

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.

TEMA

**COMO INFLUYE EL LIDERAZGO EN LA TOMA DE
DECISIONES EN UNA EMPRESA FAMILIAR.**

CASO: GRC TELECOMUNICACIONES S.A. DE C.V.

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

Martínez Martínez Jonny

Ramírez Cano Sandra Paola

Ramírez López Perla Azucena

ASESORA:

Dra. Marcela Victoria Rendón Cobian.

México DF, Iztapalapa, Marzo del 2007

AGRADECIMIENTOS

- **GENERALES:**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que de alguna manera colaboraron en la realización de este proyecto.

Este trabajo no habría sido posible sin la ayuda de muchas personas, quienes directa e indirectamente colaboraron en la realización de esta investigación, por lo cual les expresamos nuestro agradecimiento.

En primer lugar queremos darles las gracias a los miembros de GRC TELECOMUNICACIONES por dejarnos realizar este trabajo final dentro de su organización y dejarnos entrar en sus vidas; ya que sin su ayuda creemos que aún estaríamos buscando alguna empresa para realizar la tesina. A la familia Martínez, quienes nos permitieron hacer nuestra investigación en su empresa, por su amabilidad, disponibilidad y preferencia.

Por otro lado, queremos agradecer a nuestra asesora de tesina la Dra. Marcela Rendón Cobian, ya que sin su colaboración y guía este trabajo no sería posible, quién en todo momento estuvo al pendiente de nuestra investigación, gracias por su tiempo, paciencia y disponibilidad, así como también por los conocimientos, consejos y sugerencias para que éste trabajo fuera posible. Mil gracias por sus consejos y directrices. Gracias porque no solo es nuestra asesora sino que se ha convertido en una gran amiga.

A nuestros profesores de la UAM-I, quienes han contribuido en nuestra formación profesional, por haber compartido con nosotros sus conocimientos y experiencias, gracias por sus enseñanzas, por su tiempo y atención.

A nuestra querida Universidad, que nos permitió desarrollarnos profesionalmente.

- **PERSONALES**

JONNY:

A una gran mujer, que con orgullo tengo el privilegio de llamar mamá, porque siempre ha estado a mí lado, apoyándome y dándome ánimos para que terminara mi formación profesional, gracias por darme la oportunidad de existir, te quiero...

A la persona quién me ha sabido comprender, dar cariño y mucho amor: Perla (mi piedra preciosa), gracias por estar a mí lado en los momentos más difíciles, gracias por tu paciencia y comprensión, gracias por tus palabras de aliento, gracias por darme ánimos en todo momento y enseñarme tantas cosas lindas de la vida, pero sobre todo gracias por todo tu amor.

A dos seres maravillosos a los que quiero muchísimo: A mis abuelitos, quienes han sido para mí como unos padres, gracias por sus consejos, por el interés en mí y por todo el apoyo que me dieron durante todo este tiempo.

A mis hermanas: Monse y Erika, ya que aunque no me ha sido posible compartir mucho tiempo con ustedes las quiero mucho y se que también comparten este logro conmigo.

A mis familiares, quienes también han contribuido en mi formación profesional, apoyándome en todo lo que pudieron, abriéndome las puertas de su casa y las de su corazón.

A mis amigos, por considerarme como una persona especial entre ellos, por sus consejos, gracias por compartir esta etapa a mi lado.

A la UAM, por haberme dado una formación profesional y por haber hecho realidad uno de mis más grandes anhelos.

A quienes sin su esfuerzo este trabajo no hubiera sido posible, a mis compañeras de tesina, quienes compartieron conmigo sus experiencias y conocimientos y sobre todo por la dedicación que asumieron para éste proyecto.

PERLA:

Quiero agradecer principalmente a mis padres: Alberto y Angelina, por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida, por su constancia y dedicación para que yo pudiera alcanzar esta meta, porque este logro no hubiera sido posible sin su ayuda, gracias a ustedes en estos momentos puedo decir que me siento feliz y dichosa por haber culminado uno de mis mas grandes sueños, los quiero y los tengo presentes en cada momento, por todos sus esfuerzos y sus palabras de aliento mil gracias.

