantemente nuevos modelos organizacionales, de acuerdo con el Nuevo Institucionalismo es la búsqueda de legitimidad, mediante el establecimiento de normas y valores de la empresa, creando expectativas cognitivas de una buena reputación y legitimidad ante los ciudadanos (Daft, 2000). Otros autores como (DiMaggio & Powell, 1999) y Montaña (2004) también proponen que el objetivo de las empresas no es la productividad, ni eficiencia sino que es la legitimidad. En los discursos de propaganda de PEP se destaca mucho los aspectos de la política, principios y valores de la empresa. En una tarjeta que llevan en su cartera tienen impreso dichos principios, uno de los funcionarios entrevistados, los leyó:

“Petróleos Mexicanos es una empresa eficiente y competitiva que se distingue por el esfuerzo y el compromiso de sus trabajadores con la seguridad, la salud en el trabajo y la protección ambiental. [...] principios:
1: La seguridad, Salud y protección Ambiental en el trabajo son valores con igual prioridad que la producción, el transporte, las ventas, la calidad y los costos. 2: Todos los incidentes²⁵ y lesiones se pueden prevenir. 3: La Seguridad, Salud en el trabajo y protección en el trabajo y protección ambiental son responsabilidad de todos y condición de empleo. 4: En Petróleos Mexicanos, nos comprometemos a continuar con la protección

²⁵ Incidente: Evento o combinación de eventos inesperados, no deseados, que alteran el funcionamiento de las instalaciones del proceso o de la industria, acompañado o no de daño al ambiente, a las instalaciones y/o a las personas

y el mejoramiento del medio ambiente en beneficio de la comunidad y los trabajadores petroleros estamos convencidos de que la Seguridad, Salud y Protección Ambiental son en beneficio propio y nos motivan a participar en este esfuerzo. 5: Los trabajadores petroleros estamos convencidos de que la Seguridad, Salud en el trabajo y Protección también son en beneficio propio y nos motivan a participar en este esfuerzo” (ARH2).

La Seguridad Industrial, Protección Ambiental y Calidad son los ingredientes para alcanzar las metas de PEP, como lo menciona el Subdirector de Seguridad Industrial:

“La seguridad industrial, la salud ocupacional, la eliminación de contaminantes ambientales y el respeto a las comunidades son la motivación para operar con prevención y continuidad total en nuestra empresa, para que PEMEX pueda ser vista por los demás como un ejemplo de industria de calidad en pensamiento y estrategia” (Petróleos Mexicanos, 2006, pág. 17)

Según el Código de Conducta de PEMEX (Petróleos Mexicanos, 2012), la empresa desea ser como institución y que guía a la organización a cumplir su responsabilidad económica y social, definiendo su visión como:

“Ser reconocida por los mexicanos como un organismo socialmente responsable, que permanentemente aumenta el valor de sus activos y de los hidrocarburos de la nación, que es ágil, transparente con alto nivel de innovación en su estrategia y sus operaciones.” (Petróleos Mexicanos, 2012).

De la misma manera otra explicación por la que las empresas adoptan los nuevos modelos organizacionales, en este caso la seguridad nos la proporciona el isomorfismo coercitivo con el fin de parecer legítimas (DiMaggio & Powell, 1999):

“PEMEX Exploración y Producción tiene registrado ante un organismo que se llama Reaseguro Internacional todas nuestras instalaciones las tenemos aseguradas, ese Reaseguro Internacional, esas compañías nos obligan [...] que debemos aplicar irrestrictamente el Anexo “S” a toda compañía contratista para poder cumplir con la regulación de ese organismo internacional” (AIA).

Lo comentado por el funcionario, explica por qué PEP adopta nuevos modelos organizacionales, es decir las empresas aseguradoras internacionales le piden a PEP como condición para obtener los seguros con ellas, cumplir con todas las normas y reglamentos establecidos y hacer que estos mismos los cumplan las compañías contratistas.

También PEP tiene aseguradas todas sus unidades y embarcaciones con la Aseguradora Internacional Lloyd’s, que es líder en administración de riesgos marítimos como lo comenta el Analista de Incidentes y Accidentes:

“Lloyd’s [...] subcontrata a Inbursa, [...] para que [...] inspeccionen las instalaciones (y sean) auditadas por personal certificado que la misma Lloyd’s tiene en otras partes del mundo, [...] en meses pasados tuvimos la visita [...] de especialistas en Seguridad Industrial, Protección Ambiental y en los Procesos petroleros, estuvieron aquí verificando en qué condiciones están nuestras instalaciones” (AIA).

De lo anterior podemos decir que todas las grandes compañías petroleras en el mundo como PEMEX, están cubiertas por un seguro que ampara los riesgos derivados de las actividades desarrolladas con las grandes compañías aseguradoras internacionales, como Reaseguro Internacional Lloyd's. Y que estas aseguradoras obligan a PEP a aplicar el Anexo "S" a todas las compañías contratistas, por lo que existe una dependencia en que se puede adquirir el seguro solo si se cumple con aplicar las normas y comportamientos que marca el Anexo "S".

Otra de las razones en lo referente a la explicación de porqué las empresas tienden a pasar de modernas a postmodernas es la que nos proporciona (Williamson, 1991), él comenta que muchas veces las empresas toman sus decisiones en base a la evaluación entre los costos transaccionales de jerarquía y los tecnológicos o de mercado. Cuando tienen la alternativa de crecer en su estructura o subcontratar. En nuestro caso PEP puede crear un departamento para mantenimiento de Pozos o dicho mantenimiento lo puede subcontratar con compañías externas:

"Si por las políticas precisamente por eso se subcontrata, porque (se) dice bueno sale más barato a veces subcontratar un servicio que hacerlo, pero pues yo creo que [...] no han visto [...] que la gente está ahí y que se le paga de todas maneras, por eso es más bien político, es decir reactivar la economía nacional, [...] (pero) de todas maneras paga y eroga [...] el sueldo" (SMP).

Con los recursos con los que cuenta PEP, podría fácilmente crear un departamento de Pozos que pudiera atender esas necesidades y no subcontratar:

“Si existe un departamento de mantenimiento de pozos, de hecho hay una dirección que se encarga de ello, existe lo que sería la perforación y el mantenimiento de pozos” (SMP).

Respecto a la pregunta de ¿Por qué PEP no tiene un departamento de pozos? contesta el Superintendente de Registros Geofísicos:

“En un principio Pemex tenía esos talleres, con los cuales le daba mantenimiento a [...] (sus) equipos, pero ¿qué pasó?, que PEMEX (se) empezó ahogar con las exigencias sindicales, se empezaron a crear infinidad de plazas de mantenimiento” (ERG).

Como una respuesta de Petróleos Mexicanos se asesoró con la consultora internacional McKinsey y esta:

“Eliminó los talleres de mantenimiento de Pemex y le abrió las puertas al contratismo, [...] se solucionó una cosa pero también se vino otra que, ahora a Pemex le sale más caro pagar los mantenimientos, pero también se quitó el problema de la generación de plazas, que es [...] un cáncer” (ERG).

Por lo que se puede ver la decisión de PEP no responde a lógica de propuesta por (Williamson, 1991), la explicación que comentan los funcionarios es que la decisión que se toma es más política que racional. Aunque se tenga al personal del departamento de mantenimiento de pozos, se requeriría incrementarlo, pero debido a que las políticas no permiten que la paraestatal crezca demasiado, es por eso que se licita. Otra causa mencionada es también debido a que un pozo tiene una vida

promedio de 30 a 40 años y la mayoría de los pozos en Tabasco están maduros, por lo que su vida está limitada, si se contratara más personal para la realización de esas actividades, cuando se acabe la vida del pozo, que se haría con ellas, por lo que es más conveniente contratar compañías que le den servicio a los pozos. También la tecnología y los equipos se vuelven obsoletos, por lo que se tiene una ventaja al contratar los servicios de compañías, estas frecuentemente tienen que adquirir tecnología nueva.

V.9. MODAS ADMINISTRATIVAS Y CONSULTORAS INTERNACIONALES

En este apartado se analizarán las razones por las que PEP adopta modelos organizacionales también llamadas modas administrativas. Se analiza también la manera de cómo se implantan en la paraestatal por las casas consultoras y los problemas que se crean al hacerlo.

V.9.1. Modas administrativas

Retomando la idea de (Christensen & Raynor, 2003) acerca de que los cambios en los modelos organizacionales también obedecen a las modas administrativas, PEP ha adoptado los modelos administrativos que piensa que le pueden ayudar a un mejor desempeño de la organización. Como lo comenta uno de los funcionarios:

“En Petróleos Mexicanos nosotros empleamos yo creo con todos los modelos, pero fueron modas nada más” (ERG).

Estos modelos que implementa la paraestatal, son trasladados a las empresas contratistas con la finalidad de que ellas también cumplan con las normas y

procedimientos del modelo implementado, como lo comenta un interlocutor acerca de los modelos de calidad que se han implementado:

“El Just in Time estuvo, [...] el ISO [...] se le exigió a las compañías, pero las compañías, sobre todo las contratistas no son muy sinceras con Petróleos Mexicanos, [...] al no ser honestos con los compromisos de ISO, pues el resultado se refleja en (que) la problemática sigue [...], siguen habiendo problemas mecánicos en los pozos, las cuotas de producción [...] no sé alcanzan, entonces, por eso yo lo veo, los modelos calidad como unas simples modas” (ERG).

La explicación que da el Ex Superintendente de Registros Geofísicos de los constantes cambios en las modas que adopta PEP y que las traslada a las compañías contratistas, es que PEP desea resolver los problemas que tiene en los pozos, principalmente el de alcanzar las cuotas de producción requeridas y para lograrlo busca constantemente implementar nuevos modelos que le ayuden a resolver sus problemas, y lo que ocurre frecuentemente al adoptar un nuevo modelo e implementarlo es que no encuentra los resultados buscados, por lo que desecha el modelo y busca otro.

De acuerdo a (Cameron, 1984) las razones por las que se adoptan las modas de gestión son: Presiones en el entorno, Tendencias hacia la conformidad y Características de la organización, (Ver Tabla 5). Pero ninguna de estas razones corresponde a la realidad de lo que ocurre en PEP, por ejemplo al implementar las normas ISO, los problemas siguen por lo que se piensa que con otro modelo es posible que ahora si se resuelvan los problemas. De manera muy similar otro funcionario opina:

“Prácticamente en Pemex (se) empezó a trabajar sobre lo que era la Calidad, sobre la normatividad ISO 9000, se formaron algunos Círculos de Calidad [...] se incorporaron [...] nuevos requisitos para las compañías, algunas los cumplían otras no” (SMP).

Algunos modelos se han implementado y se han desechado, como lo comenta un funcionario de PEP:

“Años atrás se implementó, se volvió a implementar la parte de [...] Control Total de Calidad eso fue hace 10, 12 o 15 años más o menos, actualmente no se viene aplicando” (ARH).

Los tres funcionarios de PEP coinciden que han sido varios los modelos organizacionales en la paraestatal, mencionan que se inició con la implementación de los Círculos de Calidad, Control Total de Calidad, Normas ISO, Just in Time y que le siguieron otros más.

“Posteriormente implementaron un sistema de administración de mantenimiento que se llamó el sistema SAM, para mi gusto ese sistema era muy burocrático y que prácticamente no tuvo éxito, se fue [...] por la misma burocracia de mucha papelería, todo enfocado a [...] la administración y se descuidaba mucho el campo, posteriormente fue evolucionando hasta otro nuevo proyecto [...] que le llamaron SUMA, SUMA es sumar esfuerzos” (SMP).

Comprobándose de esta manera lo efímero de las modas de acuerdo a (Abrahamson, 1996) de que las empresas que habían adoptado un modelo de calidad en menos de una década lo desecharon.

V.9.2 Consultoras Internacionales

PEMEX ha pasado por varias etapas en su proceso de reestructuración y se ha apoyado por casas consultoras internacionales:

“El cambio más fuerte fue el que se presentó en 1992, cuando se decreta que PEMEX se subdivide en cuatro subsidiarias, [...] y entonces se empiezan a manejar como líneas de negocios, antes de ello Pemex era una sola empresa era un [...] solo organismo y no tenía estas subsidiarias básicamente es el [...] gran ajuste que se dio en esa época” (ARH2).

