



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

**QUE INFLUENCIA TIENE EL PROCESO DE TOMA DE  
DECISIONES PARA QUE UNA EMPRESA DE TIPO FAMILIAR SE  
ENCUENTRE DENTRO DEL PROCESO DE DECAIMIENTO Y  
MORTANDAD ORGANIZACIONAL.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A N:**

**SONIA YURIVIA AYALA GUZMÁN  
CLAUDIA IVETTE CAMPOS CHÁVEZ**

**ASESORA DE LA TESIS:**

**DRA. MARCELA VICTORIA RENDÓN COBIÁN.**

**MÉXICO, D.F.**

**2007**

## **Introducción.**

La presente investigación se realizó en la organización denominada “Encuadernación Oro”, que bien cabe mencionar es una empresa pequeña de tipo familiar dedicada al pegado, cosido, doblado, y empastado de publicaciones editoriales, esta investigación se realizó en la empresa mencionada anteriormente, con el objetivo de encontrar respuesta a un cuestionamiento que consideramos es el central dentro de nuestra investigación.

**“¿Cómo influye el proceso de toma de decisiones a que una organización de tipo familiar caiga en el decaimiento organizacional?”**, aunado a este también se buscará responder a cuestiones relacionadas con la pregunta central, tales como: ¿Qué tanto influyen los familiares en proceso de toma de decisiones?, ¿La organización objeto de esta investigación se encuentra dentro del proceso de decaimiento organizacional?, ¿En qué etapa de este proceso se ubica a esta empresa?, ¿Cómo maneja una organización de tipo familiar el proceso de decaimiento organizacional?, ¿Cómo trata de solucionar este problema?, ¿Cómo afecta el realizar o no un cambio dentro de la organización?, ¿Qué otros factores han perjudicado a la organización, para que se encuentre en su situación actual?

El objetivo de la investigación, como ya mencionamos, es obtener las respuestas a los cuestionamientos planteados anteriormente, y buscar soluciones oportunas, para que el proceso de decaimiento y mortandad no continúe creciendo, ya que en la actualidad son muchas las organizaciones que sufren por esta causa, y es sumamente importante entender que la mayoría de las empresas afectadas por dicho proceso son las pequeñas organizaciones que van desapareciendo, y junto con ellas la fuente de empleo de muchas personas.

Esta investigación se realiza en una empresa familiar, justificando esta posición debido a que las organizaciones del país son en un 95% familiares, además de que como se mencionó anteriormente es en este tipo de organizaciones donde suelen presentarse estos “fenómenos organizacionales” que son de vital importancia y que deben ser investigados a profundidad para evitar que estos fenómenos sigan minando la existencia de estas organizaciones.

A lo largo de esta investigación se explicaran aspectos sobresalientes como lo es en un inicio la línea teórica sobre la cual tendrá apoyo el presente trabajo enunciando los postulados esenciales con sus respectivos autores, esta línea se fundamenta en la toma de decisiones y en el decaimiento y mortandad organizacional, y como soporte de estas, se presentan también diferentes ramificaciones teóricas relacionadas a estas temáticas que se encuentran en las organizaciones cotidianamente como son: el cambio y la crisis organizacional.

Con respecto a la metodología, el trabajo se llevó a cabo mediante métodos de investigación cualitativa, utilizando, en este caso las entrevistas que se realizaron de dos maneras, documentadas y no documentadas o informales, posteriormente se mostrará el análisis de las mismas; además de esta herramienta, también se utilizó el método de la observación participante.

Posteriormente se ubicará en el tiempo y en el espacio a la organización, planteando específicamente el sector en el cual se encuentra clasificada según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), además se presentarán datos estadísticos relacionados con el sector, el subsector y la rama a la que pertenece la encuadernadora.

Finalmente se presentarán los hallazgos que se encontraron durante la investigación, explicando la situación real en la que se encuentra “Encuadernación Oro”, identificando los elementos que impiden que esta organización crezca y se desarrolle favorablemente.

*Sonia*

*Antes que nada me gustaría agradecer a los integrantes de la organización denominada “Encuadernación Oro”, por las facilidades otorgadas para la realización de esta investigación, ya que sin su colaboración, este trabajo no sería lo que es, a mi asesora la Dra. Marcela Victoria Rendón Cobián, ya que gracias a sus conocimientos, experiencia, paciencia y dedicación, logró que esta investigación culminará de una manera exitosa.*

*Quiero agradecer a todos aquellos profesores que fueron partícipes de mi educación como profesional y que dejaron huella en mi aprendizaje, especialmente a las profesoras Irma, Socorro; a los profesores Juan José Santamaría Santos, Sergio Antonio Suárez Barco y Edgar Adrián Maya Reyes, a Marlene y a Santiago; a la Lic. Clara Elena Valladares Sánchez, al Mtro. José Morales a Yola y a Indalia (Gina) y otra vez a la Dra. Marcela Rendón, que más que guías en mi educación fueron y siguen siendo verdaderos amigos, gracias a todos siempre los recordaré con gran admiración y profundo cariño.*

*Otro agradecimiento especial es a todos mis compañeros, pero sobre todo a mis amigos, especialmente a Claudia Ivette, a Diana, a Noé, a Sandra, a Alfredo y a Omar que siempre estuvieron ahí para darme ánimo, además de su cariño y comprensión, los quiero mucho.*

*También quiero agradecer a mis familiares a aquellos que fueron parte de este proceso tan importante y que me ayudaron a salir avante de los problemas por los cuales mi familia y yo pasamos en algunas ocasiones, por su apoyo, comprensión y sobre todo por su cariño.*

*A mis hermanos con los cuales a pesar de que pasamos tragos amargos, también vivimos felices momentos, Misael, Marcos, Fernando, Victor y Ruth gracias por estar ahí haciéndome enojar, pero también haciéndome reír, saben que sin ustedes esto no estaría sucediendo.*

*A ti papá que a pesar de que no has estado físicamente conmigo, lo has estado espiritualmente, sé que desde que te fuiste me sigues cuidando de la misma manera en que lo hacías cuando estabas entre nosotros, a ti abuelito que después del fallecimiento de mi papá te convertiste en un segundo padre no solo para mis hermanos sino también para mí, sigo extrañándolos a ambos, pero saben fueron una de las causas principales de que yo ahora termine una etapa más de mis estudios.*

*Por último y no por eso menos importante, quiero agradecer a la mayor fuente de inspiración que he tenido durante lo largo de mi vida, una mujer luchadora, de principios, con una increíble fuerza, que más que darme la vida, me ha enseñado a vivirla de una manera increíble, gracias mamá, Josefina Guzmán Soto, gracias por estar ahí para mis hermanos y para mí, gracias por ser padre y madre, gracias por la educación que nos brindaste, y por ayudarnos a realizar nuestros sueños.*

*Gracias a todos los que directa e indirectamente han sido parte de este logro y que también han sido parte fundamental de mi vida.*

**¡GRACIAS.!**

*Claudia.*

*Inicialmente quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Dra. Marcela Rendón Cobián por el apoyo brindado durante la realización de este proyecto terminal de investigación el cual no habría sido posible sin su mano guía.*

*Esta ilusión desemboca en la conclusión de una maravillosa etapa en mi vida, este ciclo me brindó una perspectiva de crecimiento no solo en lo profesional, sino como persona, pero en esto también se involucraron personas vitales para mi formación, brindando comprensión, apoyo, amistad sincera y sobre todo su compañía durante esta ardua batalla. Muchas gracias por todo Sonia Yurivia, Sandra Paola, Diana, Lic. Clara Elena Valladares Sánchez,*

*Cuando uno se propone la realización de una meta, no todo es fácil, sin embargo la marea se calma cuando contamos con el apoyo de las personas más importantes en nuestra vida, y en mi caso me encuentro llena de orgullo al reconocer que durante este camino pude contar con el apoyo de mi familia: mi madre, María de Jesús Chávez Aviles; mi hermana, Karla Ivonne Campos Chávez (Maty), por todo lo que han hecho para mi, quiero darles las gracias, por ser el pilar principal sin el cual mi muralla estaría frágil e incompleta. También es motivo de reconocimiento haber lidiado con las presiones, el estrés constante al final de cada trimestre, incluso el mal humor que a veces se encontraba conmigo, a pesar de todo siempre estuvieron conmigo para tranquilizar el nerviosismo que de mi se apoderaba, reitero” muchas gracias amada familia”.*

*Durante el camino que recorrí, enfrente obstáculos que parecían no terminar, pero también, al paso del tiempo surgían en mi vida personas invaluables brindándome una sonrisa y dándome su mano para poder apoyar mis sueños en ella, entre estas personitas especiales encontré a una que llegó a cambiar mi vida completamente y para siempre, gracias Lauro Vivas Domínguez por todo lo que me haz brindado, y por haber cambiado la forma de ver la vida. Te Amo .*

Índice.

<b>Introducción</b> .....	I
<b>Agradecimientos</b> .....	III
<b>Índice</b> .....	VI

**Capítulo 1 Marco Teórico**

1.1	La importancia de la pequeña y mediana empresa.....	1
1.2	De la micro, pequeña y mediana empresa a la micro, pequeña y mediana organización.....	7
1.3	Empresa familiar.....	8
1.4	Toma de Decisiones.....	14
1.4.1	Definición.....	14
1.4.2	Decisión, información y estructura de comunicación.....	17
1.4.3	La penetración de la Toma de Decisiones.....	19
1.4.4	Racionalidad.....	21
1.4.5	Barreras para la Toma de Decisiones efectivas.....	23
1.4.6	Cualidades personales para la Toma de Decisiones.....	25
1.4.7	Limitantes para quienes toman decisiones.....	26
1.4.8	Ingredientes de la decisión.....	27
1.4.9	Importancia de la Toma de Decisiones.....	29
1.5	Decaimiento organizacional.....	30
1.5.1	Cambio organizacional.....	30
1.5.2	Cambio Organizacional Conceptos y Aspectos.....	31
1.5.3	Las fuerzas externas e internas para el cambio.....	33
1.5.4	Los aspectos del cambio.....	35
1.5.5	La Singularidad de cada proceso de cambio.....	35
1.5.6	El proceso de cambio organizacional.....	36
1.5.7	Los resultados del cambio.....	40
1.5.8	La resistencia al cambio.....	41
1.5.9	El proceso de cambio desde el punto de vista personal.....	43
1.5.10	Una estructura para facilitar el proceso de cambio.....	48
1.5.11	Reacciones ante percepciones negativas en el proceso del cambio.....	51

---

1.5.12	Prácticas para el mejor funcionamiento del proceso de cambio.....	53
1.5.13	Decaimiento y Mortandad organizacional.....	57
1.5.14	Crisis organizacional.....	62

## **Capítulo 2    Discusión Metodológica.**

2.1	La observación participante y otras herramientas cualitativas de investigación.....	68
2.2	Metodología cualitativa.....	74

## **Capítulo 3    Marco Contextual.**

3.1	Sector y número de establecimientos.....	77
3.2	Catálogo.....	79
3.3	Estadística.....	85

## **Capítulo 4    Estudio de caso.**

4.1	Historia.....	101
4.2	Descripción.....	102
4.3	Organigramas y descripción física.....	109

## **Capítulo 5    Análisis**

5.1	Cronograma de entrevistas.....	114
5.2	Sinopsis de las entrevistas.....	116
5.3	Análisis de las entrevistas.....	122
5.3.1	Familia.....	122
	I) Relaciones familiares.....	124
	II) Autonomía profesional.....	124
	III) Compromiso.....	125
	IV) Motivaciones personales.....	126
5.3.2	Empresa.....	127
	I) Orígenes.....	128

---

II)	Ventajas y limitaciones de la empresa familiar.....	129
III)	Ambiente laboral.....	130
a)	Relaciones laborales.....	132
b)	Compañerismo.....	132
a)	Antipatía.....	132
b)	Nivel de satisfacción en el trabajo.....	133
IV)	Delegación de actividades.....	133
V)	Independencia laboral.....	134
VI)	Responsabilidad.....	134
5.3.3	Toma de decisiones.....	136
I)	Planeación.....	136
II)	Procesos.....	136
a)	Individual.....	137
b)	Grupal.....	137
III)	Liderazgo.....	138
IV)	Comunicación.....	139
V)	Confianza.....	139
VI)	Responsabilidad.....	140
VII)	Democracia y acuerdos.....	141
VIII)	Influencia familiar.....	142
IX)	Solución a los problemas.....	143
a)	Espontaneidad.....	143
5.3.4	Decaimiento y mortandad organizacional.....	145
I)	Resistencia al cambio.....	146
II)	Factores externos.....	147
a)	Tecnología.....	147
b)	Cultura.....	147
c)	Mercado en deterioro.....	148
III)	Factores internos.....	148
a)	Dependencia.....	149
b)	Limitantes de crecimiento.....	150
IV)	Alianza organizacional.....	150
5.4	Esquema interpretativo.....	152

<b>Reflexiones finales</b> .....	153
<b>Bibliografía</b> .....	163
<b>Anexos</b> .....	165

## **1. Marco Teórico.**

### **1.1 La importancia de la pequeña y mediana empresa.**

Antes de comenzar debemos entender que es una pequeña y una mediana empresa, para esto tomaremos de referencia los trabajos de algunos autores que han estudiado éstas formas de organización.

En los inicios de la humanidad la vida era mucho más sencilla que en la actualidad debido a que cada familia se hacía cargo de sí misma, a la vez que, se encargaban de dotarse de los alimentos, sin embargo conforme fue pasando el tiempo cada individuo se fue adaptando a diferentes formas de sobrevivir, es decir, “especializándose”, por así llamarle en diferentes actividades, esto claro según las habilidades con las que cada uno contaba.

Es así como comenzó la división del trabajo, y es la manera en que podemos observar que el inicio de todo siempre es la familia, bueno en su gran mayoría, adentrándonos realmente en lo que representa la pequeña y mediana empresa, e inclusive la microempresa, en nuestro país, podemos decir que, “la pequeña y mediana empresa constituyen actualmente el centro económico de nuestra nación.”<sup>1</sup>

Esto se refleja al considerar que alrededor del 95% de las empresas en México son pequeñas y medianas, además de que la pequeña empresa proporciona la oportunidad de la independencia económica.

En la actualidad se ha demostrado que la micro, pequeña y mediana empresa, ha crecido de una manera muy inequitativa a diferencia de las grandes empresas, es por esto la importancia de estas pequeñas industrias, además de contar con una importancia económica, éstas cuentan con una importancia social, debido al gran número de personas que emplean en la actualidad.

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia Joaquín “Administración de pequeñas y medianas empresas”, pp. 26

Cabe mencionar que debido a la existencia de ventajas y desventajas al trabajar para otra persona o institución, suele buscarse la manera de independizarse de estas formas de empleo y que mejor solución que la de crear una empresa propia.

- Ventajas
  - Oportunidad de adquirir experiencia.
  - Responsabilidad limitada.
  - Riesgo financiero reducido.
  - Ingresos constantes.
  - Beneficios Extras.
  
- Desventajas
  - Pérdida de ambiciones.
  - Menor compensación económica.
  - Menor seguridad de empleo.
  - Poca posibilidad de expresar ideas propias.
  - Las ordenes de los superiores.

Las funciones que desempeñan las pequeñas y medianas empresas son las siguientes:

- Llenar huecos en la producción.
- Crear y fortalecer una clase empresarial.
- Proporcionar un mayor número de empleos.

Ahora bien, si decidiéramos hablar de estas empresas, tendríamos que visualizar que no siempre se visualiza del todo la complejidad que éstas abarcan, esto debido al escaso conocimiento organizacional que existe dentro del país.

A éstas empresas suele vérselas desde un punto económico, es decir, como una herramienta más de producción, ya que contribuye principalmente a la creación de nuevos empleos, contribuyendo a la generación y distribución de la riqueza además de la estabilidad social, aunque en algunos casos favorece la integración social

Según menciona Ayuzabet de la Rosa Albuquerque, las MPYME están conformadas por tres discursos” el oficial, el académico y el managerial”.<sup>2</sup>

Por lo regular podemos encontrar nociones económicas de las MPYME que se definen como las formas específicas de organizaciones económicas en actividades industriales y de servicios que combinan el capital de trabajo y los medios productivos, la empresa aunque se desee desligarla del concepto económico, siempre se encontrará alguna atadura de ésta con aquel.

“La empresa desde un punto de vista económico es vista como una caja negra que oculta los procesos inherentes a la combinación de factores de la producción necesarios para la consecución de la maximización de beneficios.”<sup>3</sup>

En otras palabras solamente bastan los factores de producción, para que de forma mecánica y automática se obtengan los resultados esperados. La noción económica de la empresa permite verla como un ente abstracto y racional producto de la mezcla de factores esencialmente numérico-cuantitativos.

Obviamente dentro de estos conceptos no se encuentra la variable complejidad, ya que si se encontrará involucrada, provocaría romper con aquellos sistemas cuantitativos y con la previsibilidad y el control bajo los que se desenvuelve la acción empresarial

Si ésta noción puramente económica encuentra algunos obstáculos para describir su realidad es porque se trata de una noción al pleno taylorista y burocrática, ya que al no considerar su vida interna, es incapaz de valorar la complejidad de actuar de la empresa.

El hacer evidente que a través de la perspectiva económica no se es capaz de ver la complejidad que realmente rodea a éstas empresas, se recurre a una perspectiva más organizacional, ya que la noción de Micro Pequeña y Mediana Empresa (MPYME), va más allá de ser una perspectiva puramente económica, aunque debido a factores como la

---

<sup>2</sup> De la Rosa Albuquerque Ayuzabet, “Revista Iztapalapa”, pp.134

<sup>3</sup> IBID, pp 138

perspectiva económica dentro de la que se desarrolla, además de que no es revisada desde otros puntos de vista, es lo que hace que no se valore del todo a éstas empresas como organizaciones, así como la complejidad que representan.

Las MPYME pueden ser consideradas como organizaciones, aunque para alcanzar este título se debe analizar la evolución de la Teoría de la Organización hacia los estudios organizacionales, esto con la finalidad de comprender la complejidad que no es atribuida a éste tipo de empresas, desde el punto de vista organizacional.

Debemos comenzar por dar un pequeño recorrido, como nos menciona Ayuzabet De la Rosa Albuquerque, de lo que es la Teoría de la Organización, que si bien no puede ser concebida como un cuerpo teórico uniforme, ya que se conforma de diferentes bases teóricas, éstas a su vez basadas en diferentes disciplinas, como los son: economía, antropología, sociología, psicología, entre otras; es decir, la Teoría de la Organización puede ser considerada como una multidisciplinaria.

Después de esto podemos confirmar que no solamente son los individuos, ni las restricciones al comportamiento individual o grupal, ni las metas ya sean individuales u organizacionales, etc., lo que hace una organización, más bien es una combinación de todas éstas lo que la hace.

Una vez que se ha determinado que la organización es una combinación de elementos, se puede comenzar a establecer su carácter complejo.

Debido a la diversidad de individuos, de intereses, de roles, y posiciones de comportamiento, individual o grupal, de restricciones, entre otros aspectos, que hacen a la organización un ente complejo, es decir, la manera en la que se relacionan estos elementos no siempre es clara, por lo regular es difusa e imprecisa.

Para poder ver a las MPYME como organizaciones, primero se debe conocer el significado de organización, para ubicarlas como tales:

***“Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y***

*sistemas de comunicación 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 (Hall, 1996:33)”<sup>4</sup>*

Y debido a que las organizaciones pueden ser identificadas a partir de ciertos factores específicos que las diferencian de otras agrupaciones, las MPYME es una aseveración simple de éstas, pero no por ello deja de ser compleja, como hemos comprendido hasta el momento.

Para comprender mejor éstas nuevas formas de organización, varios investigadores se dieron a la tarea de desarrollar los estudios organizacionales, que representan un rompimiento paradigmático respecto de la Teoría de la Organización, en al menos tres niveles: el metodológico, el epistemológico y el ontológico como se demuestra en el siguiente cuadro.

### Paradigmas

Teoría de la Organización	Estudios Organizacionales
Positivista	Constructivista
Objetividad	Subjetividad
Realidad Externa	Realidad Construida
Cuantitativa	Cualitativa
Estructura	Significado
Distancia Óptima	Cercanía, inclusión, implicación

<sup>4</sup> IBID, pp. 157

Verdad	Verosimilitud
--------	---------------

Fuente: De la Rosa Albuquerque Ayuzabet, “Revista Iztapalapa”

Explicación Causal	Comprensión
Hechos	Valores
Afirmaciones	Juicios
Hipótesis	Preguntas
Individual	Colectivo
Cosmovisión	Fragmentación, localización
Orden	Caos
Sentido único	Interpretación desde diversos puntos de vista
Racionalidad única	Múltiples racionalidades coexistentes

Fuente: De la Rosa Albuquerque Ayuzabet, “Revista Iztapalapa”

Esto quiere decir que si desde el punto de vista de la Teoría de la Organización, las organizaciones pueden ser consideradas espacios estructurados en donde los individuos realizan diversos procesos mediante la acción organizacional, la cual a su vez es determinada de múltiples formas por la estructura y el ambiente, contexto en el que se desarrollan.

Desde el enfoque de los Estudios Organizacionales ellas pueden concebirse como espacios más o menos difusos, estructurados, en donde los individuos llevan a

cabo innumerables procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, por medio de la acción organizada.

Así podemos decir, que el Estudio Organizacional de la MPYME (MPYMO) significa el estudio de la complejidad organizacional propio de éste tipo de empresas, esto no equivale a la explicación de la diversidad de variables que emergen de ésta, más bien trata de explicar los fenómenos multifacéticos que se reproducen dentro y alrededor de las organizaciones.

## **1.2 De la micro, pequeña y mediana empresa a la micro, pequeña y mediana organización.**

Si dejáramos de ver a las MPYME como una caja negra que transforma recursos, bienes intermedios, equipo y trabajo, en bienes y servicios para el mercado, y las consideráramos como lo hacen los estudios organizacionales, el análisis y comprensión de estas pasaría de ser totalmente cuantitativo a ser más cualitativo, esto es, que bajo una perspectiva organizacional, el estudio de las MPYMES amplía su margen de conocimiento a la realidad en comparación de la perspectiva económica, esto según lo que nos dice, Ayuzabet De la Rosa Albuquerque, en su artículo publicado en la revista Iztapalapa.

Y si bien es cierto que la perspectiva económica tiene menos posibilidades que la organizacional de explicar la realidad de las MPYME, no por esto ésta debe ser sustituida por la segunda, en todo caso, esto significa que la perspectiva económica puede ser complementada por la organizacional, tampoco esto quiere decir que el punto de vista organizacional pueda explicar del todo la complejidad organizacional, aunque al menos éste la reconoce

El pasar de las MPYME a las MPYMO es conceptuarlas como entes más complejos, y esto solamente se logra a través de la perspectiva organizacional. El cambiar de la MPYME a la MPYMO significa modificar la forma de pensar y de investigar a estas organizaciones, una cuestión fundamental si se desea con mayor profundidad.

### 1.3 Empresa familiar.

Ahora que sabemos que es una micro, pequeña y mediana empresa podemos continuar por conocer a la empresa familiar que es objeto de ésta investigación.

Para comenzar debemos definir que es una empresa familiar, aunque surgirán confusiones sobre este asunto, ya que los estudiosos de este tema, no se ponen de acuerdo en lo que realmente, es una empresa familiar, debido a que las definiciones van desde los que opinan que la empresa, familiar es una unión de varios familiares, organización en la cual el control se encuentra en manos de los integrantes de la familia; o también definida como aquella en la que la mayor parte de las acciones se encuentran en manos de la familia, entre otras, existen entre éstas y las demás algo en común, esto es que la mayoría maneja la palabra familia como un término singular para definir éste concepto.

Se puede decir que la empresa familiar es aquella empresa de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

Las lecturas consultadas coinciden en que la mayoría de las empresas a nivel mundial son familiares, o que funcionan como base para las grandes empresas, esto no se da de manera forzosa, de la misma manera manifiestan que se comete un error al dar por echo que el hablar de una empresa familiar, es hablar de una empresa micro o pequeña, ya que en estas se menciona que si estas categorías en cierto modo dominan el escenario al hablar de ellas, existen muchas empresas de gran tamaño, y además exitosas, que son familiares, como es el caso de BIMBO, Wal-mart, Ford, entre otras.

Cabe mencionar la gran importancia que tienen estas empresas dentro de las economías de los diferentes países en los que se encuentran instaladas, debido a que tanto en un comercio formal, como en el informal lo que más abunda es este tipo de empresas.

Debemos definir de la misma manera que la empresa familiar pasa por diferentes etapas en su desarrollo que son las que se mencionan a continuación:

- a) “Propietario Controlador, familia joven de negocios, empresa en la etapa de arranque.
- b) La empresa familiar que crece y cambia.
- c) La empresa familiar compleja.”<sup>5</sup>

Se debe mencionar que existen dos clases de empresas familiares:

- La familista: que se distingue por su carácter paternalista, y en donde la mayoría de la familia labora, aún sin saber si son capaces para ello.
- La intergeneracional: es en esta donde trabajan de dos a más generaciones y puede considerarse como la unión de tres subsistemas: la propiedad, la empresa y la familia.”

Existen características como las que menciona Imanol Belausteguigoitia, como lo es la cultura de la empresa familiar, y que puede manifestarse en cuatro dimensiones:

“1) Aspectos Tangibles: se tratan de aspectos físicos como la manera de vestir, el lenguaje y los rituales.

2) Perspectivas sociales compartidas: son normas y reglas de la conducta que un grupo acepta para tratar diversos problemas.

3) Los valores: representan una dimensión más amplia, en donde desde luego es importante distinguir entre los valores ideales y los valores reales de un grupo cuando se emprende el análisis de la cultura organizacional de una compañía.

4) Los supuestos básicos del grupo: los supuestos son las premisas sobre las que los grupos basan su forma de ver la vida, y en los que sustentan los otros tres niveles”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Gersick Kelin E., Davis John A, y Cía. “Empresas Familiares, Generación a Generación”, pp. 198.

<sup>6</sup> Belausteguigoitia Rius Imanol, “Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación”, pp. 36, 37.

Existen diversas cuestiones en que los autores de estos libros se encuentran de acuerdo como lo referente a aspectos donde regularmente es el padre el encargado de llevar a cabo el liderazgo dentro de la empresa familiar, es decir es el encargado de tomar las decisiones, y es en él en quien recaen ya sean los alabos o las quejas dependiendo de los resultados que se obtengan de estas decisiones.

Otra cuestión en la que se encuentran de acuerdo estos autores es que en una de las etapas más conflictiva durante la vida de la empresa familiar, es mejor crear un consejo, pero como lo dice Kelin E. Gersick y otros autores” nada es más útil que un consejo profesional de administración. Este consejo deberá contar con una amplia representación de personas que no pertenezcan a la familia ni al grupo de ejecutivos, los representantes de la familia deben ser exclusivamente el presidente del consejo, o el presidente ejecutivo, el candidato o candidatos a sucederlos y representantes del consejo familiar”.<sup>7</sup>

Así mismo se puede mencionar la manera en que se debe equilibrar la empresa familiar, ya que se tiene que saber que de un lado se encuentra la familia y del otro la empresa, y que no se puede descuidar, ni mucho ni poco, a ninguno de estos dos subsistemas, ya que si se descuida a la familia por atender el negocio, las repercusiones emocionales pueden ser demasiado grandes, de la misma manera no se puede dejar de lado el negocio, porque se pueden llegar a tener pérdidas económicas irremediables, lo justo y lo más práctico es como menciona Belausteguigoitia, “mantener el barco en línea recta, esto después de analizar de cierta manera a este sistema (empresa familiar), como un pequeño barco de tres partes Principalmente: La proa, la popa y el capitán del barco”<sup>8</sup>

Siguiendo con el ejemplo del sistema anterior, para comprender mejor la forma en que debe manejarse un líder de una empresa familiar, ya que según este, al encontrarse de cada lado los subsistemas que conforman la empresa familiar, se debe de mantener, sino, un equilibrio perfecto, la mayoría de las veces optar por lo más conveniente sin dejar de lado la importancia que ambos subsistemas representan para la

---

<sup>7</sup> Gersick Kelin E., Davis John A, y Cía. “Empresas Familiares, Generación a Generación”, pp. 198.

<sup>8</sup> Belausteguigoitia Rius Imanol, “Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación”, pp. 8.

empresa familiar, es decir en determinadas circunstancias, la familia tendrá que ceder para que la empresa salga adelante, y de la misma manera, al presentarse una situación contraria se decidirá lo mismo, aunque este sería un caso poco visto, ya que debido a que al invertir en la familia no se obtienen ganancias, mientras que sucede todo lo contrario en caso de invertir dinero en la empresa.

Belausteguigoitia, maneja aspectos de la empresa familiar mexicana, ya que debido a que no solo en México, sino también en otros lugares del mundo se puede visualizar a la familia como un factor muy importante, en lo que se refiere al nivel de cultura; podemos observar que en México se entretajan entre familiares lazos que difícilmente se rompen, y que tienden a ocasionar como resultado una extensión de estas relaciones, hacia el lugar de trabajo en este caso la empresa.

Además de que el mexicano busca el respeto personal y el reconocimiento de los demás; el mexicano se dice que produciría más, debido al aspecto de ser considerado como persona antes de ser considerado un objeto de trabajo. Otra de las características que se distinguen dentro de este aspecto es la cantidad de personas que integran la familia mexicana, que relativamente es grande, además de mantener entre los integrantes de la misma una relación muy estrecha.

En este tipo de empresas se pueden crear diferentes tipos de relaciones, entre las que encontramos a las siguientes:

- “Padre-hijo: esta es una de las relaciones más conflictivas, en un inicio, en el medio de esta prevalece la calma, no siendo así al final de la misma.
- Padre-hija: es una relación tranquila debido a que se ve y se supone que la hija no intervendrá en los asuntos de la empresa de una manera tan directa, además de no cargar con la responsabilidad de que al no ser varón se le otorgaría.
- Madre-hijo: Es una relación pacífica debido a que la madre acepta de una u otra manera las sugerencias de su hijo.

- Madre-hija: se puede resumir en una frase de Pilar Rius "Madre solo hay una.....gracias a Dios".
- Entre Hermanos: Esta es muy importante, debido a que si esta relación es buena el negocio tendrá un éxito más seguro, en su segunda generación, aunque si es todo lo contrario, lo más probable es la desaparición de esta empresa familiar."<sup>9</sup>

Estas entre otras son las relaciones que se generan en una empresa familiar, tal vez sean de las más importantes, aunque cabe mencionar que existen más de estas relaciones como son: la de yerno-suegro, la de tío-sobrino, la relación esposo-esposa, en fin se pueden diversificar de muchas maneras.

A continuación se hace hincapié en las ventajas y desventajas de la empresa familiar, estas son algunas consecuencias que se pueden generar en este ambiente familiar; en primer término se mencionaran las desventajas o debilidades de esta.

- "El nepotismo: que se refiere a la preferencia entre parientes, es decir, habiendo alguien mejor para ocupar determinado puesto, se elige a un familiar, justamente por este parentesco.
- El enfeudamiento: Al tener a su mando alguna área el encargado de esta se puede sentir dueño de la misma evitando que otros colaboren con él.
- La autocracia y el paternalismo: ambos se originan por manejar un inadecuado sistema de administración, ejerciendo un estilo de liderazgo centrado en el poder.
- La parálisis directiva y la resistencia al cambio: la permanencia excesiva en puestos altos y ejecutivos.

---

<sup>9</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- La contratación de profesionales poco calificados: esto debido al temor de que alguien de la familia pueda ser superado y suplantado, por alguien ajeno a ella.
- La falsa seguridad: debido a que por ser miembros de la familia sienten que nunca serán removidos del puesto que ocupan.”<sup>10</sup>

De la misma manera en que se mencionaron las desventajas de la empresa familiar, se mencionarán las ventajas o fortalezas de la misma. Entre las que podemos encontrar:

- “Las relaciones de afecto: debido a que en la medida en que exista un cariño, habrá más confianza y entrega, por parte de los integrantes de la familia.
- El compromiso: debido a que al ser esta una propiedad en común el compromiso y la lealtad hacia a esta es más grande.
- El servicio: se ha comprobado a través de algunas investigaciones, que los servicios ofrecidos por estas empresas familiares, son de mejor calidad.
- La visión de largo plazo: ya que en la mayoría de los casos la mayor ilusión del fundador es ver involucrados a sus hijos en el proyecto, además de soñar con el crecimiento de su empresa, le hace generar planes a largo plazo.
- La vocación: debido a que desde pequeños a los hijos de los fundadores se les inculca amor y se les enseña como sacar adelante la empresa.

---

<sup>10</sup> IBID

- La rapidez en la toma de decisiones: existe la ventaja de la toma de decisiones, que además de rápida suele ser sin tantas formalidades.
- La estabilidad de los ejecutivos: es una gran ventaja debido a que se disminuyen los niveles de rotación en este nivel, y así se continúa con un plan en forma consecuente, además de la tranquilidad que esto ofrece a los proveedores, a los clientes y a los mismos empleados.”<sup>11</sup>

A continuación se explicarán temas importantes dentro de esta investigación, como lo son la toma de decisiones, el Cambio, el Decaimiento organizacional y la Crisis.

## **1.4 Toma de decisiones.**

### **1.4.1 Definición.**

“Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella”.<sup>12</sup>

Para los administradores, el proceso de toma de decisiones es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es

---

<sup>11</sup> IBID

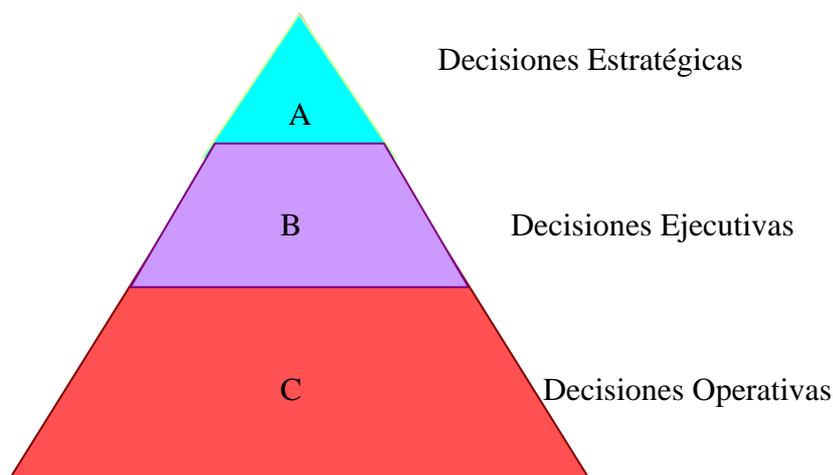
<sup>12</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Además debemos tomar en cuenta aspectos como los que se mencionan a continuación:

Considerar que el proceso de toma de decisiones es un acto reflexivo, pensante, es decir, es un proceso racional, en el cual se visualizan los problemas, situaciones y objetivos, para después concebir alternativas posibles para resolver el problema, tomando en cuenta que estas alternativas pueden traer consigo consecuencias negativas y positivas, y por último se hace una elección de la alternativa que más se adecue para resolver el problema.

Después de lo anterior se puede comentar que existen tres tipos de toma de decisiones, los cuales son:



Fuente: Presentación Maestro. José R. Morales Calderón

Siendo las decisiones estratégicas aquellas que tienen un mayor contenido ético (político) y un menor contenido fáctico.

Las decisiones ejecutivas, las entendemos como aquellas que se toman en el área de administración principalmente, y tienen como característica que el nivel de contenido fáctico y ético es equilibrado.

Y por último las decisiones operacionales, que como bien su nombre lo dice son más encaminadas a la operación, contienen un mayor contenido fáctico y un menor contenido ético.

Como complemento podemos analizar, también la clasificación de Simon que se realiza de la siguiente manera:

Decisiones programadas: son aquellas decisiones rutinarias y repetitivas, es decir, aquellas en que ya no se tiene que seguir un proceso como tal de Toma de decisiones, ya que si se presentan siempre los mismos problemas en la organización, no habrá porque recurrir, a las propuestas de alternativas, y obviamente no se tendrá que hacer el análisis para obtener la que mejor resuelva este.

Decisiones no programadas: aquellas que no son rutinarias, más bien son novedosas, estas son aquellas decisiones que suelen presentárseles muy a menudo a las empresas, ya que tal vez raramente ocurrirá algún problema, que se repita en esta, este tipo de decisiones es aquel que demuestra la capacidad de un administrativo al momento de presentarse con situaciones inesperadas.

Si revisamos el siguiente esquema podemos darnos cuenta de la importancia de la toma de decisiones y del sistema de información en una organización.

### 1.4.2 Decisión, información y estructura de comunicación.



Fuente: Presentación del Maestro José R. Morales Calderón.

El esquema anterior nos especifica la relación que existe entre la toma de decisiones, la información y la estructura de la comunicación.

También podemos observar que los objetivos de la empresa se encuentran ligados a la información y a la toma de decisiones, de ahí la importancia de estas herramientas, ya que sin información adecuada, el proceso de toma de decisiones puede ser ineficiente.

Debemos tomar en cuenta además a los sistemas de información, que son fundamentales para una correcta toma de decisiones, así que se mencionarán algunos aspectos relevantes de los sistemas de información.

Debemos comenzar por definir lo que es un sistema de información, el cual es, un "conjunto de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, normativos y metodológicos organizados para brindar a quienes toman decisiones en una

organización”<sup>13</sup>, la información que requieren para desarrollar sus respectivas funciones, estos sistemas cuentan con las siguientes características:

- Recolección.
- Clasificación
- Comprensión
- Almacenamiento
- Recuperación
- Procesamiento
- Transmisión
- Exhibición.