También quiero agradecerte a ti amor, por todo el cariño y comprensión que me has dado, por tu paciencia, por apoyarme en todo momento, por recorrer juntos este camino, por las palabras dulces que tienes para mí, tú me has enseñado a ver la vida de manera diferente, eres un maravilloso ser humano y agradezco a Dios por haberte puesto en mi camino. Te amo Jonny....y te llevo en mi corazón.

A mis hermanos: Ricardo y Marisol, porque a pesar de las diferencias que hemos tenido, lo quiero mucho y los llevo en mi corazón, jamás se me podrán olvidar todas las cosas que vivimos juntos, los juegos que compartimos, las travesuras que hicimos, gracias por formar parte de mi familia, les deseo lo mejor y que cumplan todos sus sueños.

A mis familiares, por el lazo que nos une y por todas esas cosas que no pude compartir con ellos, por su apoyo y la confianza que han depositado en mí, porque sé que comparten este logro conmigo.

A mis compañeros y amigos, por los momentos compartidos, por su apoyo en los momentos difíciles, por creer en mí, por escucharme cuando mas lo necesite, por las alegrías que me hicieron pasar, porque gracias a ustedes puedo decir que conozco la palabra amistad, ustedes saben que los quiero mucho y aunque ya no estemos juntos la amistad que existe entre nosotros es para siempre.

De igual manera quiero agradecerte a ti Sandra por la dedicación y empeño en la elaboración de este trabajo, por tu disposición y aportaciones tan valiosas, te deseo lo mejor de todo corazón.

Y sobre todo quiero agradecer a Dios por acompañarme en cada momento de mi vida, por brindarme tantas bendiciones y por permitirme estar aquí.

SANDRA:

Este trabajo final se lo quiero dedicar a toda mi familia, ya que directa o indirectamente han contribuido a éste trabajo...Quiero agradecer a mis hermanos Cesar y Samy (Peri), Gracias por ser como son y sobre todo por ser mis hermanos, Gracias por estar conmigo, por aguantarme, por hacerme reír, por escucharme, comprenderme y también por las diferencias que hemos llegado a tener ya que sin esas discusiones no me daría cuenta de mis errores y de los hermosos seres humanos que me tocaron como hermanos. Gracias a ustedes yo no sería quien soy. También quiero agradecer a mi papá: Juan Alberto Ramírez, que aunque está ausente en este momento sé que si estuviera aquí compartiría este triunfo conmigo. Gracias por que sin tu ayuda y comprensión quién sabe en donde estaría.

Pero sin dudar, a quién más tengo que agradecer es a ti mamá, por que sin tus desvelos, ayuda, comprensión, amor y regaños has hecho de mí quien soy... Este trabajo final es para ti...Gracias por estar a mi lado en los buenos y sobre todos en los malos momentos, Gracias por aguantarme tanto, gracias por quererme como me quieres...Gracias por ser mi mamá y por ser la persona mas dedicada, divertida, la más responsable y trabajadora y sobre todo una de las mejores Administradoras que conozco. Te quiero y mil gracias...

Tengo que agradecer enormemente a mis compañeros de equipo: Perla y Jonny. Gracias chicos, por toda la ayuda, los desvelos, la comprensión, apoyo y confianza. Por que sin ustedes este trabajo no sería tan bueno como lo es. Además quiero agradecer su amistad y quiero que sepan que son unos excelentes seres humanos.

También tengo que darte las Gracias a ti amor, por estar a mi lado, por tu cariño y comprensión, por las cosas buenas que hemos pasado, por tu apoyo, por escucharme cuando mas lo necesitaba, Gracias por tu paciencia, Gracias por ser como eres, gracias por compartir conmigo tus sueños, tus planes, proyectos y por incluirme en ellos. Gracias por enseñarme a ver la vida de manera diferente.. Quiero que sepas que estas en mi corazón y que te quiero mucho...Gracias Alfredo por estar en mi vida...