Complementando lo anterior el Ex Superintendente de Registros Geofísicos menciona respecto a la pregunta de cuáles han sido las últimas grandes etapas en Petróleos Mexicanos:

“Cuando se convirtió en filiales,[...] estaba la dirección General de Petróleos Mexicanos, como el principal ente corporativo, y se subdividió en [...] filiales, totalmente independientes unas de otras, una de las filiales más importantes es Pemex Exploración y Producción, esa filial se dedica a buscar, a explorar zonas productoras de petróleo, las perfora, y administra [...] toda la producción de crudo, la concentra en baterías que son recolectoras de crudo, las almacena, y de ahí las manda a la otra filial” (ERG).

Esa filial a la que le entrega PEP el petróleo es PEMEX Comercialización, que se dedica a administrar y a vender el producto a los países extranjeros, la otra filial es Pemex Gas y Petroquímica y las otras dos filiales son PEMEX Refinación y PEMEX Petroquímica. Para hacer la reestructuración se contrató a la consultora McKinsey. La opinión de los funcionarios de PEP, respecto a esta reestructuración es variada pero coinciden en que no fue muy buena decisión:

“Uno de los modelos que más nos perjudicó, fue el modelo de McKinsey, [...] cuando se implantó el modelo de McKinsey se perdió la especialización en la estructura, ese modelo trajo como consecuencia, [...] duplicidad de puestos, en todos los niveles, desde los niveles gerenciales, hasta niveles de mandos medios, [...] dualidad de funciones, [...] trajo como consecuencia pérdida [...] del poder en la estructura organizacional” (ERG).

Además de esta duplicidad de puestos el modelo de McKinsey trajo otros problemas como los menciona el funcionario de PEP:

“Como la estructura se hizo tan plana, todo mundo tenía poder [...], todo mundo [...] tomaba decisiones, todo mundo en cualquier ámbito, pero nadie era responsable, [...] ese fue uno de los errores garrafales del modelo de McKinsey” (ERG).

De acuerdo a los funcionarios de PEP la razón de la reestructuración de la paraestatal se debió a:

“Veníamos de una estructura piramidal, que le costaba mucho dinero a Petróleos Mexicanos, donde la responsabilidad no estaba compartida, nada más la tenía [...] el director de Petróleos Mexicanos y su Consejo Corporativo, entonces el modelo McKinsey [...] fracasó porque se fueron al extremo, [...] (debía ser plana) pero no tan plana o sea, había que darle responsabilidad a los mandos medios, pero, [...] no irse al extremo [...], el modelo de McKinsey (lo) implantó Petróleos Mexicanos [...] en el 2003” (ERG).

Esta reestructuración por un lado ayudo en disminuir la responsabilidad del director de PEP pero por el otro ocasiono muchos problemas al duplicar puestos:

“El modelo de McKinsey lo bueno que tenía era que disminuyo la responsabilidad, [...] antes todo recaía [...] en un subdirector, ahora no, el [...] director de PEP, tiene sus subdirectores y los subdirectores tienen sus administradores de cada activo, tiene sus gerentes también de la perforación por región, pero el error garrafal fue que dualizarón puestos” (ERG).

Un ejemplo que nos comenta el ex subgerente de Registros Geofísicos respecto a la duplicidad de puestos es que en la Ciudad de Villahermosa se encuentra la Subdirección de la Región Sur y que se crearon representaciones de esta:

“En Comalcalco, [...] Agua Dulce, [...] Reforma Chiapas, Ciudad Pemex [...] y Cárdenas esas representaciones tienen personal con las mismas funciones, casi el mismo poder de autoridad que la división, entonces eso creo roces, al haber equidad en cuanto al poder [...] y a la

responsabilidad, de tal manera que el personal que quedaba en medio, que es la fuerza laboral y los mandos medios, de pronto quedaban contra la espada y la pared” (ERG).

Esta duplicidad de jefaturas hacia que los mandos medios tuvieran dos jefes, los que estaban en la Región en Villahermosa y los que estaban en las representaciones en los municipios, ante este descontrol lo que hicieron fue:

“Su propia trinchera cuando les iba bien, se iban con su jefe de [...] la base operativa, cuando les iba mal con el otro, pero [...] esa manera de atrincherarse les eliminó una parte importante de la organización, que fue la comunicación con sus demás entes comunes, [...] muchas veces se olvidaban de que un recurso que compraban lo tenían [...] en Ciudad Pemex, [...] un recurso que Reforma les podía surtir, no lo pedían. [...] Eso fue lo que le dio al traste a la estructura, [...] esto se refleja en los altos costos” (ERG).

Estas faltas de comunicación entre los departamentos ocasiono que los costos de la extracción de un barril de petróleo crecieran exponencialmente:

“En el pasado [...] costaba (extraer) un barril cinco dólares cuando la bonanza, pero con los errores de estructura y el comportamiento de la organización después de eso [...] cuesta de 10 a 12 dólares el barril, entonces ese incremento del costo, es lo que motiva a Petróleos Mexicanos a reestructurarse, como un ente organizacional” (ERG).

Las condicionantes que llevan a PEP a buscar incesantemente implementar nuevos modelos administrativos es el deseo de querer encontrar una manera de disminuir los costos de la extracción del barril de petróleo debido a que una gran parte de sus operaciones de producción las realiza a través de empresas contratistas, es a ellas a las que les traslada los requerimientos de los nuevos sistemas implementados.

Las casas consultoras que han propuesto las grandes reestructuraciones a PEMEX, de acuerdo a la opinión de los funcionarios, en lugar de propiciar que la organización se desempeñe mejor ha ocasionado muy grandes problemas:

“Hay una compañía que ha hecho todas las reorganizaciones, la compañía Mackenzie, [...] primero les dijo [...] que la mayoría de la gente debería estar abocada a donde está la producción y que mandaran a la gente [...], hacia los yacimientos [...] donde está el petróleo, ok, mandaron gente de Región [...] y de sede hacia los activos, crearon unos monstruos administrativos, después [...] el mismo asesor organizativo [...] dio marcha atrás, repliegue, tráiganlos para acá otra vez y volvieron a centralizar en Región” (EGS).

Otra explicación por la que se contratan consultoras internacionales para el desarrollo de estrategias es que los funcionarios que llegan a altos puestos directivos de la paraestatal no son petroleros de carrera²⁶ y que llegaron por razones políticas:

²⁶ Ser petrolero de carrera implica que el ingeniero empezó en puestos desde abajo en el campo adquiriendo experiencia, que se ha preparado y que ha obtenido un posgrado y por su desempeño ha escalado a puestos de decisión en la Región (CTR).

Todavía hay gente dentro de la organización que no está preparada para tener el puesto [...] son gerentes, [...] subdirectores,[...] coordinadores, que [...] llegaron por distintas maneras [...] no llegaron porque sean los más capaces, ni que tienen más experiencia, ni que puedan resolver el problema desde el punto de vista de formación [...]. Si [...] te conoce alguien [...] puedes ascender a puestos de importancia dentro de la organización y eso sí genera un problema. (CTR).

La falta de experiencia en los funcionarios de PEP ha sido la causa de malas decisiones, que le han causado a la paraestatal grandes pérdidas económicas:

“Desgraciadamente en Petróleos Mexicanos se tiene [...] el mal arraigado [...] (del) influyentismo, [...] en muchas ocasiones las personas que toman [...] decisiones directivas no han tenido la oportunidad de estar directamente relacionadas con los trabajos operativos en el campo” (GSI).

Esta falta de experiencia de los directivos al no tener una carrera desde abajo en los pozos ha afectado mucho a la paraestatal:

“Eso impacta [...] en no disponer (de) las herramientas, del personal adecuado, no se da la capacitación adecuada porque ellos [...] deciden cómo utilizar el dinero, no conocen exactamente las necesidades del campo, por esas razones siempre hay problemas y ha costado muchísimo (dinero) a Petróleos Mexicanos”. (GSI).

Estos nuevos directivos por su falta de experiencia se rodean de gente nueva que proviene de otras compañías petroleras, como lo comenta el Gerente de Seguridad Industrial:

“Llega un alto directivo, elimina a los (empleados) anteriores aunque hayan tenido toda la experiencia del mundo, traen gente nueva con la esperanza de que ellos puedan tener una nueva visión, [...] la realidad es otra, aquí en Petróleos Mexicanos por ser una compañía apegada a las [...] costumbres, al campo, [...]. Todos los que van a ocupar puestos clave y administrativos en Pemex deben de tener bastante experiencia en la cuestión del campo, [...] (y en) los procesos operativos”. (GSI).

Estos funcionarios por su falta de experiencia lo que hacen es rodearse de consultores externos para que les elaboren las estrategias de trabajo y que es necesario que el directivo de PEP, que va administrar tenga experiencia en el campo petrolero porque si:

“Él que establece la estrategia no conoce ni un pozo pues estamos jodidos, ¿cuál va ser su parámetro de comparación? lo que le diga McKinsey, lo que le diga cualquier otra compañía que[...] contrate para que le dé la estrategia, la mayoría son venezolanos y que dicen así lo hicimos en Shell, en Nexen, en Conoco, pero son empresitas de este [...] tamaño, el error que cometemos es que queremos [...] operar de la misma manera (que) una empresa privada” (CTR).

Otro de los problemas que las casas consultoras han ocasionado es referente a los talleres de mantenimiento que anteriormente tenía PEMEX, para darle servicio a sus

plantas petroquímicas, pero debido a que el sindicato usaba esos talleres para justificar una mayor cantidad de plazas para sus afiliados.

“En un principio PEMEX tenía esos talleres, con los cuales le daba mantenimiento a [...] (sus) equipos, pero ¿qué pasó?, que Pemex (se) empezó ahogar con las exigencias sindicales se empezaron a crear infinidad de plazas de mantenimiento” (SRG).

La administración de ese entonces contrato a la Consultora McKinsey para hacer una reestructura, como lo comenta el Superintendente de Registros Geofísicos:

“Entonces que hizo Petróleos Mexicanos, en esa reestructura, (lo que le indicó McKinsey, eliminó los Talleres de Mantenimiento de Pemex y le abrió las puertas al contratismo, [...] se solucionó una cosa, [...] pero también se vino otra [...] ahora a Pemex le sale más caro pagar los mantenimientos, pero [...] se quitó el problema de la generación de plazas” (SRG).

Otro de los errores de las empresas consultoras es considerar que las soluciones implementadas en otras compañías van a ser igual de exitosas si se aplican a PEMEX:

“Nuestros grandes ejecutivos allá en las alturas, traen a McKinsey, traen a una empresa que no sabe ni madres del pinche petróleo, o traen empresas que hicieron un ejercicio en BP, [...] funcionó en BP y va a funcionar en PEMEX, pues no es cierto, en primera no somos lo mismo, [...] yo estoy en contra de eso totalmente, porque nos siguen vendiendo

espejitos, mucha gente ha tratado de venir a vender su tecnología, créame algunas cosas son para al perro, no sirven para nada” (CTR).

Otra de las casas consultoras muy importantes para PEMEX ha sido la Compañía Dupont, debido a que PEP está muy interesada en la seguridad sobre todo en el área de trabajo y desea proteger a sus trabajadores, por lo que se ha invertido mucho dinero en consultorías sobre seguridad:

“Se tiene como consultoría [...] a Dupont con [...] (un) Sistema de Seguridad [...]. (como) sabemos [...] ellos (DuPont) empezaron a implementarla desde como 1800 y tantos, cuando tenían una planta de fábrica de dinamita y que fueron creando su sistema de seguridad a lo largo del tiempo y pues (a) Pemex le pareció atractivo ese sistema (y) lo compró, tenemos asesores [...] de ellos y [...] lleva como tres años implementando” (SMP).

El Subgerente de Mantenimiento comenta que el Sistema de Seguridad no se puede implementar a PEP directamente, sino que se necesita adecuarlo a las condiciones de la paraestatal:

“Ese sistema de Dupont hay que adaptarlo a la realidad de Petróleos Mexicanos y sobre todo a la cultura de la gente, teniendo en consideración de que estamos en una paraestatal y que [...] (en) una compañía particular (se puede) decir si este señor no cumple con las normas de seguridad, lo pongo en la calle porque es un riesgo para mi instalación y aquí no, porque tenemos un sindicato y [...] las leyes protegen al trabajador” (SMP).

Con los comentarios anteriores se comprueba lo propuestos por Montaña Hirose (2007) respecto a los modelos organizacionales que difunden los despachos de consultorías como soluciones que han sido exitosas en otras empresas y que por lo tanto también se espera que si las implantan en la empresa que tiene algún problema también lo resolverán, sin hacer un análisis de la situación real que prevalece en dicha organización y el resultado en PEP es que han fracasado muchos de los modelos implementados.