Por otro lado debemos tomar en cuenta que el sistema de información retoma las actividades sustantivas de una organización, nos ayuda a llevar a cabo el proceso de toma de decisiones, nos sirve para disminuir el trabajo manual y operativo. Un sistema de información no es sinónimo de tener computadoras y de manejar un solo software, esta es una percepción errónea que la mayoría concibe, es decir sistemas de información=tecnología, pero como vimos en un principio, esto no es del todo cierto, ya que si bien, los sistemas de información si tiene en su haber algo de tecnología, no dependen de ella para desarrollarse dentro de la organización.

La información que maneja un sistema de información debe ser objetiva. Además de veraz, ya que un sistema de información no puede ser confiable a la organización si no se sabe de donde proviene, generalmente la información que le interesa a la empresa, debe ser:

- Información interna relacionada con los cinco subsistemas de la organización.
- Información sobre los clientes.
- Información sobre los recursos humanos.
- Contabilidad y presupuestos.

---

<sup>13</sup> Morales Calderón José R., Notas de Control de Gestión.

- Información sobre producción.
- Información sobre proveedores.
- Lo relacionado con la Mercadotecnia.

Para que la información sea eficiente debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Economía: el costo de producir información no debe ser mayor al beneficio esperado de su utilización.
2. Oportunidad: la información debe de estar disponible cuando se requiere.
3. Utilidad: toda salida de información debe satisfacer una necesidad.
4. Flexibilidad: todo sistema de información debe ser adaptable a los cambios.
5. Confiabilidad: la información debe ser confiable para la toma de decisiones que se basa en ella.

Después de analizar aspectos importantes en la toma de decisiones, además de las definiciones de esta, podemos continuar aunando en otros factores de la misma.

### **1.4.3 La penetración de la toma de decisiones.**

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control, estas son las siguientes:

La Planeación: Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?
- ¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

- ¿Cuánta centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben diseñarse los puestos?
- ¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?
- ¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?

Dirección: Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

- ¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
- ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

- ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?
- ¿Cómo deben controlarse estas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?
- ¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

#### 1.4.4 Racionalidad.

Análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en término de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar, pero ¿a qué nos referimos cuándo hablamos de la racionalidad en la toma de decisiones? Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisiones, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

Racionalidad limitada o circunscrita: acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión. Herbert Simon, ha llamado a esto satisfacción suficiente, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias. Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos.

Proceso racional de toma de decisiones de los procesos existentes para la toma de decisiones, este es catalogado como "el proceso ideal", en su desarrollo, el administrador debe:

1.- Determinar la necesidad de una decisión. El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

2.- Identificar los criterios de decisión. Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma: estos criterios reflejan lo que el tomador de decisiones piensa que es relevante.

3.- Asignar peso a los criterios. Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia, es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

4.- Desarrollar todas las alternativas. Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5.- Evaluar las alternativas. La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6.- Seleccionar la mejor alternativa. Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizar la toma de decisiones de una forma totalmente racional:

- Orientada a un objetivo.- Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.

- Todas las opciones son conocidas.- El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.
- Las preferencias son claras.- Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

Pero, además de todos lo anterior debemos tomar en cuenta, que en una organización, la toma de decisiones no es un proceso completamente libre, es decir, algunas veces se topa con barreras, las cuales serán explicadas a continuación.

#### **1.4.5 Barreras para la toma de decisiones efectivas.**

La vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones de seis etapas constituyen la excepción y no la regla en la toma de decisiones gerencial. Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores. Los gerentes que se aseguran de participar en esos procesos son más efectivos, pero ¿por qué la gente no participa automáticamente en esos procesos racionales? Resulta más sencillo descuidarlos o ejecutarlos en forma inadecuada, quizás el problema no se haya definido bien, o las metas no se hayan identificado con precisión; quizás no se generen suficientes soluciones, o quizás se les evalúe en forma incompleta, es posible que se haga una elección que satisfaga y no que maximice. La implementación pudo ser planeada o ejecutada, o quizás, el monitoreo fue inadecuado o inexistente, además de que las decisiones son influidas por prejuicios psicológicos, presiones de tiempo y realidades sociales.

Prejuicios psicológicos: A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los ejemplos que siguen representan solamente unos cuantos de los muchos prejuicios subjetivos que existen.

Ilusión de control: Es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aún cuando la mayoría no pueda hacerlo. Cuando se habla de negocios, confiar de manera excesiva puede resultar en un fracaso para la organización, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito. Los efectos de perspectiva: se refieren a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos.

En la toma de decisiones no se debe desestimar el futuro. Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisiones relacionada a los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización. Precisamente la desestimación del futuro es, en parte, la explicación del déficit presupuestario gubernamental, la destrucción ambiental y la infraestructura urbana decadente.

Muy por el contrario, de las organizaciones que dan gran valor a las consideraciones de largo plazo para la toma de decisiones, podemos citar a los japoneses quienes son reconocidos por el éxito de sus organizaciones. Presiones de tiempo: en el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso. Las decisiones de negocios que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas si los gerentes se toman demasiado tiempo en hacerlo.

Un tomador de decisiones, como un líder debe poseer cualidades, y características específicas, que lo hagan ser el encargado de este proceso, las cuales se mencionan y describen a continuación.

### 1.4.6 Cualidades personales para la toma de decisiones.

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos. Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

- **Experiencia:** Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto, veterana, referente a una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos.

La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad. Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea, pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

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

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, apreciar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad, un juicio se desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece parámetros conformados por: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

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

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

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

#### **1.4.7 Limitantes para quienes toman decisiones.**

Las organizaciones, o más precisamente, las personas que toman las decisiones importantes, no pueden hacer lo que desean, se enfrentan a distintas limitantes: financieras, legales, de mercado, humanas y organizaciones, que inhiben algunas acciones. Los mercados de capital o de productos pueden hacer imposible la creación de una empresa nueva cuando ésta es costosa, las restricciones legales pueden obstaculizar las actividades de negocios internacionales en las que puede participar una empresa, los sindicatos pueden derrotar con éxito un contrato que haya propuesto la dirección, los

contratos pueden evitar determinadas acciones gerenciales y los gerentes y los inversionistas pueden bloquear un intento de posesión.

Supongamos que contamos con una gran idea, esta no podrá ponerse en práctica de inmediato, ya que se debe mostrar ésta a personas que puedan darle el visto bueno, así como a los que ayudarán a llevar a cabo el proyecto, se puede comenzar por convencer al jefe, y si la acepta junto con el enfrentaremos a un mando mayor, en este caso a un vicepresidente y si todo va bien por último se tendrá que convencer al dueño de la organización o al presidente de la misma, debemos tomar en cuenta que durante estas etapas se harán opiniones y sugerencias a la idea inicial, que se deben oír, e inclusive, integrarlas al concepto original, ya que al fin la propuesta que se hace debe ser aceptada y satisfacer a todos.

Lado humano del proceso de diseño del modelo. En las grandes organizaciones, un decisor es valioso sólo a medida que reconoce la relación de su decisión con las de los demás decisores dentro de la organización, ya que si no lo hace puede implicar una pequeña, grande o ninguna diferencia dentro de la organización y puede ser reemplazado, sin embargo, en las pequeñas empresas, el decisor puede representar el éxito o la ruina, y puede resultar muy difícil de reemplazar.

#### **1.4.8 Ingredientes de la decisión.**

El arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos, por así denominarlos, los cuales se mencionan a continuación:

a. Información:

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

b. Conocimientos:

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

c. Experiencia:

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

d. Análisis:

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

e. Juicio:

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

### **1.4.9 Importancia de la toma de decisiones.**

Es importante por que mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones, también es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- a. Elaboración de premisas.
- b. Identificación de alternativas.
- c. Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada.
- d. Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

## **1.5 Decaimiento organizacional.**

Antes de comenzar con el tema de decaimiento organizacional, debemos partir por el principio, es decir, el cambio organizacional, ya que aunado a otros factores el cambio contribuye a este proceso, tomando en cuenta la manera en que se lleva a cabo este.

### **1.5.1 Cambio Organizacional.**

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones, estas no se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan y no hacer nada, pues esto puede provocar inseguridad en cuanto al futuro de la organización, ya que hay algunos cambios pueden ocurrir como un huracán y estos obviamente no piden permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad cuando no se está preparado gerencialmente para el cambio; la alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, por no saber como actuar, a razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él, ya que para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo, en la realidad, el cambio ocurre a través de las personas y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos, etc.

El término de gerencia de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización. Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en

un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello se debe estar completamente seguro de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo y que hay que tratar como tal y no como algo transitorio.

Por último, se quiere dejar claro que como idea central se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, en función, resultan mucho más dificultosos y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

### 1.5.2 Cambio organizacional conceptos y aspectos.



Fuente: Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en "Cambio Organizacional", en, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

El cambio organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje, otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, además los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- Externas: son aquellas que provienen de fuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de estas fuerzas: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, entre otras.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede se esta en presencia de los **Cambios Genéricos**, otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran, que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, “somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.

- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.”<sup>14</sup>

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

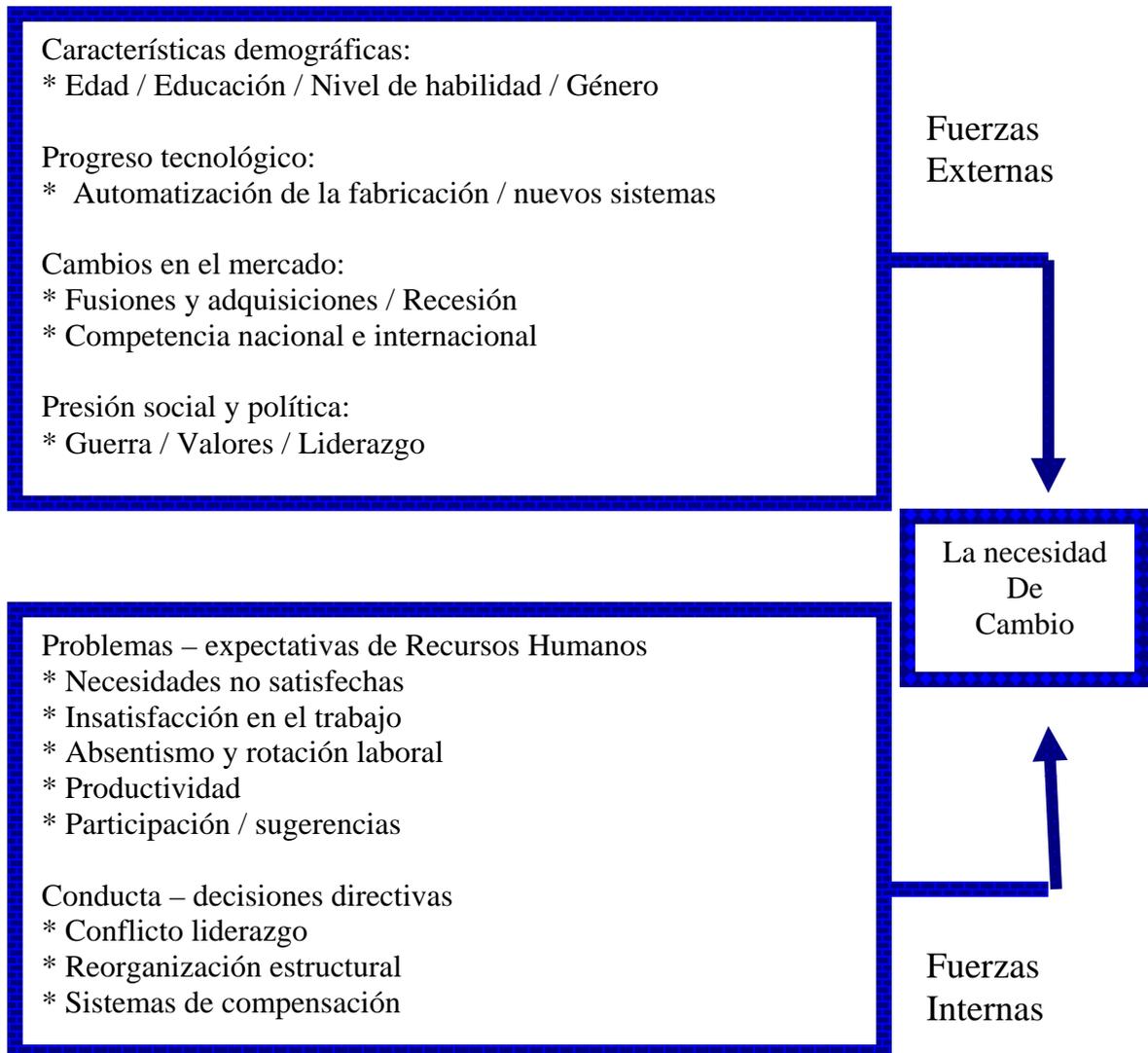
### **1.5.3 Las fuerzas externas e internas para el cambio.**

“Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integralmente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso. En el gráfico siguiente presentamos una selección de temas que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado:”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en “Cambio Organizacional”, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>15</sup> IBID



Fuente: Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en “Cambio Organizacional”, en, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

#### 1.5.4 Los aspectos del cambio.



Fuente: Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en “Cambio Organizacional”, en, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

#### 1.5.5 La Singularidad de cada proceso de cambio.

Como puede verse está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos, suelen diferir significativamente en cada caso, todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si se quiere lograr un cambio efectivo, lo primero que se necesita es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta

forma, se puede posicionar, a la organización, en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.

En la figura siguiente se observan algunos de los factores que deben ser tomados en cuenta en el momento de establecer los planes de soporte del cambio.



Fuente: Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en “Cambio Organizacional”, en, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Evidentemente, la complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos que intervienen en el cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

### 1.5.6 El proceso de cambio organizacional.

Cambiar no es muy fácil, primordialmente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil

volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero, básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, y cambiar y, recongelar los nuevos valores.

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio, al punto que el individuo, el grupo o la organización puedan verla y aceptarla fácilmente.

2. El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el recorrer de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización, los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos, a fin que percibieren su eficacia en el desempeño.

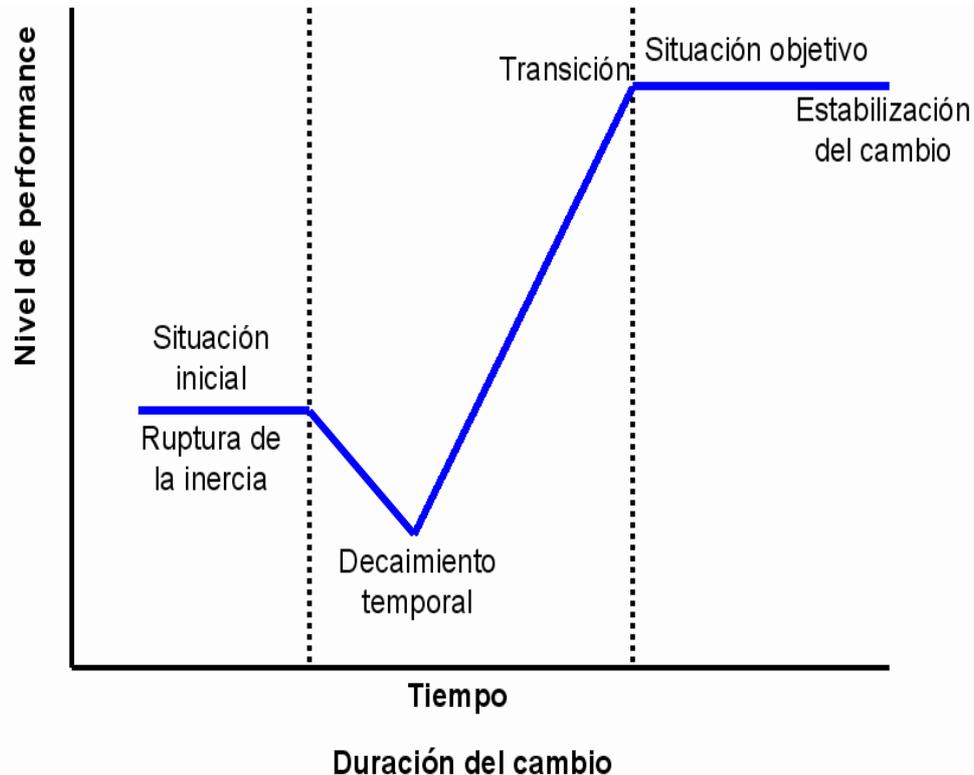
3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que se busca salir y una situación objetivo que se juzga como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde se observan las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no se han abandonado completamente las desventajas originales ni se han obtenido todavía los beneficios esperados. Es el momento en que el cambio es más frágil.

En el gráfico siguiente se puede observar una situación típica de cambio. En cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados, en tanto que, durante el período de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de las condiciones necesarias para operar en el

nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo).



Fuente: Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en “Cambio Organizacional”, en, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

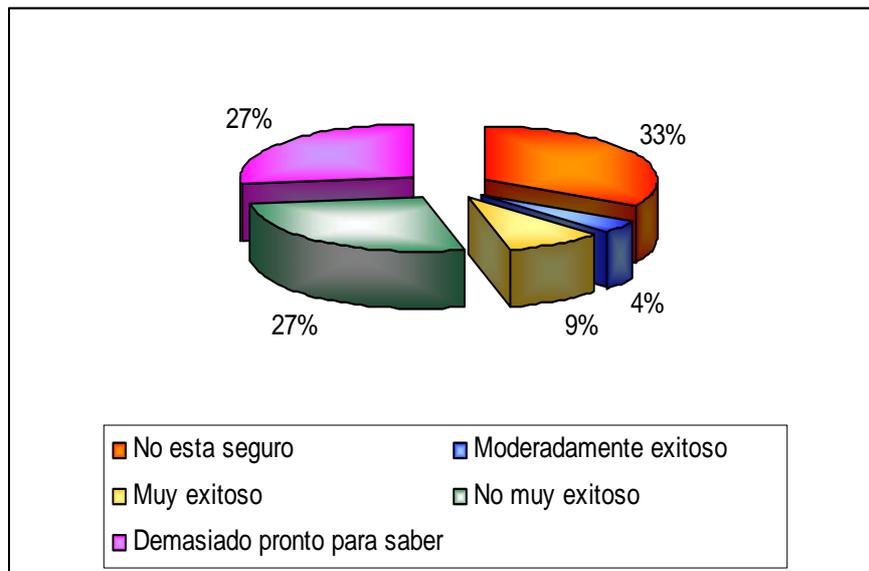
Aunque medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones, sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae consigo para los procesos de cambios futuros,
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, ó
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el management de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

“La firma consultora Arthur Andersen realizo, hace 4 años, una encuesta entre empresas que atravesaron procesos de cambios de gran magnitud para relevar cuál había sido su propia percepción en cuanto a sus niveles de éxito. Los resultados son bastante sorprendentes:

### 1.5.7 Los resultados del cambio.



Fuente: Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en “Cambio Organizacional”, en, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Se ve claramente que los valores obtenidos no son los esperados. Sólo un 13% de los entrevistados muestra niveles aceptables de conformidad (quienes evaluaron los resultados como exitosos o moderadamente exitosos) y un número importante manifiesta algún tipo de dudas.

El análisis también indica que la mayoría de las empresas que declararon estar conformes con los resultados del cambio dedicaron una cantidad suficiente de recursos a atender la problemática de la transición.

Aunque como se sabe no todas las organizaciones tienen éxito al llevar a cabo un cambio, se debe considerar, como un aspecto importante, que la mayoría de las causas de esto tienen que ver con aspectos humanos del cambio y que, de entre todas ellas, sólo las limitaciones de los sistemas en uso parecieran estar relacionadas con los aspectos técnicos, ya que ideas correctas y tecnología adecuada no bastan por sí solas para lograr el cambio efectivo.

### 1.5.8 La resistencia al cambio.

“Vale la pena hacer algunos comentarios sobre la más popular de todas las causas de fracaso mencionadas: la resistencia al cambio. Douglas Smith, en su obra Taking Charge of Change menciona que

“...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...”.

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuales son los motivos que pueden ocasionarla?”<sup>16</sup>

En el siguiente diagrama se observan algunas de las causas por las cuales las personas, o tal vez las organizaciones, no tienen éxito al implantar cambios organizacionales.



Fuente: Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en “Cambio Organizacional”, en, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

---

<sup>16</sup> IBID

En primer lugar, en la base de la pirámide, se observa que, las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio. En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleva a cabo y cual es su impacto en términos personales;
- La visión demasiado parcializada del cambio. En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error;
- La falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto;
- Las dificultades para el trabajo en equipo, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- La percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos;
- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse, los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar, en algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen, en este marco de referencia, los cambios califican y ofenden; aparecen las actitudes defensivas;
- La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

### **1.5.9 El proceso de cambio desde el punto de vista personal.**

“De acuerdo con lo que expresa William Bridges, uno de los autores especializados en cambio, tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones,

a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes.

- El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el "dejar ir algo".
- El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.
- El tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.”<sup>17</sup>

Se revisaran a continuación que tipo de situaciones se plantean a nivel personal en cada una de estas etapas y cuales son algunas de las estrategias que pueden aplicarse.

La finalización. Durante la etapa de finalización, los actores del cambio suelen presentar algunos de los siguientes efectos.

- Algunos de ellos perciben que pierden y otros que ganan con el cambio, es por eso que en esta etapa resulta prioritario:
  - a) Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Crear y comunicar una visión, Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.
  - b) Generar sentido de urgencia
  - c) Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento, formar un grupo que sustente el cambio, incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio;

---

<sup>17</sup> IBID

- d) Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que permita encontrar formas de compensación; debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible;
  - e) Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.
- Las personas demuestran cierto grado de angustia y "bloqueos" en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:
    - a) Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información;
    - b) Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización;
    - c) Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa, manejar con sumo cuidado la comunicación;
    - d) Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio. La finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

La zona neutral. En esta etapa suelen darse otros fenómenos muy particulares.

Se pierde el anclaje, el modelo de referencia. En esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles. Aquí resulta importante:

1. Proporcionar el marco de referencia para la creación del nuevo estado de cosas, de forma tal que la energía se utilice lo más productivamente posible;
2. Brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.

La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución, hay muchas cosas para hacer y poco tiempo, las presiones del día se hacen sentir; no se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar, todo el mundo parece tener el mismo problema, todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos. En esta situación es imperioso:

- Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones;
- Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento, compartir información, generar solidaridad;
- Atenuar los riesgos de cometer errores, revisar los premios y castigos;
- Usar equipos de trabajo como implementados del cambio; verdaderos equipos de acción.
- Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados; poner a la gente a aprender haciendo, probar y ver que funciona y qué no, ser indulgente.

Se pierde foco. Lo urgente oculta transitoriamente a lo importante, la tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver, en esta etapa resulta necesario:

- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones

- Mantener el funcionamiento como objetivo primario del cambio de departamento
- Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición, crear mecanismos de análisis personal. La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

El nuevo inicio. Por último, la etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros, en esta etapa suelen suceder algunas de las cosas que siguen:

Los nuevos conceptos no están totalmente definidos, empiezan a notarse temas ocultos, aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin, es necesario:

- Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejoría
- Establecer símbolos del nuevo orden de cosas, reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias
- Asignar a todo el mundo una función, hacer a todos partícipes del cambio
- Comunicar, comunicar, comunicar.

Las funciones no están claras. En la redefinición de la organización, aparecen problemas de superposiciones y tierras de nadie, se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la Toma de decisiones, en estas circunstancias es necesario:

- Definir claramente quien está a cargo y de qué
- Concentrarse en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder
- Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos;

- Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites
- Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo; mostrar firmeza y decisión.

#### **1.5.10 Una estructura para facilitar el proceso de cambio.**

De las estrategias puntuales planteadas en el punto anterior, se puede rescatar, la estructura básica que debe tenerse en cuenta para facilitar los procesos de cambio. La misma parte de la ejecución mantiene seis acciones claves:

1. Comunicar la necesidad de cambio
2. Obtener una visión compartida
3. Generar el compromiso de los líderes
4. Facilitar la participación del personal
5. Pensar sobre la organización en forma integrada
6. Medir el Performance (funcionamiento)

En el siguiente cuadro denominado la ecuación del cambio se indica el resultado de no contar con alguno de estos elementos estructurales.

Necesidad del cambio	Visión compartida	Compromiso de los líderes	Participación del personal	Cambios integrados	Medición del funcionamiento	Cambio duradero
						No hay acción
						No hay dirección
						No hay modelos de seguimiento
						No hay propiedad
						No hay integración
						No hay resultados
						Cambio duradero

Fuente: Realización propia, basado en: Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en “Cambio Organizacional”, en, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



Elementos con los cuales cuenta la organización.



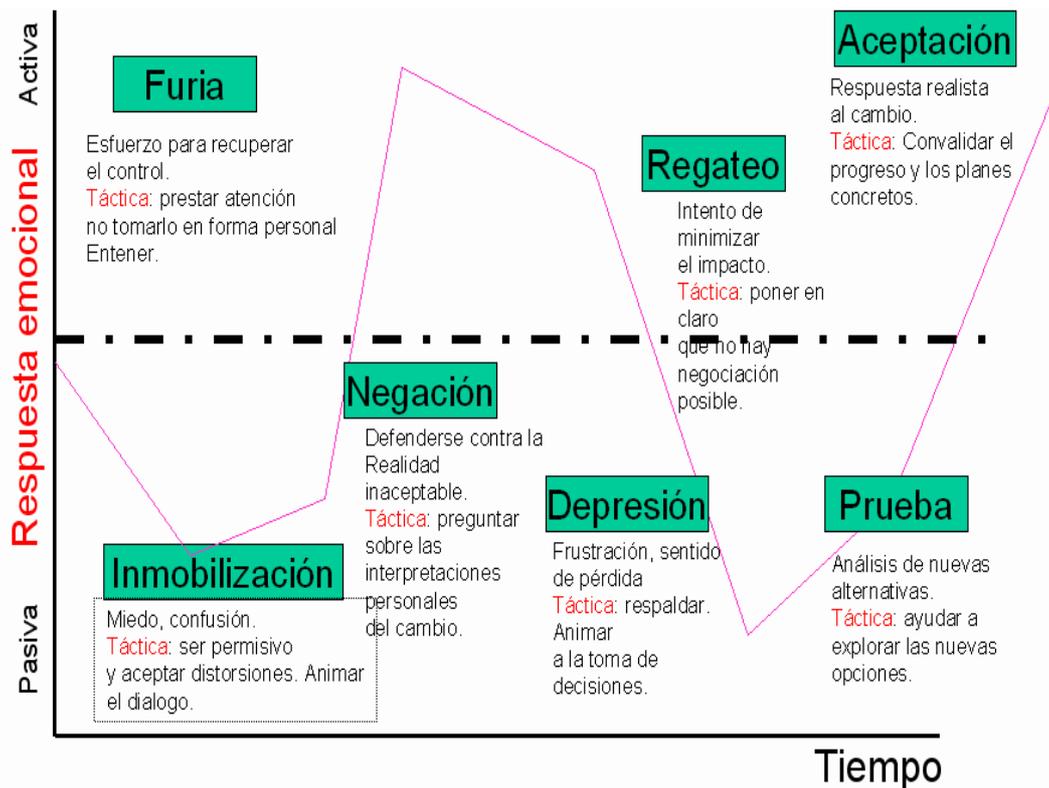
Elementos de los cuales carece la organización.

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto; se requiere de individuos exitosos e influyentes.

Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimiento de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio.

Se dejó para el final el primero de los elementos de la ecuación del cambio: la necesidad de cambio, que desde el punto de vista personal puede traducirse en la percepción de la necesidad de cambio. Este componente es vital, porque tiene enorme influencia en la voluntad que pondrán las personas en el proceso.

En realidad, las posiciones de las personas pueden ir modificándose con el tiempo. En la figura siguiente se observa un ejemplo de patrón de conducta ante percepciones negativas del cambio.



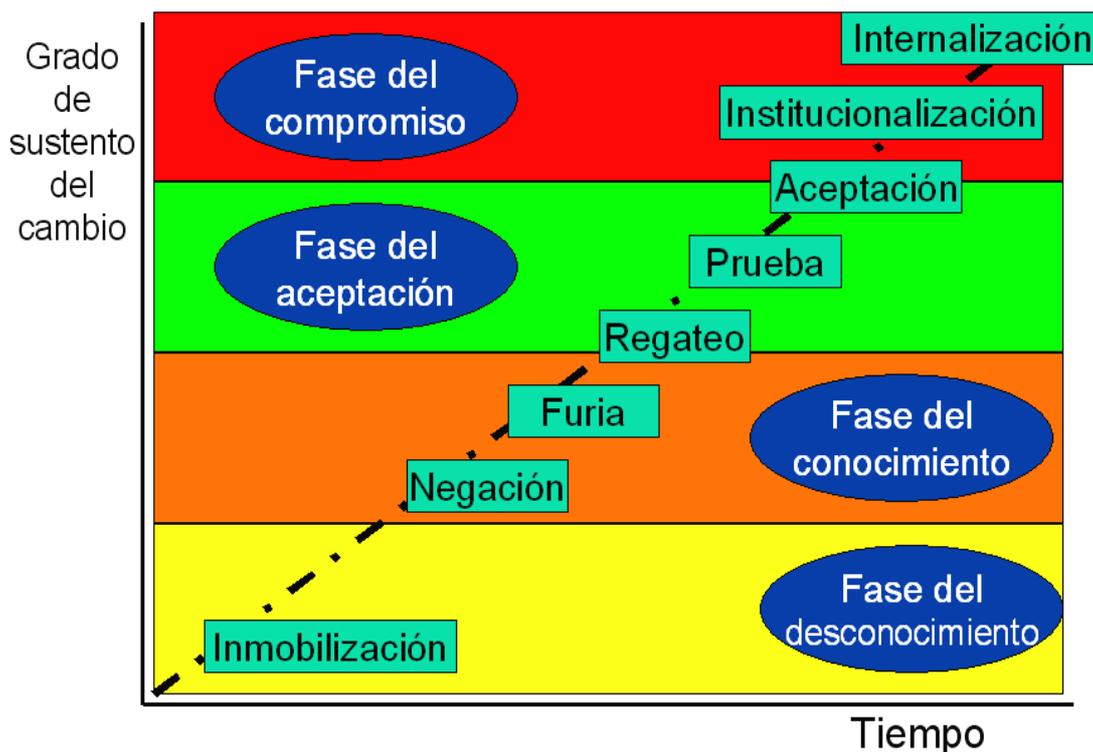
Fuente: Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en “Cambio Organizacional”, en, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**1.5.11 Reacciones ante percepciones negativas en el proceso del cambio.**

El cuadro anterior nos muestra un perfil de respuesta emocional que va variando según las circunstancias, por otra parte, la situación suele complicarse un poco más, porque la velocidad en el tránsito por el proceso de cambio descrito difiere entre empresas, entre grupos de personas dentro de una misma empresa, o entre personas tomadas individualmente, es decir, en una situación de cambio y un momento dados, distintos grupos y distintas personas se encuentran en diferentes etapas del proceso y deben ser tratadas de manera diferente.

A medida que los individuos van superando las distintas etapas de su transición, va cambiando el grado de apoyo que brindan al cambio. Las sacudidas emocionales que se observaron en la gráfica anterior sobre respuesta emocional van lentamente permitiendo que los grupos de trabajo pasen de una etapa inicial de apoyo cero (fase de desconocimiento) a las fases de conocimiento y aceptación del cambio.

Luego de que se superan suficientes situaciones individuales y grupales, se gana el aspecto crítico de aceptación necesario para encarar la fase de compromiso con el cambio, esta fase incluye la institucionalización, que consiste en la aceptación de la nueva situación como pauta grupal de relación e internalización, que incorpora las aristas del cambio, logrado en el marco de los comportamientos habituales y la cultura de la organización.



Fuente: Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en “Cambio Organizacional”, en, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### **1.5.12 Prácticas para el mejor funcionamiento del proceso de cambio.**

“Práctica A. Evaluar la disposición al cambio de la organización. Para esto existen una variedad de herramientas, entre las que se deben mencionar fundamentalmente: encuestas diagnósticas (generalmente incluyen combinaciones de análisis de percepción de la magnitud del cambio, la disposición de apoyarlo, el clima organizacional, el análisis de factores condicionantes y reforzadores, etc.). Este proceso se completa con una serie de talleres de trabajo que profundizan los resultados obtenidos.

Otra herramienta útil es el denominado "Cambio de tablero" (traducir), que es realizado con el objeto de identificar el grado de apoyo al cambio que brinda cada una de las personas claves en el proceso y en la organización, en relación con las actitudes que el cambio requiere de ellos. Finalmente, también suelen realizarse talleres de análisis del impacto del cambio sobre las personas o grupos de personas afectadas.

Práctica B. Articular una clara visión del cambio. Se realiza con base a ejercicios de visualización, talleres de trabajo con la alta gerencia, y se complementa con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio. Esto suele implementarse a través de boletines de noticias, boletines de proyecto, campañas de comunicación internas y aún externas (éstas tienen también un fuerte impacto sobre el ámbito interno).

Práctica C. Construir una arquitectura de cambio apropiada. Debe tenerse en cuenta una estructura básica de trabajo. Pueden incluirse también estudios de consistencia entre los elementos de la organización en base a modelos como el "MAO" Modelo de Análisis Organizacional.

Práctica D. Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples. Aquí se utilizan metodologías para asegurar la identificación de audiencias, los valores primordiales de cada una de ellas, los mensajes a transmitir, los vehículos que tienen mayor validez, los mecanismos de evaluación de resultados de la comunicación y la obtención del análisis personal necesario.

Si no se llega a todas las audiencias relevantes o no se identifican los valores y mensajes que deben incluirse en la comunicación, la misma es ineficiente y se mantienen sectores "ciegos".

- a) Si no se analizan los vehículos más efectivos, se corre el riesgo de que el mensaje no sea recibido oportunamente.
- b) Si no se crean mecanismos de evaluación y análisis personal, se desconoce si el mensaje fue recibido y el líder no tiene referencias concretas para actuar.

Práctica E. Crear capacidad de liderazgo y apoyo. Típicamente la aplicación de conceptos de liderazgo situacional y desarrollo de modelos de entrenar y mentalizar es efectiva.

Práctica F. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales. Se analizan los puntos de conflicto y se trabaja sobre la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos que faciliten el sostén generalizado del cambio, por otra parte, se estudian mecanismos a aplicar para lograr la institucionalización e internalización del cambio.

Práctica G. Generar capacidades de cambio individuales y por equipos de trabajo. Normalmente se asignan grupos para efectuar análisis de ciertos procesos y sobre esa tarea-excusa se realizan actividades de formación de equipos. Otro elemento interesante es la evaluación del manejo sistematizado de conocimientos, realizado usualmente a través de revelamientos y encuestas.

Práctica H. Articular los sistemas de la gerencia de funcionamiento. La gerencia del funcionamiento es entendida aquí como concepto amplio, que incluye el área organizacional y también el área personal. En el ámbito organizacional, deben revisarse los mecanismos en uso para detectar incoherencias. La definición temprana de objetivos también facilita el ajuste del proceso de cambio, complementariamente, en la faz personal se trabaja en sistemas de evaluación (pueden orientarse al funcionamiento y/o

competencias), que pueden seguir rutinas tradicionales o inclusive ser del tipo de análisis personal.”<sup>18</sup>

Se debe considerar que en las empresas, como en las organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posibles a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Un estudio constante de estos puede asegurar el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no hay porque enfrentarse a sorpresas desagradables.

“La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio” Cambio, según indica el diccionario es "acción o efecto de cambiar", que a su vez es dar, tomarlo poner una cosa en otra, mudar, variar, alterar. La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser "quien no se adapte al cambio morirá en el camino". Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El compromiso no es descubrir una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, si no generar nuevas capacidades prácticas de acción. El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización. La gente solo busca el cambio cuando experimenta un quiebre, además de

---

<sup>18</sup> IBID

reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención para identificar y prever nuevos quiebres.

Aunque todos los aspectos del cambio ganan al llevarlo a cabo en colaboración con los involucrados, es necesario que exista una comprensión compartida, dentro de la organización, de que el quiebre que se puede producir en el ámbito de conversación y comprensión afecte la productividad y calidad.

Se cree firmemente que este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite, ya que un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores. Los cambios fundamentales no son materia de decreto y tal vez hoy se presenta la oportunidad de utilizar estos turbulentos tiempos para que los valores y principios que representan el "equilibrio" tengan un lugar en la persona y en la empresa.

Es bueno estar alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos se debe estar consciente del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común. No se puede olvidar la coexistencia con la organización, de no ser así, tal vez el cambio supere la capacidad de respuesta de la misma. Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente, ya que si no lo hacemos podemos incurrir en un proceso como el Decaimiento organizacional, el cual será descrito a continuación.

### 1.5.13 Decaimiento y Mortandad Organizacional.

Después de conocer el proceso de toma de decisiones y el cambio organizacional, además de sus principales características, se puede deducir que, si no hay una buena toma de decisiones y un buen proceso de cambio, agregando otros factores, como el aumento de los competidores, la disminución de mercado, el cambio en las preferencias de los consumidores, entre otras, podemos entrar en un proceso de decaimiento organizacional, el cuál se explicará a continuación:

“En la actualidad las organizaciones mexicanas se mueven en un contexto turbulento, complejo y global, y que una gran cantidad de organizaciones se enfrenten a problemas y crisis organizacionales, que ocasionan un decaimiento e incluso la desaparición o la mortandad de las mismas, es por ello, que es muy importante que los directivos y empresarios de estas organizaciones, tengan presente cuales son las causas y motivos de estos fenómenos, y más que eso, busquen las estrategias que les permitan que sus Organizaciones sobrevivan y logren el éxito organizacional y empresarial.”<sup>19</sup>

Después de comprender lo anterior podemos decir que las organizaciones se encuentran en un constante proceso de decaimiento-sobrevivencia-crecimiento, y a pesar de que algunos teóricos sostienen que el desorden es algo natural en las organizaciones, además de que el medio ambiente externo influye mucho en esto, la causa principal del decaimiento y mortandad organizacional se debe al desarrollo y crecimiento de las poderosas corporaciones transnacionales que actualmente se encuentran en su etapa de “racionalización del uso de unos recursos cada vez mayores”.