A mis amigos, Liz y Jorge, Carlos, Claudia, Sonia, Nancy, Releque y Toño y todos los que me faltan mencionar, (no se vayan a sentir chicos, ustedes saben que los quiero y que están presentes), gracias por su amistad incondicional, por enseñarme que un amigo siempre está a tú lado a pesar de que por motivos escolares y personales no estemos últimamente juntos. Gracias chavos por todos esos buenos momentos, Gracias por dejar que sea su amiga, Gracias por los consejos y los puntos de vista que han enriquecido mi vida.

ÍNDICE

1. Introducción.....	7
2. Capítulo I. Marco Teórico	9
2.1 Mpyme.....	9
2.2. La Familia.....	12
2.3. Empresa Familiar.....	12
2.4. Toma de Decisiones	16
2.4.1. Teoría de Sistemas	16
2.4.2. Teoría de las Decisiones.....	17
2.4.3. Tipos de Decisiones.....	18
2.4.4. Niveles de Toma de Decisiones.....	20
2.4.5. Otros Tipos de Decisiones.....	20
2.4.6. Estilos de Toma de Decisiones.....	22
2.4.7. Toma de Decisiones en Diferentes Condiciones.....	23
2.5. El Papel de los Directivos.....	26
2.6. Liderazgo.....	29
2.6.1. Definición.....	31
2.6.2. Importancia del Liderazgo.....	31
2.6.3. Tipos de Liderazgo.....	32
2.6.4. Diferencias entre Líder, Director y Jefe.....	35
2.6.5. El Modelo de la Rejilla.....	36
2.6.6. Características, Valores y Habilidades de un Líder.....	37
2.6.7. Autoridad en el Liderazgo.....	38
2.6.8. El Liderazgo en la Empresa Familiar.....	39
3. Capítulo II. Marco Contextual	40
3.1. Importancia de las Mpymes.....	40
3.2. Clasificación de las Empresas.....	41
3.3. Diferencias entre la Empresa Familiar y No Familiar.....	44
3.4. Principales Indicadores de Empresas Constructoras	47
4. Capítulo III. Metodología.....	59
4.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa	59
4.2. Observación Participante.....	61
4.3. La Entrevista a Profundidad.....	63
4.3.1. La Selección de Informantes.....	66
4.3.2. Tipo de Entrevistas	66
4.3.3. La Guía de la Entrevista.....	67
4.4. Categorización.....	68
5. Capítulo IV. Estudio de Caso: “GRC Telecomunicaciones”.....	72
5.1. Forma de Contacto.....	72
5.2. Biografía de la Organización.....	72
5.2.1. Antecedentes e Historia	73
5.2.2. Organigrama General	77
5.2.3. División del Trabajo.....	78
5.2.3.1. Departamento Eléctrico.....	78
5.2.3.2. Obra Civil.....	79
5.2.3.3. Mantenimiento	80
5.2.3.4. Estructuras	81
5.2.3.5. Antenas y Líneas.....	81
5.3. Bitácora de las Entrevistas y Visitas Realizadas.....	83

5.4. Categorías y Subcategorías	86
5.5. Análisis de las Entrevistas	90
1. La Familia	90
A) La Familia Martinez.....	90
B) Autonomía Profesional.....	91
C) Relaciones Afectivas.....	93
D) Los Valores Familiares	93
D.1) Confianza.....	93
D.2) Apoyo.....	94
2. La Empresa	96
A) Orígenes	97
A.1) Independencia	100
A.2) Formalización y Legalidad	100
B) El Aspecto Económico	103
C) Estructura Organizacional.....	108
C.1) Actividades	109
C.2) Organigrama.....	115
C.3) La Contratación	130
C.4) Experiencia Laboral	134
C.5) Flexibilidad.....	136
C.6) Infraestructura.....	138
3. Toma de Decisiones.....	141
A) Tipo de Decisiones	142
B) Jerarquía.....	146
C) Delegación de Responsabilidad.....	150
D) Conflicto de Intereses	153
E) Comunicación	158
F) Colaboración.....	160
4. Liderazgo.....	163
A) Tipo de Liderazgo	164
B) Influencia en la Toma de Decisiones	168
C) Autoridad en el Liderazgo	170
5.6. Esquema Interpretativo.....	172
6. Capítulo V. Reflexiones Finales	185
7. Bibliografía	197
8. Anexos	200
8.1. Anexo 1. Guión de las Entrevistas.....	200
8.2. Anexo 2. Entrevistas Semi-Estructuradas	201
8.3. Anexo 3. Entrevista no Grabada: Visita a Xochimilco.....	271
8.4. Anexo 4. Platica con Daniel (Hermano del Ing. Rafael).....	276
8.5. Anexo 5. Anexo Fotográfico.....	279