V.10. SEGURIDAD

La importancia del tema de la seguridad es muy trascendental para PEP, casi todos los programas implementados tienen que ver con este tema.

V.10.1 Importancia de la Seguridad

El director general de PEP comenta que para la paraestal, “La seguridad es un tema que nos ocupa todos los días, es lo que está en la mente de todos”. (Petróleos Mexicanos, 2006, pág. 9), La importancia de la seguridad cada vez se ha ido intensificando desde hace:

“10 años más o menos, empezó lo que era el modelo SIASPA, luego fue el sistema el SSPA de Dupont [...] enfocado principalmente a cuidar a la gente y al Medio Ambiente. [...] Se tiene (ahora) [...] como una estrategia de Petróleos Mexicanos lo que es la Confiabilidad [...] de las Operaciones eso incluye la instalación y la gente que la opera, la integridad mecánica de la instalación [...], que disminuya el costo [...] de operaciones”. (SMP).

La importancia también se manifiesta desde las políticas de PEP y se difunden a los trabajadores con la finalidad de que tengan conciencia de los riesgos, como lo menciona el funcionario de registros geofísicos que actualmente:

Una de las políticas de Petróleos Mexicanos está enfocada [...] en un 100% a la seguridad, [...] te dice que la seguridad es más importante que la producción, [...] está basada en cinco principios básicos, y todos están relacionados [...] a la seguridad y a la protección del medio ambiente, [...] inclusive uno de los mismos principios de las políticas [...] dice que, [...] la seguridad es condición de empleo en Petróleos Mexicanos. (ERG).

Lo que menciona el Superintendente de Registros Geofísicos sobre de que la seguridad es una condición de empleo, no se debe entender como al hecho de que si algún trabajador comete un acto inseguro éste será despedido, el concepto va enfocado a que si por ese acto inseguro se afecta una instalación importante en PEP, se acabaría con los empleos de las personas que laboran en ese lugar, creándole a Petróleos Mexicanos un enorme costo.

La importancia de la seguridad se ha dado a través de la modernización de la paraestatal como lo menciona el analista de incidentes:

“Todo este proceso es en materia de seguridad, seguridad industrial y protección ambiental, aunado a los factores de actualización tecnológica, [...] y que se va implementando en función a la operación, [...] nuestra tendencia es emitir cero emisiones, [...] a la atmosfera, [...] cero incidentes personales, cero accidentes ambientales y trabajar bajo un marco de seguridad industrial y de respeto al medio ambiente”. (AIA).

La evolución de estos sistemas se inicia con los grupos CALIPEP [Esquema 9], con ellos se logran algunos avances en la disminución de accidentes:

“Se implementaron grupos de calidad, [...] a los que se les llamaba anteriormente CALIPEP, Calidad Pemex Exploración Producción. [...] se avanzó grandemente, [...] anteriormente teníamos alrededor (de) 40 accidentes mensuales, y la tendencia ha ido a la baja, de tal grado que [...] de los últimos tres años, tenemos tres accidentes personales nada más” (AIA).

Continuando con la evolución de los sistemas implementados después de los grupos de CALIPEP, se continuó con:

“Los grupos de calidad dieron paso al SIASPA, un Sistema Institucional de Seguridad y Protección Ambiental,[...] (que) vino a establecer 18 elementos, entre los que podemos destacar [...] (la) normatividad, [...] la modernización tecnológica, porque este sistema nos obliga a tener procesos más controlados, procesos más eficientes, que evitemos seguir contaminando, que evitemos afectar a la comunidad. (AIA).

Fue a partir de 1995 cuando la paraestatal implanto un nuevo sistema de seguridad que llamo:

“SIASPA, Sistema de Seguridad Industrial y Protección Ambiental, integrado por 18 elementos, que involucraba principalmente la calidad y hacía referencia a que todos los procesos había que documentarlos, había que elaborar procedimientos para todas las actividades, que se llevan a cabo tanto en las cuestiones administrativas, como en las operativas” (GSI).

Esquema 9. Evolución de los modelos de calidad y seguridad implementados en Pemex Exploración y Producción



Fuente: Elaboración propia

No todos los funcionarios de PEP coinciden en que fue en año 2004, cuando se implementó el sistema SSPA, como lo menciona el Gerente de Seguridad Industrial:

“En el 2002²⁷ hubo un cambio administrativo y se comenzó a, [...] implantar el Sistema SSPA [...] Sistema de Seguridad y Salud y Protección Ambiental, este sistema está enfocado a la administración de los riesgos, involucrando la calidad y está integrado por cuatro subsistemas” (GSI).

Los cuatro subsistemas que conforman el SSPA son: Las Doce Mejores Prácticas Internacionales; El Sistema de Administración de la Seguridad en los Procesos; El Sistema de Seguridad Ambiental y El sistema de Seguridad en el Trabajo (Seguridad Ocupacional).

²⁷ La fecha de inicio de la implantación del Sistema SSPA, proporcionada por el funcionario no responde a la especificada en el libro (Petróleos Mexicanos, 2006) que indica fue en el 2004- 2005.

Otra de las razones por las que se le ha dado tanta importancia de la seguridad es debido a la inseguridad, como lo comenta el coordinador técnico:

“Seguridad social es importantísima estamos viviendo situaciones ahorita muy extremas de inseguridad, [...], no se puede andar cuidando todos los pozos, [...] las líneas, ni a toda la gente, entonces la inseguridad nos pega como tal, la delincuencia nos pega, la seguridad industrial [...] ha sido más reforzadas, [...] hay procedimientos [...] inclusive es condición de empleo el no atender esos procedimientos, su equipo de seguridad, casco, guantes, goggles etc.” (CTR).

Se ha tratado de crear en los trabajadores una cultura de la denuncia de actos inseguros, como lo manifiesta el Coordinador Técnico de la Región Sur:

“A quien le debes de avisar en caso de una fuga, y también la costumbre [...] de la denuncia en el sentido de que sí hay fuga o algo, se reporta (esto) se ha incentivado mucho [...] la cultura del reporte, ya todos lo reportamos” (CTR).

Se puede pensar que los sucesos internacionales han influido para que la seguridad se incremente en PEP, los funcionarios tienen diversas opiniones respecto a lo ocurrido en Nueva York:

Los sucesos en Nueva York del 11 septiembre, prácticamente no han afectado, al contrario [...] solamente fue el alza del petróleo por el pleito que tuvieron los Estados Unidos con los países Árabes, principalmente con Irak” (SMP).

El subgerente de mantenimiento piensa que dichos sucesos internacionales ocasionaron que se tomaran algunas medidas pero que se obtuvo un beneficio para la paraestatal debido al:

“Incrementó del precio del petróleo. [...] A nosotros lo único fue que incrementaron un poco más el nivel de seguridad, como prevención sobre todo en la Sonda de Campeche, que es el área de mayor producción [...] aquí implementaron seguridad y [...] requisitos de seguridad, que considero que a veces exageran” (SMP).

Otro funcionario por su parte considera que el suceso de Nueva York no fue lo que impulso la seguridad en PEMEX, y que los sistemas de seguridad se adoptaron antes del suceso, debido principalmente a los acontecimientos ocurridos en México.

“Pues en realidad el suceso de Nueva York es posterior [...] a la implantación de todas las medidas de seguridad, salud y protección ambiental que están en PEMEX operando actualmente” (ARH).

Menciona el funcionario que las razones por las que se implementaron los sistemas de seguridad se deben a los:

“Hechos trágicos que se concretaron en el México en las plantas Petroquímicas en 1979. A aquí en Tabasco en la Petroquímica Cactus hubo un accidente grave donde hubo varias pérdidas humanas y [...] un accidente trágico también en la refinería de Tula entonces, estos accidentes que se mencionaron en los años 79, 80, 81” (ARH).

El motivo para adquirir e implementar los sistemas de seguridad, fueron los hechos trágicos ocurridos en México y que llevaron a PEMEX:

“A la necesidad de contratar servicios de empresas expertas en seguridad. [...] (Se) acudió a la asesoría y compra de toda la tecnología con la compañía Dupont, la cual como empresa del ramo [...] de los derivados del petróleo han desarrollado [...] un sistema que se conoce como el Sistema de Seguridad, Salud y Protección Ambiental, el cual Pemex tiene ya adoptado y lo viene implementando desde hace ya varios años, en todas sus instalaciones. (ARH).

De acuerdo al coordinador técnico, los sucesos internacionales que han afectado a la paraestatal son principalmente los problemas que hay en el Medio Oriente ya que:

“Incrementan la demanda,[...] (de) hidrocarburos, el crecimiento exponencial que tiene China, [...] la catástrofe de Japón, son cosas que han impactado en la demanda, [...]. A nivel mundial los campos se han ido de presionando, cuando tenemos [...] menos oferta y mayor demanda, se refleja en el precio [...], en la medida que esos conflictos se vayan estabilizando, yo creo que el precio se tiene que estabilizar”. (CTR).

Si aumenta el precio del barril de petróleo, afecta a la paraestatal porque la mayoría de los insumos y las tecnologías que requiere para trabajar se compran al extranjero y hay que pagarlos a los nuevos precios. También por estos problemas el tiempo de respuesta de los proveedores se incrementa, lo que antes tardaba el llegar un mes ahora puede demorarse hasta seis meses, por lo que se atrasaran cualquier proyecto que se tenga.

Otra explicación del porque se ha incrementado la seguridad en PEP la proporciona el analista de accidentes e incidentes:

“Los aspectos terroristas, no han afectado a la industria petrolera en el mundo, lo que sí ha afectado son los desastres que [...] se han tenido en la industria petrolera, por ejemplo el hundimiento de la plataforma más grande del mundo que se estaba instalando en Brasil por parte de Petrobras. [...] (Y otra en) el Mar del Norte [...] donde se perdieron casi trescientas vidas” (AIA).

Los desastres mencionados hacen que las compañías aseguradoras internacionales, les exijan a las empresas petroleras incrementar sus medidas de seguridad, como lo comenta el Analista de Incidentes y Accidentes:

“Reaseguro Internacional establece los requisitos de seguridad, operación y mantenimiento a nivel internacional que debe cumplir una empresa, o una instalación por ejemplo [...] si ellos ya pagaron [...], un accidente en el Mar del Norte, ellos se aseguran de tal manera [...] que no ocurra un accidente similar, [...] las medidas de seguridad establecidas más estrictas que haya en la industria petroleara, son extrapoladas a cada una de nuestras instalaciones” (AIA).

La explicación que nos proporciona este funcionario es que cada vez que ocurre un accidente petrolero Reaseguro Internacional analiza cual fue la falla y establece nuevas medidas de seguridad para evitar que vuelva a ocurrir otro percance similar, por lo que esas nuevas medidas se convierten en normas y nuevos requisitos más estrictos que deben de cumplir todas las compañías petroleras y que van a ser avaladas por revisiones y auditorias periódicas por Reaseguro Internacional.

V. 10.2. Malas prácticas administrativas

PEP debe seguir siendo burocrático, con muchos reglamentos y normas y muy vigilado por otros organismos para evitar las malas prácticas administrativas, como lo menciona el Coordinador Técnico:

“Definitivamente los excesos del pasado nos están llevando a [...] nuestra falta de producción en nuestro presente, la sobre explotación, la mala explotación, la falta de inversión, el hecho de generar contratos que no generan ningún beneficio, que están documentados eso no lo digo yo, esos están documentados, [...] (y que) le han generado complicaciones a la empresa” (CTR).

Con la intención de tener más vigiladas y controladas a las empresas contratistas y también el evitar las malas prácticas administrativas, se adicionan más requisitos, a los contratos, pero los resultados obtenidos son opuestos como lo comenta el Exgerente de Seguridad Industrial:

“Entre más exigencias le pongan, más corrupto es el proceso, entonces si te piden vamos a decir bastantes requisitos, (y) no los cumples, [...] hay que buscarle a ver como los cumples, [...] empiezas a buscar papelitos y justificaciones y constancias, para poder cumplir con todos los requerimientos que te piden, no te queda otra, [...] el mexicano para eso se pinta solo” (EGS).