Debido a que vivimos en un mundo global, en donde las grandes organizaciones se aprovechan de todos los recursos locales, para lograr sus fines y seguir creciendo, además de adueñarse de esta aldea global en donde gracias a esto se generan costos de los débiles, es decir de aquellos países subdesarrollados, generando principalmente dos costos, uno de ellos es el incremento de la población en extrema pobreza, y el otro la entrada en un proceso de decaimiento e incluso de mortandad organizacional de las organizaciones de estos mismos países.

---

<sup>19</sup> Morales Calderón José Régulo, “Revista Denarius”, pp. 55

El enfoque teórico de muchos especialistas organizacionales conservadores, es aquel en que se ve involucrada la incertidumbre en el comportamiento de los mercados internacionales, un gran avance tecnológico y una creciente internacionalización del gran capital. La literatura referente a este problema se encuentra muy influenciada por el movimiento contingente, principalmente en la línea de la ecología organizacional, la cual postula una dependencia de las organizaciones de su medio ambiente externo y del cual sus principales representantes son: Woodward, Burns y Pugh, en lo referente al origen y desarrollo del movimiento contingente y Amburgey y Rao, Baum y Singh en lo que respecta a los procesos de creación, decadencia, cambios y desaparición o mortandad de las organizaciones.

Debemos saber que al igual que los seres humanos las organizaciones tienen un ciclo de vida, algunas presentan un ciclo largo y otras uno mínimo, además, es importante conocer que es a partir de los años ochenta cuando se comienza la investigación de este problema, debido a que la competencia organizacional en los mercados se vuelve más turbulenta; es aquí donde se visualiza que una proporción cada vez mayor de organizaciones nuevas fracasan, en comparación con las más viejas, debido a que las grandes corporaciones son las causantes de los grandes cambios en el contexto global, mientras que una nueva organización depende de:

- a) Ciertos procedimientos que deben ser aprendidos a ciertos costos.
- b) Algunas veces estos procedimientos tienen que ser inventados lo que conlleva a restricciones de capital y creatividad.
- c) La interacción que existe en una nueva organización, se asemeja a aquella relación entre extraños, regularmente no existe en ella una base normativa ni una estructura sólida de comunicación-información.
- d) No tienen lazos entre cliente y proveedores estables.

Después de conocer el punto de vista de los teóricos conservadores, conoceremos el de los teóricos contingentes, que consideran que el Decaimiento organizacional puede explicarse y entenderse de la siguiente manera:

- 1) Por una reducción en las dimensiones organizacionales.
- 2) En una etapa de su ciclo de vida organizacional.
- 3) Por estancamiento interno o ineficiencia organizacional.
- 4) Por un fracaso al no reconocer señales de advertencia, sobre las necesidades de cambio para mantenerse en la competencia
- 5) Por un fracaso en lo relativo a realizar un cambio y de esta manera poder satisfacer las demandas del medio ambiente externo.

Aunque en muchas ocasiones la decadencia puede ser reversible, diversos autores plantean un continuum, que va desde un inicio de la decadencia, hasta la disolución organizacional, este continuum se puede analizar en cinco etapas básicas, que nos indican principalmente la progresión de los problemas organizacionales.

Etapa	Descripción
Cegada	Es en esta etapa donde las organizaciones reconocen los cambios internos y externos que pueden amenazar su supervivencia a un largo plazo, y para revertir la decadencia deben establecer una comunicación muy ágil.
De inactividad	Esta se presenta cuando existe falta de información oportuna y eficiente por parte de los líderes organizacionales, ya que consideran que la longevidad es sinónimo de inmortalidad, y debido a esto no diseñan estrategias acordes a la época.
De acción y falla	Se percibe cuando el éxito en la organización es muy pobre, en cuanto al desenvolvimiento de la organización en los mercados en que participa, por lo cual comienza a ser deficiente.
La crisis	Se llega a esta cuando a pesar de que la organización ha tratado de resolver sus problemas, toda acción para ello ha sido en vano.
Disolución	Esta etapa es irreversible y se presenta cuando se da una pérdida del capital por una disminución de participación de los mercados.

Fuente: Realización propia, basado en: Presentación del Mtro. José R. Morales Calderón.

Además se debe tomar en consideración que la etapa de crisis se subdivide como se muestra a continuación:

No.	Crisis	Problema
1	Lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexperiencia de los dirigentes</li> <li>• Sistema de información</li> <li>• Subcapacitación</li> </ul>
2	Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las inversiones ligado al crecimiento</li> <li>• Endeudamiento exagerado para compensar la subcapitalización</li> <li>• Mala planificación de la tesorería</li> </ul>
3	Delegación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración de la información y del poder</li> <li>• Falta de personal de nivel intermedio</li> <li>• Aumento del personal</li> <li>• Diversificación de las operaciones</li> </ul>
4	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente general percibe la empresa como una continuación de sí mismo</li> <li>• El gerente general no escucha a los demás</li> <li>• El gerente general no controla</li> </ul>
5	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión rápida</li> <li>• Límites de crédito de los proveedores</li> <li>• Límites de crédito bancario</li> </ul>
6	Prosperidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complacencia</li> <li>• Relajamiento</li> <li>• Dividendos excesivos</li> </ul>
7	Continuidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divergencias entre los accionistas</li> <li>• Defunción del gerente general</li> <li>• Imposición en la sucesión</li> <li>• Desavenencias en el equipo dirigente</li> </ul>

Fuente: Presentación del Mtro. José R. Morales Calderón.

Después de analizar estas etapas se logra comprender el porque de la importancia de atender el problema del decaimiento y mortandad organizacional, sobre todo en el país.

El principal objetivo de toda organización es la sobrevivencia, sin embargo muchos directivos olvidan lo referente a las causas del decaimiento y la mortandad organizacional, pasando a estos problemas a un plano secundario.

Se debe considerar que la propuesta fundamental de la mayoría de los paradigmas gerenciales es lograr el orden y el equilibrio de las organizaciones, pero antes que nada, encubrir y evitar el proceso entrópico, es decir de desgaste, que permanece presente en estas.

Es pertinente tener presente que el sinónimo más importante del desorden es el conflicto, debido a esto se crea una propuesta denominada consenso/desarrollo, que puede parecer novedosa, esto gracias a que retoma en gran medida las teorías del conflicto organizacional visto desde la perspectiva de la Planeación Estratégica; uno de los puntos centrales de esta teoría es la composición de un grupo o coalición que se encargan de realizar la estrategia organizacional, otro aspecto fundamental de dicha propuesta se explica gracias a que la estructura que presenta este grupo dominante, debe estar bien definido en lo referente a la normalización de tareas y a la estructura de jerarquías.

En lo que respecta a la toma de decisiones, los teóricos de la Planeación Estratégica afirman que para llegar a un consenso en la toma de decisiones, necesariamente se pasa por un conflicto cognitivo, es decir un desacuerdo, para posteriormente llegar a un consenso.

Es debido a esto que Lawrence y Lorch nos plantean que: “lo que determina el desarrollo de la organización es su contexto externo, su estado interno, sus procesos y su tecnología de operación”.

Podemos pensar entonces que la propuesta del consenso/desarrollo es una postulación voluntarista, ya que explicar la mortandad o la sobrevivencia organizacional, a partir de la influencia del contexto externo, nos lleva a una tesis determinista, que explica la organización a partir del impacto del mercado, el tipo de industria, lo social, lo político, lo económico, lo tecnológico, lo demográfico, entre otros aspectos.

Debido a esto desde la perspectiva del Análisis Estratégico de las Organizaciones (AEO), el elemento más importante que nos permite explicar a éstas, es

las Estrategia Corporativa la cual debe entenderse como, el código mediante el cual el capitalista individual representa en el plano de las decisiones la realidad percibida y expresa sustentada en el plano de sus posibilidades y restricciones, una idea del futuro deseado en el marco de distintos umbrales temporales.

Esta estrategia permite entender y comprender más objetivamente a las organizaciones, debido a que su análisis permite profundizar en las relaciones de poder entre los diferentes grupos que existen en las organizaciones, a los procesos de Toma de decisiones, a la relación capital/trabajo y/o capital/capital, así como a tener claro cuales son las potencialidades y restricciones con que cuentan las organizaciones.

Una de las etapas decisivas dentro de este proceso denominado decaimiento organizacional es la denominada “Crisis”, ya que como se mencionó anteriormente, esta es la etapa durante la cual los esfuerzos que se hagan resultan en ocasiones inútiles, pero además es crucial debido a que si en esta etapa no se salva a la organización, se puede llegar a la disolución de esta, es por eso que dicha etapa es muy importante y por tal motivo se estudiará más a fondo.

#### **1.5.14 Crisis organizacional.**

A lo largo del tiempo, el término crisis, entendido etimológicamente como un juicio de separación o un momento decisivo, ha propiciado amplias discusiones en torno a sus consideraciones de aplicación colaterales.

“Hoy en día, todos y cada uno de nosotros hablamos de la crisis y frecuentemente la solemos asociar al ámbito socioeconómico, en donde visualizamos esas circunstancias caóticas por las que atravesamos, como consecuencia de modelos importados que resultaron inoperantes e inequitativos, que darán lugar a rupturas y desequilibrios en la sociedad mexicana.

Sin embargo, estas líneas abordan lo concerniente a la comunicación en tiempos de dificultades o crisis, entendiendo a ésta como un momento crucial en la evolución de alguna institución o empresa.”<sup>20</sup>

Las crisis afectan la trayectoria institucional, contribuyen al Decaimiento de la capacidad organizativa e incluso, en situaciones de carácter extremo, pueden causar la desaparición de la propia organización.

En muchos libros de cultura organizacional, suelen ser vistos como sinónimos el conflicto y la crisis, aunque se deben reconocer sus diferencias semánticas, descrito lo anterior, se puede continuar con el tema.

Uno de los investigadores que logró identificar tres bases organizacionales creadoras de conflicto, fue el estadounidense Daniel Katz (1964), quien mencionó tres fuentes que contribuían al conflicto organizacional.

- La primera era el conflicto inducido por varios subsistemas al interior de la organización.
- La segunda fuente era el hecho de que existen unidades con funciones similares, así, el conflicto adopta la forma de rivalidad, o en ocasiones de una competencia bien fundamentada.
- La tercera fuente de conflicto, es el hecho de que existen áreas con conflictos jerárquicos, por la búsqueda de mejores niveles de estatus o prestigio institucional.

Tarde o temprano, esas circunstancias desencadenarán en crisis organizacionales que minarán a la estructura de la empresa, para lo cual se recomienda emplear una de las herramientas que contribuyen a minimizar esos impactos negativos, la comunicación productiva.

Estudiosos como Abraham Nosnik (1995) denominan como comunicación productiva a aquella cuyo personaje central es el propio sistema, integrado tanto por los emisores como por los receptores, en donde ambos deben asumir su mutua responsabilidad de servicio.

---

<sup>20</sup> Corona Miguel Ángel, “La comunicación en tiempos de crisis, una visión panorámica.”

Por el contrario, constantemente los procesos generadores de crisis se suelen concentrar en lo que se denominan amenazas externas o en lo que frecuentemente en el ámbito de los textos organizacionales se denomina el medio ambiente.

Es así que toda organización moderna, sobre todo en esta época de globalización internacional, responde a una serie de factores exógenos a ella, esos factores físico-sociales deben ser considerados por los integrantes del sistema en la toma de decisiones, esos factores son lo que se denomina como ambiente organizacional.

Es muy importante señalar que, una forma de contribuir a la mejora del ambiente organizacional es a través del uso de una adecuada comunicación. Gerald Goldhaber mencionó en alguna ocasión, “que es sumamente importante para la organización crear e intercambiar mensajes con los públicos relevantes para la misma, de esta manera, la organización que lo lleve a cabo será efectiva”, y se puede agregar altamente productiva, en cambio, la que no lo realice y prescinda de esa función de intercambio con su ambiente, tenderá a desaparecer. De esta forma, se tienen que destacar dos elementos importantes:

- El primero, que las organizaciones no están aisladas; aunque muchos directivos conacionales lo sigan concibiendo así; sino interaccionadas con otras en distintos contextos sociales.
- El segundo, esos contextos deben ser interpretados; el análisis de escenarios sigue siendo una herramienta muy útil; por aquellas personas con funciones directivas en la propia organización.

En este sentido es necesario comprender que el ambiente es un segmento social de suma importancia, en la generación de crisis organizacionales, y factores como la turbulencia, la diversidad, la escasez, el desarrollo en aras de la sustentación, entre otros, son los elementos que como ya ha sido probado, inciden notablemente en las empresas, las cuales deben de contar con estructuras lo suficientemente sólidas, afianzadas con programas de comunicación útiles par contribuir a una buena imagen de la organización ante la sociedad.

Las crisis pueden ser provocadas por largos periodos de inestabilidad en el medio ambiente organizacional. En estos días, suelen incidir también las críticas

condiciones socioeconómicas tan adversas para todos los sectores productivos nacionales, a pesar de que los indicadores macroeconómicos oficiales indiquen lo contrario, evidentemente algunas de estas circunstancias rebasan cualquier previsión, pero ello no debe ser un obstáculo para contar con herramientas de solución a esas contingencias.

De la misma forma, los diversos fenómenos conflictivos en la empresa se van gestando paulatinamente en su interior, son concebidos por el que escribe como desavenencias generadoras de crisis, pero en la perspectiva mexicana, los directivos suelen prestar poca atención a esos desacuerdos, que a la larga, inciden en la estructura organizativa con situaciones de riesgo.

“Igualmente, organismos internacionales como la International Association of Business Communicators, IABC, con sede en San Francisco, California, la cual agrupa a más de 12,000 asociados en 40 países, alude a las llamadas crisis mínimas, las cuales se presentan cuando las cargas de trabajo sobrepasan la capacidad de las personas, y de los equipos que éstas integran, debido a distintos factores, como lo pueden ser una deficiente organización grupal, por la ausencia de algún integrante, o por otras situaciones.

Según la mencionada organización estas crisis son en realidad momentos de conflicto, que se pueden resolver en mucho, mediante una previsor y adecuada comunicación directa o "cara a cara", la cual permitirá llegar a la raíz del conflicto y estar en posibilidades de erradicarlo definitivamente.”<sup>21</sup>

Además de estas problemáticas, existen otras a las cuales cualquier organización debe de enfrentarse con las mayores previsiones posibles, se pueden enunciar aquí: los daños que provocan los desastres naturales, como las inundaciones, los terremotos, o que tiene un origen tecnológico como las explosiones o, incluso, los incendios.

Igualmente, existen las crisis originadas por los accidentes laborales, aquí se observó una amplia gama de siniestros, tan frecuentes en un medio tan poco dado a la previsión como el mexicano, las cuales son una mera zancadilla de la imagen empresarial ante la opinión pública.

---

<sup>21</sup> IBID

A partir de todas las situaciones de riesgo que han sido mencionadas, se sugiere de manera frecuente la creación de equipos especializados que las enfrenten a la brevedad posible, y que contribuyen a resarcir la credibilidad e imagen de la organización.

Las propuestas más comunes, en torno a la creación de equipos de comunicadores ante la crisis incluyen áreas como las siguientes:

- Administrador o Director general: quien se encargará de la coordinación de todo el equipo, y que además será quien apruebe los comunicados que la empresa brinde a los medios.
- Unidad de comunicación: en la cual estarán quienes atiendan a los medios y al público en general, también formará parte de la unidad el vocero oficial, quien será el único autorizado para emitir la información oficial proporcionada por la empresa, al igual que hará responder las preguntas que hagan, en torno al incidente, los medios de comunicación.
- Control de operaciones y seguridad: en esta área se encuentran las personas que son responsables del manejo práctico de la empresa y de la planta, además del ámbito de la seguridad en el área afectada, proveyendo también los requerimientos que tenga el personal de los medios masivos, para facilitar así la labor informativa.
- Equipo médico: estará integrado por un médico, conjuntamente con personal capacitado para prestar los primeros auxilios a los lesionados y, en un caso extremo, llevar un registro detallado de los fallecimientos y las causas de éstos.
- Brigadas de asistencia: éstas estarán al mando del Director general, se formarán para la realización de diversas labores útiles para combatir los riesgos y las consecuencias, de la crisis que afectó a la organización.

Asimismo, es de utilidad al enfrentar una circunstancia dañina a la empresa el actuar con prontitud, y con una estrategia planeada para llevarla a cabo, no empezando "palos de ciego" al momento en que se suscita la crisis, sin embargo, al revisar en cuántas empresas mexicanas se cuenta con una estrategia planeada, y con equipos de comunicadores ante la crisis, los ejemplos eran escasos y contados con los dedos de las manos.

Será acaso que la cultura organizacional mexicana es poco cuidadosa al no considerar necesario el contemplar ese tipo de provisiones. Es recomendable, también, para las organizaciones que afrontan situaciones críticas, el no intentar encubrir o negar la existencia de éstas, lo cual ha sido práctica frecuente en el país, ejemplos en este sentido abundan.

Lo anterior, además, de propiciar especulaciones con datos inexactos o vagos, contribuirán a desencadenar una amplia gama de rumores que propiciarán daños a la imagen institucional.

Una práctica común en las empresas mexicanas consiste en cerrar sus puertas en cuanto atraviesan por alguna contingencia, para evitar que ésta sea conocida más allá de sus muros, pero, el conocimiento de esas crisis por parte de la propia comunidad se dará, tarde o temprano, creando con ello un ambiente de escepticismo y hostilidad hacia la compañía.

En numerosas ocasiones han ocurrido acontecimientos donde el personal de seguridad de las empresas, no solo impiden el acceso a zonas de desastre, sino golpean brutalmente a los reporteros, para evitar la cobertura informativa por parte de éstos, infinidad de ocasiones han ocurrido fenómenos de este tipo, Petróleos Mexicanos podría ser considerada una organización paradigmática, en lo negativo, por supuesto, en este tipo de casos. Es importante tomar en cuenta el cambio, y las señales que este da para no caer en un proceso de crisis, o peor aun a la desaparición de la organización.

Después de analizado lo anterior se puede continuar, con la explicación del tema Decaimiento organizacional, ya que con lo antepuesto, es posible comprenderlo de una mejor manera.

Cabe mencionar en este punto que la información existente sobre Decaimiento organizacional, es escasa, debido a que son pocos los autores que han estudiado este fenómeno que es crucial pero sobre todo preocupante al ver como desaparecen las pequeñas organizaciones, en las cuales esta basada esta investigación.

## **2. Discusión Metodológica.**

### **2.1 La observación participante y otras herramientas cualitativas de investigación.**

En ésta investigación se utilizaran métodos cualitativos para la obtención de información, entre las herramientas utilizadas, se pueden mencionar la observación participante, entrevistas tanto documentadas como no documentadas, entre otras.

Se puede comenzar explicando lo que es la observación participante, y como se puede obtener información acerca de la investigación, a través de ésta.

El trabajo denominado de campo incluye tres acciones no ofensivas, la interacción no ofensiva, los modos de obtener datos y el registro de estos datos. La entrada al campo es el proceso inicial, los observadores participantes siempre entran al campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes, además de comportarse de cierta manera ante estos individuos, de tal manera, llegan a ser una parte no intrusiva para ellos.

“Los observadores deben de permanecer relativamente pasivos a lo largo del trabajo de campo, pero en especial durante los primeros días, es aquí donde se lleva a cabo la recolección de datos de forma secundaria para llegar a conocer el escenario y las personas.

Durante los primeros días en el campo, los investigadores se sienten invariablemente incómodos, se sentirá más cómodo a medida que el estudio progrese”<sup>22</sup>

Esto significa que se debe asumir una postura de cautela al momento de ingresar a una organización, esto durante los primeros días; con la finalidad de lograr una adaptación temporal de ambas partes.

---

<sup>22</sup> Taylor S. J., y Bogdan R “Introducción a los métodos cualitativos de investigación” pp. 52

Un problema común que suele presentarse es aquel donde los investigadores no han establecido correctamente su rol dentro de la empresa, esto es importante, ya que se debe separar al observador y el rol que desempeña del de los demás individuos.

La finalidad de todo lo anterior es establecer un *rapport* que suele convertirse en la meta principal de la mayoría de los investigadores. El concepto de *rapport*, no es un concepto particular, ya que significa varias cosas.

- “Comunicar la simpatía que se siente por los informantes, y lograr que ellos la acepten como sincera.
- Penetrar a través de las “defensas contra el extraño” de la gente”
- Lograr que las personas se “abran” y manifiesten sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas.
- Ser visto como una persona inobjetable., entre otras”.<sup>23</sup>

Esto es ganarse la confianza a través de diversas estrategias como son las siguientes:

- Reverenciar sus rutinas.
- Establecer lo que se tiene en común con la gente.
- Ayudar a la gente.
- Ser humilde.
- Interesarse.

Estos son aspectos importantes si se quiere llegar a establecer una relación de confianza con los informantes de la investigación, para obtener la mayor información posible, además de que esta sea veraz.

La participación del investigador es importante desde el punto de vista de que el observador debe guiarse de cierta manera tal que no perjudique ni a su persona ni a los demás individuos con los que se encuentra conviviendo.

---

<sup>23</sup> Taylor S. J., y Bogdan R “Introducción a los métodos cualitativos de investigación” pp. 54

Al hablar de los informantes clave nos podemos referir a aquellas personas respetadas por los demás con las cuales se trata de establecer relaciones estrechas, para obtener información, estos, los informantes clave, son la fuente de información primaria de la investigación. Este punto es muy importante, debido a que el informante clave puede deshacer una investigación de campo, si no es elegido de manera adecuada.

Algunas veces suelen presentarse relaciones difíciles entre el observador y los informantes esto provocado por factores como la edad, el sexo, la raza, etc. Para realizar la observación participante se deben de seguir algunas tácticas, especialmente dentro del campo de investigación.

- Actuar como ingenuo.
- Estar en el lugar adecuado en el momento oportuno.
- Los informantes no deben saber exactamente que es lo que estudiamos.
- Se pueden emplear tácticas de campo más agresivas, después de haber llegado a conocer el escenario.

La formulación de preguntas suele ser el siguiente paso a realizar dentro de la investigación, comprendiendo que estas, en un principio no suelen ser tan directas como después de que el proceso de investigación se encuentra avanzado, como para introducirse en el campo, en las preguntas se debe ser cauteloso en un inicio.

No solamente la información que obtendremos será exclusivamente verbal, algunos de estos datos los recolectaremos de la interpretación que le demos al lenguaje que utilicen los informantes, así que se debe estar atento a todo lo que suceda dentro del escenario que esta siendo investigado.

Las notas de campo son la herramienta principal para que el observador vacíe en ellas toda la información que ha ido recabando a través de la observación de los acontecimientos que ocurren dentro del escenario que se esta investigando, en estas notas se deben incluir todos aquellos aspectos importantes que hayan sucedido dentro del escenario, y si bien no se puede hacer de manera exacta, lo importante es plasmar las ideas de estos.

Para una mayor comodidad podemos anotar en las notas de campo palabras claves con las cuales guiarnos para recordar los sucesos con mayor exactitud.

Después de revisar todo lo anterior se plantea que cuando el escenario ya no nos ofrece conocimientos nuevos, suele ser mejor aplicar la retirada de este, obviamente, se deben de conservar contactos dentro de este por cualquier necesidad que se pueda presentar más adelante.

Estos autores también nos hablan sobre la ética que debe plantarse en el campo, debido a que si el observador suele ser testigo de diversas anomalías se entra en una discusión de lo que es ético o no para el observador, es decir denunciar éstas anomalías o permanecer inherentes a ellas, pero obviamente esto dependerá exclusivamente del observador.

Otro medio importante de recolectar información es la entrevista a profundidad, que suele realizarse cuando la investigación se encuentra más avanzada, éste recurso se utiliza cuando la observación participante es difícil de aplicar o de llevarse a cabo; obviamente que se tiene que elegir a quien entrevistar, que relación establecer con ellos, así como, planear una guía de entrevista, y de cómo llevarla a cabo, porque el entrevistador debe sentirse cómodo con esta, por último el investigador deberá de llevar un diario detallado de los avances en la entrevista con la finalidad de llevar un orden y de que no se le escape información importante que suele pasar desapercibida.

Otro punto de vista acerca de la observación participante es el que a continuación se presenta, “Ésta es una expresión empleada para designar la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y el o los informantes, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo”.<sup>24</sup>

Este diseño de la investigación en la observación participante se mantiene flexible desde un principio, aunque algunos aspectos de la investigación sean más generales, los rasgos se van especificando a medida que la investigación avanza, en su

---

<sup>24</sup> Taylor S. J., y Bogdan R “Introducción a los métodos cualitativos de investigación” pp. 31

gran mayoría los observadores participantes tratan de iniciar sin ningún precedente, es decir, entrar al campo sin hipótesis o preconceptos específicos.

Obviamente muchos de estos observadores tienen la idea de los aspectos que van a estudiar, es decir las interrogantes más generales, dentro de éstas podemos encontrar a las relacionadas con un particular tipo de escenario, otro es aquel en que se encuentra más ligado con los aspectos sociológicos básicos como los son la socialización, el control social y la desviación.

Una de las tareas de los observadores participantes es, no aferrarse demasiado a ningún interés teórico particular, sino, más bien él debe explorar todos los fenómenos tal y como sucedan durante el proceso de observación., es este tipo de observación lo mejor es comprender un escenario y solo en ese momento tomar una decisión sobre el estudio de otros escenarios.

Uno de los grandes problemas a los que se enfrenta el observador participante es la búsqueda y selección del escenario, esto debido a que un escenario perfecto para el observador sería aquel en donde tuviera un fácil y rápido acceso, establecer una buena y rápida relación con los informantes y recoger información directamente relacionada con los intereses investigativos; aunque por lo general ingresar aun escenario es muy complicado y tardado, para acceder a éste se necesita de diligencia y paciencia ; es muy recomendable para los investigadores, no acceder aun escenario en el cual se tengan estrechos motivos para estar ahí, es decir, aquellos que tengan una participación profesional o personal directa sobre el investigador.

Otra de las tareas de los observadores es obtener el acceso a las organizaciones, por lo general deben tratar con los responsables, comúnmente denominados “porteros” además el investigador debe tener claro que no todas las organizaciones son tan fáciles de acceder como se quisiera, además de que después de obtener el permiso de los porteros, el observador se debe de alejar de estos, y también cabe señalar que entre el intento inicial de acceder a la organización y el comienzo de la observación puede transcurrir un tiempo significativo.

Cabe mencionar que no todos los escenarios son tan difíciles de acceder, en los escenarios públicos y cuasi públicos no es necesaria la intervención o la autorización de un portero, en los escenarios privados se puede manejar una técnica en la que el observador conozca a personas que tengan que ver con la organización y después de ganarse su confianza pedir que se le presenten otras más, también se debe tomar en cuenta que existen escenarios que no son muy difíciles de acceder como lo son las organizaciones gubernamentales.

Otro aspecto importante es lo que se les dirá a los porteros, por cautela a estos no se les deben dar detalles exactos de la investigación que se va a realizar, por lo general suele suceder que los porteros piden un reporte escrito de las actividades realizadas, este debe ser escrito con honestidad pero de una manera vaga, es decir, no dando detalles a profundidad de lo que se está haciendo.

Para la recolección de datos bastará con llevar notas de las actividades que se realizarán durante la observación, ya que estas servirán más adelante para conocer como eran vistos los observadores dentro de la organización por los miembros de esta.

Otra forma de obtener información es la investigación encubierta que suele acarrear graves problemas éticos, aunque según suele justificarse en algunos casos, pero realmente es injustificable, la manera de engañar a terceras personas para obtener, un título, o la publicación de un artículo en un periódico amarillista, o bien la integración de esta investigación a un curriculum. Además de estas herramientas existen otras más que son de vital importancia para cualquier investigación.

El como acercarnos a la gente, dentro de los aspectos de una investigación, se logra a través de una metodología que los autores manejan como "el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación"<sup>25</sup>

Es necesario comenzar por entender que las ciencias sociales se encuentran principalmente influenciadas por dos corrientes, o perspectivas teóricas, que son el

---

<sup>25</sup> Taylor S. J., y Bogdan R "Introducción a los métodos cualitativos de investigación" pp. 15

positivismo y la fenomenológica, que se diferencian en que, mientras los positivistas buscan encontrar los hechos y las causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos del ser humano como individuo, los fenomenólogos buscan interpretar los fenómenos desde el punto de vista del actor.

De igual manera se encuentran otras diferencias entre estas dos corrientes y algunos de sus representantes, entre ellas la manera de obtener la información para sus estudios ya que el positivista busca la información acerca de las causas, a través de cuestionarios, inventarios y estudios demográficos información que puede ser susceptible de análisis estadístico; el fenomenólogo busca obtener la información a través de métodos cualitativos como es la observación participante, la entrevista en profundidad, y otros que generan datos descriptivos. El método cualitativo se divulgó en un principio en los estudios de la “Escuela de Chicago”, en el periodo de 1910 a 1940 aproximadamente.

## 2.2 Metodología cualitativa.

“La frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”, esta metodología consiste en un conjunto de técnicas más específicas como son:

- a) “La investigación cualitativa es inductiva, debido a que en los estudios cualitativos el diseño de la investigación es flexible.
- b) En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística (“Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen”.<sup>26</sup>), esto es, las personas, los escenarios o los grupos no son considerados como variables sino como un todo.

---

<sup>26</sup> Biblioteca de consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

- c) Los investigadores cualitativos son sensibles a las consecuencias que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio, esto es, debido a que los investigadores interactúan de manera natural ante sus informantes y no de un modo intrusivo.
- d) Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, para ellos es importante experimentar la realidad tal y como la ven sus objetos de estudio, en este caso los individuos.
- e) El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas o predisposiciones, esto quiere decir que el investigador ve los sucesos como si estos ocurrieran por primera vez.
- f) Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas, debido a que este no busca la verdad o la moralidad, más bien una comprensión detallada de los puntos de vista de otras personas.
- g) Los métodos cualitativos son humanistas, debido a que al realizar un estudio de esta manera se llega a conocer a estas personas de una manera más personal.
- h) Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación, esto a través de la observación de las personas y de los documentos que se producen de esta.
- i) Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio, esto debido a que todos estos escenarios y personas son únicos y a la vez similares.

- j) La investigación cualitativa es un arte, debido a la flexibilidad en cuanto al modo de conducir sus estudios, y a que los métodos sirven al investigador, pero nunca este es esclavo de los métodos.”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Taylor S. J., y Bogdan R “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”

### 3. Marco contextual.

#### 3.1 Sector y número de establecimientos

En este apartado se comenzará por mencionar que “Encuadernación Oro”, se encuentra dentro del sector manufacturero, debido a que las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización son de transformación de materia prima en productos elaborados, agregando con este procedimiento valor, ya que son artesanales, y la mayoría del proceso que llevan a cabo esta hecho manualmente.

Es importante mostrar las siguientes tablas para conocer el número total de establecimientos de este tipo que existen, cabe señalar que no se ubica como tal a las encuadernadoras, estas se ubican en una rama denominada industrias conexas a la impresión.

Total Nacional	328 718
<b>Industrias Conexas a la Impresión</b>	<b>576</b>

Total Distrito Federal	27 727
<b>Industrias Conexas a la Impresión</b>	<b>291</b>
<b>0 A 2 personas</b>	<b>120</b>
<b>3 A 5 personas</b>	<b>90</b>
<b>6 A 10 personas</b>	<b>34</b>
<b>11 A 15 personas</b>	<b>18</b>
<b>16 A 20 personas</b>	<b>8</b>
<b>21 A 30 personas</b>	<b>5</b>
<b>31 A 50 personas</b>	<b>11</b>
<b>51 A 100 personas</b>	<b>*</b>
<b>101 A 250 personas</b>	<b>*</b>

Fuente: Realización propia, basado en: INEGI.<sup>28</sup>

Después de expuesto lo anterior es importante mencionar que existe una forma mediante la cual se pueden clasificar las diferentes actividades económicas, la cual se denomina: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, SCIAN 2000 lo clasifica de la siguiente manera, resaltando la actividad que desempeña la organización, objeto de este trabajo.

El SCIAN-México agrupa a las actividades económicas en cinco niveles de desagregación conformados por 20 sectores, 94 subsectores, 296 ramas, 622 subramas y 1038 clases de actividad. Por las características metodológicas del Censo de Población y Vivienda, se clasifica la información hasta el segundo nivel de desagregación del SCIAN, esto es, hasta subsector de actividad; además algunos subsectores se dividen para tener la posibilidad de comparar la información de este Censo con la obtenida en el Censo de 1990, por esto el número de subsectores se incrementa de 94 a 109 y se agregan 10 claves especiales para descripciones insuficientemente especificadas colocadas en algunos sectores y una general.

Cuatro sectores del SCIAN-México se agruparon en dos para la presentación de resultados en los tabulados del XII Censo General de Población y Vivienda 2000: comercio al por mayor y al por menor se presentan como "comercio", y los servicios de corporativos y empresas se agruparon con los "servicios profesionales, científicos y técnicos". La clave del subsector de actividad esta formada por tres dígitos, los dos primeros de izquierda a derecha corresponden al sector y el tercero al subsector.

---

<sup>28</sup> [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

### 3.2 Catálogo.

Operadores de máquinas en la fabricación de productos de madera y similares, papel y trabajos de impresión.

- 5330 Operadores de máquinas para el tratamiento de la madera y fabricación de triplay y aglomerados.
- 5331 Operadores de máquinas en la elaboración de celulosa y fabricación de papel y similares.
- 5332 Operadores de máquinas para la fabricación de productos de madera y similares (bejuco, vara, carrizo, mimbre, etc.)
- **5333 Operadores de máquinas para la impresión y la encuadernación.**
- 5334 Operadores de máquinas para la fabricación de productos a base de papel y cartón.
- 5335 Operadores de máquinas de revelado e impresión de trabajo fotográfico y similares.
- 5339 Otros trabajadores que desempeñan una ocupación a fin a las comprendidas en este subgrupo.

A continuación se presenta una tabla de datos y una gráfica de las diversas actividades del sector al que pertenece la empresa “Encuadernación Oro”.