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años se ha producido un gran interés por el estudio de las Empresas Familiares desde diversos ángulos y disciplinas: Psicología y Terapia Familiar, Economía, Historia, Administración y Sociología entre otras, con la única intención de tener una visión más integral de la Empresa Familiar como campo de estudio. Por otra parte, no es sólo un asunto de interés por parte de los académicos si no también de los empresarios, los profesionales e inclusive los medios de comunicación reconocen la importante contribución de la Empresa Familiar en la construcción de una sociedad con valores y sobre todo la contribución que esta aporta a la economía.

En México, se estima que el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural del país. Proporcionan más de la mitad de los empleos de este país incluyendo actividades que no son comerciales. Acaparan el 40% de todas las actividades comerciales. Además de que ha presentado una alternativa para la independencia económica.

La pequeña y mediana empresa ofrece el campo experimental para generar con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y procesos de producción.

De acuerdo al INEGI en 1999 existían 2, 726,366 empresa de las cuales 2, 718,651 pertenecían a la MPYME representando el 99.6% del total de las empresas, de las cuales el 95.5% eran micro negocios, 3.2% pequeñas y 0.9% medianas empresas, como lo podemos ver sobresalen los micro negocios, por lo que es necesario prestarles ayuda y estimular su crecimiento y permanencia.¹

Estas empresas logran un porcentaje alto en la proporción de negocios de un país, en la producción del Producto Bruto Interno y son importantes creadoras de fuentes de trabajo, por lo que es un tema muy interesante para ahondar en él.

¹ Rodríguez Valencia Joaquín , la importancia de la pequeña y mediana empresa en administración de pequeñas y medianas empresas, editorial Thomsom, quinta edición, Pág.28.

En esta época sabemos que las empresas se van haciendo más complejas conforme van creciendo y de esta manera cobran mucha importancia y son objeto de estudio. Pero que pasa con los pequeños negocios que luchan desde su inicio así como en la etapa de su crecimiento poder sobrevivir y no desaparecer.

En la actualidad más del 95% de las empresas de todo el país son micro, pequeñas y medianas empresas, sin embargo muchas de ellas llegan a fracasar en la etapa de iniciación por la diversidad de problemas que se les presentan debido a la falta de capacitación técnica y administrativa para resolverlos, la mayoría de estas empresas no permiten que personas ajenas a la familia tomen parte de la dirección, por lo que ellos mismos prefieren tomar las decisiones que guíen el rumbo de su negocio.

Dentro del presente trabajo se trata de contestar a una pregunta central que a nuestro parecer es importante:

¿Como influye el tipo de liderazgo en la toma de decisiones de una empresa familiar y sí las relaciones familiares influyen en la toma de decisiones?

Sabemos que el propietario de la empresa familiar por lo general es el director de la misma, entonces nos preguntamos si su forma de liderar a su gente repercute en la toma de decisiones; o si lo que afecta en la Toma de Decisiones son las relaciones familiares, ya que muchas de estas relaciones afectan tanto el desempeño de la organización, como la toma de decisiones de la misma.

2. CAPITULO I. MARCO TEORICO

Para ésta investigación, el Marco Teórico que se revisará comprenderá aspectos importantes de la Teoría de las Decisiones y el Liderazgo por un lado, y por el otro, tomaremos en cuenta aspectos de concernientes a las Empresas Familiares y a las MPyME, las cuales constituyen la columna vertebral del sistema económico de México.

2.1 MPyME

La importancia de la pequeña y mediana industria, no solo radica en el número de establecimientos y en el número de trabajadores que emplea, sino que también su importancia radica en el monto del capital invertido, el valor de su producción, la cantidad de materia prima que consumen y la capacidad de compra que dan a los trabajadores mediante el pago de salarios.