Actualmente un aspecto muy importante que tienen que tomar en cuenta las empresas es el de la seguridad, pero no la Seguridad Industrial sino ahora la referida a la delincuencia, pues esta afecta el funcionamiento normal de las empresas, ocasionado

que se tengan que tomar medidas, por si afectan mucho a la paraestatal como lo comenta el Analista de Incidentes y accidentes:

“Si, las tomas clandestinas, [...] cuando estamos transportando gasolina, diésel, turbosina de un centro de trabajo a otro, se están dando estas tomas clandestinas, como el suceso que se originó recientemente por el centro de la república, donde fue afectado todo un poblado, [...] esos hechos de robo de combustible, nos están obligando a perfeccionar [...] la vigilancia y la seguridad de nuestros ductos, [...] estableciendo (nuevas) medidas de seguridad” (AIA).

Para contrarrestar el robo de la gasolina, la paraestatal ha implementado nuevas medidas de seguridad como son:

“La corrida de diablos instrumentados, esto es correr un dispositivo en el interior del ducto, desde el inicio hasta el final, donde nos detecta las posibles tomas clandestinas. Se están utilizando aviones no tripulados, a tamaño escala que solo transportan una cámara a todo lo largo del derecho de vía. Tenemos sensores colocados estratégicamente, en todos los ductos que nos permiten determinar si el tubo está siendo intervenido o no” (AIA).

Debido a que el robo de la gasolina mediante la toma clandestina es muy frecuente, la para estatal ha tenido que tomar medidas, tales como el de hacer:

“Convenios con la Secretaria de Defensa Nacional para una pronta atención en caso de una toma clandestina que se esté efectuado, aunado a esto nuestras instalaciones [...]estratégicas, [...] (que) son aquellas [...]

medular(es) para [...] su operación [...]. Se establece la seguridad física de la instalación, se refuerza el perímetro [...] (y) se establece una caseta vigilada, atendida por el Ejército Nacional” (AIA).

La delincuencia organizada también asaltaba frecuentemente a los trabajadores, que se quedaban a laborar horas extras y que salían ya tarde de los complejos petroquímicos, por lo que PEP tomo nuevas medias para evitar estos ilícitos, como lo comenta el Analista de Incidentes y Accidentes de PEP:

“PEP ha establecido que ningún personal salga de noche, y que todo el personal diurno que anteriormente salía 8, 9 de la noche, ahorita lo más tarde que están saliendo son cinco de la tarde, aunado [...] el ejército [...] tiene implementado varios retenes en esas carreteras para evitar que sus trabajadores se vean afectados por la delincuencia organiza” (AIA).

V.11. REGLAS Y NORMAS

La paraestatal por ser una empresa del gobierno se ha caracterizado por ser muy burocrática, los actores manifiestan que se tienen un exceso de normas y reglas, también se analizan los requisitos que deben cumplir las empresas contratistas establecidas en estas normas.

V.11.1. Burocracia

Las empresas de gobierno siempre se han caracterizado por ser rígidas y burocráticas, con demasiadas normas y procedimientos establecidos. En este apartado se interrogó a los actores sobre si PEMEX es burocrático:

“Es una empresa burocrática en tanto que si efectivamente, marca una serie de pasos y normas que se tienen que cubrir para poder [...] concursar o para poder ofrecer servicios a la empresa y es una empresa burocrática porque lleva una secuencia de pasos, [...] que puede también [...] obstaculizar o retrasar en algunos casos [...] los procesos, dada [...] su complejidad y tamaño de empresa” (ARH2).

Este exceso de reglas y normas se deben a que es una empresa de gobierno y que esta fiscalizada con la intención de evitar desviaciones, a la pregunta de si Pemex es burocrático el subgerente de mantenimiento responde que:

“No es culpa de Pemex, a lo mejor es la regulación que hay, demasiadas leyes, [...] demasiados órganos fiscalizadores, que a veces son necesarios pero que nos llevan a ir de la mano paso por paso y cuando viene un ente fiscalizador y te saltas un paso [...] tienes que justificar porque lo hiciste y más si implica algo en donde presumen que puede haber corrupción, ahí empieza el problema, estamos sujetos [...] a la regulación, debe ser, pero no tan excesivo” (SMP).

La palabra burocracia se sigue asociando al excesivo papeleo, como lo comenta el Subgerente de Mantenimiento de Pozos:

“Burocracia pues demasiado papeleo, demasiados trámites, demasiada gente que tiene que decidir, retrasos, tienes que cumplir una serie de requerimientos y de requisitos para lograr algo, lo que [...] llamaría burocracia pero pues también (es) por la propia ley que así lo establece” (SMP).

Existen organismos gubernamentales que vigilan el cumplimiento de los reglamentos y normas de la paraestatal que inmovilizan prácticamente a la paraestatal por tanta regulación:

“Ahora se inventó la Comisión Nacional del Petróleo, la CNH, que es un órgano fiscalizador de Petróleos Mexicanos, (para que se) cumpla con todas los requerimientos administrativos establecidos en la ley así como las cuestiones de seguridad y en tiempo y forma,[...] hacen que Petróleos Mexicanos deba de cumplir con todos los requisitos establecidos en la ley” (GSI).

Además de vigilar estos organismos también sancionan si se violan las normas, cómo lo menciona otro funcionario:

“Cada mes estamos [...] siendo evaluados, [...] por muchos entes, [...] que te dicen mira la normatividad es esta, [...] y tienes que acatarla,[...] 0% [...] de quema de gas [...] (en) todos los pozos, sea la Comisión Nacional Hidrocarburos, la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Energía, el órgano Interno de Control, la Secretaría de la Función Pública, [...] la Comisión del Agua también nos sanciona” (CTR).

Con toda la evidencia empírica encontrada podemos afirmar que PEMEX es una organización muy burocrática. Un funcionario opina sobre la posibilidad de que PEMEX pueda resolver la burocracia:

“Pues no, yo no lo veo posible más bien por el tamaño [...] de la empresa, es casi una cuestión imposible [...] decidir que va [...] a dejar de ser burocrática, [...] la propia burocracia no es [...] mala en sí,[...] sino son situaciones que

obligan a ponerle una orden, una secuencia de pasos y una normatividad a todo lo que se [...] (tenga que) hacer con la intención de que esto se lleve a cabo de la mejor manera” (ARH2).

Algunas acciones realizadas por la paraestatal han reducido en alguna manera el exceso de reglamentos y normas, como lo es la Nueva Ley de Pemex como lo comenta el Subgerente de Mantenimiento de Pozos:

“La nueva ley de Pemex ya está disminuyendo un poco todo lo que es la tramitología y están dando más libertad a los funcionarios o a las áreas para hacer y contratar sus servicios [...] o comprar, ahorita por ejemplo se puede tener una prueba tecnológica y adquirir la tecnología a través de un contrato siempre y cuando se justifique y antes no lo permitían” (SMP).

Los funcionarios comentan que PEMEX es una empresa moderna y burocratizada que están haciendo grandes esfuerzos para ser más ágil tratando que la toma de decisiones y la información fluya rápidamente desde la alta dirección a los trabajadores operativos:

“Si yo creo que es una empresa moderna pero burocratizada, [...] con [...] la nueva estructura, [...] la nueva ley de Pemex, está tratando de ser más ágil, [...] efectiva en su toma de decisiones, [...] esa toma de decisiones [...] pueda bajar de manera inmediata, desde el [...] Director General hasta el ingeniero que está en, [...] la instalación, eso nos va a generar a nosotros ser más ágiles y sobre todo distribuir o dividir nuestras [...] áreas de intervención”. (CTR).

El analista de recursos humanos opina en lo referente a que si PEMEX ha hecho algunas acciones para flexibilizarse y desburocratizarse:

“Ha hecho algunos ajustes, [...] algunos cambios, pero también Pemex como empresa de gobierno, vigilada y siendo [...] el principal ingreso de divisas para el país, es una empresa que está muy muy vigilada [...] a nivel de [...] gobierno, Cámara de Diputados, Cámara de Senadores, [...] Secretaría de la Función Pública, no creo que Pemex se vaya a desburocratizar, al contrario puede tener [...] mayores reglamentos o normatividad que cumplir” (ARH2).

Con la Nueva Ley de PEMEX se busca que la empresa sea más eficiente, pero más eficientes implica que se les dé a los funcionarios:

“Más libertad para la toma de decisiones, y aquí es una ecuación un poco, [...] delicada [...] con la parte de la honestidad y la rendición de cuentas [...] y los montos que se manejan [...] yo creo que la rigidez y [...] la normatividad están bien, no deben ser [...] tan agobiantes, pero si deben existir” (CTR).

El funcionario de PEP está de acuerdo con que PEP sea burocrática, principalmente por el tipo de empresa pero:

“tampoco soltarle las manos a todos, porque también es imposible cuidarle las manos a todo el mundo, [...] estamos en ese proceso, nos falta para realmente llegar a ser una empresa ágil, somos una empresa moderna [...] burocratizada” (CTR).

V.11.2 Requerimientos de PEP a las empresas contratistas

Con la nueva Ley de PEMEX aumentaron los requisitos a las empresas contratistas, uno muy importante es el sistema de precalificación que se utiliza para descubrir a las empresas que no están establecidas formalmente, en las licitaciones:

“Les pedimos experiencia, les pedimos y [...] una serie de requisitos que no cualquier compañía pueda, [...] cubrirlos si no se dedica a la actividad que se está requiriendo, anteriormente venía, una compañía [...] (que) se formaba así muy rápidamente y vendía un servicio, únicamente era un buro que tenía una oficina nada más, [...] y triangulaba, ahorita ya son compañías que [...] tengan permanencia, que sea su quehacer y que tengan una proyección a futuro” (SMP).

Con el sistema de precalificación se detectan a las compañías golondrinas, que son las que llegan a los concursos, los ganan, hacen dinero y se van. Menciona un funcionario que normalmente al inicio de la licitación participan:

“Como treinta compañías, [...] (después de) la etapa de precalificación acortamos a 5 fabricantes y de esos 5, si [...] ya la competencia (es) por precios, [...] sabemos que son compañías serias, [...] (y) eso es beneficio para nosotros” (SMP).

PEP se asegura mediante un proceso de selección y verificación que las empresas que participan en la licitación puedan cumplir con el contrato:

“Se les hace una verificación de todos sus activos [...] para ver sus recursos materiales, [...] humanos y legales estén al corriente, [...] también [...] (se hace) evaluación de su historial de cumplimiento en trabajos

similares, para que garantice que si pueden realizar en tiempo y forma el contrato y ellos por cuestiones morales también deben decir si realmente son solventes para poder llevar a cabo[...] la obra [...] considerando los costos y tiempos” (GSI).

PEMEX al ser una empresa pública está obligada a licitar los contratos de ciertos montos y en los que se especifican los requerimientos, por lo que se les pide a las compañías contratistas ajustarse a:

“La normatividad (en) aspectos que tienen que ver [...] con seguridad, con salud y con la protección ambiental, es decir el contratista que lleve a cabo, [...] una obra dentro de las instalaciones de Pemex, está obligado dentro del contrato a capacitar a su personal y a suministrarle el equipo [...] para que los trabajos que se realicen sean en apego a la seguridad, a la salud y a la protección ambiental” (ARH2).

Para asegurarse que las empresas contratistas cuenten con el capital suficiente para financiarse durante el periodo que se tarda PEP en pagarles, les solicita los estados financieros verificando que no tengan adeudos ante la Secretaria de Hacienda ya que la paraestatal por ley no puede contratar a una empresa que tenga deudas con Hacienda como lo menciona el Ex Superintendente de Registros Geofísicos:

“El hecho de que yo te pida a ti como empresa, [...] un reporte de tus estados financieros, donde tú me tienes que comprobar, [...] que tu empresa no está (en) bancarota, que tu empresa puede cumplir con un programa de gastos, [...] tienes que presentar los reportes financieros y [...] un certificado por una compañía avalada por el Colegio de Contadores

de México [...] (en donde) tienes que demostrar que no le debes ni un cinco a Hacienda” (ERG).

La explicación al requisito de que las empresas contratistas “pueda cumplir con un programa de gastos” es el que deben de contar con recursos económicos suficientes para autofinanciarse durante el lapso que la paraestatal no les paga, como lo comenta Ex Superintendente de Registros Geofísicos:

“Pemex te paga hasta el tercer período, [...] entonces se tiene que buscar [...] que la compañía soporte los primeros tres meses de embate [...] ver cuáles son tus gastos de los primeros tres meses y ver si los aguantas (o no, porque si no los aguantas te descalifican” (ERG).