CAPACIDAD DE PLANTA UTILIZADA DE LOS ESTABLECIMIENTOS ACTIVOS SEGÚN SUBSECTOR,								Cuadro 15
RAMA Y CLASE DE ACTIVIDAD								
( Porcentaje de Utilización )								
2004								
		NÚM. DE						
	D E N O M I N A C I Ó N	ESTABLECI-	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
		MIENTOS						
33	INDUSTRIA DE LA MADERA Y							
	PRODUCTOS DE MADERA. INCLUYE							
	MUEBLES	177	79.8	78.6	80.3	77.1	79.1	79.8
<b>3311</b>	<b>Fabricación de productos de</b>							
	<b>Aserradero y carpintería. Excluye</b>							
	<b>muebles</b>	<b>40</b>	<b>77.1</b>	<b>75.9</b>	<b>79.3</b>	<b>78.1</b>	<b>80.7</b>	<b>80.4</b>
331102	Fabricación de triplay, tableros							
	aglomerados y de fibra de madera	23	77.7	75.0	80.6	79.2	82.2	81.6
331103	Fabricación de productos de madera							
	para la construcción	17	75.7	77.6	76.8	76.0	78.1	78.4
<b>3312</b>	<b>Fabricación de envases y otros</b>							

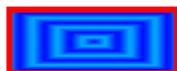
	<b>Productos de madera y corcho.</b>							
	<b>Excluye muebles</b>	<b>30</b>	<b>80.9</b>	<b>82.5</b>	<b>85.7</b>	<b>75.8</b>	<b>86.7</b>	<b>83.1</b>
331201	Fabricación de envases de madera	30	80.9	82.5	85.7	75.8	86.7	83.1
<b>3320</b>	<b>Fabricación y reparación de</b>							
	<b>Muebles principalmente de madera.</b>							
	<b>Incluye colchones</b>	<b>107</b>	<b>81.4</b>	<b>80.0</b>	<b>80.4</b>	<b>76.4</b>	<b>76.9</b>	<b>78.7</b>
332001	Fabricación y reparación de							
	muebles principalmente de madera	82	76.7	75.7	76.7	73.8	75.2	78.3
332003	Fabricación de colchones	25	85.7	83.4	83.7	78.7	79.0	79.2
34	<b>PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL,</b>							
	<b>IMPRENTAS Y EDITORIALES</b>	<b>435</b>	<b>81.8</b>	<b>81.3</b>	<b>82.5</b>	<b>81.7</b>	<b>82.8</b>	<b>82.7</b>
<b>3410</b>	<b>Manufactura de celulosa, papel y</b>							
	<b>sus productos</b>	<b>205</b>	<b>82.4</b>	<b>81.4</b>	<b>82.8</b>	<b>81.4</b>	<b>83.1</b>	<b>83.2</b>
341021	Fabricación de celulosa y papel	45	83.5	83.7	84.8	83.2	85.7	85.1
341022	Fabricación de cartón y cartoncillo	17	81.3	88.4	89.0	89.2	89.6	86.3
341031	Fabricación de envases de cartón	91	80.5	77.4	79.1	77.5	78.9	80.0
341032	Fabricación de envases de papel	23	81.0	76.0	79.9	80.5	81.4	81.4
341033	Fabricación de productos de							
	papelería	18	91.5	91.0	91.9	91.2	84.2	89.5
341034	Fabricación de otros productos de							

	papel, cartón y pasta de celulosa,								
	no mencionados anteriormente	11	78.2	75.4	84.4	78.8	82.7	84.6	
<b>3420</b>	<b>Imprentas, editoriales e</b>								
	<b>industrias conexas</b>	<b>230</b>	<b>79.9</b>	<b>81.0</b>	<b>81.6</b>	<b>82.3</b>	<b>82.2</b>	<b>81.1</b>	
342001	Edición de periódicos y revistas	88	82.0	84.2	84.4	83.8	85.2	84.8	
342002	Edición de libros y similares	35	82.6	87.9	81.6	97.5	88.8	86.2	
<b>342003</b>	<b>Impresión y encuadernación</b>	<b>107</b>	<b>75.9</b>	<b>74.5</b>	<b>76.4</b>	<b>75.7</b>	<b>75.2</b>	<b>74.2</b>	
35	SUSTANCIAS QUÍMICAS,								
	PRODUCTOS DERIVADOS DEL								
	PETRÓLEO Y DEL CARBÓN, DE								
	HULE Y DE PLÁSTICO	1 051	77.2	78.1	79.0	77.9	79.3	78.4	
<b>3512</b>	<b>Fabricación de sustancias</b>								
	<b>Químicas básicas. Excluye las</b>								
	<b>petroquímicas básicas</b>	<b>178</b>	<b>84.9</b>	<b>84.6</b>	<b>86.7</b>	<b>83.9</b>	<b>84.9</b>	<b>84.4</b>	
351211	Fabricación de productos químicos								
	básicos orgánicos	20	92.1	88.4	91.3	87.9	88.5	79.7	
351212	Fabricación de productos químicos								
	básicos inorgánicos	30	76.6	80.7	82.4	81.1	82.8	86.0	
351213	Fabricación de colorantes y								
	pigmentos	23	85.2	85.0	88.7	88.8	89.2	90.3	

351214	Fabricación de gases industriales	23	76.8	77.9	78.6	77.0	82.5	80.7
351215	Fabricación de aguarrás y brea o colofonia	7	80.9	78.5	83.3	80.4	92.7	90.9
351221	Fabricación de fertilizantes	14	80.1	80.9	72.1	80.0	60.5	83.0
351222	Mezcla de insecticidas y plaguicidas	15	67.2	70.4	70.9	65.5	67.9	72.6

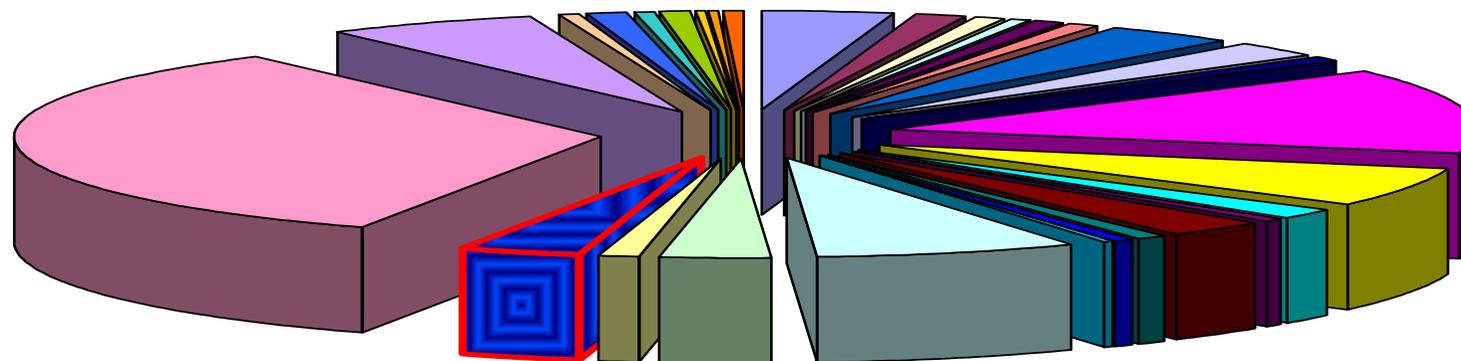
Fuente: INEGI

Impresión y encuadernación.



En estas tablas se muestran las diferentes industrias que conforman el sector en donde se ubica a “Encuadernación Oro”, así como a otras industrias, en este caso manufactureras; además de que cada empresa tiene una clave dependiendo el giro, en este caso a “Encuadernación Oro” la podemos ubicar con la clave 342003, dentro de la industria del papel y productos de papel, imprentas y editoriales, y más específicamente dentro de las industrias de la impresión y la encuadernación. Además nos muestra la capacidad que utilizan los establecimientos activos según su sector rama y clase de actividad, estos cuadros son importantes ya que con ellos conocemos el número de establecimientos por rama y clase de actividad, además de que estos datos son importantes para la Encuesta Industrial, tanto mensual como anual.

Actividades desarrolladas en este sector



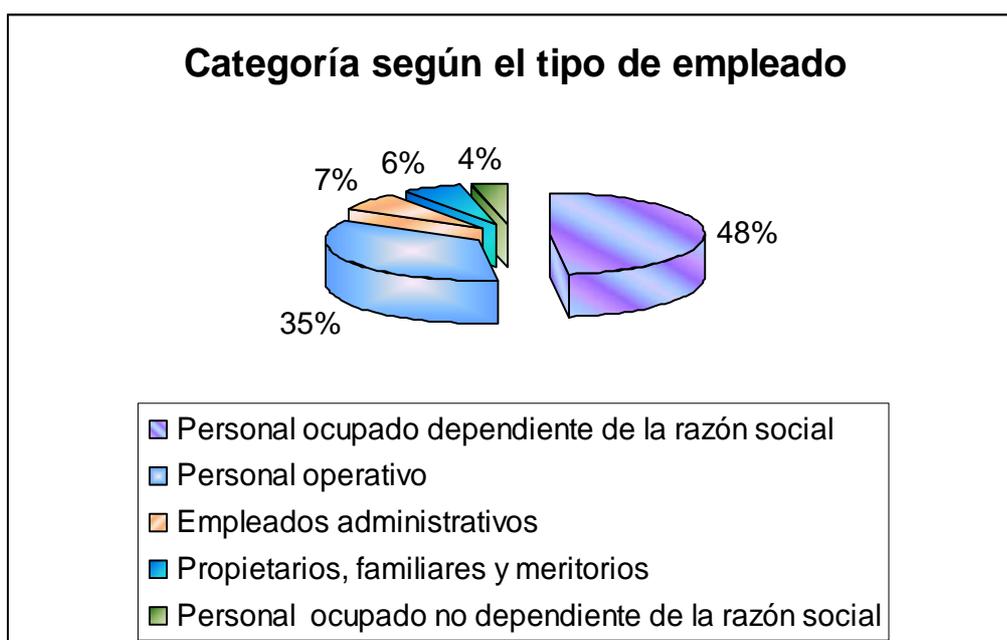
■ Industria de lamadera	■ Fabricación de productos de aserradero
■ Fabricación de triplay y aglomerados	■ Fabricación de productos de madera para la construcción
■ Fabricación de envases y otros productos de madera.	■ Fabricación de envases de madera
■ Fabricación y reparación de muebles de madera	■ Fabricación de productos de madera
■ Fabricación de colchones	■ Papel y productos de papel, imprentas
■ Manufactura de celulosa	■ Fabricación de celulosa y papel
■ Fabricación de cartón y cartoncillo	■ Fabricación de envases de cartón
■ Fabricación de envases de papel	■ Fabricación de productos de papelería
■ Fabricación de otros productos de papel, cartón, celulosa, etc..	■ Imprentas, editoriales, industrias conexas
■ Edición de periódicos y revistas	■ Edición de libros y similares
■ Impresión y encuadernación	■ Sustancias químicas y productos derivados
■ Fabricación de sustancias químicas básicas	■ Fabricación de productos químicos orgánicos
■ Fabricación de productos químicos inorgánicos	■ Fabricación de colorantes
■ Fabricación de gases industriales	■ Fabricación de aguarrás y brea o colofonia
■ Fabricación de fertilizantes	■ Mezcla de insecticidas y plaguicidas

Fuente: Realización propia, basado en: INEGI.

En la gráfica anterior se muestra cada una de las actividades del sector manufacturero, al que pertenece “Encuadernación Oro”, en donde la industria de fabricación de sustancias químicas abarca la mayor parte, aunque esto puede ser interpretado de manera relativa, debido a la amplia gama de empresas que existen en este sector, la impresión y encuadernación, ocupan también un lugar relativamente importante dentro del mercado, en relación a otras industrias.

### 3.3 Estadística.

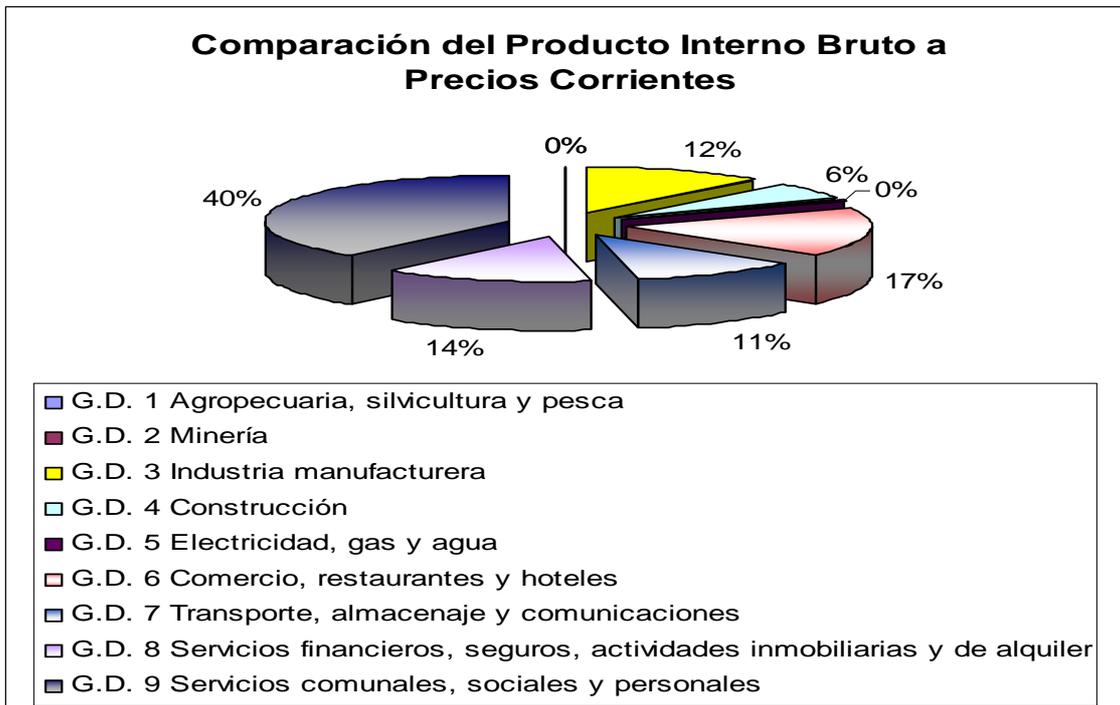
A continuación se muestran otras gráficas en donde se vislumbran algunos datos importantes del sector, con respecto a la impresión y encuadernación, además de presentar los datos referentes a su obtención.<sup>29</sup>



Fuente: Realización propia.

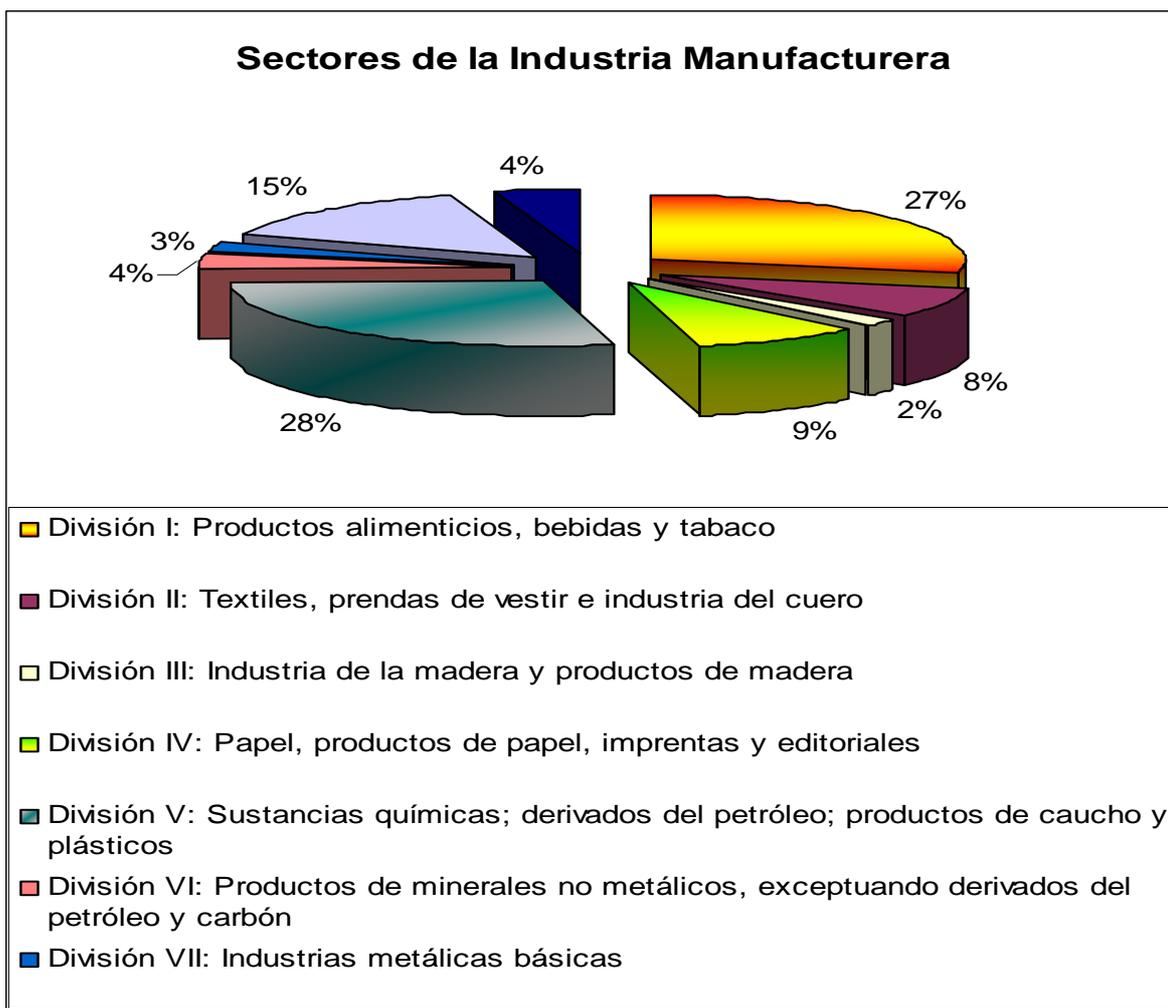
Como se observa en la gráfica anterior del total de empleados, en el sector manufacturero, el seis por ciento representa a propietarios, familiares y meritorios, lo que hace pensar, que son pocas las empresas que contratan familiares en este sector.

<sup>29</sup> IBID



Fuente: Realización propia, basado en: INEGI.

En esta gráfica se puede observar la participación del sector manufacturero al Producto Interno Bruto, el cual representa un doce por ciento, esto a precios corrientes, que al parecer es importante en relación a otros sectores como por ejemplo el de la construcción, que representa la mitad de la aportación del sector manufacturero al PIB.



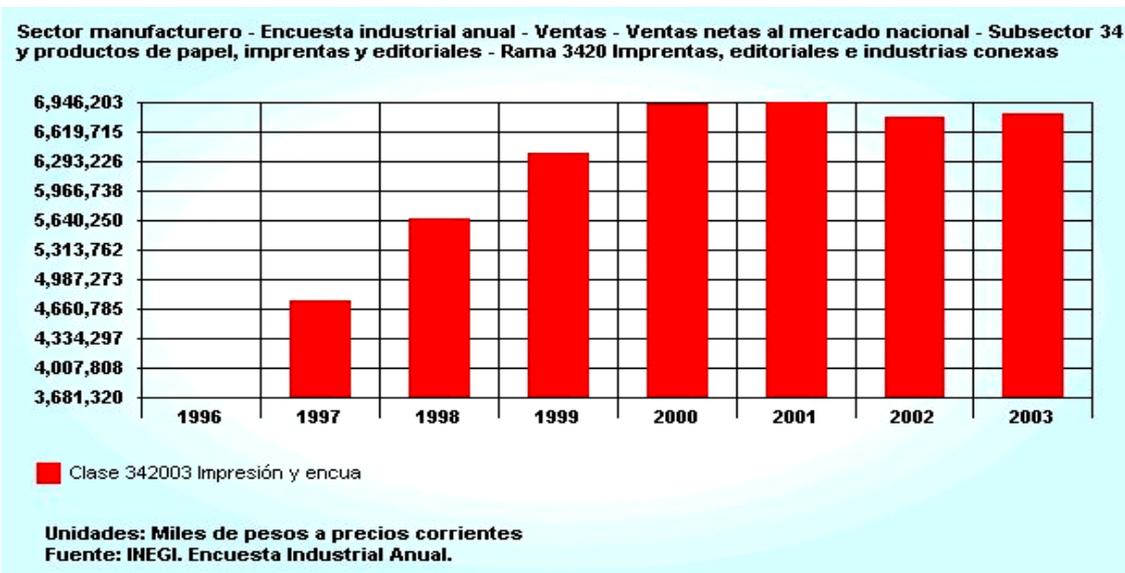
Fuente: Realización propia, basado en: INEGI.

En la gráfica anterior, se observa, la aportación de cada una de las subdivisiones pertenecientes al sector manufacturero, al total de la aportación de este sector al PIB, representando con un nueve por ciento la subdivisión IV, denominada de Papel, productos de papel, imprentas y editoriales.

**Ventas netas al mercado nacional.**

Sector manufacturero > Encuesta industrial anual > Ventas > Ventas netas al mercado nacional > Subsector 34 Papel y productos de papel, imprentas y editoriales > Rama 3420 Imprentas, editoriales e industrias conexas	
Unidad de Medida: Miles de pesos a precios corrientes.	
Periodo	Clase 342003 Impresión y encuadernación
1996	3,681,320
1997	4,743,820
1998	5,655,786
1999	6,377,702
2000	6,924,663
2001	6,946,203
2002	6,783,579
2003	6,818,176

Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.  
**Fuente:** INEGI. Encuesta Industrial Anual.



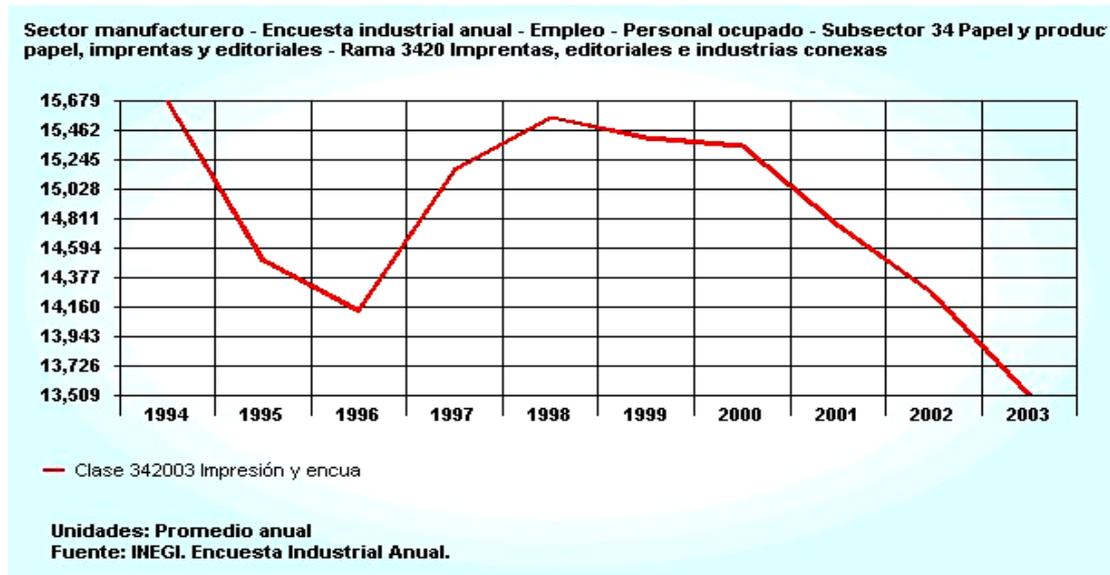
En la primera gráfica podemos observar las ventas netas nacionales de la rama de imprentas y editoriales, dentro de la cual podemos encontrar a las encuadernas, que son los

negocios en los cuales nos basamos para la realización de esta investigación, debido a que la industria que investigamos es un encuadernadora, lo que podemos notar en esta gráfica es el incremento de las ventas a nivel nacional en ocho años, esto nos habla del crecimiento que presentan estas empresas, donde en el año 2000 y 2001 alcanzaron los mayores niveles y posteriormente muestran un declive pero no es considerable, si se establece un comparativo con 1996 y 1997.

#### **Personal Ocupado (Anual).**

<b>Sector manufacturero &gt; Encuesta industrial anual &gt; Empleo &gt; Personal ocupado &gt; Subsector 34 Papel y productos de papel, imprentas y editoriales &gt; Rama 3420 Imprentas, editoriales e industrias conexas</b>	
Unidad de Medida: Promedio anual.	
<b>Periodo</b>	<b>Clase 342003 Impresión y encuadernación</b>
<b>1994</b>	15,679
<b>1995</b>	14,504
<b>1996</b>	14,136
<b>1997</b>	15,175
<b>1998</b>	15,555
<b>1999</b>	15,406
<b>2000</b>	15,350
<b>2001</b>	14,761
<b>2002</b>	14,251
<b>2003</b>	13,509

Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.  
**Fuente:** INEGI. Encuesta Industrial Anual.



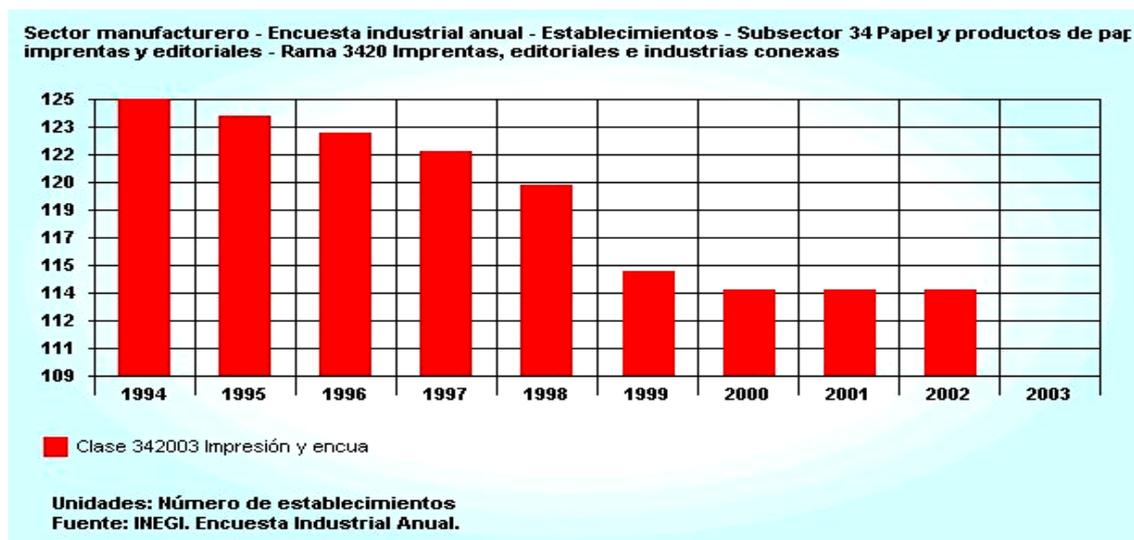
En esta gráfica muestra el nivel de inestabilidad que es esta clase de empresas en lo que respecta a los empleos, esto lo hemos podido comprobar en las visitas realizadas a la organización, ya que se ha constatado la gran rotación de personal que existe en ella, además de que cuando los pedidos son bajos, son los empleados los que dejan la empresa circunstancialmente por su propia cuenta, sin embargo ocasionalmente después de algún tiempo, y cuando ha incrementado la cantidad de pedidos y por consiguiente la necesidad de trabajadores, éstos regresan.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> IBID

Número de Establecimientos.

Sector manufacturero > Encuesta industrial anual > Establecimientos > Subsector 34 Papel y productos de papel, imprentas y editoriales > Rama 3420 Imprentas, editoriales e industrias conexas	
Unidad de Medida: Número de establecimientos.	
Periodo	Clase 342003 Impresión y encuadernación
1994	125
1995	124
1996	123
1997	122
1998	120
1999	115
2000	114
2001	114
2002 <sup>p/</sup>	114
2003	109

**p/** Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.  
**Fuente:** INEGI. Encuesta Industrial Anual.



Observamos en esta gráfica la disminución de establecimientos, en cuanto a las imprentas y encuadernadoras, esto es algo preocupante, debido a que puede llegar el

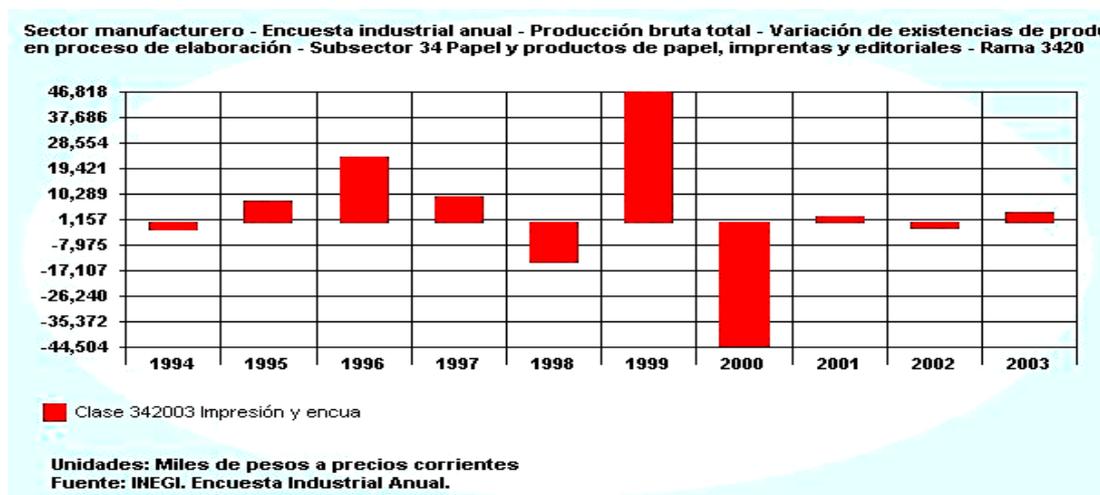
momento en que desaparezcan, estas son cifras de diez años, pero, talvez dentro de algún tiempo estas encuadernadoras ya no sean necesarias, además debemos darnos cuenta que la información que aquí se presenta esta actualizada hasta el 2003, es decir, que han pasado tres años, casi cuatro que esta información se encuentra en la página del INEGI, y aunque puede darnos una idea de lo que sucede en esta rama del sector manufacturero, realmente no sabemos a ciencia cierta lo que ocurre realmente.<sup>31</sup>

### Producción Bruta Total.

<b>Sector manufacturero &gt; Encuesta industrial anual &gt; Producción bruta total &gt; Variación de existencias de productos en proceso de elaboración &gt; Subsector 34 Papel y productos de papel, imprentas y editoriales &gt; Rama 3420 Imprentas, editoriales e industrias conexas</b>	
Unidad de Medida: Miles de pesos a precios corrientes.	
<b>Periodo</b>	<b>Clase 342003 Impresión y encuadernación</b>
<b>1994</b>	-2,300
<b>1995</b>	7,883
<b>1996</b>	23,362
<b>1997</b>	9,166
<b>1998</b>	-14,157
<b>1999</b>	46,818
<b>2000</b>	-44,504
<b>2001</b>	2,290
<b>2002<sup>p/</sup></b>	-1,841
<b>2003</b>	3,803

**p/** Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.  
**Fuente:** INEGI. Encuesta Industrial Anual.

<sup>31</sup> IBID



En lo que respecta a la producción bruta total, podemos comentar que esta ha sufrido muchas alteraciones, es decir, altas y bajas, esto, debido a la falta de trabajo en esta clase de empresas, la producción algunas veces disminuye, pero otras tantas puede crecer, ya que así, como las editoriales pueden pedir que se les impriman dos mil ejemplares de algún título en particular, para luego ser encuadernado, existen ocasiones, en que solo requieren quinientos, es una de las razones de que esta gráfica se presente de esta manera.<sup>32</sup>

**Inversión Fija Neta.**

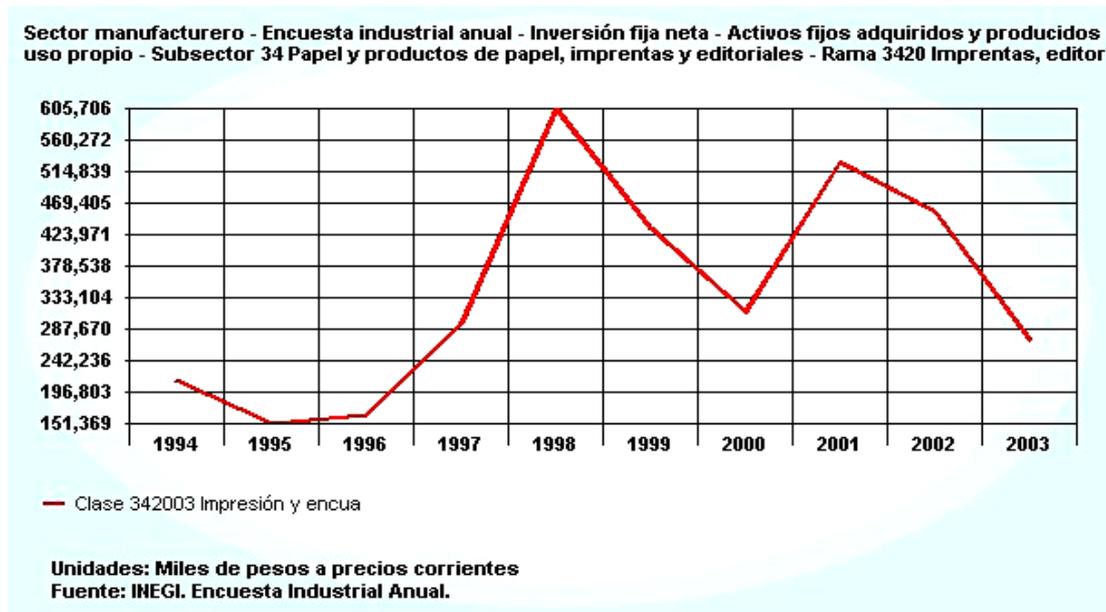
**Sector manufacturero > Encuesta industrial anual > Inversión fija neta > Activos fijos adquiridos y producidos para uso propio > Subsector 34 Papel y productos de papel, imprentas y editoriales > Rama 3420 Imprentas, editoriales e industrias conexas**  
Unidad de Medida: Miles de pesos a precios corrientes.

Periodo	Clase 342003 Impresión y encuadernación
1994	211,938
1995	151,369
1996	163,194
1997	296,264
1998	605,706
1999	433,174

<sup>32</sup> IBID

<b>2000</b>	313,620
<b>2001</b>	528,365
<b>2002<sup>p/</sup></b>	457,612
<b>2003</b>	272,039

**p/** Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.  
**Fuente:** INEGI. Encuesta Industrial Anual.



Podemos observar que la inversión en éste sector es muy inestable, aunque en últimos años ha ido disminuyendo, esto puede ser ocasionado por la disminución en el mercado de ésta rama del sector manufacturero, aunque pueden ser otros los factores que la perjudiquen, como la fuga de capitales, la disminución en los pedidos, entre otras más, y como se observa, la inversión puede disminuir aún más.<sup>33</sup>

**Personal ocupado Total (Mensual)**

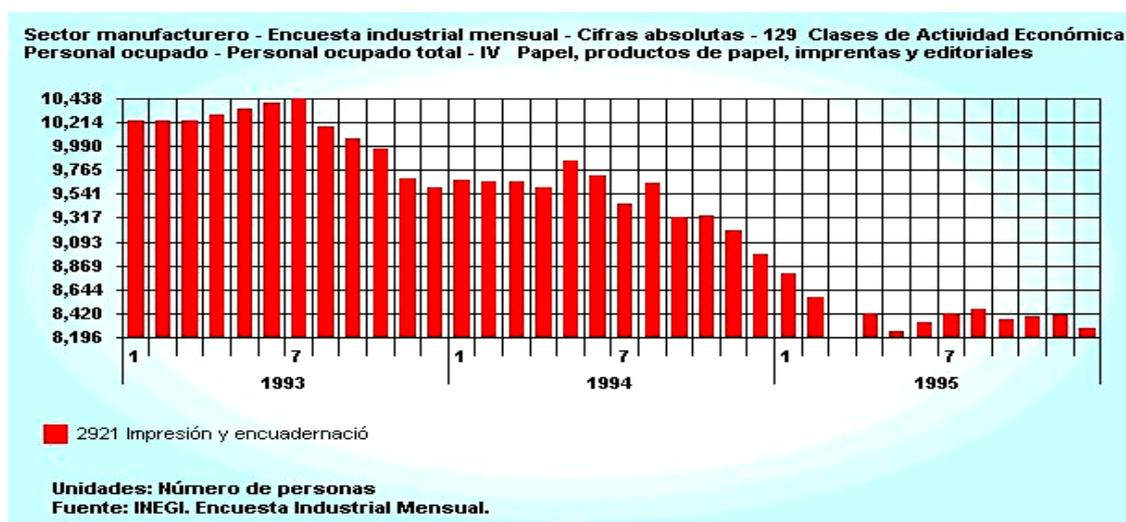
<b>Sector manufacturero &gt; Encuesta industrial mensual &gt; Cifras absolutas &gt; 129 Clases de Actividad Económica &gt; Personal ocupado &gt; Personal ocupado total &gt; IV Papel, productos de papel, imprentas y editoriales</b>	
Unidad de Medida: Número de personas.	
<b>Periodo</b>	<b>2921 Impresión y encuadernación</b>

<sup>33</sup> IBID

1993/01	10,234
1993/02	10,227
1993/03	10,230
1993/04	10,287
1993/05	10,336
1993/06	10,392
1993/07	10,438
1993/08	10,170
1993/09	10,067
1993/10	9,960
1993/11	9,682
1993/12	9,604
1994/01	9,674
1994/02	9,664
1994/03	9,662
1994/04	9,601
1994/05	9,854
1994/06	9,712
1994/07	9,453
1994/08	9,642
1994/09	9,321
1994/10	9,340
1994/11	9,202
1994/12	8,981
1995/01 <sup>P/</sup>	8,798
1995/02	8,575
1995/03	8,196
1995/04	8,414
1995/05	8,259
1995/06	8,341
1995/07	8,422

<b>1995/08</b>	8,460
<b>1995/09</b>	8,370
<b>1995/10</b>	8,389
<b>1995/11</b>	8,410
<b>1995/12</b>	8,282

**p/** Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.  
**Fuente:** INEGI. Encuesta Industrial Mensual.



El personal ha disminuido en últimos años, esto ya se ha mencionado, ya que existe una gran rotación en especial en esta clase de empresas, el trabajo no es muy seguro, además de que por lo regular es por temporadas, aunando ha éste otros aspectos como la disminución del mercado, la baja inversión que ha ésta rama se hace, las plantas que cada vez son menos, etc.<sup>34</sup>

**Personal Ocupado (Empleados Mensual)**

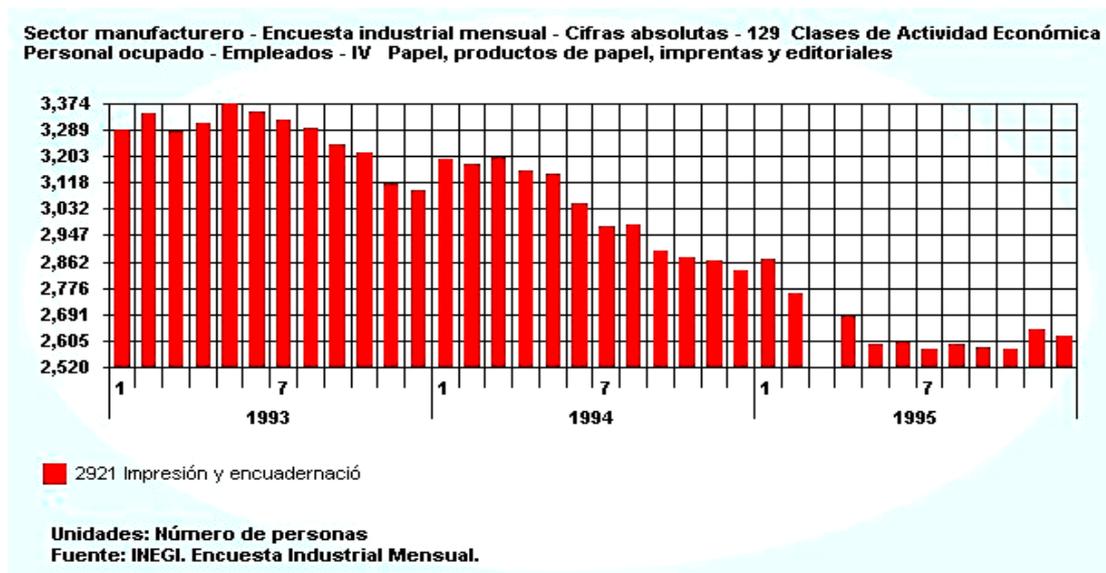
<b>Sector manufacturero &gt; Encuesta industrial mensual &gt; Cifras absolutas &gt; 129 Clases de Actividad Económica &gt; Personal ocupado &gt; Empleados &gt; IV Papel, productos de papel, imprentas y editoriales</b>	
Unidad de Medida: Número de personas.	
<b>Periodo</b>	<b>2921 Impresión y encuadernación</b>
<b>1993/01</b>	3,287

<sup>34</sup> IBID

1993/02	3,344
1993/03	3,286
1993/04	3,311
1993/05	3,374
1993/06	3,348
1993/07	3,320
1993/08	3,294
1993/09	3,241
1993/10	3,217
1993/11	3,114
1993/12	3,093
1994/01	3,194
1994/02	3,177
1994/03	3,198
1994/04	3,157
1994/05	3,143
1994/06	3,051
1994/07	2,975
1994/08	2,982
1994/09	2,897
1994/10	2,875
1994/11	2,867
1994/12	2,832
1995/01 <sup>p/</sup>	2,872
1995/02	2,757
1995/03	2,520
1995/04	2,684
1995/05	2,596
1995/06	2,601
1995/07	2,576
1995/08	2,592

<b>1995/09</b>	2,586
<b>1995/10</b>	2,580
<b>1995/11</b>	2,642
<b>1995/12</b>	2,623

**p/** Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.  
**Fuente:** INEGI. Encuesta Industrial Mensual.



La cifra de empleados, ha ido disminuyendo, como nos lo muestra la gráfica anterior, empleados, en este sector son aquellos que hacen las actividades que necesitan mayor nivel de conocimientos, por ejemplo para el uso de las máquinas, esta información es mensual y aquí podemos observar la rotación que existe ha últimas fechas..<sup>35</sup>

**Personal Ocupado (Obreros Mensual)**

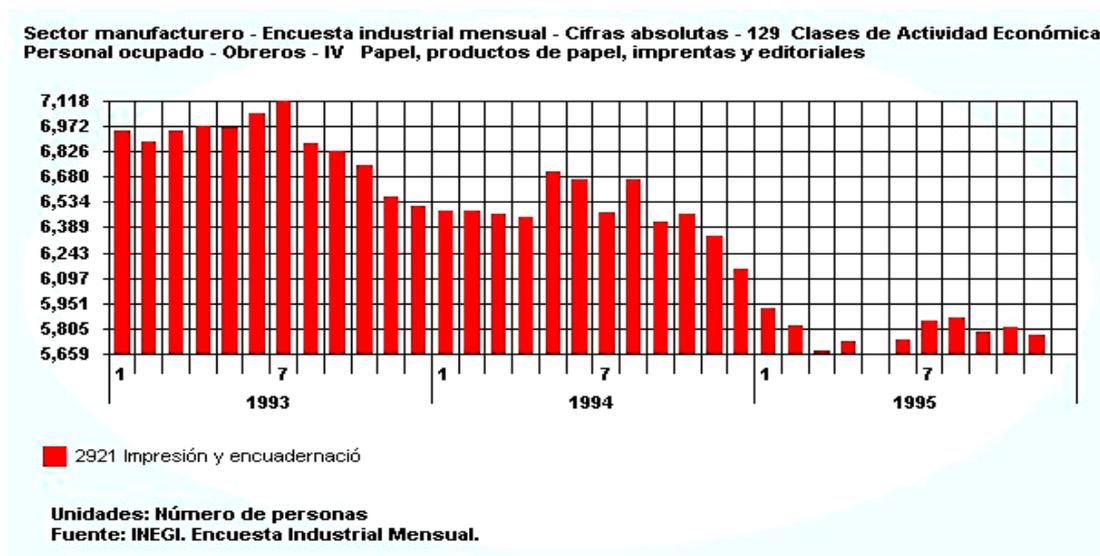
**Sector manufacturero > Encuesta industrial mensual > Cifras absolutas > 129 Clases de Actividad Económica > Personal ocupado > Obreros > IV Papel, productos de papel, imprentas y editoriales**  
 Unidad de Medida: Número de personas.