Para hacer satisfacer las necesidades del mercado de consumo se requieren diferentes tipos de actividades empresariales como:

1. Actividades que producen bienes: Se clasifican en productores de materias primas, son empresas que producen mercancías básicas sin elaborar, que son utilizados para satisfacer las necesidades materiales y productores de bienes de fabricación, son empresas que combinan y/o transforman las materias primas para obtener bienes terminados.
2. Actividades que distribuyen bienes: Una vez que los artículos son producidos, deben ponerse a disposición de los consumidores y aquí entran las empresas que compran y venden mercancías o que las transportan desde el productor hasta el consumidor final.
3. Actividades que ofrecen servicios: Son aquellas empresas que se dedican a prestar servicios con lo cual realizan una contribución directa al proceso de distribución.

El factor humano es importante en toda organización, es por eso que la pequeña y mediana empresa contribuyen a proporcionar un mayor número de empleos proporcionando capacitación y ayudando al desarrollo de habilidades. Algunas diferencias de las pequeñas y medianas empresas son:

Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, están a cargo de una sola persona con poca especialización.	Tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento, posee una mayor organización y sus funciones están a cargo de especialistas.
Absorbe el 23% de la fuerza de trabajo y representa el 9% del PIB.	Emplea al 35% de la fuerza de trabajo y genera el 35% del PIB.

FUENTE: Cuadro elaborado a partir de Rodríguez Valencia Joaquín.

Algunas características de las pequeñas y medianas empresas son:

- La estructura orgánica de las pequeñas y medianas empresas es familiar.
- Utilizan sistemas de producción tradicional.
- El director es un empresario por herencia.
- Encaran ocho problemas en común: recursos humanos, deficiencias en el gobierno, falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materias primas, mercados, competencia y deficiente organización.
- El objetivo principal de los directores es la maximización de utilidades.
- La toma de decisiones es centralizada.
- La planeación es inexistente
- Actitud pasiva en cuanto al manejo de personal.

Las desventajas que presentan respecto a las grandes empresas son:

- Falta de estudios que tomen en cuenta las variables como: mercado, tecnología, financiamiento, etc. antes de invertir.
- Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil.
- Escasa mano de obra calificada que repercute en la mala calidad de los productos.

- Escasez de recursos económicos que provoca la limitación en la expansión del mercado.
- Representan una mínima parte dentro de las decisiones con respecto de políticas y mecanismos de acción adoptados por las asociaciones industriales.
- Cuentan con un administrador que no es un especialista.

Teniendo en cuenta las características anteriores podemos entender a las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYME) como organizaciones con relaciones complejas tanto hacia dentro como con elementos de su contexto que las hace únicas para su estudio.

Como lo menciona De la Rosa en su artículo “Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización (MPYMO)”² se debe de comenzar un estudio organizacional de estas formas de empresas para no quedarnos solo con el enfoque económico.

Se sabe que no hay muchos estudios sobre el enfoque organizacional de la MPYME y la propuesta de De la Rosa es comenzar con estos estudios para complementar al estudio económico y tener una visión mas completa sobre estas organizaciones.

Puesto que la mayoría de los estudios organizacionales están orientados a las grandes organizaciones y tanto sus estructuras, ventajas, oportunidades, debilidades así como sus problemas, no son los mismos que los de las MPYMO, las estructuras no están bien definidas pero se encuentran presentes, las razones para la toma de decisiones responde a otras circunstancias.

Es la mezcla de todos los elementos que conforman a una empresa lo que hace que se le considere como una organización y como tal se deben realizar los estudios mas convenientes para comprender su naturaleza y trazar su futuro.

² De la Rosa, Alburquerque Ayuzabet. “Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización” en Iztapalapa no.56, año 25. enero-junio 2004. pp. 129-174.

2.2. LA FAMILIA.

Las familias son sistemas complejos en sí mismas. Las relaciones interpersonales en la familia afectan a la empresa, y la empresa es afectada por las relaciones interpersonales. El patrón de maduración normal de aumentar la independencia y separar la identidad (incluyendo la identidad profesional) puede no ser lo mismo para aquellos individuos que están dentro de una empresa familiar. Dunn (1999) realizó tres estudios longitudinales donde encontró que la tensión y ansiedad familiares eran amplificadas, y frecuentemente causadas, por aspectos de la empresa familiar.