En lo referente a los requisitos de recursos humanos, las empresas contratistas tienen que demostrar que en su plantilla de personal, cuentan con un responsable de seguridad, como lo menciona el Superintendente de Registros Geofísicos:

“Es un requisito legal [...] (que) la empresa [...] dentro de su estructura organizacional [...] tenga un responsable dedicado a la seguridad y a la protección ambiental, hemos eliminado muchas compañías porque no cumplen con ese requisito” (ERG).

Un requisito muy importante que se les pide a las empresas contratistas, es el que demuestren que tienen el suficiente capital y que son empresas que han estado activas en años anteriores:

“Eso financieramente lo tienes que demostrar, hay una, [...] ecuación [...] donde [...] sacan [...] los cocientes de liquidez, por ejemplo [...] dividen

pasivo entre activo total, [...], las utilidades contra el activo total, y lo llevan a una ecuación, [...]se llama de Altman [...] la pinche ecuación te obliga, [...] a que estés, en, [...] uno punto y feria, o sea Pemex te dice si tú estás arriba de 1.5, pasas” (ERG).

Con esta ecuación PEP detecta a las empresas que no tienen el capital suficiente para realizar el servicio contratado, también comprueba que la empresa tenga toda su documentación financiera en regla ante Hacienda, de esta manera se evalúa a las empresas; si el coeficiente de Altman que se obtiene es mayor de 1.5, indica que la empresa esta financieramente sana y puede continuar con el proceso de licitación, pero en el caso de que el índice sea menor de uno, indicaría que es una empresa que no podrá cumplir con los compromisos, a estas normalmente les llaman empresas fantasma:

“Que no llegan ni a 1 [...], porque te piden utilidades retenidas de años anteriores, y no tiene(n) nada, [...] los coeficientes tú los sacas de los reportes financieros que presentas en tu propuesta, [...] tú no vas a presentar mentiras [...] lo que le presentaste a Hacienda es lo que llevas. [...] (El) calculo no lo hacen ellos (los contratistas) lo hace [...] Pemex” (ERG).

De esta manera PEP a las empresas que presenten sus declaraciones en ceros o con pérdidas, no les otorga ningún contrato:

“Aquí si [...] tienes números rojos no [...] entras, tienes que tener numeritos negros” (ERG).

En el anexo C se presenta el método para calcular la capacidad financiera con el coeficiente de Altman.

Los requisitos de cómo debe de estar estructurada la empresa licitante las establece PEP, mediante el Anexo “S”. Al principio las empresas que no tenían esos puestos, los creaban en ese momento y presentaban un organigrama que no era real, como lo comenta un funcionario:

“Mira yo creo que [...] ninguna compañía que no tenga estructura, no la puede hacer en una noche, porque uno de los requisitos legales que te piden, [...] es la escritura, el acta constitutiva de la empresa, tienes que definir si eres mediana, pequeña, (y) cuánta gente tienes, o sea el número de [...] la escritura pública”. (ERG).

En la estructura solicitada se especifica el organigrama, con los puestos requeridos y la cantidad y especialidad de los trabajadores requeridos por PEP, como lo comenta el Ex superintendente:

“La gente te la pido yo, [...] es mi requerimiento personal, yo [...] digo, quiero tantos ingenieros, tantos operadores, tantos superintendentes de construcción, yo te los estructuro, yo te digo esta es la agente que yo le voy a pagar a esos cabrones, y sobre eso tienes hacer tus costos unitarios, tu mano de obra y todo. (Las empresas) no pueden inventar una estructura, porque yo se las estoy dando” (ERG).

Si la empresa licitante en ese momento no cuenta con todo el personal, PEP permite que se le contrate, siempre y cuando cumpla con los requisitos estipulados, como lo comenta el mismo funcionario:

“Hay medianas empresas que tienen cierto personal, pero si el personal que les pedimos rebasa lo que ellos tienen, entonces ellos pueden conseguir personal, pero personal con experiencia, relacionado a lo que estamos pidiendo, [...] no pueden traer un personal sin experiencia, yo voy a corroborar que él que me está presentando tenga experiencia en lo que yo estoy pidiendo” (ERG).

Si una empresa tiene en su plantilla laboral 10 personas y el requerimiento de PEP es por ejemplo un especialista en mediciones de pozos que no se tiene en la empresa, se puede contratar a una persona que sea especialista y que tenga experiencia, pero que va ser interrogado por los funcionarios de PEP para verificar su experiencia:

“¿Haber dónde trabajaste?, quiero cinco años de experiencia, compruébame con contratos con otras compañías, aunque tu [...] lo estas trayendo, yo le estoy calificando la experiencia a él. [...] Bueno si no gano, pues no lo contrato y ya, te quedas con tus mismas diez gentes [...] que tengas [...]. Esa flexibilidad si se les da a las compañías” (ERG).

Dentro de los requisitos que tienen que cumplir las empresas licitantes, una muy importante es la que demuestren que cuentan con la infraestructura adecuada:

“En cuanto a la base de operaciones, les pedimos una memoria descriptiva nada más, es un proyecto que si tú ganas el contrato te comprometes a hacer todo lo que dice la memoria [...]. Porque yo te voy hacer un check list después, normalmente que pedimos: bueno que tengas una área de estacionamiento techado, un área de resguardo de

equipo, un área de comedor, un área de [...] prueba de equipo, que tengas un área de mantenimiento” (ERG).

La base operativa es el lugar físico donde está situada la empresa o domicilio fiscal y debe contar con las condiciones de infraestructura de espacios físicos y del equipamiento solicitado, se requiere que en la base de operación:

“Tengas oficinas con luz, teléfono, baños, que tengas computadoras,[...] eso te lo pedimos en una memoria descriptiva que[...] tengas [...] una escritura, [...] si no tienes la escritura del terreno, que tengas [...] un contrato de renta [...] (o) cuando menos tengas una carta compromiso, [...] con alguna (otra empresa) y equipos. En la zona industrial se presta mucho porque hay cabrones que se dedican a eso [...] tienen locales vacíos (para renta)” (ERG).

Estos requerimientos afectan a las empresas, pero también de alguna manera les ayudan, de acuerdo a la opinión de los funcionarios entrevistados, el Anexo “S”:

“Ayuda a las compañías para que tengan un orden, para que lleven un proceso de calidad y tengan bien seleccionado su personal, y no incurran al riesgo o a incumplimientos de los contratos, [...] y a disponer de los materiales adecuados [...] en los servicios que prestan a Petroleros Mexicanos. [...] Es una guía efectiva para que estos señores puedan garantizar [...] el cumplimiento de su trabajo de acuerdo al [...] contrato” (GSI).

Los requerimientos de PEP a las empresas contratistas se establecen mediante el Anexo “S” que es parte del contrato y de una manera obligatoria les pide que cumplan

con el SSPA, estas normas hacen que las empresas tengan que invertir en la capacitación y certificación de sus empleados, adquirir todo los equipos y herramientas solicitadas, las operaciones que realicen deben de ajustarse a los procedimientos validados oficialmente como lo comenta el Analista de Incidentes:

“El Anexo “S” obliga [...] a que toda empresa contratista, cumpla con los principios del SSPA, [...] Seguridad, Salud y Protección Ambiental [...], que su personal esté [...] altamente calificado, [...] (y) certificado para realizar actividades peligrosas, que cuente con [...] el equipo, (y) con todos los procedimientos debidamente validados y que la disciplina operativa rija en toda la organización [...] ese anexo establece las obligaciones que el contratista debe cumplir” (AIA).

Estos nuevos procedimientos establecidos afectan a las empresas contratistas, en lo referente a que tienen que hacer grandes inversiones para adecuar, modernizar sus equipos y capacitar a su personal, si no cuentan con el capital suficiente desaparecen:

“Tienen que reestructurarse y [...] modernizarse o desaparecen, [...] tienen que invertir en nuevas herramientas, en capacitar a su gente” (SMP).

Los funcionarios de PEP encargados de los contratos son las personas que en cada nueva licitación pueden aumentar la cantidad de requerimientos a las empresas y aquellas que no los pueden cumplir desaparecen, como lo comenta el subgerente de mantenimiento:

“Con la nueva reestructuración nosotros [...] vamos a [...] poner nuevos requisitos [...] esas van a desaparecer o se reestructuran o desaparecen, ya dependerá del dueño de la compañía en su momento que quiere, le

va a parecer demasiado oneroso gastar [...] (en) capacitación, instalaciones modernas, herramientas” (SMP).

Dentro de estos requerimientos, uno muy importante es que tengan personal altamente capacitado, que posea las constancias de su especialización, que demuestre los años de experiencia y certificaciones con los que cuenta, debido a este hecho las empresas principalmente contratan ahora a jubilados que posean esos documentos, como lo comenta el Sub Gerente de Mantenimiento de Pozos:

“Aprovechar toda la mano de (obra) [...] de profesionistas que hay fuera y que no tienen trabajo, [...] se jubila un personal de Pemex y lo absorben ellos, pero ya siendo imparcial [...] tenemos muchos vicios aquí en Pemex, vicios [...] que realmente para una compañía moderna [...] realmente no le aportan nada” (SMP).

A este funcionario le preocupa que los vicios de los trabajadores jubilados de PEP se pasen a las empresas contratistas y estas se comporten “como si fuera un apéndice de Pemex” (SMP). PEP para poder ser una empresa altamente eficiente y enfocándonos solo en el aspecto de mantenimiento de pozos, necesitaría que sus trabajadores se comportaran como lo establecen todas los nuevos modelos adoptados y se cumplieran con todas las normas internacionales de seguridad, pero debido al exceso de burocracia existente y los vicios de los trabajadores protegidos por el sindicato, opta mejor por subcontratar a empresas que realicen los servicios requeridos, a estas empresas les obliga mediante el Anexo “S” que forma parte del contrato, a cumplir con todos los requerimientos. A su vez las empresa contratistas tratan de ir cubriendo cada uno de estos nuevos requisitos solicitados, entre estos se

encuentra que el personal de ciertas áreas cuente con varios años de experiencia en seguridad, debido a que este es un requerimiento nuevo, y que dentro de la empresa no se encuentra una persona que cumpla con esas características, la empresa opta por contratar a trabajadores jubilados de PEP, que si poseen la experiencia y la documentación requerida y con esto las compañías contratistas cumplen con este punto, pero esto tiene una desventaja para la paraestatal, ya que los ex trabajadores de PEMEX traen muchos vicios.

CONCLUSIONES

Aspectos que se pueden considerar como hallazgos son los referentes a la inseguridad, corrupción y crimen, que afectan de muchas maneras a las organizaciones.

En las entrevistas con los funcionarios de PEP y de MARK se detectaron una serie de variables contextuales no adecuadas en términos del análisis organizacional y atendiendo a los principios contingentes, los problemas de corrupción e inseguridad se convierten en variables contextuales que están incidiendo en la estructura organizacional. Explican en parte la flexibilización organizacional y ciertos comportamientos y estrategias de los dueños de MARK. La itinerancia de los dueños, quienes casi nunca se encuentran dentro de la organización, instruyen a los empleados desde fuera de todo lo que pasa en la organización a través del celular, de modo que los empleados nunca saben cuándo se presentaran los dueños a la empresa; asimismo, de un día para otro las reglas para el acceso a la organización cambian, las puertas se cierran con llave y el acceso solo se permite mostrando una identificación al vigilante y se anota el objeto de la visita a la organización. Se nombró al jefe administrativo apoderado legal de la empresa. Otra medida de seguridad implementada, es el domicilio fiscal que se localiza en la casa situada arriba de las oficinas de MARK, los dueños viven en un lugar desconocido. En este orden de ideas, la fachada principal de la empresa hace algún tiempo tenía el nombre y el logotipo que se lucía con orgullo. Actualmente la fachada no muestra el nombre ni el logotipo de la

empresa con la finalidad de pasar inadvertidos ante las amenazas externas. Los dueños ya no usan autos de lujo, ahora se desplazan en autos y camionetas de clase económica y modelos antiguos.