<b>Periodo</b>	<b>2921 Impresión y encuadernación</b>
<b>1993/01</b>	6,947
<b>1993/02</b>	6,883

<sup>35</sup> IBID

1993/03	6,944
1993/04	6,976
1993/05	6,962
1993/06	7,044
1993/07	7,118
1993/08	6,876
1993/09	6,826
1993/10	6,743
1993/11	6,568
1993/12	6,511
1994/01	6,480
1994/02	6,487
1994/03	6,464
1994/04	6,444
1994/05	6,711
1994/06	6,661
1994/07	6,478
1994/08	6,660
1994/09	6,424
1994/10	6,465
1994/11	6,335
1994/12	6,149
1995/01 <sup>p/</sup>	5,926
1995/02	5,818
1995/03	5,676
1995/04	5,730
1995/05	5,663
1995/06	5,740
1995/07	5,846
1995/08	5,868
1995/09	5,784

<b>1995/10</b>	5,809
<b>1995/11</b>	5,768
<b>1995/12</b>	5,659
<b>p/ Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.</b>	
<b>Fuente: INEGI. Encuesta Industrial Mensual.</b>	



Como hemos observado en las últimas gráficas que tienen que ver con el personal, podemos verificar, que en cuestión al empleo ya sea de manera anual o mensual estas han ido disminuyendo, por razones que ya han sido comentadas, en éste caso sucede lo mismo con los obreros que se dedican a actividades que requieren de menor especialización para ser realizadas, se comprueba una vez más el deterioro que ésta rama de la industria manufacturera esta sufriendo, no solamente en aspectos económicos, sino también, en factores como la disminución de establecimientos, la disminución de inversión para este sector, la rotación del personal, etc.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> IBID

## **4. Estudio de caso**

### **4.1 Historia.**

La empresa familiar denominada “Encuadernación Oro”, surge en el año de 1982, cuando un amigo que conocía del oficio del señor Norberto Rodríguez Carrillo, le solicita la encuadernación de algunos libros, el señor Norberto Rodríguez Carrillo siendo gerente de una empresa, de la cual se omitió el nombre, dedicada a la encuadernación, decide separarse de ella y formar una propia organización, la cual denominaría más adelante como “Encuadernación Oro”

En un principio, como es de esperarse, no tenía una denominación social, ni se dedicaba del todo a esta actividad, ya que si bien si realizaban encuadernaciones, estas eran para conocidos, cuando “Encuadernación Oro” nace solo participaban en ella, el señor Norberto Rodríguez Carrillo, dueño de la empresa, su esposa la señora Margarita Landeros, y su hijo Edgar Rodríguez, la organización inicialmente funcionó como un pequeño taller de encuadernación, realizando trabajos, que podrían denominarse “privados”..

Después de un cierto tiempo, el hijo de el señor Norberto decide salirse de la empresa por no coincidir con sus objetivos personales de autorrealización, sin embargo para ocupar esa vacante ingresa el hermano del fundador de la organización, el señor Jorge Rodríguez Carrillo, que bien vale la pena mencionar fue la persona contactada inicialmente para obtener el acceso a esta empresa.

Transcurridos ya algunos años, y habiendo crecido la empresa al integrar nuevos empleados a ésta, los clientes aumentaron y ya no sólo trabajaban de manera personalizada, es decir, realizando pequeños trabajos; se logró manufacturar para empresas editoriales y cada vez con mayor frecuencia, y haciendo los pedidos en mayor volumen, debido a esto surgió la necesidad por parte de los clientes de solicitar facturación por el trabajo realizado. En este momento surge como tal la denominación de “Encuadernación Oro” para nombrar

a la organización, y fue en este momento cuando el señor Norberto se ve en la necesidad de contratar los servicios de un contador externo, para dar formalmente de alta su negocio ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ocurriendo esto en 1998.

Ésta sería la historia de “Encuadernación Oro”, expresada en breves términos, y conforme lo relatado por el señor Norberto en la primera visita a la organización.

## 4.2 Descripción.

“Encuadernación Oro” es una empresa dedicada, como bien lo dice su nombre a la encuadernación de libros, haciéndolo como maquila, la empresa se encuentra integrada por los siguientes elementos:

- Norberto Rodríguez Carrillo                      Dueño.
- Margarita Landeros                                      Esposa.
- Jorge Rodríguez Carrillo                              Hermano.
- Octavio González                                        Oficial.
- 7 trabajadores.

El ramo en que se localiza ésta empresa es el de Artes Gráficas, en la división de imprentas y encuadernación, como se mencionó en la historia su inicio fue en 1982, pero, se encuentra regularizada con Hacienda desde 1998.

La ubicación de “Encuadernación Oro” es:

Calle Lázaro Cárdenas No. 1264, Col. Santa María Aztahuacán, México, D.F., C.P: 09500, Delegación Iztapalapa, México.

La empresa anuncia sus servicios en la revista ABC de Artes Gráficas, cuenta con once trabajadores y un contador externo, siendo de éstos trabajadores seis de base (contando a los familiares, al oficial, y a dos de los empleados) y el resto eventuales,

considerados así puesto que, hay temporadas en que la empresa tiene muy poco trabajo, así pues, a los trabajadores de este tipo se les despide y contrata constantemente, es decir no existe una gran rotación de empleados a pesar de estas inconsistencias, ya que como se mencionó se contrata frecuentemente al personal que se conoce como trabaja, y que alguna vez ha trabajado en este lugar.

En lo referente a esto se nos mencionó que para contratar a los empleados de “Encuadernación Oro”, no se pide ningún requisito en particular, sin embargo, es muy raro que contraten a personal nuevo.

En la segunda visita realizada a la empresa se expuso además de lo anterior, que la jornada laboral de los empleados, incluidos los familiares, es de 46 horas semanales, aunque no trabajan sábados ni domingos, es decir, trabajan cumpliendo la semana “inglesa”, siendo sus jornadas diarias de 9 hrs. diarias, compensando las restantes en días como el jueves.

Como en la mayoría de las empresas, en “Encuadernación Oro”, existen temporadas bajas, es decir, donde su carga de trabajo decrece, cuando ocurre esto, las actividades cotidianas cambian, se realiza limpieza de la maquinaria, se da forma a determinados libros, sin embargo hay trabajadores que, pidiendo autorización se ausentan, tomando a cuenta estos días del periodo vacacional que se les otorgue.

Cuando la temporada se considera baja es generalmente cuando la Universidad Nacional Autónoma de México se encuentra en periodo vacacional, puesto que uno de sus principales clientes de “Encuadernación Oro” es Méndez Editores”, y es esta editorial una de las principales proveedoras de libros relacionados con la medicina quien surte los libros a la universidad, por esta razón, cuando los estudiantes de ésta se encuentran de vacaciones, en la organización todas las máquinas se apagan, debido a que no hay demanda de libros en estos periodos, la editorial decide no mandar a encuadernar ejemplares..

Aunque “Méndez Editores”, es el principal cliente de “Encuadernación Oro”, no es el único, tienen diversos clientes, aunque el de mayor peso y el más importante, es el anteriormente mencionado.

Uno de los trabajadores que podrían considerarse con mayor jerarquía e importancia es el señor Jorge Rodríguez, ya que comenzó a trabajar en esto a partir de los 13 años, el señor tiene actualmente 72 años, es decir, se ha desempeñado en esta actividad desde hace 59 años, en un principio trabajo para “Progreso”, lo que en la actualidad es “Fondo de Cultura Económica”.

Las editoriales que requieren y utilizan sus servicios mandan una cantidad mayor a la que desean que se les entregue al final, esto debido a que puede haber equivocaciones o errores en el encuadernado, por ejemplo, cuando requieren mil libros, la editorial manda cuarenta y cinco más como margen de error, obligando de esta manera a que la encuadernadora se sujete a tener un margen de cuatro punto cinco por ciento de error en el encuadernado.

El proceso de encuadernación es el siguiente:

- Dobles de pliego, el cuál realiza una máquina, operada por Sergio, uno de los empleados de base, este empareja el pliego, observa que no se vaya a doblar, verifica que en la máquina este calibrada correctamente, en cuanto a medida y presión, esto para que no existan mayores errores, y disminuya el margen de los libros.
- Alzar, este es el procedimiento en el que se ordenan las páginas de los libros conforme la dobladora los va sacando, bueno aunque, la máquina dobla los pliegos en un orden, pero se acomodan, colocando la portada y verificando que ninguna página sea acomodada al revés.

- Redondear las hojas, este procedimiento se hace con el fin de darles cierta forma a las páginas, en sí, es darle forma a la estructura del libro, es decir, su contenido.
- Coser, este proceso se hace con una máquina, pero si el cliente no lo pide así, entonces se pega.
- El pegado se hace a mano, con resistol blanco, este lo realizan de dos a tres trabajadores, dependiendo de la cantidad de libros que se vayan a pegar.
- Forrar, es el paso donde se coloca la pasta a la estructura del libro.
- Corte, en este proceso se corta el libro al tamaño que el cliente desee, ya que existen diversos tamaños, y dependiendo la editorial y el tipo de libro se busca una forma adecuada y atractiva para los consumidores de estos.
- Acabado, consiste en limpiar los pequeños residuos de resistol, o de otras basuritas que suelen pegarse a la pasta.
- Empacar, se hace con papel, que en algunas ocasiones la empresa manda, esto con el fin de que los libros no se maltraten.
- Se factura, este es el momento en donde se le entrega al cliente el importe total de la encuadernación.
- Se entrega el pedido, existen algunos clientes que pasan por él a la empresa.

Se debe mencionar que para comenzar el trabajo de la encuadernación se pide al cliente un anticipo, para la compra de los materiales, y ya terminado el trabajo, se liquida la deuda que quedaba restando.

En “Encuadernación Oro” trabajan la pasta dura y para hacerla, hacen la cartera con cartón (lo que serán las pastas), y después las forran con la tela que el cliente pide y del color que lo solicite.

Las pastas se pueden estampar, este proceso se manda a hacer con otras personas, e inclusive el cliente manda las pastas ya impresas, el grabado, que puede hacerse en oro o grabado ciego (solamente grabado y sin color).

Las máquinas con las que cuenta para el proceso de encuadernación son las siguientes:

➤ Dobladora	1
➤ Guillotina	2
➤ Máquina de coser	1
➤ Prensadora caliente	1
➤ Prensadora	2
➤ Grabadora	1

El 31 de Agosto realizamos otra visita, a la organización, al momento de ingresar algunos empleados nos reconocieron, esto ocurrió a las 8:30 de la mañana, cabe destacar que esta visita fue para observar con más detalle a la organización, el jefe de personal asignó a 3 empleados para que empacaran libros, estos empleados mostraron desagrado por esta designación expresándolo con sus actitudes, de las cuales nos pudimos percatar. Otros dos empleados se encargaban de acomodar las hojas para después colocarlas en la máquina dobladora, en éste momento pudimos constatar que lo que nos habían mencionado en anteriores visitas era cierto, bueno al menos en este proceso.

Un proceso nuevo que pudimos observar con atención fue el lijamiento de los libros, notamos muchas deficiencias en cuestiones de seguridad e higiene, estas se pueden enumerar de la siguiente manera:

- La iluminación es deficiente en diferentes zonas, por ejemplo en la máquina dobladora.
- La ventilación es limitada, o más bien casi nula.
- No hay señalamientos de seguridad.
- El cableado no cuenta con una instalación adecuada.

- El papel de desecho no tiene un contenedor adecuado, este es vaciado en una esquina de la empresa.
- Los trabajadores juegan sin pensar que pueda ocurrir algún accidente.
- Los trabajadores cuentan con dos radios, y debido a esto la comunicación es casi nula, esto se traduce, en contaminación sonora, ya que al mezclarse el sonido de los radios con el ruido de las máquinas, este se vuelve insoportable.
- No cuentan con algunas herramientas necesarias para realizar su trabajo, y si las tiene no las utilizan, por ejemplo, un empleado se encontraba apilando libros, apoyándose en un bote de 20 litros.
- No cuentan con botiquín ni con un extinguidor.

En esta ocasión encontramos laborando a 8 empleados y al jefe de personal, que cabe mencionar, era el único familiar presente en ese momento, y por obvias razones fue el quien indicó quien iba a hacer determinada acción dentro del proceso.

Nos dimos cuenta que la capacitación que se le brinda al personal es muy sencilla y muy rústica debido a que no hay manuales de operación, esto se vuelve más rudimentario aún, ya que observamos como el jefe de personal se encargaba de mostrarle al nuevo empleado como lijar los libros, aunque al acercarnos a el jefe de personal, este nos menciona “el nuevo empleado es algo incompetente, siempre tengo que estar atrás de él para que haga las cosas”, este comentario por parte del jefe de personal se nos hizo fuera de lugar, debido a que la capacitación se cortaba constantemente, por que el señor Jorge, el jefe de personal, tenía que revisar otras cuestiones.

El dueño y su esposa llegaron alrededor de las 9:00 de la mañana, el dueño saludó a sus empleados, a nosotras, y se retiró a su oficina, después de un rato sale a verificar el trabajo que se estaba realizando en la organización y le preguntó al señor Jorge qué como iba todo.

El dueño se involucra en el proceso de producción y en especial en verificar los paquetes que se estaban apilando, ya que en este día precisamente se entregarían estos libros ya empaquetados.

Después de la llegada del dueño la situación se volvió más tensa, porque a pesar de las facilidades que nos ofrecieron desde un principio, el dueño no parece del todo contento con nuestra presencia en su empresa, o al menos es la percepción que tenemos.

La entrega de los libros que se encontraban empaquetados se realizó a las 9:50 de la mañana, un camión fue por ellos, el señor Jorge nos comentó que en algunas ocasiones son ellos los encargados de contratar el servicio de transporte, y que en otras ocasiones es el cliente quien los envía.

Con estos aspectos nos pudimos dar una idea de cómo empezar a redactar la guía para la entrevista, comenzamos por definir que serían diferentes, una especialmente elaborada para los empleados, y otra para los familiares.

El 6 de Octubre y por la obtención de información para un trabajo de otra materia, realizamos otra visita, en esta ocasión asistimos en compañía de otros dos compañeros de la clase en cuestión.

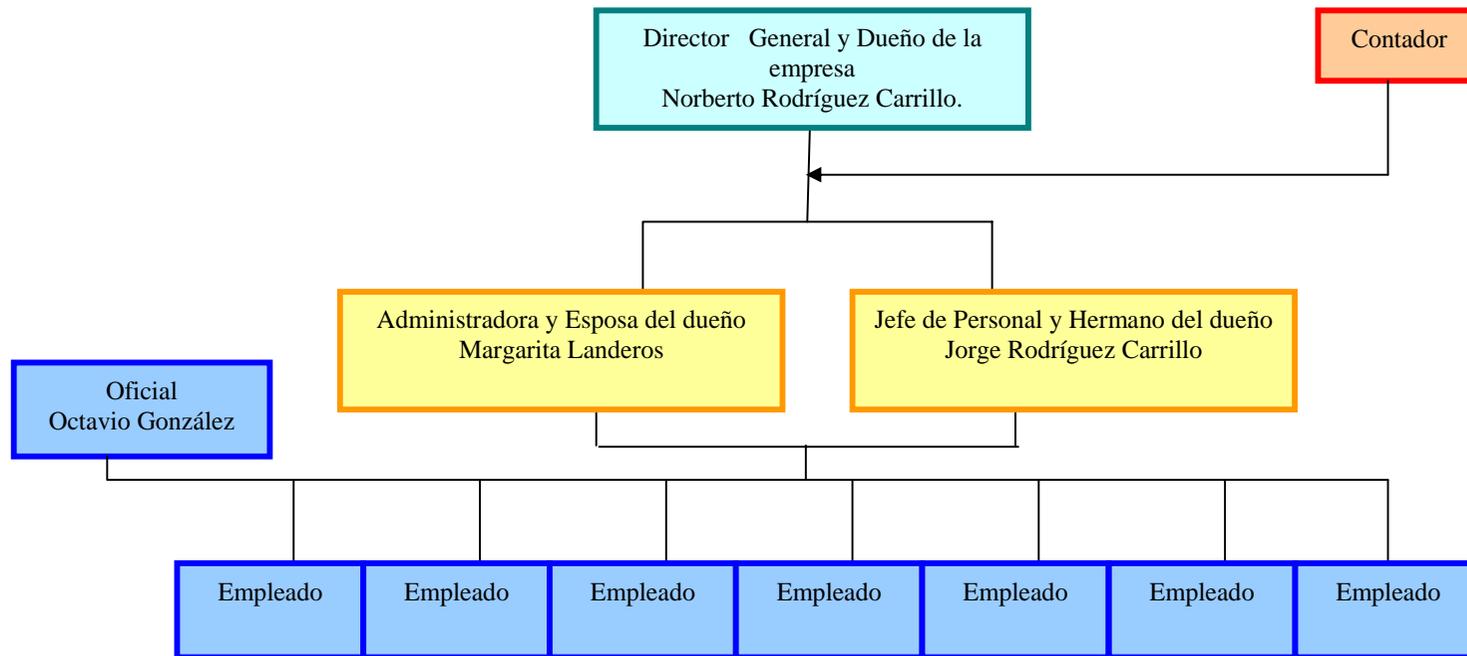
En esta ocasión pudimos entrevistar de manera informal a el señor Jorge, ya que ni su hermano ni su cuñada se encontraban en la empresa, debido a esto y mientras estábamos solos el señor Jorge se mostró abierto a las interrogantes, y contestó de manera más abierta, pero con la llegada de otros empleados de la organización el aspecto de la entrevista tomo otros matices, el señor Jorge ya no presentaba la misma libertad al responder y nos encontrábamos constantemente bajo la vigilancia de uno de los empleados. Algunos aspectos importantes que podemos destacar de esta entrevista informal son los siguientes:

- Que conocen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que los rodean.
- Que no existe ningún manual dentro de la organización.

- Que es el dueño el encargado de llevar a cabo los presupuestos para los trabajos.
- Las operaciones son manuales.
- No tienen ningún rastro de tecnología para apoyarse en cuanto al sistema administrativo.
- Existe una gran movilidad en los puestos.
- La capacidad de producción es muy pequeña, no da para cubrir la necesidad de más de dos editoriales.
- Existe un mínimo de control sobre el trabajador.
- Los incentivos para los empleados son mínimos.
- Solamente el señor Jorge y la señora Margarita tienen acceso a toda la información.
- Se ubican cuatro áreas específicas en la empresa: Producción, Administración, Relaciones públicas y Recursos Humanos.
- El sueldo varía dependiendo la antigüedad del empleado.
- Las limitaciones que el señor Jorge identifica son: La Tecnología y el personal poco capacitado.
- Los proveedores siempre son los mismos.
- Es el señor Norberto el encargado de realizar las compras de los materiales para la producción.

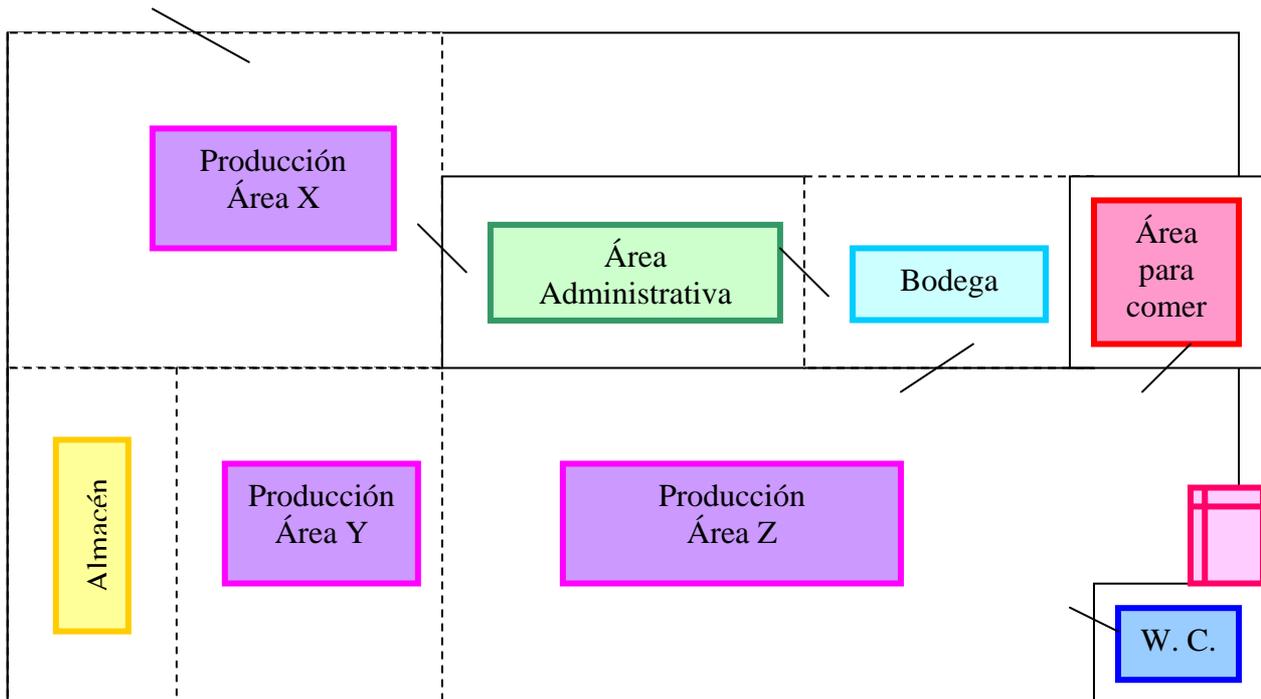
### **4.3 Organigramas y descripción física.**

En esta ocasión anexamos el organigrama de la empresa según lo que hemos observado, además de un diagrama donde se muestran las áreas de la empresa y como se encuentran distribuidas.



**Organigrama de la empresa “Encuadernación Oro”**

Fuente: Realización propia



Fuente: Realización propia

Producción Área X

En esta área se encuentra la máquina dobladora.

Producción Área Y

Esta es la zona donde se encuentra la máquina de coser, y el liján los libros.

Producción Área Z

Es la zona en la cual se realiza el pegado de las pastas y donde se encuentra la prensadora.

Área Administrativa

Área en la cual se ubican las oficinas, aquí, el señor Norberto atiende los asuntos de la encuadernadora.

Bodega

En esta zona se encuentra la máquina grabadora.

Área para comer

Área en la cual los trabajadores consumen sus alimentos.

W. C.

Esta es la zona donde los trabajadores se cambian de ropa.



Zona en la cual se encuentran lavabos para la limpieza de los empleados, y otras herramientas de la empresa.

Almacén

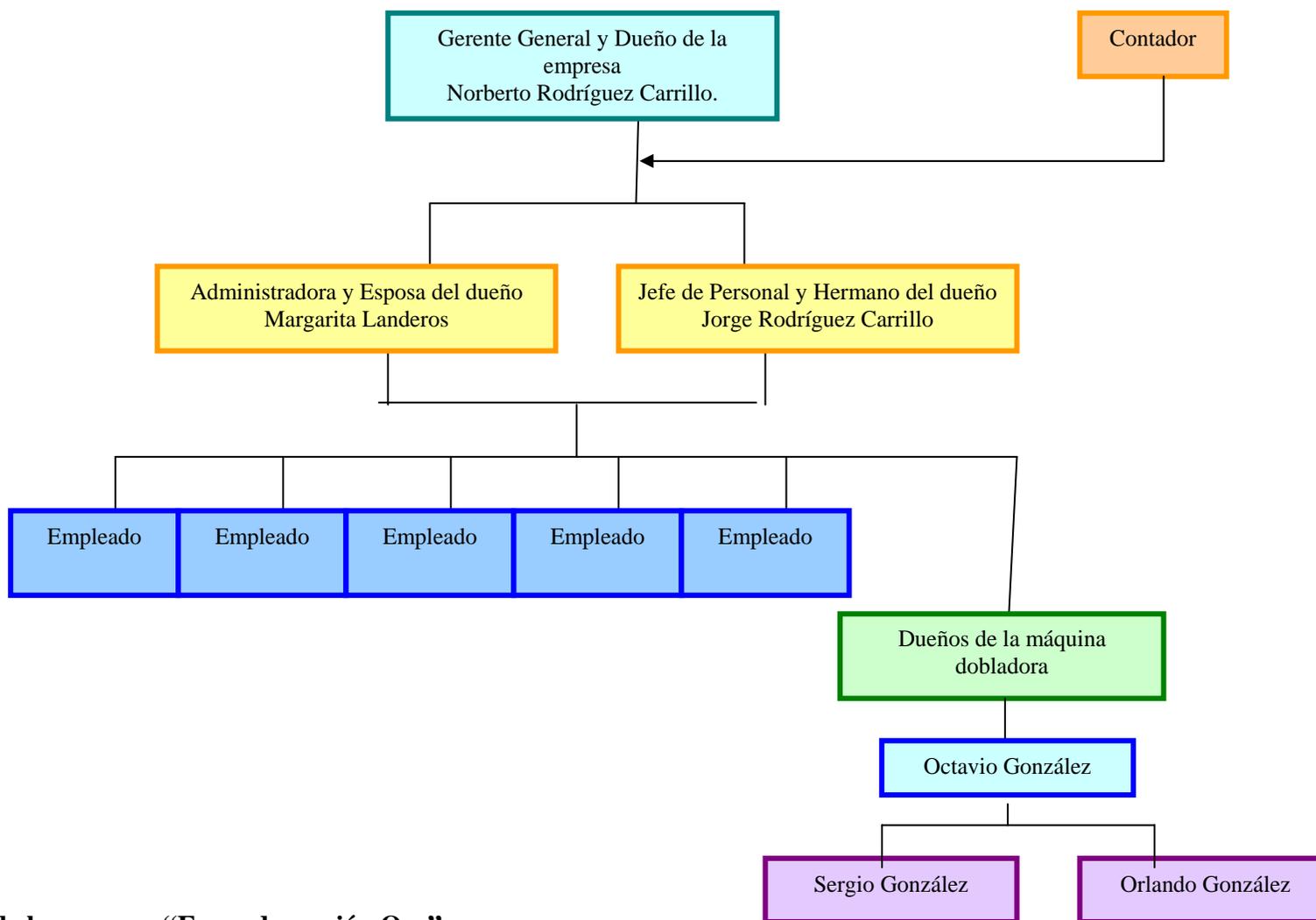
Este es el lugar se guardan los materiales.

Cuando se realizó otra visita a la empresa, para la realización de entrevistas, en la cuál, se pudo entrevistar al dueño de la empresa, no obstante que no se pudo terminar la entrevista, debido a que tenía que recoger a su hija al aeropuerto, también se entrevistaron a cuatro trabajadores, tres de estos eran mujeres, a las cuales, no se les vio gran disposición de cooperar, y a uno de los encargados de la máquina dobladora, que para nuestra sorpresa fue el que más aportó en esta ocasión a la investigación, ya que nos comentó, que esta máquina no es propiedad del señor Norberto, dueño de la empresa, ya que es propiedad de su papá, de su hermano y de él.

Este trabajador nos mencionó que ellos antes no trabajaban dentro de la organización, y que después de la invitación del dueño de la empresa, decidieron trasladarse al establecimiento de la encuadernadora, pero que a él no le convencía aún esta situación, además de que nos dijo, que era una manera en que el señor Norberto aseguraba el trabajo, y no tenía que estar trasladando su material de un lugar a otro.

Este fue un hallazgo importante debido, a que alguna vez, en una entrevista informal el jefe de producción, nos comentó que para llegar a ser el operario de la máquina dobladora, se requería de experiencia, además el dueño tampoco mencionó en ningún momento que la máquina no fuera de su propiedad.

Sergio, nos mencionó también que ni a el señor Jorge ni a el señor Norberto, les gusta mencionar este asunto, y que por favor guardáramos discreción ante este asunto, así que después de este hallazgo el organigrama quedó de la siguiente manera:



**Organigrama de la empresa “Encuadernación Oro”**

Fuente: Realización propia.

## 5. Análisis

### 5.1 Cronograma de las entrevistas

Durante la investigación realizada a la organización “Encuadernación Oro”, se realizó la totalidad de siete visitas en las cuales se llevaron a cabo dos tipos de entrevistas, documentadas y no documentadas que también se pueden denominar informales, durante el estudio se realizaron siete entrevistas documentadas (grabas por medio de cinta magnética y también transcritas e incluidas en el apartado de “anexos”), y cuatro entrevistas no documentadas (pero resumidas e incluidas en el apartado “Descripción del caso”).

La primera visita fue realizada el día cuatro de agosto de 2006, en la cual se llevó a cabo la primera entrevista no documentada, fue realizada al jefe de personal Jorge Rodríguez Carrillo, durante dicha entrevista tuvimos la oportunidad de conocer brevemente a la organización, además dio la referencia de algunos problemas que ocurren en “Encuadernación Oro”, como es pasar por alto las decisiones que toma el jefe de personal, referentes a las actividades que habrán de realizar los trabajadores; además relacionando lo anterior con la duplicidad de funciones entre él y la señora Margarita.

Durante la segunda visita que se realizó el día 31 de agosto de 2006, en la cual se llevó a cabo un proceso de observación profunda que tuvo una duración de cuatro horas, también se realizó la primera entrevista no documentada a Norberto Rodríguez Carrillo, aquí proporcionó datos generales de la organización como historia, plantilla de trabajadores, motivos por los cuales formó la organización en el ramo de la encuadernación, etc.

En la tercera visita también se llevó a cabo una observación con una duración de tres horas y treinta minutos la cual tuvo que terminar debido a la entrega de productos por parte de la encuadernadora los cuales debían ser trasladados a un transporte y obstruíamos en cierta medida la realización de este proceso. Esta visita se realizó el día seis de octubre de 2006.

La cuarta visita, se llevó a cabo el día 27 de octubre de 2006, en la cual se llevó a cabo una entrevista no documentada al señor Jorge Rodríguez Carrillo, en donde profundizó los problemas existentes en la organización y en esta ocasión principalmente refiriéndose al tamaño organizacional y a la poca disposición de crecimiento por parte de los otros miembros del órgano familiar. Además mostró de forma general cual es el proceso de producción con el cual empastan los libros.

Durante la quinta visita, se llevó a cabo una entrevista no documentada al señor Norberto Rodríguez Carrillo, en la cual se afinaron aspectos técnicos y concluyentes respecto a la historia, además se realizó la primer parte de las entrevistas documentadas que constó de dos. Dichas entrevistas se realizaron a: Norberto Rodríguez Carrillo y Karina Torres Coria, esta visita fue realizada el día 17 de noviembre de 2006.

En el transcurso de la visita número seis, se realizaron tres entrevistas, las cuales fueron aplicadas a Gabriela Oropeza, “Karen”, Sergio González. Dicha visita se realizó el día 15 de diciembre de 2006.

En la visita final, se realizaron dos entrevistas una de ellas fue a Norberto Rodríguez Carrillo y la otra a Jorge Rodríguez Carrillo, esta última visita se llevó a cabo el día 19 de enero de 2007.

## 5.2 Sinopsis de las entrevistas.

En lo que respecta a las categorías y subcategorías que se encontraron dentro de las entrevistas realizadas al personal de la organización denominada “Encuadernación Oro”, se puede mencionar que dentro de cada una de estas subcategorías y categorías se mencionará lo siguiente:

### **Familia.**

Se ha determinado desde un principio, que esta categoría es una de las más importantes, debido a que la organización en la que se realizó la investigación, es un empresa familiar, y este como es de suponerse es un elemento primordial dentro de nuestra investigación, dentro de esta categoría además, se identificaron subcategorías como:

**Relaciones familiares:** Consideramos que es un aspecto muy importante dentro de nuestra investigación, debido, a que notamos, durante este proceso, que las relaciones entre los familiares de la empresa no son muy afines, sobre todo entre el hermano del dueño y la esposa del mismo.

**Autonomía profesional:** Se tomó en cuenta esta subcategoría, ya que además, de que los hijos del Director general de la encuadernadora no se dedican a este negocio, en un principio uno de ellos lo hacía, además, el encargado del personal (hermano del dueño), solo trabaja ahí para realizar un apoyo a su hermano, ya que él cuenta con un estudio fotográfico.

**Compromiso:** A esta subcategoría la consideramos desde el punto de vista, del compromiso afectivo que se tiene para con la familia, debido a que en este tipo de organizaciones, es muy común que suelen aparecer este tipo de sentimientos, ya que en algunos casos no se puede separar la familia de la organización.

**Motivaciones personales:** En este aspecto se tomará en cuenta que motivó a los familiares a involucrarse en la organización.

### **Empresa.**

Es otro de los aspectos fundamentales dentro de la investigación, ya que como se mencionó anteriormente, al realizar la investigación en una empresa familiar, estos factores son de los más sobresalientes, en este tomaremos en cuenta aspectos que consideramos importantes destacar, al menos en la organización, objeto de esta investigación.

**Orígenes:** En esta subcategoría se mencionaran, el inicio de la organización como tal, así como la formalización de esta, es decir, cuando se da de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que es un suceso importante, y aspectos que la han llevado a ser lo que en la actualidad son como empresa.

**Ventajas y limitaciones de la empresa familiar:** En este aspecto se mencionaran los pros y contras de la organización familiar, que son aspectos importantes, sobre todo, cuando se considera iniciar con una organización de este tipo.

**Ambiente laboral:** Dentro de cualquier organización este factor es muy importante, ya que de este dependen, las relaciones entre trabajadores, así como, el nivel de satisfacción en el trabajo, es esta categoría, en donde se explicara el ambiente laboral que predomina en la organización y como afecta este a los siguientes aspectos:

- a) **Relaciones laborales:** Debido a la convivencia diaria y constante de los empleados, se generan este tipo de lazos, ya sea de manera amistosa o un poco conflictiva, es en este aspecto, en donde se explicaran estos nexos.
- b) **Compañerismo:** Es una de las maneras en las que se expresan las relaciones laborales, es decir, por así llamarlas, la manera positiva de estas, en este sentido, se explicará como se realiza este tipo de relaciones dentro de la encuadernadora.

c) **Antipatía:** Esta forma de relación dentro del trabajo, se explicará, en el sentido en que ocurre dentro de la organización este tipo de relación laboral.

d) **Nivel de satisfacción en el trabajo:** Es la manera de verificar que tan ciertas son las relaciones laborales y la manera en que se llevan a cabo dentro de la organización, además de ser un indicador, para verificar que todo se encuentre en buen estado con los trabajadores.