Estas variables contextuales no adecuadas no sólo afectan a Industrias MARK y a las empresas particulares en el estado de Tabasco, sino también PEP debe evitar las tomas clandestinas, el robo de diésel, turbosina y gasolinas cuando estas se transportan a través de la República Mexicana. La paraestatal ha implementado nuevos sistemas de detección, como el llamado “corrida de diablos instrumentado” que consiste en correr un dispositivo en el interior de los ductos desde el inicio hasta el final y que es capaz de detectar las tomas clandestinas. Otra nueva manera de detectarlas es por medio de pequeños aviones no tripulados provistos de cámaras de vigilancia que sobrevuelan el derecho de vía de los ductos. También se han instalados estratégicamente sensores en los ductos, capaces de detectar si un ducto está siendo intervenido. Por la alta incidencia de este tipo de robos se establecieron convenios con la Secretaría de la Defensa Nacional para una rápida atención de algún caso detectado. Las instalaciones que se consideran estratégicas y medulares se encuentran resguardadas en su integridad física por soldados del ejército mexicano. El crimen también afecta a los trabajadores, principalmente a los que laboran en centros de trabajo retirados de la ciudad de Villahermosa, tales como los Complejos Petroquímicos de Cactus Chiapas y Nuevo Pemex y en las instalaciones y pozos distribuidos en todo el estado. Por ello se han modificado las normas de trabajo, existían tres turnos, hoy los horarios de trabajo son diurnos. Ya no se autorizan horas extra para la realización de trabajos, el horario de salida a más tardar es a las cinco

pm. También se han implementado retenes en las carreteras a la salida de estos centros de trabajo para evitar que los trabajadores sean asaltados o secuestrados.

La industria petrolera es el principal pilar económico en México, su influencia sobre las economías en los estados es fundamental, principalmente en Tabasco. Las empresas internacionales, nacionales y locales se han visto beneficiadas al ofrecer algún tipo de servicio en el campo petrolero. Compiten por los contratos en donde las exigencias en calidad, seguridad y protección ambiental son muy altas. El objetivo primordial de PEMEX es el de preservar un futuro de vida para las próximas generaciones. Con el fin de dar cumplimiento a estos requerimientos PEMEX desarrolló el sistema (SSPA) Seguridad, Salud y Protección Ambiental que exige a todas las empresas que deseen tener un contrato, crear un área responsable de seguridad y protección al medio ambiente, para regir esta política se creó un apartado llamado el Anexo "S". Cada una de las empresas que ofrezca un servicio a PEMEX tiene la responsabilidad de crear un departamento único y exclusivo enfocado a atender la seguridad, salud y protección ambiental bajo los términos establecidos en el contrato. El Anexo "S" forma parte de las bases de licitación, invitación y contratos de Obra, Adquisiciones, Arrendamientos o Servicios, así como de cualquier instrumento de contratación.

La mayoría de las empresas contratistas en México no contaban con ese departamento, hoy si quieren participar con PEMEX tienen que implementarlo, esto ocasiona que si una empresa desea participar en una licitación tiene que realizar inversiones, primero en la creación de un departamento de seguridad, en la contratación de personal especializado y en la adquisición de equipos y herramientas.

Para cumplir con todas las normas, las empresas deben asignar personal para que lleve un control exhaustivo de las normas exigidas en el Anexo "S". La importancia de tales normas es tal, que si PEMEX-PEP detecta un incumplimiento es posible que cancele el contrato o hacer acreedora a la empresa contratista de deducciones sin contar que afectan la imagen y reputación de la empresa para los futuros contratos con PEP.

Las deducciones que realiza la paraestatal por incumplimiento PEP las clasifica en tres tipos: alto, medio y bajo con sus correspondientes deducciones por incumplimiento del 1.5%, 1% y .5% del monto de la estimación mensual.

Mensualmente se califica el porcentaje de incumplimiento de los requerimientos del Anexo "S", tres porcentajes menores del 80% originan el finiquito del contrato.

Se les exige a las empresas mantener al personal del departamento de SSPA capacitado en materia de higiene, seguridad industrial y protección al medio ambiente. Diestras en usar el Equipo de Protección Personal (EPP), las medidas de seguridad para los diferentes, en casos de emergencia, primeros auxilios, etcétera.

En atención a estas exigencias las instituciones de educación superior en el estado imparten nuevas carreras enfocadas a la Ingeniería Ambiental, no así en seguridad por lo que han proliferado casas certificadoras que imparten cursos sobre seguridad. Un curso que exige PEMEX-PEP a las compañías es el RIGS PASS que es el estándar mínimo de seguridad, para que las compañías contratistas puedan ingresar a las instalaciones y a las áreas de perforación de pozos petroleros.

Lo anterior explica porque PEP necesita subcontratar a empresas que le realicen servicios, estas empresas deben contratar aparte de los técnicos que van a realizar el trabajo, personal para su departamento de SSPA que se va encargar de la seguridad,

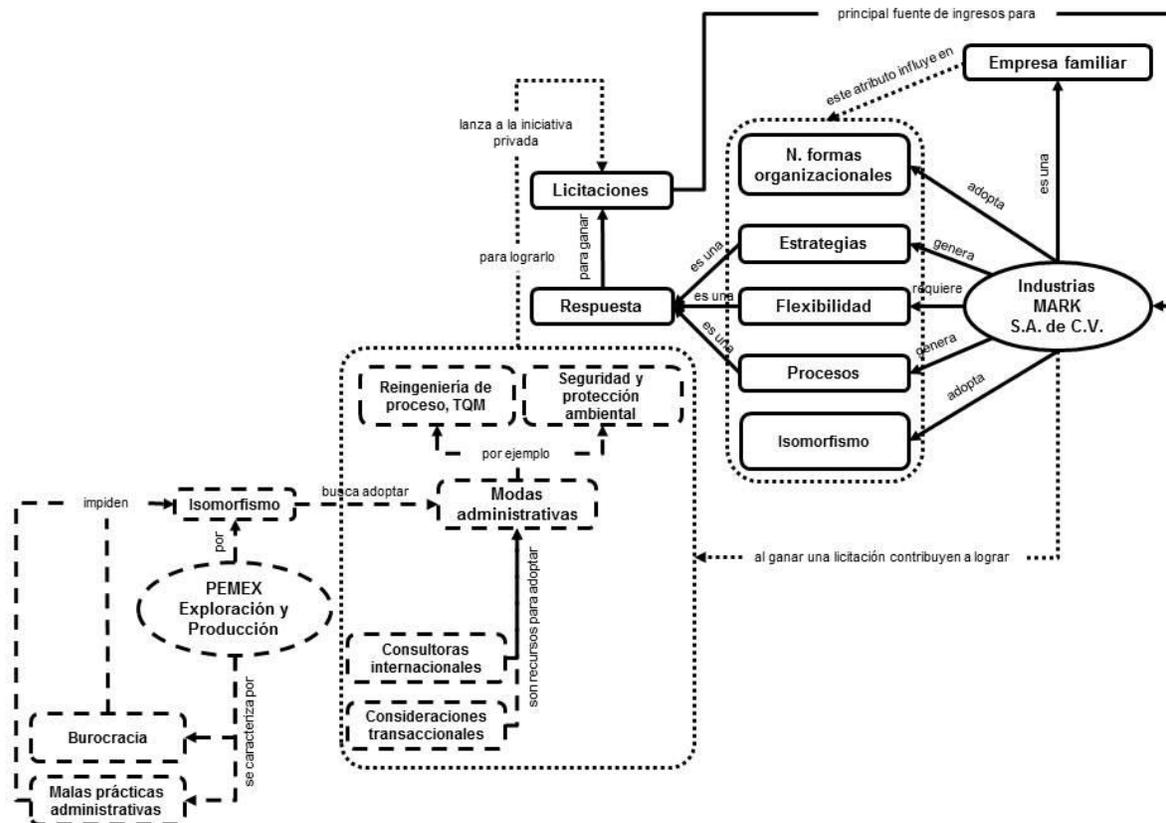
salud y protección ambiental y que su función principal será capacitar a todos los trabajadores que van a estar en las instalaciones de PEP en todo lo referente a la seguridad, así como un seguimiento de control y verificación de que se esté cumpliendo con todas las normas. Este departamento debe elaborar reportes mensuales para PEP. Las empresas contratistas como Industrias Mark al contratar trabajadores para estos puestos requeridos, les piden a los solicitantes que demuestren su experiencia en el trabajo, y cumplan con los cursos de seguridad requeridos, se les aclara que si no cumplen con alguna de las normas del Anexo "S", y PEP los detecta en algún incidente y si por esa causa le imponen una deducción por incumplimiento a la empresa, a ellos los trabajadores se les descontará de su salario. Esto hace que todos los trabajadores de las compañías contratistas cumplan, con todas las normas. No así los trabajadores sindicalizados de PEP, que debido a que su sindicato los protege, no se preocupen por las normas. Existe la posibilidad de que PEP, no cuente con los ingenieros especialistas para realizar un nuevo proyecto, pero debido a que las políticas del gobierno federal no le autorizan la apertura de nuevas plazas a PEP, pero si pudiera, el sindicato aprovecharía esta oportunidad para colocar en esos puestos a familiares y personas propuestas que a pesar de no cubrir el perfil solicitado ingresarían. La única manera que tiene PEP para satisfacer sus requerimientos de personal es a través de las empresas contratistas, esto es PEP le solicita trabajadores a las empresas contratistas indicándoles cuantos y de que especialidades serán requeridos dentro de sus instalaciones y que estarán subordinados a los directivos.

PEMEX Exploración y Producción, es una empresa que intenta de ser de clase mundial, por isomorfismo, se asemeja a las empresas petroleras internacionales en

busca de legitimidad, adoptando modas administrativas, tales como el Control Total de Calidad, Reingeniería de Procesos, Sistemas de Seguridad, Salud y Protección Ambiental, entre otras, todas ellas impulsadas por casas consultoras internacionales y enfocadas a mejorar sus procesos y convertirse en una empresa más eficiente. Sin embargo, PEMEX se caracteriza por ser una empresa burocrática, con una alta dependencia y vigilancia de otros organismos gubernamentales, con un sindicato limitante y un historial de malas prácticas administrativas, lo que en su conjunto, le impide adoptar con éxito las técnicas o los sistemas de gestión y producción que imponen las modas administrativas en cuestión, por ello, se vale del *outsourcing*, lanzando licitaciones al sector privado, lo que a su vez, es también una moda administrativa. Estas licitaciones, son la principal fuente de ingresos para muchas empresas privadas, contratistas, como Industrias MARK, que es una empresa familiar patriarcal, atributo que le permite adaptarse ágilmente a los cambiantes requerimientos de PEP, adoptando nuevas formas organizacionales en su estructura, y generando múltiples estrategias de adaptación, tales como la flexibilidad de su organigrama y la rápida adecuación de sus procesos a las cambiantes normas laborales. Este conjunto de atributos de Industrias MARK, le ha permitido desde su creación, ganar múltiples licitaciones de PEP, dentro de un mercado sumamente competitivo, dominado por empresas internacionales extranjeras, de modo que se puede concluir, que a través de su dinamismo característico, Industrias MARK se encuentra constantemente influenciada por isomorfismo con sus competidoras, lo que la convierte como una empresa líder dentro del sector a nivel nacional. De este modo, se logra una compleja relación simbiótica, en la que PEP se vale de MARK para mejorar su eficiencia y

adquirir algunas características de las empresas post-modernas, mientras que MARK se vale de PEP para obtener sus ingresos [Esquema 10].

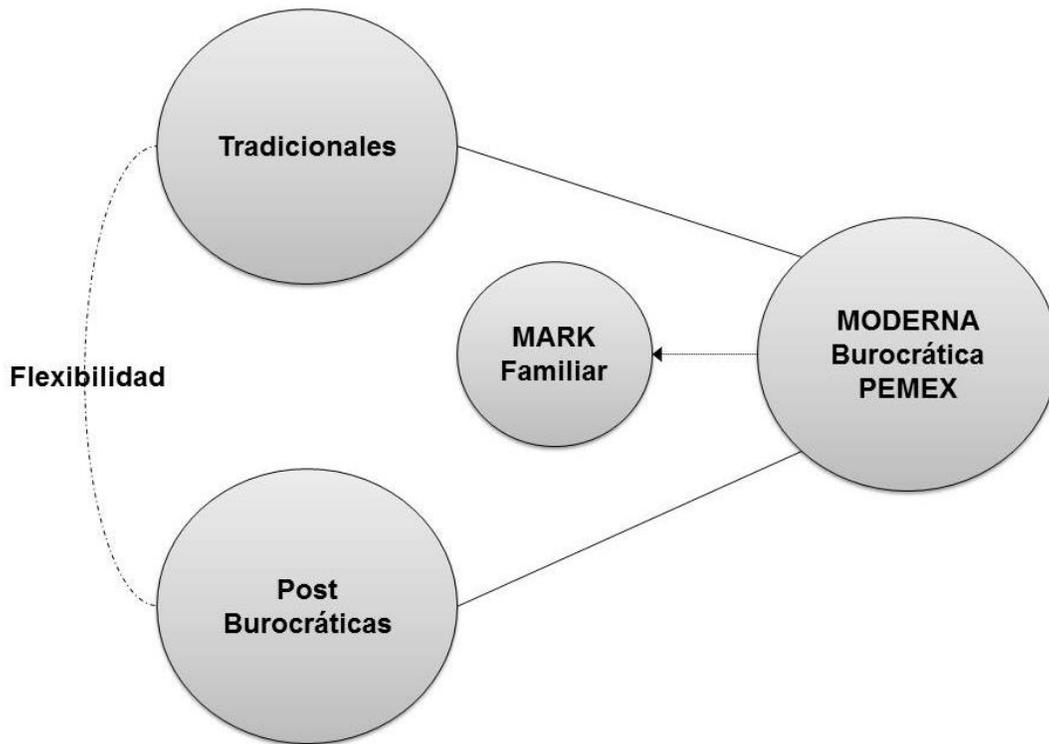
Esquema 10. Relación simbiótica PEP-MARK



Fuente: Elaboración propia

Industrias MARK, dado que es una empresa familiar, se encuentra situada entre las empresas tradicionales y postburocráticas [Figura 4], y es gracias a características de este tipo que poseen empresas como ésta, que PEMEX puede alcanzar cierta flexibilidad, que no conseguirá por sí misma dados sus atributos.