**Delegación de actividades:** Se incluyó esta subcategoría debido, a que se consideró importante después de haber analizado las entrevistas, que el Director general, delegara solamente actividades, y eso en muy pocas ocasiones, en este punto se tratará este asunto de una forma más profunda y extensa.

**Independencia laboral:** En este caso a diferencia de la autonomía profesional, se aclara, que aquí, se explicará la independencia que tiene una familia entera que se encuentra dentro de la organización, dentro de la misma, además de ser un aspecto importante, consideramos que fue uno de los hallazgos más importantes dentro de este proceso de investigación.

**Responsabilidad:** En este sentido, se tratará, la responsabilidad que toma cada uno de los actores dentro de nuestra investigación, en relación hacia la organización.

### **Toma de decisiones**

Aquí se hablará de la importancia de este proceso dentro de la empresa, así como de la intervención de los integrantes de la organización dentro de dicho proceso, es decir, el nivel de involucramiento.

**Planeación:** En este aspecto se explicará la manera en que se lleva a cabo el comienzo del proceso de toma de decisiones en la encuadernadora.

**Procesos de toma de decisiones.** Al realizar el primer análisis de las entrevistas encontramos que en esta organización existen dos formas de llevar a cabo este proceso.

a) **Individual:** Se hablará de la manera en que el Director general toma las decisiones, obviamente, sin tomar en cuenta a nadie más.

b) **Grupal:** La participación de otros integrantes de la familia en este proceso.

**Liderazgo:** Explicaremos como los trabajadores ubican solo a un líder dentro de la organización tomando en cuenta el proceso de la Toma de Decisiones.

**Comunicación:** Hablaremos del sistema de comunicación que tienen dentro de la organización, que bien cabe mencionar, es un aspecto muy importante en este proceso.

**Confianza:** Explicaremos el nivel de confianza que tienen dentro de la organización, este es un factor importante al momento de delegar responsabilidades y de crear un buen ambiente laboral.

**Responsabilidad:** Tomando en cuenta aspectos como las entrevistas y las observaciones que realizamos, se explicará, sobre quien o quienes recae el proceso de Toma de Decisiones dentro de la empresa y la responsabilidad que este proceso genera sobre el “elegido”.

**Democracia y acuerdos:** En este sentido explicaremos, la manera en que las personas de los puestos jerárquicamente más altos toman en cuenta a sus subordinados para el proceso de Toma de Decisiones.

**Influencia familiar:** Explicaremos el involucramiento de la familia en este proceso, y como influye para la decisión final en aspectos que puedan relacionarse con la organización.

**Solución a los problemas:** Hablaremos de la manera en que en la encuadernadora resuelve los conflictos que se suscitan dentro de esta.

- a) **Espontaneidad:** Después de las observaciones y un análisis anterior, podemos definir, que esta es una manera de solucionar los problemas en la empresa.

### **Decaimiento y mortandad organizacional**

Es este punto, explicaremos las razones, por las cuales la organización que estamos investigando, se encuentra en esta situación, así como las posibles soluciones, si es que las hay.

**Resistencia al cambio:** Es este aspecto hablaremos de la forma en que la empresa se rehusaba a tener un cambio, por más mínimo que este fuera y de cómo esto los llevo a la situación actual.

**Factores externos:** Además de los factores ya mencionados, se explicaran otros factores que llevaron a la organización a esta situación, como la cultura, la tecnología, la situación del mercado.

- a) **Tecnología:** Se hablará de la afectación de estas nuevas tecnologías a la organización.
- b) **Cultura:** Se explicará la importancia de esta, y sus consecuencias dentro de la empresa.
- c) **Mercado en deterioro:** Se explicarán las razones de esta situación, y él como afecta a la organización.

**Factores internos:** Explicaremos además como afectan aspectos internos de la organización a la situación actual.

- a) **Dependencia:** Explicaremos como debido a que la empresa solamente se enfocó en un solo cliente, principal y grande por supuesto, creo una dependencia hacia este y hacía el trabajo que le ofreciera y no amplió más su cartera de clientes.
- b) **Limitantes de crecimiento:** Hablaremos de la falta de visión por parte del Director general, hacia el futuro de la organización y de las barreras que pone para la expansión de esta.

**Alianza organizacional:** Explicaremos, lo que hemos definido como alianza, y los motivos por los cuales consideramos que es así, además mencionaremos cómo afecta o contribuye ésta a la organización.

### 5.3 Análisis de las entrevistas.

#### 5.3.1 Familia

En la actualidad en México, la familia es el núcleo fundamental sobre el cual se basa la sociedad, debido a las necesidades de subsistencia, este mencionado núcleo social se ve en la parvedad de identificar posibles alternativas entre las cuales se encuentra la creación de alguna fuente de empleos en la cual los integrantes familiares puedan desempeñarse logrando así la manutención familiar.

La estructura y el papel de la familia varían según la sociedad. La familia nuclear (dos adultos con sus hijos) es la unidad principal de las sociedades más avanzadas. En otras este núcleo está subordinado a una gran familia con abuelos y otros familiares. Una tercera unidad familiar es la familia monoparental, en la que los hijos viven sólo con el padre o con la madre en situación de soltería, viudedad o divorcio.

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

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

con padre y madre a través de un nuevo matrimonio o de la constitución de una pareja de hecho.

En las entrevistas realizadas se constató que existe un órgano familiar, dentro de “Encuadración Oro”, el cual está integrado por tres individuos que son: Norberto Rodríguez Carrillo, Margarita Landeros y Jorge Rodríguez Carrillo. Durante la observación realizada, se localizó una problemática en torno a las relaciones familiares, las cuales no son las idóneas puesto que durante la realización de la investigación se ubicó un bajo nivel en la comunicación que se lleva a cabo entre los familiares, ya que algunas veces, además de ser mínima es ineficiente y esto provoca que se generen algunos conflictos entre ellos.

A pesar de que el encargado de la supervisión de personal tiene otra posibilidad de empleo, él, según consideración ha decidido permanecer en esta organización familiar, sin embargo no ha perdido su autonomía profesional, no obstante y a pesar del grado de motivación que presenta Jorge Rodríguez Carrillo, mantiene un alto nivel de compromiso tanto para con la organización como para con la familia a la que pertenece.

*“Claro que sí, hasta que el cuerpo aguante, además es de mi familia, lo cual me compromete aún más” (Jefe de personal).*

En las entrevistas y en las observaciones que se realizaron, se identificó que el elemento primordial por el cual los integrantes de la familia se integraron a la organización es el cariño mutuo, sin embargo también influyeron factores como la identificación con el proyecto, la necesidad de no depender de terceras personas siendo autosuficientes esto hablando en términos económicos.

### I) **Relaciones familiares:**

El grupo es precisamente ese colectivo que supera sus condiciones de vida en un proyecto común menciona Jean-Paul Sastre en Critique de la raison dialectique 1960 (précédé de Questions de méthode). Crítica de la razón dialéctica (Libro II “Del grupo a la historia”). A partir de las relaciones dadas entre los individuos que forman parte del núcleo familiar es concretado un objetivo común, donde en la continuidad ecuánime de la realización de actividades planeadas conllevan al funcionamiento cotidiano en este caso de una organización denominada “familiar”.

Consideramos que es un aspecto completamente relevante tratar el tema de las relaciones familiares dentro de nuestra investigación, debido a que notamos, durante este proceso, que las relaciones entre los familiares de la empresa no son muy afines, sobre todo entre el hermano del dueño y la esposa del mismo.

Por tal motivo es una circunstancia que aporta elementos valiosos a la realización de este trabajo, investigando y procurando establecer en que grado afectan las relaciones laborales al desempeño de la organización, identificando los acontecimientos que dan origen a la problemática en cuanto a las relaciones familiares.

Además se estudiará la existencia de alguna relación entre el nivel jerárquico y la afectividad dada en las relaciones familiares.

**II) Autonomía profesional:** Es indispensable lograr una plena satisfacción de los individuos dentro de su ámbito laboral ya que de esta forma la organización podrá ser capaz de incrementar su producción al momento en que cada trabajador logre tener mayor productividad, pero esto solo se puede lograr cuando los individuos están lo suficientemente motivados para realizar trabajos con mayor tanto eficiencia como eficacia.

Cuando los individuos tienen una buena productividad y permanecen en la organización es gracias a que sienten que sus necesidades están completamente cubiertas, y según Maslow la necesidad de autorrealización también es importante que se encuentre cubierta para tener satisfecho al trabajador. En el momento en que aprecia

que tiene posibilidades de crecimiento en una organización, el individuo incrementa su productividad, pero cuando llega a un máximo, la motivación que él encuentra más importante es sentir que en el ámbito profesional está cumpliendo con sus deseos, planes, objetivos y metas.

Se tomo en cuenta esta subcategoría, ya que además, de que los hijos del Director general de la encuadernadora no se dedican a este negocio, en un principio uno de ellos lo hacía, además, el encargado del personal (hermano del dueño), solo trabaja ahí para realizar un apoyo a su hermano, ya que él cuenta con un estudio fotográfico.

**III) Compromiso:** Frecuentemente entre los individuos que conforman un núcleo familiar social existe un sentimiento de compromiso para con los integrantes de la familia a la cual pertenecen, este compromiso puede referirse a varios aspectos como por ejemplo el compromiso moral que tienen para ayudar a sus familiares, para apoyarlos en momentos difíciles, para protegerlos de diversas circunstancias que la vida les presente.

Dentro de la organización familiar se transporta ese compromiso derivado del lazo familiar existente entre algunos de los integrantes y la justificación para incluir este tema en la presente investigación radica en el grado que se traslada ese compromiso del ámbito totalmente familiar a lo “familiar-laboral”.

Identificando que tanto influyen los sentimientos familiares en el ámbito laboral, los familiares se comprometen laboralmente con la organización y dejan a un lado el parentesco familiar

A esta subcategoría la consideramos desde el punto de vista, del compromiso afectivo que se tiene para con la familia, debido a que en este tipo de organizaciones, es muy común que suelen aparecer este tipo de sentimientos, ya que en algunos casos no se puede separar la familia de la organización.

**IV) Motivaciones personales:** Inicialmente cada individuo realiza actividades laborales que cumplan con ciertas características que se adecuen a sus necesidades, sin embargo no siempre es así, a pesar de esto, en la organización estudiada se pretende encontrar los factores principales que motivaron a los integrantes de la familia que laboran en “Encuadernación Oro” a dar el paso definitivo decidiendo formar parte como trabajadores de esta organización.

Un aspecto importante que contribuyó a la incorporación de los familiares a la organización es el afecto y el sentimiento de seguridad que por ser propiedad de un miembro de su familia genera hacia los nuevos integrantes.

En este aspecto se tomará en cuenta que motivó a los familiares a involucrarse en la organización.

### 5.3.2 Empresa

Empresa se considera una organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, sin embargo en las empresas familiares el capital proviene de este núcleo social.

Dentro de nuestra sociedad industrializada en el modelo capitalista, la empresa es la unidad fundamental bajo la cual el ciclo económico persiste, gracias a ella el ámbito social logra desenvolverse y obtener crecimiento económico.

En este caso el estudio se llevó a cabo en una empresa de tipo familiar, puesto que una familia fue la responsable de realizar la fundación de esta organización. Actualmente existen muchas formas de empresas, sin embargo en nuestro país la predominante es la organización micro y pequeña y conocer su comportamiento es de gran importancia dentro del ámbito social y también económico.

Es uno de los aspectos fundamentales dentro de la investigación, ya que como se mencionó anteriormente, al realizar la investigación en una empresa familiar, estos factores son de los más sobresalientes, en este tomaremos en cuenta aspectos que consideramos importantes destacar, al menos en la organización, objeto de esta investigación.

En una de las primeras visitas realizadas a “Encuadernación Oro”, se llevaron a cabo entrevistas que no se documentaron, la que se realizó al Director general mostró que la organización surge en el año de 1982, debido a la petición de un amigo del dueño (siendo el nombre de este omitido), el amigo del señor Norberto Rodríguez Carrillo, dueño de la empresa, le pidió como un favor muy especial a el señor Norberto que le encuadernase algunos libros, ya que era por el conocido que el señor Norberto sabía este oficio, por otra parte el señor Norberto, era gerente de una empresa (de la cual el

nombre se omite también), este es el momento en que oficialmente nace “Encuadernación Oro”.

En un principio, como es de esperarse, no tenía una denominación social, ni se dedicaba del todo a esta actividad, ya que si bien, si realizaban encuadernaciones, estas eran para amigos, en el inicio de la empresa solo participaban, el señor Norberto Rodríguez Carrillo, dueño de la empresa, su esposa la señora Margarita Landeros, y su hijo Edgar Rodríguez, funcionando como un pequeño taller de encuadernación, haciendo como bien lo mencionamos en un principio, trabajos, que se podrían denominar como privados.

Después de un cierto tiempo, el hijo de el señor Norberto decidió salirse de la empresa, ingresando, el hermano de el señor Norberto, el señor Jorge Rodríguez Carrillo y después de pasados algunos años, y ya habiendo crecido la empresa, es decir, con la integración de empleados a esta, los clientes se volvieron más frecuentes, y hacían sus pedidos en mayor volumen, debido a esto surgió la necesidad por parte de los clientes de facturas, por los trabajos que realizaba, “Encuadernación Oro”, y fue en este momento en que el señor Norberto, tuvo que contratar a un contador externo, para dar de alta su negocio en hacienda, además de que este contador externo llevaría su contabilidad desde ese momento hasta la actualidad, ocurriendo este suceso en 1998.

**I) Orígenes:** En esta subcategoría se mencionará, el como inició la organización como tal, así como la formalización de esta, es decir, cuando se da de alta en la Secretaria de Hacienda y Crédito Público que es un suceso importante además de mencionar aspectos significativos que han intervenido a la formación de la organización, dentro de estos acontecimientos se mencionarán principalmente eventos de consolidación de la organización familiar.

Se ubicarán aquellos elementos que dieron origen a la formación de “Encuadernación Oro”, entre los más importantes se encuentra el número de trabajadores que inicialmente laboraron en esta organización, cuantos familiares trabajaron inicialmente y que puesto desempeñaba cada uno de ellos, y en el aspecto de la adquisición de los activos de la empresa se mencionarán sucesos importantes

**II) Ventajas y limitaciones de la empresa familiar:** Dentro de toda empresa hay elementos que son considerados como positivos o negativos para la organización y para los individuos que allí laboran. Dentro de este subtema se pretende establecer cuales son los elementos limitantes en diversos ámbitos de la empresa familiar para su crecimiento como empresa a que factores tanto internos como externos se tiene que enfrentar para salir adelante competitivamente. Además también se presentarán los elementos favorables que presenta una empresa familiar respecto a otras que no lo son.

Con esta referencia se pretende exponer cuales son los elementos a favor y cuales los elementos en contra ubicados específicamente en “Encuadernación Oro”, mostrando las características propias de esta organización y referenciándolas al ámbito comercial actual.

En este aspecto se mencionaran los pros y contras de la organización familiar, que son aspectos importantes, sobre toso, cuando se considera iniciar con una organización de este tipo.

Como cualquier organización, la empresa familiar cuenta con elementos en contra pero también tiene elementos favorables, por lo cual ocupan el 95% del país, además de que son las que crean más fuentes de empleo en el mismo, en las entrevistas realizadas se pudieron observar las siguientes ventajas:

*“Bueno, pues mira, entre estas se encuentran, trabajar juntos, en un ambiente agradable, se puede tener mayor control de las actividades, conoces a la gente con la que trabajas, existe una gran confianza entre los participantes, el conocimiento del negocio la identificación y el fuerte compromiso con la empresa, mayor motivación, entre otras más.”(Norberto Rodríguez Carrillo)*

*“Pues la confianza que existe entre los trabajadores, porque ya son conocidas las personas, esa es la ventaja” (Jorge Rodríguez Carrillo).*

En cuanto a las desventajas que expresaron los entrevistados se pudieron percibir las siguientes:

*“Entre estas desventajas encuentro diferentes objetivos entre los socios, diferentes criterios para manejar el negocio, dificultad para separar lo empresario de lo familiar, superposición de roles, superposición de matrices de reporte, desconfianza en la delegación, difícil comunicación interna, resistencia a la capacitación y a la profesionalización, la sucesión, enfrentamientos personales, mayor resistencia al cambio además es muy pequeña, ya que yo desearía tener una organización más grande y con mayores compromisos.” (Norberto Rodríguez Carrillo)*

*“Bueno algunas desventajitas son que los permisos no se los puedes negar, porque, hay que darlos, también más que nada hay que ser un experto, pero esa es nada más la desventaja.” (Jorge Rodríguez Carrillo).*

**III) Ambiente laboral:** Para que una organización se desarrolle sanamente es necesario que los mandos jerárquicos propicien un ambiente de trabajo favorable, con esto, los individuos que aquí laboran se encontrarán satisfechos en su trabajo y se evitará una elevada rotación de personal.

En esta investigación se presentará cual es el estado del ambiente laboral con que cuenta “Encuadernación Oro”.

Dentro de cualquier organización este factor es muy importante, ya que de este dependen, las relaciones entre trabajadores, así como, el nivel de satisfacción en el trabajo, es esta categoría, en donde se explicará el ambiente laboral que predomina en la organización y como afecta este a los siguientes aspectos:

Durante el proceso de observación se constató que el ambiente laboral existente en la organización es bueno, sin embargo presenta una problemática seria que consiste en el rechazo por parte de los individuos que actualmente trabajan en “Encuadernación Oro” hacia los trabajadores de nuevo ingreso, pues no permiten que ingresen al grupo

que ya se encuentra integrado, esto vuelve al ambiente laboral hostil y tenso, como nos comentó una de la empleadas de la empresa.

*“No mucho, yo no soy de las personas que en el trabajo están jugando y toman el trabajo a juego pero hay otras que si, pero como a mi no me gusta mucho eso no les puedo decir que si.” (Karen, Empleada)*

A pesar de lo anterior la mayoría de los empleados, e inclusive el Director general y el Jefe de personal consideran que el ambiente laboral es bueno, como se demuestra en los siguientes párrafos extraídos de las entrevistas realizadas.

*“Bueno, para mi si, porque no sé, por lo mismo de que uno tienen una relación buena con las demás personas, hablan mucho, y estás risa y risa, y es bueno.” (Karina Torres, Empleada)*

*“A veces, por que a veces entra gente que no te cae bien, entonces por más que la quieras soportar no puedes, pero eso es a veces.” (Gabriela Oropeza, Empleada)*

*“Es agradable, es agradable, porque nosotros siempre procuramos que la gente que trabaje con nosotros, seamos amigos, seamos eh, pura gente que, compatible con nuestra manera de ser no, hubo ocasiones en que aquí hubo alguien que empezó aquí a poner desorden e inmediatamente lo remediamos, no, pero normalmente es agradable el ambiente, son de las cosas que les digo, algunas de las ventajas de trabajar en una empresa familiar son estas, regularmente trabajas con gente de tu entera confianza, que llegas a considerar como tú familia propia.” (Director general)*

a) **Relaciones laborales:** En cuanto a las relaciones laborales que se desarrollan dentro de la organización, solamente una empleada considera que son malas, al menos con sus compañeros, porque en lo referente a la relación con los dueños de la empresa la gran mayoría considera que son buenas, o al menos es lo que expresaron, como se muestra a continuación:

*“Pues en cuestiones de trabajo, pues esta bien.” (Karina Torres, Empleada)*

*“También. ¡Nos llevamos muy bien!” (Gabriela Oropeza, Empleada)*

*“Laboral bien, personal pues casi no los trato, de repente una plática que salga pero nada más.” (Karen, Empleada)*

b) **Compañerismo:** De acuerdo con lo que observamos y nos comentaron los empleados y directivos de la misma, es que por un lado predomina el ambiente de compañerismo como se nos mencionó por parte del Director general, como a continuación se presenta:

*“...somos como, como familia no, y cuando alguien tiene algún problema, pues, le ayudamos, una ocasión tuvimos el problema que se inundó la casa de una compañera, y todas las demás, todos nosotros fuimos a echarle la mano allá, era un, un ambiente hasta bonito, agradable, de compañerismo.”(Director general)*

c) **Antipatía:** Como bien se mencionaba anteriormente, que cuando se daba el ingreso de un nuevo integrante a la encuadernadora, los empleados que ya se encontraban laborando dentro de la misma se cerraban y no permitían el acceso a su círculo social a los nuevos integrantes, molestándolos de alguna forma, esto nos lo comento una de las empleadas entrevistadas.

*“...Una vez se presentó uno, fue por que yo no trabajaba aquí, cuando entre trabajaban aquí Gabriela y Karina, y yo no les caí muy bien*

*entonces me molestaban me hacían muy pesado el trabajo me aventaban las cosas, a mi no me pareció...” (Karen, Empleada)*

**d) Nivel de satisfacción en el trabajo:** En cuanto al nivel de satisfacción que tienen los empleados, estos se encuentran satisfechos con las actividades que realizan, así como con las decisiones que se toman en la empresa, están conformes con lo que tienen en la misma, esto se nota al revisar las entrevistas y las observaciones que realizó el equipo investigador.

**IV) Delegación de actividades:** Es un elemento de suma importancia, sin embargo en muchas organizaciones esto no se lleva a cabo principalmente debido a la desconfianza por parte de los altos mandos hacia su personal de apoyo, esto crea una limitante para ambas partes.

Por un lado, los altos mandos tienen un elevado grado de responsabilidad y se vuelven completamente necesarios para el funcionamiento constante de la organización, por otro lado, el personal de apoyo no puede incrementar su conocimiento sobre el manejo de la organización en la cual labora, cuando las actividades y por consiguiente el conocimiento no son compartidos, hay una alta probabilidad de limitación hacia el crecimiento en el largo plazo de la organización. El conocimiento se extingue cuando se extingue aquel que lo posee y no lo compartió nunca.

En el caso específico de “Encuadernación Oro”, las actividades que realiza el director general solo son conocidas por el, debido a su poca confianza para con sus subordinados, lo cual le genera un elevado grado de presión y estrés.

Se incluyó esta subcategoría debido, a que se consideró importante después de haber analizado las entrevistas, que el Director general, delegara solamente actividades en pocas ocasiones, en este punto se tratará este asunto de una forma más profunda y extensa.

En cuanto a la delegación, en “Encuadernación Oro”, se presenta un tipo de delegación, que es de actividades, ya que el Director general, quisiera delegar responsabilidades, pero al menos al observar sus comportamientos y revisar su

entrevista se nota que no tiene la confianza suficiente para hacerlo, solamente es capaz de delegar ciertas actividades a su hermano el Jefe de personal, como se observa en los siguientes fragmentos de la entrevista que se le realizó a este.

*“Sí como no, pues a mi me gustaría que este, hubiera quien me pudiera suplir en algunos casos, porque aquí yo soy hombre orquesta, yo voy a recoger el material, entrego el material, eh, facturo, cobro, hago todo, pero como les digo esta es una empresa familiar en la que” - “Oye ya es tarde” ( interrupción de la esposa del señor Norberto) “Ya, ya voy, en la que pues ya no se puede porque si uno quiere hacerlo más grande se convierte, en un elefante blanco, entonces, eso es lo que uno controla.” (Director general)*

*“Pues mi hermano es el que las pone a trabajar, porque nosotros siempre llegamos un poquito más tarde, pero el día anterior nos ponemos de acuerdo, entre mi señora y yo, decirle, mira se va a hacer esto...” (Director general)*

**V) Independencia laboral:** En una de las visitas realizadas a la empresa se encontró uno de los hallazgos que consideramos es de los más sobresalientes este es, que dentro de la misma organización familiar, se encontraba una pequeña asociación de igual forma familiar, integrada también por tres elementos, el señor Octavio González, el oficial de la encuadernadora y papá de Sergio y Orlando los dos integrantes de esta sociedad, ellos poseen la máquina dobladora, y están muy independientes en lo que respecta a aspectos administrativos, de la empresa objeto de esta investigación, es decir, cuentan con una independencia que podría denominarse laboral.

**VI) Responsabilidad:** Al iniciar actividades laborales dentro de la organización familiar, cada individuo asume un determinado grado de compromiso para con la organización, donde dependiendo de la relación que se tiene con las características organizacionales y con el nivel de satisfacción que presenta cada individuo es el grado de responsabilidad que asumirá cada sujeto, al mismo tiempo este nivel de responsabilidad se relaciona directamente con el parentesco familiar.

El nivel de responsabilidad asumido con la organización no será el mismo entre los individuos que laboran en “Encuadernación Oro” y que además pertenecen al núcleo familiar fundador de esta organización y entre aquellos que laboran en esta empresa pero no pertenecen a la familia creadora de la microempresa.

En este sentido, se tratará, la responsabilidad que toma cada uno de los actores dentro de nuestra investigación, en relación hacía la organización.

Debemos mencionar además que si bien es cierto que esta es una organización familiar pequeña, cada quien ejerce un papel importante dentro de la misma, tanto directivos como empleados se hacen responsables de cumplir con las actividades a las cuales son designados, e inclusive los integrantes de la sociedad a la que nos referíamos anteriormente se solidarizan y crean un sentido de responsabilidad hacia la organización, ya que saben que como los demás forman parte importante de “encuadernación Oro”.

### 5.3.3 Toma de decisiones.

En lo referente al proceso de toma de decisiones, observamos que dentro de la organización este es un proceso de gran importancia, aunque la mayoría de estas decisiones, son lo que podría definirse como programadas, según Simon, debido a que regularmente son decisiones que se toman con frecuencia, y esto hace que se vuelvan más cotidianas.

**I) Planeación.** En ciertos aspectos la organización los lleva a cabo de manera cotidiana, porque en lo que respecta a decisiones como por ejemplo el quehacer del día siguiente, requiere de alguna planeación como se nos comentó en el párrafo siguiente:

*“...el día anterior nos ponemos de acuerdo, entre mi señora y yo, decirle, mira se va a hacer esto, y eh, trabajamos el plan de trabajo, del día, podría decirse que planificamos las actividades del siguiente día, claro si hay trabajo que hacer, porque para como esta la situación, algunas veces, preferimos decirles a los muchachos que se tomen el día, y que nosotros les hablaremos cuando haya trabajo.” (Director general)*

En este párrafo podemos observar lo que se comentaba anteriormente que si bien es cierto, que las decisiones que se toman en la organización no son no programadas, es decir de las cuales se tenga que hacer un análisis muy exhaustivo para tomarlas, si requieren de un proceso de planeación para que se realicen de la mejor manera.

Además de esto nosotras observamos que aunque la empresa es pequeña y no cuenta con muchos empleados, es una organización que requiere de mucho esfuerzo y de una buena planeación para que el proceso de toma de decisiones sea llevado a buen termino.

**II) Procesos de toma de decisiones** En la empresa observaos que este proceso tiene dos formas de llevarse a cabo, que son las siguientes:

**a) Individual.** En “Encuadernación Oro” el encargado de tomar las decisiones, es el director general, el señor Norberto Rodríguez Carrillo, al menos las más importantes, o que tengan que ver con el trabajo, es decir, contrataciones, aumentos, despidos, etc., esto según lo que nos comentaron en las entrevistas, como a continuación se muestra:

*“...decisiones de carácter de trabajo en cuestión de personal, de los muchachos, quien funciona, y quien no funciona, a quien se le puede dar un aumento y a quien se le puede decir muchas gracias, esas son las decisiones que tomo, decisiones de trabajo, de tomar algún cliente con alguna urgencia y todo eso, si podemos hacerla de inmediato y si no le decimos no, para no hacerlo perder su tiempo...” (Director general)*

**b) Grupal.** Aunque como se mencionó anteriormente, si bien es cierto, que el Director general es el encargado de la mayor parte de la toma de decisiones y aunque pareciera que este proceso es individual, después de haber revisado las entrevistas y de lo que observamos, podemos decir que esto no es del todo cierto, es decir, que en la encuadernadora también las decisiones se toman en conjunto, como se muestra en los siguientes párrafos extraídos de las entrevistas realizadas al personal de la empresa.

*“...esas son las decisiones que tomamos”- “¿Qué toman?”-“Si mi esposa y yo, aunque soy yo el encargado de la mayor parte de estas.”(Director general)*

*“Bueno en este caso somos dos que ustedes saben que es una empresa familiar, y entonces mi señora y yo nos ponemos de acuerdo en las decisiones que a veces toma ella y a veces tomo yo, las platicamos y nos ponemos de acuerdo, en cualquier asunto referente a la organización.” (Director general)*

*“...los que tomamos las decisiones somos mi señora y yo...” (Director general)*

*“Los jefes el dueño (el señor Norberto) y la señora Margarita, y a veces el encargado (Jorge), son los que regularmente toman las decisiones.”*  
(Gabriela Oropeza, Empleada)

*“La señora Margarita y su esposo y solo piden opinión al señor Jorge y ya depende si lo ven bien o no se hace lo que ellos dos decidan.”*  
(Karen, Empleada)

**III) Liderazgo.** En cuanto a este mismo proceso las empleadas entrevistadas ubican a Margarita Landeros, la administradora, como su líder, esto lo pudimos observar y además confirmar después de revisar las entrevistas, las trabajadoras consideran que la señora Margarita es la que toma las decisiones principales, además de que es la encargada de resolver sus problemas, así como de indicarles que trabajo van a realizar durante el día además de que es ella quien les enseña como realizar determinadas tareas, esto lo podemos observar en los comentarios de las mismas que se presentan a continuación:

*“La jefa, ella es la que más nos dice que hacer.”* (Karina Torres, Empleada)

*“La señora es las encargada de resolver los problemas.”* (Karina Torres, Empleada)

*“Depende de lo que nos ponga a hacer la señora, o sea sí señora nos dice haz esto, haz lo otro, ella es la que nos dice que hacer.”* (Karina Torres, Empleada)

*“En realidad recurrimos a la señora Margarita por que es con la que mas confianza hemos tenido y vamos primero con ella para evitar que los problemas se hagan más grandes y ya ella sabe que hacer...”*  
(Karen, Empleada)

*“...Generalmente le preguntamos a la señora Margarita que es lo que tenemos que hacer y ya ella nos dice.”* (Karen, Empleada)

*“Al empezar la señora Margarita, pero después las trabajadoras por lo regular te enseñan, a su manera. Solo en caso de que estén muy ocupadas, la señora Margarita es la que te enseña.” (Karen, Empleada)*

*“Los jefes. La señora Margarita hace el trámite de ver cuando empiezan y cuanto les va a pagar, nada más le pide una opinión al señor Norberto, pero la señora Margarita es la que hace todo.” (Karen, Empleada)*

**IV) Comunicación.** Como es de suponerse en un proceso de toma de decisiones es muy importante la comunicación, debido a que para tomar una decisión se debe contar con información y esta debe ser basta para llegar a una buena decisión y por que canales se transmite esta información, uno de los más importantes es como ya se mencionó la comunicación, aunque en “Encuadernación Oro” esta en algunas ocasiones es casi nula, no solo entre los mandos de mayor jerarquía, también se ubica al nivel de los empleados, ya que como observamos, debido al excesivo ruido dentro del taller ocasionado por las máquinas y además por dos radios, en cuanto a esto lo podemos observar en el siguiente comentario:

*“Este, pues simplemente, haz de cuenta que llegamos, y a lo que venimos a trabajar, nunca nos metemos a saludar acá ni nada”-“**No, no hay algo así de que, ¿cómo haz estado, y no se qué?, buenos días y buenas tardes a lo mejor**”-“A veces sí, lo que pasa es que no queremos quitar el tiempo, porque van a decir sus patrones que se están distraendo, o sea más que nada es por eso-“**Entonces digamos que...**”-“Pero sí tenemos...conexiones, limitadas, pero sí, en un convivió y todo eso sí.” (Sergio González, Operador de la máquina dobladora)*

**V) Confianza.** Además de la comunicación otro factor importante es la confianza hacia las personas que nos rodean, es decir, si bien la confianza es substancial en este proceso, la confianza es de vital importancia, esto debido a que si no confiamos en alguien para delegar responsabilidades en una situación determinada, esto

se puede volver una carga pesada para nosotros, en el caso de la observación objeto de esta investigación, el nivel de confianza es muy bajo y es raro debido a la presencia de familiares dentro de la organización, esto según nos comenta a continuación el director general:

*“Sí como no, pues a mi me gustaría que este, hubiera quien me pudiera suplir en algunos casos, porque aquí yo soy hombre orquesta, yo voy a recoger el material, entrego el material, eh, facturo, cobro, hago todo, pero como les digo esta es una empresa familiar en la que”- “Oye ya es tarde”( **interrupción de la esposa del señor Norberto**)”Ya, ya voy, en la que pues ya no se puede porque si uno quiere hacerlo más grande se convierte, en un elefante blanco, entonces, eso es lo que uno controla.”*  
*(Director general)*

Podemos agregar además que de ser ésta una de las características principales para que una empresa de este tipo funcione, debe haber un alto nivel de confianza no solo para los familiares, sino también para los empleados, que como hemos podido observar dentro de esta organización, es casi nula.

**VI) Responsabilidad.** De la misma manera en que los dos aspectos anteriores serán relevantes en un proceso de toma de decisiones, la responsabilidad sobre quien recaiga la misma es fundamental, en este caso y después de lo que observamos consideramos que existen dos personas clave sobre los que recae esta responsabilidad, el director general y la administradora, que bien cabe mencionar son el dueño de la organización y su esposa, además constatamos esto al escuchar comentarios de los empleados, que también los ubican como los principales tomadores de las decisiones y sobre los que recae la mayor responsabilidad.

**VII) Democracia y acuerdos.** En cuanto a los aspectos que se mencionaron anteriormente, podemos señalar otro aspecto sobresaliente, que es que si bien la mayor parte de las decisiones las toman los familiares que se encuentran dentro de la organización, los empleados no son delegados en este proceso, aunque es obvio que se les toma en cuenta exclusivamente en decisiones relacionadas con su trabajo, por que a fin de cuentas los encargados de realizarlo son ellos, y quienes mejor que los empleados para ofrecer alternativas para mejorar estos procesos, debido a que son ellos los que tienen los conocimientos para hacerlo, esto como nos menciona el director general y algunos de los empleados:

*“...pero claro, todos tienen voz y voto no, ellos nos pueden decir, oigan fíjese que esto creo yo que no debe ser así, por esta circunstancia, lo que sea verdad, y entonces oímos a nuestros colaboradores, y tomamos en cuenta sus puntos de vista, ya que como ustedes saben en una organización de este tipo, nada mejor que la confianza en tu personal, para lograr que esto funcione mejor.” (Director general)*

*“...pero sí tomamos el parecer de los muchachos no, nuestros colaboradores, también ellos, tienen voz y voto, ya que como te mencionaba su punto de vista es muy importante para nosotros, porque a fin de cuentas son ellos los que realizan el trabajo.” (Director general)*

*“Por ejemplo, esto se llama alce, entonces hay veces que me dicen, este como lo vamos a poner arriba o abajo, o sea, son cosas que nosotros hacemos y nos preguntan.” (Karina Torres, Empleada)*

*“Ummm., no sé, por ejemplo pueden ser muchas, las decisiones que tomo con respecto al trabajo, claro, es decir, por ejemplo, cuando nosotros forramos los libros, esos que están ah, me preguntan te vas a poner de este lado o de ese lado y cuanto me vas a poner, y bueno es eso.” (Karina Torres, Empleada)*

*“Si, pues en las cuestiones de trabajo ¿que si esta bien el trabajo?, si me toman en cuenta.” (Gabriela Oropeza, Empleada)*

*“Pues, un poco si, por que pues no pueden tomar así como quien dice solos las decisiones por que nosotros somos los que hacemos el trabajo.” (Karen, Empleada)*

*“Decisiones en cuanto a la organización de cómo se va a trabajar. Para que ellos no estén por un lado y nosotros por el otro.” (Karen, Empleada)*

*“¿Sobre qué?”-“Decisiones ¿Referente a qué?”-“Solamente en la máquina, es donde me puedo meter”. (Sergio González, Operador de la máquina dobladora)*

**VIII) Influencia familiar.** Es además importante considerar el nivel de intervención de la familia dentro del proceso de toma de decisiones, además de cómo influye esta relación al momento de tomar alguna decisión, en cuanto a lo que observamos dentro de la organización, al menos en la relación entre el director general y la administradora, que como indicamos anteriormente son pareja (esposos), las decisiones que toma el director general si se ven influenciadas, pero solo en algunos aspectos, como por ejemplo en la contratación de personal, es decir, las decisiones más pequeñas se ven afectadas por esta relación, aunque también debemos referirnos a que como se señaló precedentemente la señora Margarita y el señor Norberto son lo que principalmente toman las decisiones dentro de la encuadernadora.

En cuanto al hermano del director general, si bien es cierto, es tomado en cuenta para la toma de decisiones, su posición en algunos casos es tomada en cuenta y en otras ocasiones no, como fue sugerido en los siguientes fragmentos:

*“Los jefes el dueño (el señor Norberto) y la señora Margarita, y a veces el encargado (Jorge), son los que regularmente toman las decisiones.” (Gabriela Oropeza, Empleada)*

*“La señora Margarita y su esposo y solo piden opinión al señor Jorge y ya depende si lo ven bien o no se hace lo que ellos dos decidan.”*

*(Karen, Empleada)*

Esto nos indica que el nivel de influencia que tiene el jefe de personal sobre el proceso, puede no ser tan importante, debido a que él también recibe indicaciones del señor Norberto y la señora Margarita para realizar su trabajo, esto como él nos comentó dentro de la entrevista que le realizamos, y que a continuación se exhibe:

*“...pero mi hermano y mi cuñada me dicen, hay que hacer esto, hay que entregar ese material, en fin, pues yo ya me organizo con la gente que viene.”*

*(Jefe de personal)*

**IX) Solución a los problemas.** Otra de las etapas importantes dentro de este proceso es saber quién y cómo solucionan sus problemas dentro de “Encuadernación Oro”, ya que después de las observaciones que realizamos notamos, que esta solución se daba de manera espontánea.