Figura 4. Evolución de las organizaciones estudiadas



Fuente: Adaptado de la cátedra “Estudios Organizacionales II”, de Luis Montaña (2010, UJAT)

Partiendo de este análisis se puede hacer una extrapolación y suponer, que este mecanismo de adquisición de flexibilidad no sólo es válido para PEMEX e Industrias MARK, sino que también podría ser válido para otras empresas estatales.

No obstante, el exceso de normas y reglamentos que se aplican a las empresas particulares contratistas en las licitaciones, cuyo objetivo es evitar malas prácticas administrativas, constituyen un riesgo, en tanto que ocasionan que las empresas que no las pueden cumplir, recurran a conductas no éticas para ganar las licitaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Abravanel, H. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Aguilar Rodriguez, A., Palacios Maldonado, M., & Ramos Rodríguez, H. (2003). *Los Colores de la Región Sur*. Villahermosa: Pemex Exploración y Producción Región Sur.
- Álvarez Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. México D.F.: Paidós.
- Barba Alvarez, A., & Solis Pérez, P. C. (2003). *Cultura en las Organizaciones Enfoques*. México: Vertiente Editorial.
- Barnard, C. I. (1938). The function of the executive. En R. H. Hall, *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (6ta ed., pág. 30). México D.F., México: Pearson, Prentice Hall.
- Beltrán, J. E. (1985). *Petróleo y Desarrollo, La Política Petrolera en Tabasco*. Villahermosa: Centro de Estudios e Investigaciones del Sureste, A.C.
- Blau, P. M. (1974). On the nature of organizations. En R. H. Hall, *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (6ta ed., pág. 53). México D.F., México: Pearson; Prentice Hall.
- Blyton, P., & Morris, J. (1991). *A flexible future? Prospects for employment and organization*. New York, U.S.A.: Walter de Gruyter.

- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. New Hampshire, Ohio, U.S.A.: Heinemann.
- Cameron, K. S. (1984). Organizational adaptation and higher education. *Journal Higher Education*, 55, 122-144.
- Carson, P. P., Lanier, P. A., & Carson, K. D. (1999). A historical perspective on fad adoption and abandonment. (U. Press, Ed.) *Journal of Management History*, 5(6), 320- 333.
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D., & Berkenmeier, B. J. (1999). Perspectiva histórica de la adopción y dejación de las modas: Desarrollo de la teoría a partir de la selva de las modas de gestión. *Journal of Management History*, 5, 320-333.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2000). *Administración de Producción y Operaciones Manufacturas y Servicios*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Christensen, C., & Raynor, M. (Septiembre de 2003). Por qué los ejecutivos pragmáticos deben tomar en cuenta la teoría del management. *Harvard Business Review América Latina*, 81(2), 55-62.
- Collins, R. (1979). *The credential society*. New York, U.S.A.: Academic Press.
- Coriat, B. (1992). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México D.F., México: Siglo XXI editores.
- Corporación Financiera Internacional. (2008). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Washington D.C., U.S.A.: International Fiance Corporation.
- Cossío Villegas, D. (1981). *Historia general de México* (Vol. 1). México D.F., México: El Colegio de México.

- Cue Cánovas, A. (1997). *Historia social y económica de México 1521-1854*. México D.F., México: Trillas.
- Daft, R. I. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Davis, P. (1990). Three types of founders and their dark sides. *Family Business Magazine*, 4-8.
- De la Rosa Alburquerque, A., & Contreras Manrique, J. C. (2007). El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 3(2), 17-67.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En P. J. DiMaggio, & W. W. Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 104-125). México D.F.: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, Fondo de Cultura Económica.
- Etzioni, A. (1964). Modern organizations. En R. H. Hall, *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (6ta ed., pág. 31). México D.F., México: Pearson, Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, Jr, J. H. (1983). *Organizaciones, Conducta Estructura Proceso*. México: Interamericana.
- Gibson, J. W., & Tesone, D. V. (2000). Modas en la gestión: surgimiento, evolución e implicaciones para los directivos. *Revista de Empresa*, 14(4), 80-96.
- Giddens, A. (2000). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Giral Barnés, J., Eroles, A., Estivill, V., Lapuente, L., & Viesca, G. (1998). *Su empresa ¿de clase mundial?* México: Panorama.

- González Romero, V. M. (1999). *Medios y modos de aprendizaje en el siglo XXI*. Guadalajara, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Person Prentice Hall.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (6ta ed.). México, México: Person, Prentice Hall.
- Han, C. C. (2001). *iseesystems.com*. Recuperado el JUnio de 2012, de http://www.systemdynamics.org/conferences/2001/papers/Han_1.pdf
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). Te population ecology of organizations. *American Journal of Socology*, 82, 929-964.
- Hatum , A., & Pettigrew, A. (1 de Sep de 2004). *Andrés Hatum, Andrew*. Recuperado el Julio de 2012, de Family Business Review: <http://fbr.sagepub.com/content/17/3/237>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (4a edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (4a edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Heydebrand, W. V. (1989, August). New organizational forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357.
- Industrias MARK. (2009). Presentación de productos y servicios. *Presentación*. México D.F., México: Industrias MARK.

- Industrias MARK. (2011). *Industrias MARK. Ingeniería y aportes tecnológicos. División Sur*. Villahermosa, Tabasco, México: Industrias MARK.
- Industrias MARK. (2012). Currículum vitae de Industrias MARK. *Currículum*. México D.F., México: Industrias MARK.
- Industrias SOMI. (2009). Presentación de productos y servicios. *Presentación*. México D.F., México: Industrias SOMI.
- Industrias SOMI. (2011). *Industrias SOMI. Ingeniería y aportes tecnológicos. División Sur*. Villahermosa, Tabasco, México: Industrias SOMI.
- Industrias SOMI. (2012). Currículum vitae de Industrias SOMI. *Currículum*. México D.F., México: Industrias SOMI.
- Jackson, M. C. (1994). Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para administradores. *Innovar*, 4, 6-21.
- Johansen, O. (1987). La investigación en administración. *Revista Academia (Guatemala)*, 54-59.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar. ¿Cómo planificar para la continuidad?* México D.F., México: Granica.
- Larson, M. S. (1977). *The rise of professionalism: a sociological analysis*. Berkeley, California, U.S.A.: Univesity of California Press.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. México D.F., México: Ediciones Granica.
- Lechuga Almaraz, J. (19 de Agosto de 2010). *Institucionalización de la empresa familiar*. Recuperado el 4 de Agosto de 2012, de Jesús Lechuga: <http://jesusechuga.com/?p=1086>
- Lezama, J. L. (1985). Migración y Petróleo en Tabasco. *Revista Estudios Demográficos y Urbanos*(No. 5.).

- Lopez Rivera, I. (2006). *La Cultura y Desempeño Organizacionales en una unidad productiva de mango ataulfo, Estudio de Caso: "Finca San José del Río Lima, S.P. de R. " en la region de Soconusco, Chiapas, Mexico;*. Tapachula, Chiapas.
- Martinez Miguéles, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- Martínez, E. J. (2010). *Empresas Familiares Reto al Destino*. México: Granica.
- Medina Salgado, C. (Octubre-Diciembre de 2007). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Universidad Eafit*, 43(148), 9-24.
- Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2a ed.). Tousand Oaks: Sage.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1999). Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia. En W. W. Powell, & P. J. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 79-103). México D.F., México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Mintzberg, H. (2008). *Safari a la Estrategia, Una visita guida por la jungle del management*. México: Granica.
- Montaño Hirose, L. (Abril - Junio de 2000). Modelos organizacionales y crisis, La experiencia reciente de Japon. *Revista Contaduria y Administracion*, 23-33.
- Montaño Hirose, L. (2007). Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo. En F. Peña Sain Martin, P. Ravelo Blancas, & S. Sánchez Díaz, *Cuando el trabajos nos castiga. Debates sobre el mobbing en México* (págs. 65-80). México D.F., México: Eón, Universidad Autónoma Metropolitana.

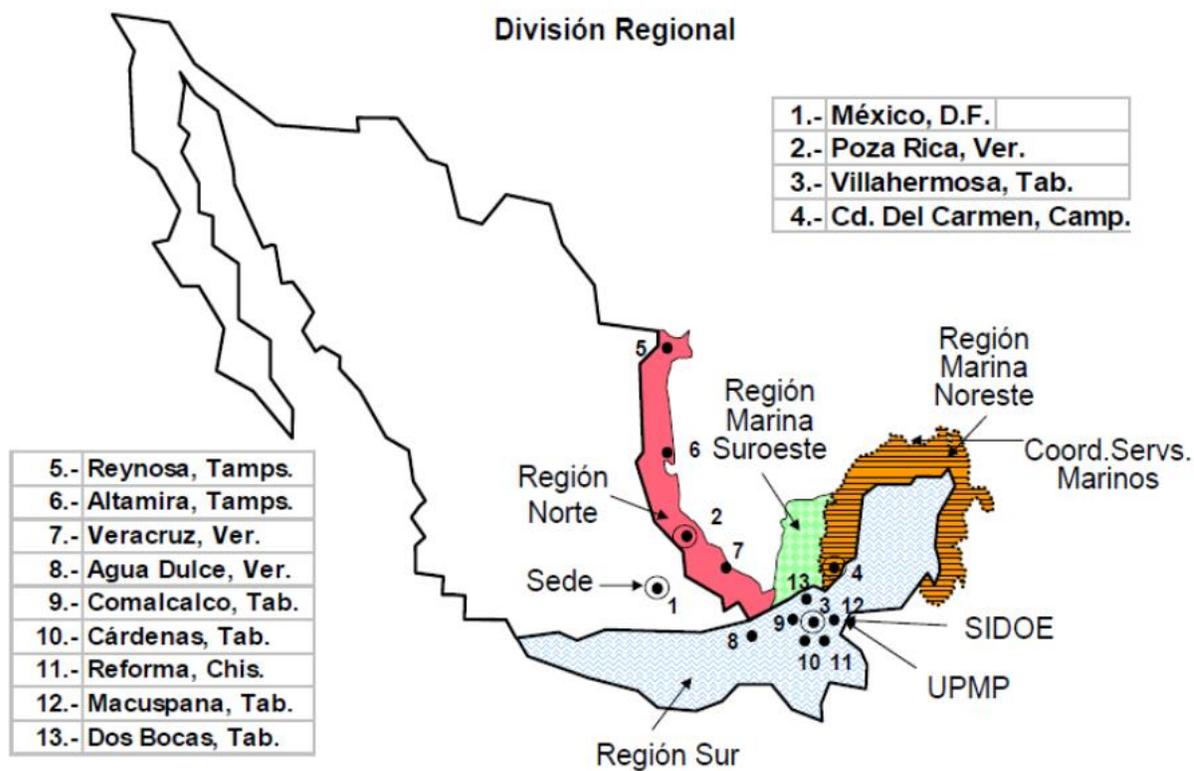
- Montaño, L. (2004). *Los estudios organizacionales en México*. Mexico: Porrúa.
- Montaño, L. (2004). *Los estudios organizacionales en México. Cambio poder, conocimiento e identidad*. Mexico: Porrúa.
- Montoya Flores, M. (2007). "*Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa*". México.
- Montoya Flores, M. T. (Enero de 2007). *Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa. Tesis, 271*. México D.F., México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Mouzelis, N. P. (1973). *Organización y Burocracia*. Barcelona: Ediciones Península.
- Muñoz Hernandez, M. (Ene.-Jun. de 2003). Las Modas Administrativas: Mutaciones semánticas o técnicas necesarias. *Tecnología Administrativa, Vol. 16(37)*, 61-87.
- Navarro Arredondo, A. (2007). *La reestructuración organizacional en Petróleos Mexicanos*. México D.F., México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, Cámara de Diputados LX Legislatura.
- PEO, P. p. (2008). *Petroleos Mexicanos*. Recuperado el Enero de 2010, de Programa para Incrementar la Eficiencia Operativa (PEO): <http://www.pemex.com/index.cfm?action=news§ionID=8&catID=11300&contentID=20699>
- Petróleos Mexicanos. (2006). *Una nueva perspectiva para ver a PEMEX-PEP. Manual de inducción de SSIPAC*. México D.F., México: PEMEX Exploración y producción.