**a) Espontaneidad.** En la empresa resuelven sus problemas de manera familiar, conciliatoria, a través de la conversación, etc., además de resolver los problemas sobre la marcha, esto es, conforme van ocurriendo, como a continuación se presenta, sobre quien recae la labor de solucionar los problemas es sobre la señora Margarita, la administradora, debido a la confianza que le tienen los empleados, algunos ejemplos de eso son los siguientes:

*“La señora es las encargada de resolver los problemas.”* *(Karina Torres, empleada)*

*“En una ocasión que hubo un problema, nos invitaron a comer pastel y los señores, los dueños, nos hicieron las aclaraciones y por que eran los problemas y que nos caía mal de los demás, por que se dividieron (los trabajadores) en dos grupos.”* *(Gabriela Oropeza, Empleada)*

*“En realidad recurrimos a la señora Margarita por que es con la que mas confianza hemos tenido y vamos primero con ella para evitar que los problemas se hagan más grandes y ya ella sabe que hacer. Si habla con nosotras una por una o juntas o ella ve como solucionar el problema. Una vez se presentó uno, fue por que yo no trabajaba aquí, cuando entre trabajaban aquí Gabriela y Karina, y yo no les caí muy bien entonces me molestaban me hacían muy pesado el trabajo me aventaban las cosas, a mi no me pareció y fui con la señora Margarita, no tanto a quejarme si no a decirle que pues no se vale que yo no les había hecho nada y que ellas se portaban así conmigo, entonces la señora Margarita habló con ellas. Ellas se calmaron pero yo no me sentía a gusto y opte por salirme y estuve fuera como dos meses por que pensaba que mientras ellas estuvieran aquí, yo no iba a regresar a trabajar. La señora Margarita me fue a buscar a mi casa y me dijo que si no podía volver a ayudarles por que tenían mucho trabajo y como yo ya había trabajado aquí ya sabía, entonces regrese pero si les puso un alto al decirles “la que no se sienta a gusto en el trabajo se puede ir”.*  
(Karen, Empleada)

*“Pues, ahora sí que viendo como le vamos a hacer, para solucionar el problema.”* (Sergio González, Operador de la Máquina Dobladora)

### 5.3.4 Decaimiento y mortandad organizacional.

En lo que respecta al proceso conocido como decaimiento organizacional que consiste en cinco etapas que son: cegada, de inactividad, de acción y falla, la crisis y la disolución, al revisar las entrevistas observamos que en “Encuadernación Oro” este proceso organizacional se encuentra presente como nos mencionó el director general, al preguntarle de las perspectivas a futuro de la organización.

*“Pues, eh desgraciadamente no muy halagüeña, porque ahora con tanta, eh, tanto adelanto de tecnología, y con Internet y todo eso, pues ya no, no se compran libros, nosotros hacíamos ediciones de 5,000 de 3, 000, ahora esas ediciones las estamos haciendo de 500 y va a llegar el momento en que, en que va a ser cualquier cosa porque, ya no se compran libros, ya no compran libros, ya puras copias sacan o bajan de Internet también capítulos de, de la británica o de cualquier tema, y esto va para bajo, va para bajo, es una situación que no solamente ocurre aquí, ya que como bien es sabido, muchas de las pequeñas organizaciones desaparecen, y son como esta, donde se trabaja de manera artesanal, pues como bien se los mencionaba, con las nuevas tecnologías, estos trabajos son cada vez menos valorados .” (Director general)*

*“...digo esto esta, eh visto que va a desaparecer, nosotros tenemos que buscar otra manera, no sé de trabajar, eh, no sé ahora con engargolados, fotocopias, engargolados, porque la situación esta muy difícil, sí...” (Director general)*

*“...esto cada vez va siendo más precaria la forma de, las, ya las ediciones las hacen de muy poco monto de eh, las ediciones, porque como les digo, si las ventas de las editoriales bajan, es por ende que nuestro trabajo también va a bajar.” (Director general)*

*“Pues mira, depende, no de nosotros, sino de las editoriales, porque antes había tiros de diez, quince, veinte mil ejemplares, y ahora se ha reducido,*

*entonces, estamos a expensas de las editoriales, según los tiros de libros que nos mande.” (Jefe de Personal)*

**I) Resistencia al cambio.** A pesar de que los directivos no ven condiciones favorables para el futuro, al expresar ciertas oportunidades para sacar a la organización adelante como un cambio que incluyera una diversificación hacia productos del mismo tipo, es decir, porqué no involucrarse con el empastado de las tesis, a lo cual el director general contestó lo siguiente:

*“...lo que pasa es que nosotros estamos orientados a hacer libros a editoriales entonces nosotros por ejemplo los textos que le ponemos a los libros, o sea esto (**nos mostró la portada de un libro**) mediante un cliché de un grueso y contar, entonces la gente que hace tesis, este, y que quieren que le pongan un periodo y todo, son tipos sueltos, y es un proceso que no tenemos nosotros, no, no lo tenemos, y no lo tenemos porque, porque no, no nos resulto en un principio conveniente, porque, haber hágame 5 tesis, quince tesis, doce tesis, y a la gente se le hace elevado el precio no lo pagan, y esa es la razón, es otro ramo, el hacer tesis”-“**Si porque bueno en estos lugares las imprimen y las encuadernan**”-“Si así es y nosotros no imprimimos nada”-“**Todo el material se los traen nada más ustedes se encargan de empastar**”-“Empastar exactamente, doblamos, nos traen el pliego ceñido, ya lo vieron ustedes-**si**-ya nosotros los doblamos de quince páginas de treinta y dos de lo que sea y lo cosemos o encuadernamos, como lo pida el cliente, hay veces que dice sin costura pegados, y los pegamos.” (Director general)*

Además de esta opción se le propuso al director general una expansión o una sociedad y las repuestas a estas, además de lo que nos comentó otro de los familiares, que se desempeña como jefe de personal, fueron las siguientes:

*“Claro que si como no, lo que sucede es que yo ya vengo de dos asociaciones, y yo me asocie por primera vez con gente muy eh, abusiva, entonces allí es donde yo me quede con otro socio, eh y sucedió lo mismo,*

*pues yo ya no quise sociedades, porque normalmente el más grande es eh, la gente abusiva, si viene una persona, en la cual yo tuviera toda la confianza y todo, y que fuéramos muy legales y leales, digo, adelante no.”*  
(Director general)

*“Si siempre y cuando hubiera una editorial que a mi me, me prometiera darme todo el trabajo no repartirlo entre muchos, hay gente que esta interesada con nosotros, porque nosotros hacemos muy buen trabajo, este, y entonces ellos, ellos no se si hubiera alguien que me dijera te doy toda la chamba, adelante...”* (Director general)

*“Claro que si, hasta que el cuerpo aguante, además es de mi familia, lo cual me compromete aún más.”* (Jefe de Personal)

**II) Factores externos.** Además de lo que observamos y lo que nos comentaron tanto los familiares como los empleados de la organización, existen factores externos, los cuales no pueden ser controlados por la empresa, como la tecnología, la cultura de las personas y el mercado en decadencia.

**a) Tecnología.** En cuanto a la tecnología factores de ella como Internet y las copias fotostáticas, han orillado a que las editoriales produzcan un número menor de libros, ya que si bien es cierto que cuando a los estudiantes nos encomiendan la búsqueda de algún tema, el primer lugar al que recurrimos es Internet, y obviamente nuestra segunda opción son las copias, pero realmente no pensamos en comprar un libro, solamente lo adquirimos si lo fuéramos a utilizar durante un largo tiempo. Al respecto el director general nos comentó lo siguiente:

*“...ya no se compran libros, ya no compran libros, ya puras copias sacan o bajan de Internet también capítulos de, de la británica o de cualquier tema, y esto va para bajo, va para bajo...”* (Director general)

**b) Cultura.** En lo que respecta a la cultura de las personas, es por todos conocido que cada vez es más reducido el número de personas que disfrutan de un buen libro además de que cada vez son menos los interesados en adquirirlos, además de disminuir

con esto el número de la demanda de los textos se disminuye el número de la oferta de las editoriales y con esto obviamente existe una disminución en cuanto al trabajo de las organizaciones de este tipo, al cuestionarle sobre este punto el director general de “Encuadernación Oro”, nos expresó lo siguiente:

*“Si, porque ya no existe esa cultura de comprar un buen libro para leer, además como les mencionaba, si en la escuela les dejan investigar un tema X, ustedes, no van y compran un libro, son la generación, que busca la información en Internet, o sacan copias, porque consideran que ese libro ya nunca más les va a servir si lo compran, es decir, para ustedes, ya no es una buena inversión comprar un libro” (Director general)*

**c) Mercado en deterioro.** Además de los factores que se mencionaron anteriormente, encontramos que uno de los principales factores por los que la organización ha caído en el proceso del decaimiento organizacional, es el mercado que se encuentra en decadencia, ya que como observamos y como se nos mencionó, el mercado ha ido disminuyendo con relativa frecuencia, principalmente a los cambios en los gustos de los consumidores así como al avance tecnológico, referente a este tema el dueño de la organización nos comentó lo siguiente:

*“No porque el mercado es el que se esta yendo para abajo, entonces te digo, ya no es cosa de echarle más dinero bueno al malo, no, entonces te digo esta clase de negocios tiende a con el tiempo desaparecer, si en un momento dado nosotros decimos, hasta aquí llegamos, pues se pierden estas fuentes de trabajo, pero principalmente, por eso se los comento, cada vez baja más, si nosotros hiciéramos ediciones como las hacíamos antes, entonces si estaríamos en condiciones de tratar de modernizar nuestro equipo, de una máquina que nos diera una mayor producción, o cosas así, pero como esta el mercado, no vamos a, a venir a comprar una máquina.” (Director general)*

**III) Factores internos.** Se debe considerar además que no solamente son los factores externos los que afectan a la organización, o los que contribuyeron a que esta ingresará a este proceso conocido como decaimiento organizacional, ya que también,

existen factores internos que contribuyeron a este suceso, por ejemplo, la dependencia que tenían hacia su único cliente, o al menos el más grande en lo que se refiere al número de la tirada de libros para encuadernar, este cliente es “Méndez Editores”, el cual maneja textos referentes a la medicina, al ser esta editorial el que proveía de más trabajo a la encuadernadora, la misma se confió y no busco incrementar su cartera de cliente, si bien es cierto que además de “Méndez Editores”, la organización cuenta con otros clientes menores.

**a) Dependencia.** En este sentido “Encuadernación Oro” creó una dependencia hacía esta editorial, ya que al cuestionarles acerca de que si tenían otros clientes, ellos, al menos el director general y el jefe de personal, nos comentaron que no era así que solamente Méndez Editores era el que les proveía de trabajo, y que si bien si contaban con otros clientes esta editorial era y sigue siendo su principal cliente.

En lo que respecta también al tema de dependencia la organización nunca se preocupo por modernizar su planta ni capacitar al personal solamente dependía de lo que tenía, es decir, los directivos no tomaron en cuenta el avance de la tecnología, así como el cambio cultural, además de la disminución del mercado en lo referente a su actividad.

Además de la dependencia hacia diversos factores como lo comentamos anteriormente, la falta de visión a futuro por parte de los directivos, fueron algunas de las causales de la situación actual de la empresa, sobre todo el director general que considera que la organización ya no da más y que es mejor cambiar de giro, como nos comentó en el siguiente párrafo:

*“...ya no es cosa de echarle más dinero bueno al malo, no, entonces te digo esta clase de negocios tiende a con el tiempo desaparecer, si en un momento dado nosotros decimos, hasta aquí llegamos, pues se pierden estas fuentes de trabajo, pero principalmente, por eso se los comento, cada vez baja más, si nosotros hiciéramos ediciones como las hacíamos antes, entonces si estaríamos en condiciones de tratar de modernizar nuestro equipo, de una máquina que nos diera una mayor producción, o*

*cosas así, pero como esta el mercado, no vamos a, a venir a comprar una máquina.” (Director general)*

*“...nosotros tenemos que buscar otra manera, no sé de trabajar, eh, no sé ahora con engargolados, fotocopias, engargolados, porque la situación esta muy difícil...” (Director general)*

**b) Limitantes de crecimiento.** Además de que como se mencionó anteriormente y por falta de confianza el director general considera que ya no es posible el rescate de la encuadernadora, y para él es más conveniente y más lucrativo cambiar de giro, cabe mencionar que este cambio que propone no sería tan radical, pero en este aspecto se observa la falta de visión por parte de este integrante tanto de la familia como de la empresa, pueden considerarse factores como la edad, ya que los integrantes de la familia prácticamente tienen su vida resuelta, aunque, también mencionaremos, que existe preocupación por parte de los directivos hacia sus colaboradores, es decir, sobre su futuro, ya que como nos mencionaban anteriormente, entre ellos se ha logrado crear un ambiente de compañerismo.

**IV) Alianza organizacional.** En lo que se refiere a aspectos internos de la organización, al realizar las entrevistas encontramos un hallazgo importante, el cual fue revelado por uno de los empleados, con mayor precisión, del operador de la máquina dobladora, este fue el enterarnos de que esta máquina no es parte de la empresa, esto es, no le pertenece a Norberto Rodríguez Carrillo, el dueño de la empresa y director general de esta, con respecto a lo anterior se puede comprobar esto al revisar el siguiente fragmento de la entrevista realizada a Sergio González.

*“Bueno, para acabar pronto, la máquina, es de nosotros, mi papá, mi hermano y yo, nosotros estamos muy aparte, por eso te digo que no, nosotros acá no.” (Sergio González, Operador de la máquina dobladora)*

Esto podría denominarse como una alianza organizacional estratégica, en donde ambas partes obtiene algún beneficio, debemos saber que una alianza o un desarrollo conjunto se producen cuando dos o más organizaciones comparten sus recursos y actividades para desarrollar una estrategia, esto se debe a que las organizaciones no

siempre pueden funcionar en un entorno cada vez más complejo (globalización), con tan solo sus recursos y competencias propios, aunque en este caso no se trata de organizaciones como tal, ya que son familias las que integran esta alianza, con la que buscan obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

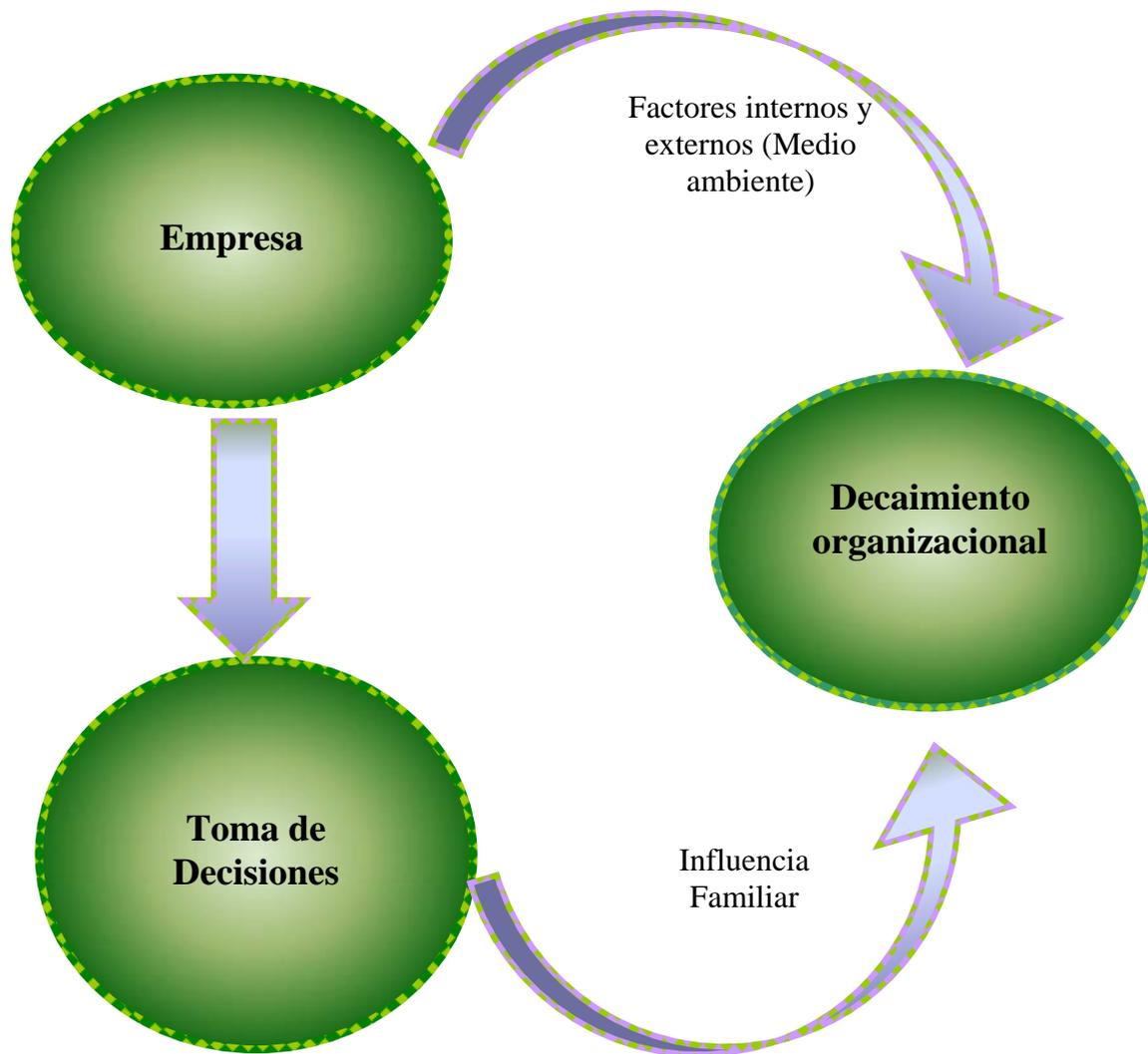
Aunque para uno de los hijos de una de las familias que integra esta alianza los beneficios y las ventajas son exclusivamente para el dueño de “Encuadernación Oro”, como se puede apreciar en el siguiente fragmento extraído de la entrevista que realizamos.

*“No o sea, integrar no, si no que, fue una posibilidad de que el dueño nos dijo, no que vete para allá, estábamos en otra parte nosotros, y para él representaba la ventaja de que su trabajo ya no sale de aquí, aquí lo trae y aquí se dobla y ya aquí es rápido”-“**Pero en sí ustedes no eligieron esta organización, o sea fue**”-“Fue, o sea, más a fuerza que de ganas, porque, en donde estábamos estaba muy chiquito, por eso.”*

Con lo que nos comentó Sergio y con lo que observamos, en este aspecto a ninguno de los directivos se les cuestionó acerca de este tema, porque el entrevistado pidió discreción hacía este comentario, pero nos dejó muy sorprendidas que el jefe de personal nos haya comentado que solamente los empleados con más experiencia son a los que regularmente se les colocaba en la máquina dobladora, además Sergio nos comentó que a ellos, al director general y al jefe de personal no les gustaba mencionar y mucho menos hablar de este asunto.

Con esta subcategoría se concluye el análisis de las entrevistas y se prosigue a realizar las reflexiones finales.

**5.4 Esquema interpretativo.**



## Reflexiones Finales

Al término de la investigación realizada en la organización denominada “Encuadernación Oro”, se obtuvieron los siguientes resultados

“Encuadernación Oro” es una organización perteneciente al sector manufacturero, que debido a sus características es considerada como una empresa familiar dedicada al doblaje, al alce, pegado, cocido y empastado de publicaciones editoriales. Si bien es cierto que esta organización trabaja relativamente bien, es posible mejorar su funcionamiento en todos los sentidos, tanto en aspectos administrativos como productivos.

Además de lo anterior se puede mencionar que es una empresa familista que si recordamos, es aquella que se distingue por tener un carácter paternalista y es donde la mayoría de los familiares labora aún sin saber si son los adecuados para este empleo, también se puede mencionar que en esta organización se ejercen dos tipos de relación que son la denominada “entre hermanos” y la de “esposo-esposa”, ejercida en este caso, la primera entre el señor Norberto y el señor Jorge Rodríguez y la segunda entre la señora Margarita Landeros y el señor Norberto Rodríguez..

En lo que respecta a la empresa y su relación con el Marco Teórico, se puede concluir que en ésta, el proceso de toma de decisiones es llevado a cabo por dos personas, el señor Norberto y la señora Margarita, que son los encargados de la organización, y si bien es cierto que los trabajadores en especial las empleadas ubican a la señora Margarita como el personaje principal que lleva a cabo este proceso y de la resolución de los problemas que se suscitan dentro de la organización, finalmente el encargado de tomar las decisiones más importantes es el señor Norberto, el dueño de la organización, él es el único que decide que trabajo van a realizar, con que proveedores van a comprar los materiales, al personal que se contrata, etc.

Debemos mencionar también que al inicio de la investigación se nos informó que existía una duplicidad de funciones en el proceso de toma de decisiones, principalmente entre el jefe de personal y la administradora de la organización, ya que nos comentaban que las decisiones que tomaba el jefe de personal con respecto al

proceso productivo eran pasadas por alto por la administradora, esto es, que cuando el señor Jorge colocaba aun empleado a realizar cierta actividad y a este trabajador no le parecía, solía recurrir a la señora Margarita para que lo cambiara de actividad, esto sucedía en especial con las empleadas, y por lo que observamos cierta parte de estos comentarios eran ciertos, ya que mientras realizamos una visita para la observación, nos dimos cuenta que las empleadas le hacían gestos a el señor Jorge cuando las ponía a realizar alguna cierta actividad en este caso el pegado de las pastas.

Por otro lado notamos que en lo referente a quien decide que va a hacer cada empleado al día siguiente, son el dueño y su esposa los encargados de decidir estos aspectos, además de que los empleados entrevistados manifestaron que es la señora Margarita las que les indica que actividad van a realizar en el día, y que si no se encuentra es el jefe de personal quien lo hace, pero aclararon que solamente es en estos casos de ausencia. Es por estas razones que concluimos que realmente no existe ninguna duplicidad de funciones al menos en lo referente a las decisiones proceso productivo..

Cabe mencionar que las decisiones tomadas en “Encuadernación Oro” son decisiones operativas, ya que no presentan contenido ético, y tienen un alto contenido fáctico, esto según la observación realizada durante la investigación, y además por los comentarios del jefe de personal, y de tomar en cuenta que esta empresa subsiste como un taller, y que consecuentemente toma más decisiones referentes a aspectos generalmente operacionales, es decir en relación al personal, la maquinaria, las órdenes de trabajo entre otras más.

Tomando en cuenta la clasificación de Simon se considera que las decisiones tomadas en la organización son en su gran mayoría programadas, ya que el trabajo que se realiza ahí habitualmente es el mismo, y, además, siempre se cuenta con el mismo cliente, también se debe tomar en cuenta que contratan a los mismos proveedores de materia prima y tal vez la única ocasión en que toman decisiones no programadas es en el momento de contratar nuevo personal, y esto solamente si se trata de verdaderamente nuevo personal, ya que las contrataciones que se hacen generalmente son con los empleados que en alguna ocasión han laborado dentro de la empresa.

Y si bien es cierto que son decisiones rutinarias las que se toman con mayor frecuencia en esta organización, también es cierto que en algunas ocasiones utilizan la planeación, especialmente al momento de designar actividades para el día siguiente, ya que el director general decide que trabajo van a realizar y junto con su esposa deciden quien va a hacer que actividad.

Aunque tomando en cuenta el nivel de su sistema de información se puede concluir que la información que ellos manejan no sirve para la toma de decisiones, ya que en la organización realizan este proceso con base en su capacidad tecnológica y debido a que la maquinaria con la que cuentan ya es obsoleta a comparación de la que tiene su competencia, esta información es a veces deficiente para llevar a cabo este proceso tan importante.

Lo anterior se explica ejemplificando que si en algún determinado momento a “Encuadernación Oro”, le llegarán a proponer trabajos que involucren una mayor cantidad de ediciones a encuadernar, la decisión acerca de aceptar o rechazar se tomaría con base en la capacidad de sus máquinas, que como bien se ha mencionado es obsoleta, y sería imposible cumplir con exigencias mayores de las que cumple en la actualidad, se debe considerar además la poca capacidad de su plantilla laboral, esto sale a colación debido a lo que nos comentó el jefe de personal, que al ser los trabajadores contratados regularmente en temporadas de alta demanda, este personal no es especializado en los trabajos de encuadernación.

Se debe considerar también que existe un control casi nulo sobre los trabajadores, es decir, les permiten la entrada aunque se hayan retrasado de su horario habitual, no importando el tiempo que éste haya sido, además de que se les permite faltar, tomando estas faltas a cuenta de vacaciones. Es por estas y otras razones, que el proceso de Toma de Decisiones es algunas veces entorpecido, en lo referente al trabajo.

En lo que respecta a la comunicación esta es realizada horizontalmente, y suele ser entorpecida debido a los altos decibeles provocados por las máquinas y por el sonido de los radios con los que cuentan los empleados, a pesar de esto la comunicación se transmite iniciando con el director general, pasando por la administradora y el jefe de

personal que es el encargado de trasladar ésta a los empleados, es por esta situación y por los trabajos que se realizan que la comunicación es puramente vertical.

En “Encuadernación Oro” se encuentra un sistema de información rústico, considerando que las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma se realizan de manera artesanal, además de no contar con un sistema real de control de la información, ya que los asuntos relacionados con los proveedores, presupuestos y con la producción son controlados por el señor Norberto Rodríguez, dueño de la empresa, este control no es almacenado en medios electrónicos, ya que en la organización no se cuenta con esta tecnología, y únicamente son registrados en una libreta, esa información solo la conoce él, ya que es el director general y se dedica a realizar los presupuestos para los clientes, se encarga de los contactos con los mismos y de la compra de materia prima.

A esta información no pueden tener acceso todos los empleados, e inclusive su hermano, el señor Jorge, que es el jefe de personal tiene acceso pocas veces. Por otro lado para la información relacionada con la contabilidad se ha contratado a un contador externo, lo cual es una desventaja para la organización, puesto que esa información es entendida en un bajo nivel por el director general.

En esta organización la única información que se transmite es aquella donde los altos mandos comunican a sus subordinados que actividades hacer y como llevarlas a cabo, esto debido entre otras cosas a que esta organización es muy pequeña y muy rudimentaria, sin embargo si el ambiente de trabajo englobara elementos propicios para la comunicación, por ser ésta una organización pequeña, sería posible llevar a cabo una buena comunicación horizontal.

Consecuentemente, en la organización estudiada, la información es prácticamente nula, debido a que a los trabajadores solo se les da a conocer lo básico, siendo los encargados de proporcionarla el Director general su hermano y su esposa, sin embargo, entre estos mandos, la información no es muy clara, en esta situación es donde podemos darnos cuenta que la flexibilidad relacionada con la transmisión de información es algo que en esta organización no conocen, la claridad es un elemento que no se cumple en este sistema de información, debido a que las indicaciones que a

veces se dan son muy vanas, en este caso se puede considerar al sistema de información de “Encuadernación Oro” como ineficiente.

Haciendo referencia al tema de decaimiento organizacional, “Encuadernación Oro”, ha disminuido sus niveles de producción, ya que las editoriales, que anteriormente, solicitaban sus servicios, pedían la manufactura para obtener tirajes desde 3,000 hasta 5,000 mil libros, ahora únicamente los hacen de 500, incluso ocasionalmente la organización detiene completamente actividades por falta de pedidos.

Tanto por observación, como por comentarios de los familiares integrantes de la organización se puede decir que ésta se encuentra dentro de este proceso de decaimiento y se ubica en la etapa de crisis, ya que por más esfuerzos que hace, y por más soluciones que proponen, estas han sido en vano.

En la organización investigada no se tomaron en cuenta los fenómenos que ocurrían a su alrededor, como el rápido avance tecnológico, el aumento de competidores, el cambio cultural de las nuevas generaciones, entre otros aspectos importantes; ya que si hubiera notado alguno de estos factores, pudieron realizar cambios oportunos y en tiempo, como la adquisición de nueva maquinaria, aumentar y mejorar la capacitación de sus empleados, hacer crecer al negocio, etc.

Como se mencionaba en el marco teórico un cambio a tiempo es una ventaja competitiva que se tiene sobre los competidores, pero los mandos altos de esta organización no creyeron prudente realizar algún cambio dentro de la misma, lo que ha originado que la empresa se encuentre en la actualidad en la etapa de crisis dentro de un proceso entrópico .

Después de analizar las entrevistas y lo que el equipo observó podemos decir que el proceso de toma de decisiones si influyó a que la organización se encuentre dentro de éste proceso y que este a punto de pasar de la etapa de crisis a la etapa de disolución, también debemos comentar que la familia al menos en lo que respecta a el señor Jorge, hermano del dueño de la empresa, no es tan influyente, como lo es la señora Margarita, esposa del dueño, dentro de este proceso.

Como habíamos comentado anteriormente el proceso de toma de decisiones si influyó a que la organización se encuentre dentro de este proceso de crisis de la organización, debido a que si en el momento adecuado, dentro de la organización se hubiesen realizado los cambios que requería ésta para ser competitiva y no se realizaron, fue por que el director general no supo tomar a tiempo esta decisión, ya que creía que la información con la que contaba que bien cabe mencionar nuevamente, era ineficiente para llevar a cabo un proceso tan importante como este, era la adecuada y por tal motivo se confió y no tomo las mejores decisiones para lograr que su empresa siguiera vigente en la actualidad.

Y se debe mencionar que en una empresa de tipo familiar como ésta, el proceso de decaimiento organizacional, es un fenómeno que esta fuera de sus manos, al menos es lo que hemos logrado observar dentro de esta organización, a la cual se le ha hecho casi imposible salir avante de esta situación, es por eso la decisión del director general de cambiar el tipo de negocio al cual se dedica, aunque como observamos también en el análisis de las entrevistas, este cambio que se quiere realizar, no es un cambio tan drástico, aunque debemos recordar que hasta un pequeño cambio puede ser significativo para el desarrollo correcto de cualquier organización, si no se lleva adecuadamente desde un principio.

En empresas de este tipo es muy difícil combatir estos fenómenos organizacionales, debido a que existen factores que no pueden resolver, porque se encuentran fuera de su alcance, como lo son el crecimiento o deterioro del mercado, en este sentido solamente son los demandantes los que influyen en este factor, al solicitar más libros, encontrando otro de estos aspectos que la organización no puede controlar, que es el la cultura de la gente, si las personas no quieren leer un libro, la editoriales no los van a obligar y es por consiguiente que si pasa esto las empresas pequeñas como “Encuadernación Oro” no tendrán trabajo.

Otro de estos factores incontrolables es la tecnología, aunque en cierto sentido este factor es un poco más controlable que los anteriores, ya que si las organizaciones familiares se actualizarán, en lo referente a estas cuestiones tecnológicas, como son la computación, la adquisición de maquinaria, que optimice su proceso productivo e

informarse para mantenerse actualizado e ir al corriente con la tecnología, porque más que un enemigo, estas organizaciones, deberían ver a la tecnología como un aliado en contra de sus competidores.

Aunque debemos mencionar que no solamente se cuenta con aspectos que se encuentran fuera del alcance de las organizaciones, ya que existen factores como los que observamos dentro del análisis de las entrevistas, estos son los denominados factores internos.

Entre estos factores podemos encontrar a la dependencia que generan las organizaciones hacia algunos de sus clientes, en este caso la encuadernadora creó una dependencia enorme hacia Méndez Editores, su principal proveedor de trabajo y no buscó ampliar su cartera de cliente, con editoriales del peso de Méndez editores, los directivos solo se han conformado con los pequeños trabajos que les salen, pero nunca se han preocupado por publicitarse más, a nuestro parecer esto fue un error grave que tiene a “Encuadernación Oro”, dentro de un proceso entrópico o de crisis, porque si bien es cierto que es una empresa pequeña y familiar, tienen ventajas como la excelente calidad de su manufactura, su puntualidad en las entregas y sobre todo la manera artesanal en que realizan los trabajos.

Otro de estos factores y tal vez el más importante son las limitantes de crecimiento que tienen algunas de estas organizaciones, por ejemplo en esta organización, la falta de visión y de audacia por parte del director general para modernizar su planta productiva, la resistencia al cambio, entre otros aspectos, que pueden ser controlados, ya que son aspectos internos, que solamente conciernen a la organización.

Tomando en cuenta estos aspectos podemos concluir que no importa el tamaño de la organización, sino, que tan bien preparada se encuentre para hacer frente a las amenazas y a los cambios que le presente el medio ambiente que la rodea.

Otra cuestión importante que observamos es la manera en que esta organización trata de resolver la situación dentro de la que se encuentra, al ver como cada vez se deteriora más el mercado, y que a pesar de más soluciones que se proponen, como una

fusión, más inversión, una asociación, entre otras, el dueño de esta a optado por cambiar de giro, como se mencionaba anteriormente, ahora quiere cambiar de realizar, pegados o cosidos y empastados de libros a sacar copias fotostáticas y hacer engargolados, aunque a este se le hace muy fácil hacerlo, el equipo investigador considera que primero antes que nada debe revisar diferentes opciones, además de no dar por perdido el negocio de la encuadernación.

Entonces si nos basamos en lo que esta empresa hecho podemos observar que las empresas familiares prefieren cambiar de giro antes de enfrentar más problemas dentro del sector laboral en el que se encuentran y es comprensible debido a que es en algunas ocasiones es una pérdida inútil de recursos.

Debemos comprender también que los dueños de la organización objeto de esta investigación, ya son personas de edad avanzada que tienen ideas muy difíciles de cambiar y solamente quieren estar bien tanto económica como físicamente, aunque es de admirarse que el dueño de esta empresa se preocupa también por los empleos de sus trabajadores, ya que como bien se menciona en el análisis de las entrevistas los ve como si fueran de su familia.

Otra de las cosas que nos gustaría comentar en esta sección es , uno de los hallazgos más importantes, que fue el descubrir que dentro de la organización familiar que nos encontrábamos investigando existía otro órgano familiar, esto nos habla de la importancia de estas organizaciones tanto para el ambiente económico, como para el ambiente social.

Aunando en el tema anterior podemos concluir que al menos uno de los integrantes de este núcleo familiar al cual nos referimos no se encuentra conforme con este tipo de alianza organizacional, ya que considera que el señor Norberto es a quien más le ha beneficiado esta alianza.

Esta situación es importante debido a que ni el Director general ni el jefe de personal nos comentaron, además como ya se mencionó en el análisis Sergio el operador de la máquina nos pidió discreción en cuanto a este asunto se refiere, lo que nos indica que los directivos de la encuadernadora no quieren que personas ajenas a la

organización, e inclusive los mismos empleados se enteren de esta alianza, debido a que estos consideran que es mejor que todos sepan que la empresa es en su totalidad de su propiedad.

En este sentido al equipo que realizamos esta investigación nos parece un poco absurdo ocultar ésta situación, ya que gracias a este núcleo familiar que está integrado a la empresa es como han logrado cumplir con el trabajo que se les ha presentado, además de representar una comodidad enorme para el dueño, ya que el material ya no sale de las instalaciones de la empresa, es por esto que consideramos que se debe reconocer el trabajo que estas personas hacen, y por qué no, buscar establecer otras alianzas para tratar de salvar a la organización de la crisis en la cual se encuentra.

Además de estos factores debemos sumarle a esta situación, la elevada intrusión de empresas transnacionales al país que desde su incursión a este panorama nacional han desbancado a las empresas mexicanas, llevándolas a la quiebra o absorbiéndolas, esto realmente es una tristeza, porque existen personas que desde la intrusión de estas transnacionales han perdido el patrimonio de toda su vida, esto al menos en lo referente a las empresas de tipo familiar.

Estos factores han orillado a la organización a ser lo que actualmente es, es decir, a ser una empresa que se encuentra inmersa en un proceso de decaimiento organizacional, en una etapa crítica para cualquier organización, que es la crisis, es en este sentido que la organización que investigamos esta a punto de ser historia, y si bien se mencionaba anteriormente, tal vez los empleos se rescaten, esta será otra de las organizaciones que formaran parte de la estadística de empresas que desaparecen, y lo que es más triste es que es una empresa de tipo familiar.

Además como se mencionó en el contexto del marco teórico son estas, las pequeñas organizaciones las más afectadas por este fenómeno organizacional, y es necesario actuar, hacer algo por estas empresas que representan el 95% actualmente del total de las empresas nacionales, que son la principal fuente de empleo de miles de personas, y que se perderán si no se hace algo por detener este tipo de fenómenos organizacionales.

Al culminar la investigación comprobamos que existen muchos acontecimientos que transcurren en cualquier organización, y que no importa el tamaño de esta ni que tan exitosa sea, si no cuenta con un apropiado sistema de toma de decisiones, así como también de un buen sistema de información, y una excelente cultura de cambio, así como de buenas prácticas para implantarlos con éxito.

Después de todo lo anterior podemos ser concluyentes al afirmar que el proceso de toma de decisiones, influye de manera esencial a que una organización pueda o no caer dentro de una de las etapas de un proceso como lo es el decaimiento organizacional y enfrente las consecuencias de ello.

Al realizar la investigación en este tipo de organización de tipo familiar hemos logrado entender la importancia que representan éstas en todos sectores nacionales, principalmente en el económico y en el social, además hemos alcanzado a inducir que sin este tipo de empresas el país perdería su identidad, o al menos parte de ella, porque como bien ha sido mencionado por infinidad de intelectuales, “la familia es la base de todo”.