- Petróleos Mexicanos. (Junio de 2012). *Código de conducta. Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios*. México D.F., México: PEMEX. Recuperado el Agosto de 2012, de http://www.pemex.com/files/content/cc_junio2012_120621.pdf
- Petróleos Mexicanos. (1 de Enero de 2013). *PEMEX*. Obtenido de Organismos subsidiarios: <http://www.pemex.com/index.cfm?action=content§ionID=7>
- Petróleos Mexicanos. (13 de Enero de 2013). *Regiones de Exploración y Producción*. Obtenido de <http://www.pemex.com/flash/mapa/cpep.swf>
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México D.F.: Oxford México.
- Quinn, J. B. (1998). Estrategias para el Cambio. En H. Mintzberg, & J. B. Quinn, *El Proceso Estratégico Conceptos, contextos y Casos* (pág. 1201). México: Prentice Hall Hispano Americana.
- Ramirez Martinez, G., Vargas Larios, G., & De la Rosa Alburquerque, A. (Enero-Abril de 2011). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electronica Forum Doctoral*(3), 7-54. Recuperado el Julio de 2012, de [http://www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/Documents/ed3/ESTUDIOS-ORGANIZACIONALES-Y-ADMINISTRACION-\(1\).pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/Documents/ed3/ESTUDIOS-ORGANIZACIONALES-Y-ADMINISTRACION-(1).pdf)
- Ramirez Martinez, G., Vargas Larios, G., & De la Rosa Alburquerque, A. (Abril de 2011). *Revista Electronica Forum Doctoral*. Recuperado el Julio de 2012, de [http://www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/Documents/ed3/ESTUDIOS-ORGANIZACIONALES-Y-ADMINISTRACION-\(1\).pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/Documents/ed3/ESTUDIOS-ORGANIZACIONALES-Y-ADMINISTRACION-(1).pdf)

- Reed, M. I. (1993). Organizations and modernity: Continuity and discontinuity in organization theory. En J. Hassard, & M. Parker, *Postmodernims and organizations* (págs. 163-182). Londres: Sage.
- Rendón Cobián, M. V. (2007). *Dinámica Organizacional y Referentes Institucionales*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Rendón, C. M., & Montaña, H. L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y administración*, 101-120.
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., & Sabater Sanchez, R. (2000). La Flexibilidad Numérica en la PYMES. Análisis Comparativo y Perfiles Sectoriales. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la EMpresa*, 6(2), 111 - 133.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Intrioducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Universidad Autónoma Metropolitana. (2012). *Plan de estudios del Doctorado en Estudios Organizacionales*. México D.F.: División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Weber, M. (2006). *Ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México D.F., México: Grupo Editorial Éxodo.
- Williamson, O. E. (1991). *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. México D.F., México: Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

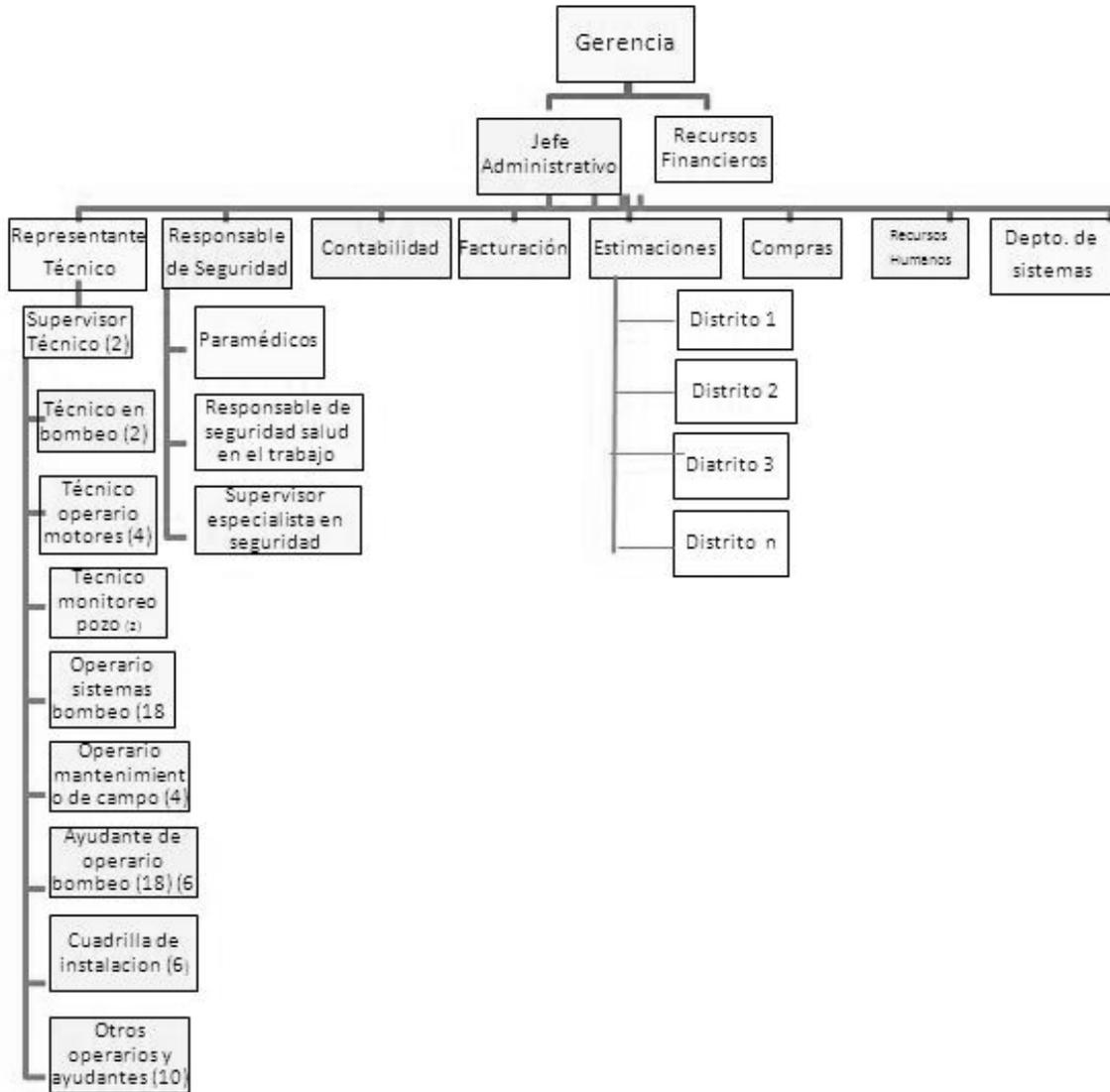
ANEXO A. DIVISIÓN REGIONAL DE PEP



Fuente: PEP Villahermosa

ANEXO B. ORGANIGRAMA DE INDUSTRIAS MARK SEGÚN

REQUERIMIENTOS DE PEP



Fuente: Industrias MARK

ANEXO C. ECUACIÓN DE ALTMAN

MÉTODO PARA CALCULAR LA CAPACIDAD FINANCIERA

Capacidad financiera de acuerdo al modelo económico Z2 ALTMAN creado por Edward Altman con base en un análisis estadístico, en el que se ponderan cuatro razones de medición para clasificar a las empresas en solventes e insolventes; de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Z2 = 6.56 X1 + 3.26 X2 + 6.72 X3 + 1.05 X4$$

Dónde:

X1 = Capital Neto de Trabajo entre Activo Total

X2 = Utilidades Retenidas entre Activo Total

X3 = Utilidades antes de Impuestos e Intereses entre Activo Total

X4 = Capital Contable entre Pasivo total

Capital Neto de Trabajo se obtiene de la diferencia del: Activo Circulante menos el Pasivo a Corto Plazo.

Utilidades Retenidas se refiere a las Utilidades o Pérdidas de Ejercicios anteriores acumuladas y que se muestran en el rubro del Capital Contable y en Estado de Variaciones del Capital Contable.

Se evaluará conforme a lo siguiente:

Si el Z2 presenta valores superiores a 1.10, se considera que **SI** acredita la capacidad financiera.

Si el Z2 presenta valores menor o igual a 1.10, se considera que **NO** acredita la capacidad financiera.

ANEXO D. BITÁCORA DE ENTREVISTAS

Industrias MARK

No.	Fecha	Puesto	Lugar entrevista	Duración de la entrevista	Observaciones
1EN1	19 de Noviembre 2009	Analista de Sistemas 1 de MARK	Biblioteca UJAT	1 hora 25 minutos	T01 G01
4MT1	28 de Enero de 2011	Jefe Administrativo de MARK	Oficinas de MARK	48 minutos	T04 G04
5 MT2	15 de Abril de 2011	Jefe Administrativo de MARK	Oficinas de MARK	34 minutos	G05
7GS1	14 de Mayo 2011	Administrador Único de MARK hijo mayor	Oficinas de MARK	42 minutos	T07 G07
8DS1	2 de junio de 2011	Dueño de MARK	Oficinas de MARK	53 minutos	T08 G08
9JT1	19 de Septiembre 2011	Ex analista de SISTEMAS 2 de MARK	Biblioteca UJAT	27 minutos	T09 G09
13MT3	28 de Enero 2012	Jefe Administrativo de MARK	Oficinas de MARK	26 minutos	T13 G13
16MAT 3	3 de Abril 2012	Jefe Administrativo de MARK	Oficinas de MARK	49 minutos	T16 G16
17MAT4	6 de Abril 2012	Jefe Administrativo de MARK	Oficinas de MARK	58 minutos	T17 G17
18MAT5	11 de Abril 2012	Jefe Administrativo de MARK	Oficinas de MARK	44 minutos	T18 G18
19GS2	14 de Mayo de 2012	Administrador Único de MARK hijo mayor	Talleres de MARK	48 minutos	T19 G19
20IR1	21 de Mayo 2012	Esposa del Dueño	Sala de su casa	1 hora 10 minutos	T20 G20

PEMEX Exploración y Producción

No.	Fecha	Puesto	Lugar de entrevista	Duración de la entrevista	Observaciones
2ABH1	1ro. de Marzo de 2010	Analista de Recursos Humanos, Subgerencia de Admón. de Personal, PEP	División de Salud. UJAT.	7 minutos	T02 G02
3JLM1	16 de Marzo de 2010	Ex gerente de Seguridad Industrial PEMEX PEP	Su oficina	41 minutos	T03 G03
6RGD1	5 de Mayo 2011	Analista de Incidentes y Accidentes de PEP	Restaurante Sanborns	24 minutos	Mucho ruido T06 G06 T061 G061
10JMH1	6 de Septiembre de 2011	Subgerente de Mantenimiento Unidad de Perforación PEP	Su oficina piso 7 Torre de Pemex	42 minutos	T10 G10
11JLG1	28 de Septiembre 2011	Coordinación Técnica Subdirección Región Sur PEP	Oficina Centro Técnico Administrativo	1 hora	T11 G11
12JMM1	4 de Octubre 2011	Exsuperintendente de Registros Geofísicos Gerencia de Perforación	Restaurante Toks	1 hora 36 minutos	T12 G12 .
14ABH2	28 de Febrero de 2012	Analista de Recursos Humanos, Subgerencia de Admón. de Personal, PEP	Restorán El Portón	23 minutos	T14 G14
15SVA1	24 de Marzo de 2012	Gerencia de seguridad Industrial y Protección Ambiental y Calidad PEP	Torre de PEMEX	30 minutos	T15 G15