**Bibliografía.**

Anderson A.H. y Barker D. (1996) *Effective Enterprise and Change Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Arthur Andersen (1998) *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. Editorial La Palma. España.

Beckhard R. (1992) *Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco; Lonel señor: Jossey-Bass.

Belausteguigoitia Rius Imanol, en “Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación”

Biblioteca de consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

Brooks E. (1980) *Organizational Change. The Managerial Dilemma*. Lonel señor: The MacMillan Press Ltd.

De la Rosa Albuquerque Ayuzabet, en “Revista Iztapalapa”

Gersick Kelin E., Davis John A, y Cía., en “Empresas Familiares, Generación a Generación”

Katz, Daniel. 1969. *Psicología Social de las Organizaciones*, Ed. Trillas. México

Morales Calderón José Régulo., *Notas de Control de Gestión*.

Morales Calderón José Régulo, “Revista Denarius”

Rodríguez Valencia Joaquín, en “Administración de pequeñas y medianas empresas”

Taylor S. J., y Bogdan R “introducción a los métodos cualitativos de investigación”

**Referencias electrónicas**

[www.inegi.com.mx](http://www.inegi.com.mx)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Reyes Alejandro y Velásquez José Ángel, en “Cambio Organizacional”,  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

## **Entrevista 1.**

**Realizada a:** el señor Norberto Rodríguez Carrillo.

**Director general y Dueño de la empresa.**

**Fecha:** 17 de noviembre del 2006 **Duración:** 30 minutos.

**¿Qué tipo de decisiones toma usted aquí en la organización?**

*“Que tipo de decisiones, decisiones de carácter de trabajo en cuestión de personal, de los muchachos, quien funciona, y quien no funciona, a quien se le puede dar un aumento y a quien se le puede decir muchas gracias, esas son las decisiones que tomo, decisiones de trabajo, de tomar algún cliente con alguna urgencia y todo eso, si podemos hacerla de inmediato y si no le decimos no, para no hacerlo perder su tiempo, esas son las decisiones que tomamos” - “¿Qué toman?”-“Si mi esposa y yo, aunque soy yo el encargado de la mayor parte de estas.”*

**¿Quién o quienes influyen en las decisiones que usted toma?**

*“Bueno en este caso somos dos que ustedes saben que es una empresa familiar, y entonces mi señora y yo nos ponemos de acuerdo en las decisiones que a veces toma ella y a veces tomo yo, las platicamos y nos ponemos de acuerdo, en cualquier asunto referente a la organización.”*

**Entonces ¿usted y su esposa son los que principalmente toman las decisiones?**

*”Si, somos los principales”*

**Las decisiones que ustedes toman ¿son siempre respetadas?**

*“Generalmente sí, son respetadas, pero claro, todos tienen voz y voto no, ellos nos pueden decir, oigan fíjese que esto creo yo que no debe ser así, por esta circunstancia, lo que sea verdad, y entonces oímos a nuestros colaboradores, y tomamos en cuenta sus puntos de vista, ya que como ustedes saben en una organización de este tipo, nada mejor que la confianza en tu personal, para lograr que esto funcione mejor.”*

**Si usted tuviera la posibilidad, ¿cambiaría algo respecto a esta toma de decisiones, más participación, o que cambiaría, en el proceso de toma de decisiones?**

*“Te digo, en este caso no, porque los que tomamos las decisiones somos mi señora y yo, pero sí tomamos el parecer de los muchachos no, nuestros colaboradores, también ellos, tienen voz y voto, ya que como te mencionaba su punto de vista es muy importante para nosotros, porque a fin de cuentas son ellos los que realizan el trabajo.”*

**Usted tiene varias responsabilidades a su cargo, ¿le gustaría que aumentaran o disminuyeran por ejemplo a través de la delegación de esas mismas responsabilidades a sus supervisores, a su esposa, o a su hermano, a los trabajadores?**

*“Sí como no, pues a mi me gustaría que este, hubiera quien me pudiera suplir en algunos casos, porque aquí yo soy hombre orquesta, yo voy a recoger el material, entrego el material, eh, facturo, cobro, hago todo, pero como les digo esta es una empresa familiar en la que (“Oye ya es tarde” interrupción de la esposa de el señor Norberto), ya ya voy, en la que pues ya no se puede porque si uno quiere hacerlo más grande se convierte, en un elefante blanco, entonces, eso es lo que uno controla.”*

## **Entrevista 2**

**Realizada a: Karina Torres Coria**

**Empleada**

**Fecha: 17 de noviembre del 2006 Duración: 15 minutos.**

**¿Consideras que eres tomada en cuenta para la toma de decisiones en esta organización?**

*“Sí”*

**¿Cómo que cosas te consultan, para las decisiones?**

*“Por ejemplo, esto se llama alce, entonces hay veces que me dicen, este como lo vamos a poner arriba o abajo, o sea, son cosas que nosotros hacemos y nos preguntan.”*

**¿Qué tipo de decisiones tomas?**

*“Ummm., no sé, por ejemplo pueden ser muchas, las decisiones que tomo con respecto al trabajo, claro, es decir, por ejemplo, cuando nosotros forramos los libros, esos que están ah, me preguntan te vas a poner de este lado o de ese lado y cuanto me vas a poner, y bueno es eso.”*

**Las decisiones o ideas que aportas, ¿son respetadas por tus jefes, o algunas veces han sido cambiadas estas decisiones?**

*“Bueno si, han sido cambiadas, hay veces que si me dicen, no pues si así.”*

**¿Quién o quienes influyen en las decisiones que tú tomas?**

*“Los jefes.”*

**Y tú quien consideras, ¿qué toma las decisiones principales en la organización?**

*“La jefa, ella es la que más nos dice que hacer.”*

**Si tú tuvieras la posibilidad, ¿qué cambiarías de este proceso?**

*“Nada.”*

**¿Te gustaría que las responsabilidades que tienes tú en tu trabajo aumentaran o disminuyeran?**

*“Así esta bien, así como va mi ritmo de trabajo, así me siento bien.”*

**Cuando hay problemas, ¿quién es el que lo soluciona?**

*“La señora es las encargada de resolver los problemas.”*

**¿Qué actividades realizas tú en un día normal?**

*“Depende de lo que nos ponga a hacer la señora, o sea sí señora nos dice haz esto, haz lo otro, ella es la que nos dice que hacer.”*

**Con lo anterior nos quieres decir, ¿que la que organiza todas las actividades es la señora Margarita?**

*“Sí”*

**Es decir ¿nadie más les indica que hacer?**

*“En ocasiones cuando no esta ella, es él, Don Jorge.”*

**¿Cómo calificarías tú las relaciones que tienes con tus compañeros de trabajo?**

*“Son buenas.”*

**¿Qué relación tienes con tus jefes, es una relación amistosa?**

*“Pues en cuestiones de trabajo, pues esta bien.”*

**¿Y fuera del trabajo, por ejemplo en horas de descanso cómo se llevan?**

*“Es buena, porque en ocasiones cuando no hay nada que hacer, la señora o el señor nos dice que nos pongamos a hacer algo, a jugar basta o algo así.”*

**¿Consideras que el ambiente laboral aquí en la empresa es agradable o cómo consideras qué es?, y ¿Por qué?**

*“Bueno, para mi si, porque no sé, por lo mismo de que uno tienen una relación buena con las demás personas, hablan mucho, y estás risa y risa, y es bueno.”*

**¿Por qué motivos te encuentras laborando en esta organización?**

*“Por gusto.”*

**¿Cuánto tiempo llevas trabajando aquí?**

*“Once meses.”*

**¿Cuáles son tus expectativas con respecto a este empleo?, ¿Qué esperas de este trabajo?**

*“Pues en realidad, no mucho, o sea, yo nada más estoy trabajando por gusto, o sea. Como te diré, como yo me metí a trabajar aquí por gusto, no espero mucho.”*

**¿Si se te presentara algo mejor dejarías este empleo?**

*“Aja sí.”*

**¿Qué planeas lograr aquí en este empleo?**

*“Pues la verdad nunca me había puesto a pensar en eso.”*

**¿Qué te motivaría a quedarte en esta organización?**

*“Pues, también me va muy bien aquí esta muy bien aquí, por eso no me he salido.”*

**¿Conoces cuantos familiares laboran en esta organización?**

*“Sí, pues vendría siendo El señor Norberto, Don Jorge y Doña Margarita.”*

**¿Y no conoces si alguien más trabajo aquí con el señor Norberto?**

*“No nada más ellos tres.”*

### **Entrevista 3**

**Realizada a: Gabriela Oropeza**

**Empleada**

**Fecha: 15 de diciembre del 2006 Duración: 15 minutos.**

**¿Consideras que eres tomada en cuenta cuando se toman decisiones?**

*“Si, pues en las cuestiones de trabajo ¿que si esta bien el trabajo?, si me toman en cuenta.”*

**Las cosas que te preguntan sobre las decisiones que vas a tomar, ¿son respetadas?**

*“Si las respetan en algunas ocasiones.”*

**¿En las decisiones que tu tomas quién o quienes influyen?**

*“Solo yo.”*

**¿Si tuvieras la posibilidad que cambiarías cuando se toman decisiones?**

*“Nada.”*

**¿Quién consideras que toma las principales decisiones?**

*“Los jefes el dueño (el señor Norberto) y la señora Margarita, y a veces el encargado (Jorge), son los que regularmente toman las decisiones.”*

**¿Te gustaría que las actividades que realizas aumentaran en cuanto a responsabilidad o disminuiras?**

*“Pues ninguna de las dos cosas, así esta bien.”*

**¿Cuándo se presentan problemas aquí en la organización quien y como los soluciona?**

*“En una ocasión que hubo un problema, nos invitaron a comer pastel y los señores, los dueños, nos hicieron las aclaraciones y por que eran los problemas y que nos caía mal de los demás, por que se dividieron (los trabajadores) en dos grupos.”*

**¿Qué actividades realizas en un día normal de trabajo?**

*“Pues se trabaja en general de todo, de todo se hace. Menos usar la guillotina.”*

**¿Quién organiza las actividades que se realizarán durante el día?**

*“Los dueños, y cuando no están, bueno como yo ya tengo muchos años de trabajar aquí, cuando hay algo pendiente que urge yo lo hago, pero a veces el “may” (Jorge) nos dice que hacer.”*

**¿Cómo calificas las relaciones que llevas con tus compañeros de trabajo?**

*“Pues, buenas.”*

**¿Y la relación que llevas con tus jefes tanto en el sentido laboral como en un sentido más personal?**

*“También. ¡Nos llevamos muy bien!”*

**¿Consideras que el ambiente laboral aquí es agradable?**

*“A veces, por que a veces entra gente que no te cae bien, entonces por más que la quieras soportar no puedes, pero eso es a veces.”*

**¿Por qué razón te encuentras laborando en esta organización?**

*“¿Por qué?, bueno, mi hermana tiene mucho tiempo aquí, entonces yo vine muy chica pero nada más venía aquí a ver que hacia pero jugando por que no era un trabajo enserio, pero ya después de que salí de la secundaria pues mis papás me dijeron que tenía que meterme a trabajar y aquí vine a buscar trabajo. Y por eso estoy aquí.”*

**¿Cuánto tiempo llevas trabajando?**

*“Desde el 2000, alrededor de seis, siete años.”*

**¿Cuáles son tus expectativas con respecto a este trabajo, que esperas?**

*“Pues, no se. Seguir trabajando normal, ni que me hagan encargada ni..., nada.”*

**¿Si llegará una propuesta de trabajo para ti te irías de este empleo?**

*“Si.”*

**¿Cuántos familiares conoces que trabajan aquí, siempre ha sido así?**

*“May, y su esposa. Cuando nos cambiamos aquí, vino un hermano del señor Norberto pero solo a poner la electricidad.”*

**¿Cuándo llegan aquí como los motivan?**

*“Pues el ambiente esta tranquilo no como en otros lugares que son muy exigentes, entonces aquí yo entro 8:15, 8:30, a las 9:00 y puedo salir a las 16:00 a las 17:00 a las 13:00. Así es con todos, a veces puedo traer hasta a mi hijo cuando no me lo puede cuidar mi mamá.”*

## **ENTREVISTA 4**

**Realizada a: Karen**

**Empleada**

**Fecha: 15 de diciembre del 2006 Duración: 20 minutos.**

**¿Consideras que eres tomada en cuenta cuando toman algunas decisiones?**

*“Pues, un poco si, por que pues no pueden tomar así como quien dice solos las decisiones por que nosotros somos los que hacemos el trabajo.”*

**¿Qué tipo de decisiones tomas?**

*“Decisiones en cuanto a la organización de cómo se va a trabajar. Para que ellos no estén por un lado y nosotros por el otro.”*

**¿Las decisiones que tu tomas siempre son respetadas o en ocasiones las cambian?**

*“Pues, no siempre nosotros estamos tomando las decisiones, simplemente estamos dando nuestra opinión a la mejor si a los jefes les parece la toman en cuenta, y se pone a prueba y si no pues lo que ellos consideren lo mejor.”*

**¿En estas decisiones que tomas, quienes influyen?**

*“Todo mundo lo hace con la finalidad de beneficiar a todos, no se va a tomar una decisión que beneficie a unos y perjudique a otros, lo que la mayoría piense.”*

**¿Aquí en la organización quien consideras que tomas las decisiones fuertes?**

*“La señora Margarita y su esposo y solo piden opinión al señor Jorge y ya depende si lo ven bien o no se hace lo que ellos dos decidan.”*

**¿Si tuvieras la posibilidad de cambiar esto que cambiarías?**

*“Casi nada, pues yo estoy a gusto con mi trabajo como me toman en cuenta esta bien, por que tampoco les voy a decir ¡que me tomen en cuenta para todo!, por que no debe de ser así, yo no soy nada, ni familiar ni nadie. Así como estoy ahora me siento a gusto.”*

**¿Te gustaría que las responsabilidades que tienes aumentaran o disminuyeran?**

*“Así está bien, por que todos trabajamos parejo.”*

**¿Cuándo hay problemas quien es el que los soluciona?**

*“En realidad recurrimos a la señora Margarita por que es con la que mas confianza hemos tenido y vamos primero con ella para evitar que los problemas se hagan más grandes y ya ella sabe que hacer. Si habla con nosotras una por una o juntas o ella ve como solucionar el problema. Una vez se presentó uno, fue por que yo no trabajaba aquí, cuando entre trabajaban aquí Gabriela y Karina, y yo no les caí muy bien entonces me molestaban me hacían muy pesado el trabajo me aventaban las cosas, a mi no me pareció y fui con la señora Margarita, no tanto a quejarme si no a decirle que pues no se vale que yo no les había hecho nada y que ellas se portaban así conmigo, entonces la señora Margarita habló con ellas. Ellas se calmaron pero yo no me sentía a gusto y opte por salirme y estuve fuera como dos meses por que pensaba que mientras ellas estuvieran aquí, yo no iba a regresar a trabajar. La señora Margarita me fue a buscar a mi casa y me dijo que si no podía volver a ayudarles por que tenían mucho trabajo y como yo ya había trabajado aquí ya sabía, entonces regrese pero si les puso un alto al decirles “la que no se sienta a gusto en el trabajo se puede ir”.*

**¿Qué actividades realizar en un día normal de trabajo?**

*“Hay veces que si hay mucho trabajo en una sola cosa, pues ahí trabajamos todo el día, por lo regular si te pones a hacer una cosa y lo terminas y optas preguntarle a la señora Margarita o al señor Jorge que hay que hacer y ya te dicen, pero por lo regular son varias actividades al día.”*

**¿Quién coordina las actividades?**

*“El señor Jorge en las mañanas, él te dice que tienes que hacer en lo que llegan los jefes. Generalmente le preguntamos a la señora Margarita que es lo que tenemos que hacer y ya ella nos dice.”*

**¿Cómo calificas las relaciones que llevas con tus compañeros?**

*“No muy buenas, malas.”*

**¿De igual forma como calificas la relación que llevas con tus jefes de forma laboral y personal?**

*“Laboral bien, personal pues casi no los trato, de repente una plática que salga pero nada más.”*

**¿Consideras que el ambiente laboral es agradable?**

*“No mucho, yo no soy de las personas que en el trabajo están jugando y toman el trabajo a juego pero hay otras que si, pero como a mi no me gusta mucho eso no les puedo decir que si.”*

**¿Por qué estas trabajando actualmente aquí?**

*“Por que al terminar el ciclo escolar pasado acabo de terminar la secundaria y todavía no entro a la prepa entonces entro hasta febrero, y por la economía de mi casa, por no aburrirme, se me ocurrió venir, por eso les digo que cuando ocurrió el problema y me salí no me afectaba mucho ni me beneficio. Pero pues si mientras entro a la escuela.”*

**¿Si entras a la escuela no te gustaría seguir trabajando en tu tiempo libre?**

*“No lo había pensado, pero si, pero es primero poner a prueba lo de la escuela y como me organizo y si me da tiempo si, pero no descuidando la escuela.”*

**¿Cuánto tiempo llevas trabajando?**

*“Cuando entre por primera vez fueron como dos meses casi tres, me salir como dos meses y acabo de entrar la semana pasada.”*

**¿Cuáles son tus expectativas respecto a este trabajo?**

*“Permanecer en este trabajo por que ahorita este trabajo, por decir entrando a la escuela y estando en otro trabajo se me haría muy pesado por que no todos los jefes son iguales. En otro trabajo no sería lo mismo así sea más alto sería muy pesado y ya no podría con la escuela y el trabajo y no me darían permiso por que no es lo mismo pero como aquí ya los conozco. Aquí aspirar a más alto no creo por lo mismo de que no es una empresa muy grande pero pues así como estamos, estamos muy bien y si encontrará otro trabajo no creo que me fuera.”*

**¿Cuántos familiares conoces que laboran aquí?**

*“Dos, don Jorge y doña Margarita.”*

**¿Crees que los motivan para producir un poco más?**

*“No nos motivan, simplemente tu trabajas al ritmo que tu creas conveniente o las ganas que tengas de trabajar, así tengas mucha flojera, nadie te dice échale ganas, trabaja, nadie te motiva aquí tu haces todo por tu propia cuenta.”*

**¿Consideras que esto es importante?**

*“Si, pues no nada más es un trabajo si no en cualquier lado las motivaciones son muy importantes para una persona, más que nada para que se levante, pero la verdad aquí no las hay.”*

**¿Cuándo entraste a trabajar aquí quién te enseñaba a realizar tu trabajo?**

*“Al empezar la señora Margarita, pero después las trabajadoras por lo regular te enseñan, a su manera. Solo en caso de que estén muy ocupadas, la señora Margarita es la que te enseña.”*

**¿Quién es el encargado de contratar al personal?**

*“Los jefes. La señora Margarita hace el trámite de ver cuando empiezan y cuanto les va a pagar, nada más le pide una opinión al señor Norberto, pero la señora Margarita es la que hace todo.”*

**Entrevista número 5.**

**Sergio González**

**Operador de la máquina dobladora**

**Fecha: 15 de diciembre del 2006 Duración: 20 minutos.**

**¿Consideras qué eres tomado en cuenta para la toma de decisiones?**

*“Eh sí”.*

**¿Qué tipo de decisiones tomas aquí en la organización?**

*“¿Sobre qué?”-“Decisiones ¿Referente a qué?”-“Solamente en la máquina, es donde me puedo meter”.*

**Las decisiones o ideas que aportas, ¿siempre son respetadas por tus jefes, o algunas veces ellos no las toman en cuenta?**

*“No, siempre”-“Siempre”-“Si siempre son tomadas en cuenta.”*

**Y ¿quién o quienes influyen para tu toma de decisiones?**

*“Nada más mi papá y mi hermano”.*

**¿Quiénes consideras tú que toman las decisiones más importantes?**

*“Mi papá”.*

**Si tuvieras la posibilidad de cambiar algo con respecto a este proceso de toma de decisiones, ¿qué cambiarías?**

*“Que cambiaría, cambiaría, prácticamente nada, todo esta bien.”*

**Bueno, como nos comentabas tú tienes responsabilidades solamente en la máquina me parece ¿no?**

*“Bueno, para acabar pronto, la máquina, es de nosotros, mi papá, mi hermano y yo, nosotros estamos muy aparte, por eso te digo que no, nosotros acá no.”*

**Entonces las responsabilidades que tienes ahí, ¿a ti te gustaría que aumentaran o disminuyeran?**

*“No, pues que aumentarán”-“¿Qué aumentarán?”-“Aja”*

**Y Cuándo surge algún problema, ¿Cómo lo solucionan ó quién es el encargado de solucionarlo?**

*“Yo”-“Pero”-“Yo soy el encargado de la máquina”.*

**¿Y cómo lo solucionas?**

*“Pues, ahora sí que viendo como le vamos a hacer, para solucionar el problema.”*

**¿Qué actividades realizan aquí en un día normal de trabajo?**

*“En un día normal, ¿qué actividades?, por ejemplo pues, de qué o qué”-“Si, que haces desde que llegas temprano, en un día normal”-“Pues así como me ves ahí estoy cargando la máquina, calibrando, todo eso, nada más”*

**Entonces, por ejemplo a ti ¿no hay nadie que te diga que actividades realizar?**

*“No ¿porque?”-“O sea como que tú ya sabes que es tú trabajo y ya llegas y lo haces”-“Aja solo en cuestión de mecánica, es donde si ya no me meto, ahí si influye mi papá.”*

**¿Si te relacionas con los demás trabajadores, tienes alguna relación, y como consideras esta relación?**

*“Este, pues simplemente, haz de cuenta que llegamos, y a lo que venimos a trabajar, nunca nos metemos a saludar acá ni nada”-“No, no hay algo así de que, ¿cómo haz estado, y no se qué?, buenos días y buenas tardes a lo mejor”-“A veces sí, lo que pasa es que no queremos quitar el tiempo, porque van a decir sus patrones que se están distraendo, o sea más que nada es por eso”-“Entonces digamos que”-“Pero sí tenemos...conexiones, limitadas, pero sí, en un convivio y todo eso sí.”*

### **Ustedes ¿podrían considerarse socios de la organización?**

*“Socios, ¿cómo?”-“Aja o sea parte de”-“Umm, no para nada”-“Porque por decir a ti no te puede decir el jefe, ni la señora Margarita este, hay apúrate a trabajar o cosas así”-“No-porque”-“Porque ya estas como independiente”-“Independiente si, exacto, aquí no somos muy aparte de aquí”-“Entonces no llevan ninguna relación con la señora Margarita y el señor Norberto”-“No”-“Y por ejemplo que tal si un día no les dan ganas de venir a trabajar”-“No venimos”-“No vienen”-“O sea aquí nosotros somos jefes de nosotros allá, entramos a la hora que queremos, salimos, venimos si queremos, o sea, esto cuando hay trabajo, cuando no hay, no venimos, este una semana, o así.”*

*“Y por lo mismo lo que les pagan es de acuerdo a lo que”-“A lo que cobramos”-“A lo que hacen de dobleces y no se que”-“Si aja”-“O sea que digamos que ustedes son un apoyo externo para la organización”-“Si haz de cuenta que nosotros tres, entre nosotros tres si estamos asociados, ya lo que cobramos no lo repartimos y así”-“Crean que ganan más que estos chicos de aquí o si verdad”-“Eh si la verdad es que si.”*

### **El ambiente laboral que predomina ¿crees que es agradable?**

*“Entre nosotros sí, acá si ya no te puedo decir nada, porque esta bien canijo aquí, jajaja.”*

### **Y ¿cuánto tiempo tiene trabajando para esta organización?**

*“Pues ya, nosotros tenemos 6 años con la máquina”-“**Igual los seis años trabajando en esta organización verdad**”-“No bueno, no, antes de comprar la máquina, sí cada quien trabajaba por su lado, cada quien en un taller, ya desde que la compramos estamos aquí.”*

**¿Por qué decidieron integrarse a esta organización?**

*“No o sea, integrar no, si no que, fue una posibilidad de que el dueño nos dijo, no que vete para allá, estábamos en otra parte nosotros, y para él representaba la ventaja de que su trabajo ya no sale de aquí, aquí lo trae y aquí se dobla y ya aquí es rápido”-**“Pero en sí ustedes no eligieron esta organización, o sea fue”**-“Fue, o sea, más a fuerza que de ganas, porque, en donde estábamos estaba muy chiquito, por eso.”*

**Entonces, ¿no sabes quienes son los familiares del dueño?**

*“No”-“**Entonces digamos que son muy aparte**”-“Aja, o sea, han venido familiares pero no, los conocemos.”*

**Ustedes no saben si hay un plan de incentivos para los trabajadores, o si ustedes lo tienen de cierta manera para...**

*“No te digo, nosotros no sabemos, como esta aquí la cosa, ni estamos preguntando, oye cuanto te pagan, o así, o sea nosotros estamos muy aparte”-“**Que más te podemos preguntar, creo que ya nada más**”-“Nada más no digan nada eh, por que van a decir no y por que andas diciendo, es que son muchas cosas que les puedo decir, pero no puedo.”*

## **Entrevista 6**

**Realizada a: el señor Norberto Rodríguez Carrillo**

**Director general y Dueño de la empresa**

**Fecha: 19 de enero del 2007**

**Duración: 30 minutos.**

### **¿Qué ventajas encuentra usted al trabajar en una organización familiar?**

*“Bueno, pues mira, entre estas se encuentran, trabajar juntos, en un ambiente agradable, se puede tener mayor control de las actividades, conoces a la gente con la que trabajas, existe una gran confianza entre los participantes, el conocimiento del negocio la identificación y el fuerte compromiso con la empresa, mayor motivación, entre otras más.”*

### **¿Considera que existen desventajas?, ¿Cómo cuales?**

*“Entre estas desventajas encuentro diferentes objetivos entre los socios, diferentes criterios para manejar el negocio, dificultad para separar lo empresario de lo familiar, superposición de roles, superposición de matrices de reporte, desconfianza en la delegación, difícil comunicación interna, resistencia a la capacitación y a la profesionalización, la sucesión, enfrentamientos personales, mayor resistencia al cambio además es muy pequeña, ya que yo desearía tener una organización más grande y con mayores compromisos.”*

### **¿Quiénes están involucrados en la toma de decisiones?**

*“Mi señora y yo somos los que tomamos decisiones nada más”-“Es decir que nadie más participa además de ustedes dos”-“No, como te lo dije solo ella y yo tomamos decisiones, al menos las más importantes.”*

### **¿Cómo considera el ambiente de trabajo?**

*“Es agradable, es agradable, porque nosotros siempre procuramos que la gente que trabaje con nosotros, seamos amigos, seamos eh, pura gente que, compatible con nuestra manera de ser no, hubo ocasiones en que aquí hubo alguien que empezó aquí a poner desorden e inmediatamente lo remediamos, no, pero normalmente es agradable el ambiente, son de las cosas que les digo, algunas de las ventajas de trabajar en una empresa familiar son estas, regularmente trabajas con gente de tu entera confianza, que llegas a considerar como tú familia propia.”*

**¿Considera que los trabajadores se encuentran satisfechos laborando en esta organización?**

*“Yo pienso que si sería cuestión de preguntarles a ellos no, pero ellos me han manifestado a mí que están contentos, que estén eh, pues, hasta a veces agradecidos con uno porque, somos como, como familia no, y cuando alguien tiene algún problema, pues, le ayudamos, una ocasión tuvimos el problema que se inundó la casa de una compañera, y todas las demás, todos nosotros fuimos a echarle la mano allá, era un, un ambiente hasta bonito, agradable, de compañerismo.”*

**¿Cómo se organizan para realizar las actividades diarias?**

*“Pues mi hermano es el que las pone a trabajar, porque nosotros siempre llegamos un poquito más tarde, pero el día anterior nos ponemos de acuerdo, entre mi señora y yo, decirle, mira se va a hacer esto, y eh, trabajamos el plan de trabajo, del día, podría decirse que planificamos las actividades del siguiente día, claro si hay trabajo que hacer, porque para como esta la situación, algunas veces, preferimos decirles a los muchachos que se tomen el día, y que nosotros les hablaremos cuando haya trabajo.”*

**¿Qué perspectivas tienen acerca de esta organización a futuro?**

*“Pues, eh desgraciadamente no muy halagüeña, porque ahora con tanta, eh, tanto adelanto de tecnología, y con Internet y todo eso, pues ya no, no se compran libros, nosotros hacíamos ediciones de 5,000 de 3, 000, ahora esas ediciones las estamos haciendo de 500 y va a llegar el momento en que, en que va a ser cualquier cosa porque, ya no se compran libros, ya no compran libros, ya puras copias sacan o bajan*

*de Internet también capítulos de, de la británica o de cualquier tema, y esto va para bajo, va para bajo, es una situación que no solamente ocurre aquí, ya que como bien es sabido, muchas de las pequeñas organizaciones desaparecen, y son como esta, donde se trabaja de manera artesanal, pues como bien se los mencionaba, con las nuevas tecnologías, estos trabajos son cada vez menos valorados .”*

**En ese aspecto usted cree que ¿la cultura influye en esta situación?**

*“Si, porque ya no existe esa cultura de comprar un buen libro para leer, además como les mencionaba, si en la escuela les dejan investigar un tema X, ustedes, no van y compran un libro, son la generación, que busca la información en Internet, o sacan copias, porque consideran que ese libro ya nunca más les va a servir si lo compran, es decir, para ustedes, ya no es una buena inversión comprar un libro”-“**No ha pensado usted en modernizar esto para que siga sobreviviendo su organización**”-“No más bien estamos pensando en cambiar de, de giro, porque, esto cada vez va siendo más precaria la forma de, las, ya las ediciones las hacen de muy poco monto de eh, las ediciones, porque como les digo, si las ventas de las editoriales bajan, es por ende que nuestro trabajo también va a bajar.”*

**Si hubiera la oportunidad de expandir la encuadernadora ¿Estaría de acuerdo en tomar ese camino?**

*“Si siempre y cuando hubiera una editorial que a mi me, me prometiera darme todo el trabajo no repartirlo entre muchos, hay gente que esta interesada con nosotros, porque nosotros hacemos muy buen trabajo, este, y entonces ellos, ellos no se si hubiera alguien que me dijera te doy toda la chamba, adelante, con permiso (contestó llamada telefónica de un cliente), me dijo que como cobre, que cobro muy caro, digo esto esta, eh visto que va a desaparecer, nosotros tenemos que buscar otra manera, no sé de trabajar, eh, no sé ahora con engargolados, fotocopias, engargolados, porque la situación esta muy difícil, sí”-“**Bueno alguna vez le comentamos a su hermano que si encuadernaban tesis, ya que sería un buen negocio, si ustedes ofrecieran un precio accesible, ya que existen personas que exageran mucho en el precio a la hora de encuadernar, yo creo que sería una buena opción**”-“Lo que pasa es que nosotros estamos orientados a hacer libros a editoriales entonces nosotros por ejemplo los textos*

*que le ponemos a los libros, o sea esto (nos mostró la portada de un libro) mediante un cliché de un grueso y contar, entonces la gente que hace tesis, este, y que quieren que le pongan un periodo y todo, son tipos sueltos, y es un proceso que no tenemos nosotros, no, no lo tenemos, y no lo tenemos porque, porque no, no nos resulto en un principio conveniente, porque, haber hágame 5 tesis, quince tesis, doce tesis, y a la gente se le hace elevado el precio no lo pagan, y esa es la razón, es otro ramo, el hacer tesis”-“Si porque bueno en estos lugares las imprimen y las encuadernan”-“Si así es y nosotros no imprimimos nada”-“Todo el material se los traen nada más ustedes se encargan de empastar”-“Empastar exactamente, doblamos, nos traen el pliego ceñido, ya lo vieron ustedes-si-ya nosotros los doblamos de quince páginas de treinta y dos de lo que sea y lo cosemos o encuadernamos, como lo pida el cliente, hay veces que dice sin costura pegados, y los pegamos.”*

**Existe tal vez otra alternativa, ¿si le ofrecieran fusionarse con otra encuadernadora más grande donde usted no fungiera como encargado general, sino que, no pasaría a ser un empleado más, más bien sería parte de, si como supervisor o algo así, de todas maneras conservaría cierto rango, para salvar a la organización y conservar los empleos de los trabajadores que tiene usted aquí lo aceptaría?**

*“Claro que si como no, lo que sucede es que yo ya vengo de dos asociaciones, y yo me asocie por primera vez con gente muy eh, abusiva, entonces allí es donde yo me quede con otro socio, eh y sucedió lo mismo, pues yo ya no quise sociedades, porque normalmente el más grande es eh, la gente abusiva, si viene una persona, en la cual yo tuviera toda la confianza y todo, y que fuéramos muy legales y leales, digo, adelante no.”*

**Y si le ofrecieran un financiamiento para modernizar las máquinas, meter más cosas, con las que ustedes pudieran abarcar más mercado, ¿aceptaría?**

*“No porque el mercado es el que se esta yendo para abajo, entonces te digo, ya no es cosa de echarle más dinero bueno al malo, no, entonces te digo esta clase de negocios tiende a con el tiempo desaparecer, si en un momento dado nosotros decimos, hasta aquí llegamos, pues se pierden estas fuentes de trabajo, pero principalmente, por eso se*

*los comento, cada vez baja más, si nosotros hiciéramos ediciones como las hacíamos antes, entonces si estaríamos en condiciones de tratar de modernizar nuestro equipo, de una máquina que nos diera una mayor producción, o cosas así, pero como esta el mercado, no vamos a, a venir a comprar una máquina.”*

**Y es por lo regular, y una lástima que son las empresas pequeñas y más artesanales, son las que van desapareciendo poco a poco ¿no?**

*“Pues si, ya que algunas veces desaparecen, y otras muchas son absorbidas por las transnacionales que ingresan al mercado nacional, y no encontramos la manera de solucionarlo, es lamentable, que lo que alguna vez fue, fuente de empleo de mucha gente, este desapareciendo sin control.”*

## **Entrevista 7**

**Realizada a: el señor Jorge Rodríguez Carrillo.**

**Jefe de Personal y Hermano del dueño.**

**Fecha: 19 de enero del 2007**

**Duración: 30 minutos.**

**¿Qué ventajas considera que tiene una organización familiar como esta?**

*“Pues la confianza que existe entre los trabajadores, porque ya son conocidas las personas, esa es la ventaja.”*

**Considera que tiene desventajas y ¿cuáles son?**

*“Bueno algunas desventajitas son que los permisos no se los puedes negar, porque, hay que darlos, también más que nada hay que ser un experto, pero esa es nada más la desventaja.”*

**En el proceso de toma de decisiones dentro de la organización ¿Quiénes participan en él?**

*“Mi hermano, mi cuñada y yo”*

**¿Cómo considera el ambiente de trabajo?**

*“Pues como son mujeres, este, medio regular-bueno pero porque decir si son mujeres medio regular o sea si fueran hombres sería más agradable- a veces no les gusta que las vea uno, según ellas feo.”*

**Usted ¿cree que los trabajadores que se encuentran laborando aquí, estén satisfechos aquí en esta organización?**

*“Pues yo creo que sí, pues como viven aquí cerquita no pagan pasaje, no pagan comida, y aunque..., más que nada es por la comodidad, y el horario pues es bueno de ocho a cinco, semana inglesa.”*

**¿Cómo se organizan para realizar las actividades diarias en la organización?**

*“De eso yo, pero mi hermano y mi cuñada me dicen, hay que hacer esto, hay que entregar ese material, en fin, pues yo ya me organizo con la gente que viene.”*

**¿Cree que la empresa tenga perspectivas a futuro?**

*“Pues mira, depende, no de nosotros, sino de las editoriales, porque antes había tiros de diez, quince, veinte mil ejemplares, y ahora se ha reducido, entonces, estamos a expensas de las editoriales, según los tiros de libros que nos mande.”*

**Si hubiera la posibilidad de expandir la encuadernadora, ¿usted apoyaría a su hermano si tomara la decisión de expandirla?**

*“Claro que si, hasta que el cuerpo aguante, además es de mi familia, lo cual me compromete aún más.”*

**Usted ¿tiene expectativas personales de crecer y salir de la encuadernadora?**

*“Tengo un negocio de un estudio fotográfico, nada más que como me queda tiempo, vengo ayudar a mi hermano, pero ya tengo mi futuro asegurado.”*

**¿Cuál es el futuro que usted mira para esta organización?**

*“El rumbo que tendrá este negocio es muy incierto, como puede continuar cinco o diez años más, también puede desaparecer en uno o dos años, si no nos apresuramos a modernizar las maquinas para otro tipo de trabajo como grabado tipo oro en pastas duras u otro tipo de cosas incluso impresiones, este negocio quizá no dure mucho, lo podemos ver en que cada vez empastamos menos libros debido a que la gente compra muy pocos libros pues con el Internet y las fotocopias la gente prefiere utilizar estas*

*cosas que comprar libros, también por que es más económico, pues los libros buenos y bien hechos están muy caros y no toda la gente puede comprarlos.”*

**¿Entonces usted qué haría para mantener a la empresa y evitar que desaparezca?**

*“Pues haría promoción para que nos conocieran otras editoriales y me animaría a pedir un préstamo y comprar maquinas para poder producir más y poder cumplir con los nuevos clientes, también me gustaría hacer otro tipo de cosas dentro del ámbito de la encuadernación como imprimir aquí mismo, y aprender a hacer tarjetas de presentación, volantes, servicio de paquetes de tesis pues así varias cosas más.”*



**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

**QUE INFLUENCIA TIENE EL PROCESO DE TOMA DE  
DECISIONES PARA QUE UNA EMPRESA DE TIPO FAMILIAR SE  
ENCUENTRE DENTRO DEL PROCESO DE DECAIMIENTO Y  
MORTANDAD ORGANIZACIONAL.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A N:  
SONIA YURIVIA AYALA GUZMÁN  
CLAUDIA IVETTE CAMPOS CHÁVEZ**

**ASESORA DE LA TESIS:  
DRA. MARCELA VICTORIA RENDÓN COBIÁN.**