En un estudio cualitativo de 32 miembros de la generación siguiente de empresas familiares Handler (1991) encontró dos aspectos clave de las relaciones interpersonales en la empresa familiar. El primero de ellos es el nivel de entendimiento y de respeto mutuo entre las generaciones de las familias. El segundo aspecto clave de las relaciones interpersonales es de aquellas existentes entre el líder de la siguiente generación emergente y los hermanos y parientes. Donde existen relaciones fuertes, tanto la familia como la empresa se fortalecen.

Las relaciones interpersonales familiares juegan un papel muy importante en la salud de los sistemas de la empresa familiar. Aunque no se han discutido las necesidades financieras y de utilidad de la empresa, la importancia del liderazgo es un aspecto de máxima prioridad dada la cantidad e importancia de elementos de la empresa que su ejercicio impacta y, además, si estamos concientes del alto porcentaje de empresas de naturaleza familiar que existe en México y en general a nivel mundial, la mayoría de estas de tamaño micro y pequeñas.

2.3. EMPRESA FAMILIAR.

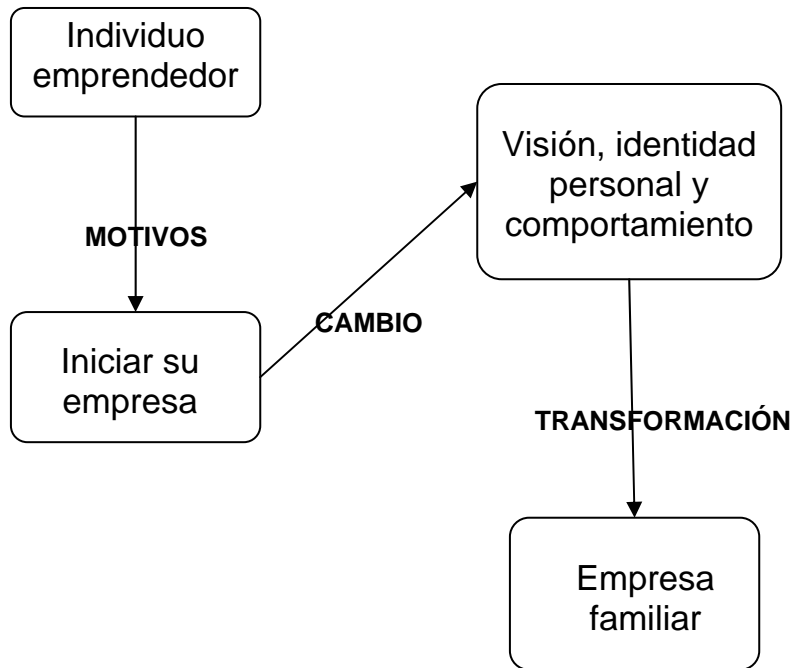
Antes de comenzar con la investigación, debemos de tener en claro lo que significa una empresa familiar. A continuación se mencionan tres definiciones sobre la empresa familiar, la tercera definición, es una propuesta de los integrantes de este equipo de trabajo.

- “Es una organización controlada y operada por los miembros de una familia” (Belausteguigoitia, 2004).
- “Una organización controlada y operada por los miembros de una o dos familias” (Stern).
- “Una empresa familiar para que sea considerada como tal, debe de estar dirigida y/o controlada por uno o varios miembros de una o dos familias, puede ser una pequeña, mediana, gran empresa o puede incluso ser una multinacional. Empresa Familiar no es sinónimo de MPyME”

En resumen, podemos decir que para que una empresa sea considerada como familiar debe de estar dirigida y/o controlada por uno o varios miembros de una o dos familias; sin olvidar que una empresa familiar puede ser una pequeña empresa, puede ser una mediana empresa o puede incluso ser una empresa multinacional. No se puede confundir a una empresa familiar con una MPyME.

Como se hizo mención anteriormente, en México se estima que el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural del país. Los resultados de las estadísticas internacionales sobre la existencia de las empresas familiares muestran cifras bastante significativas: Generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial, constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta, el 25% de las 100 primeras del mundo son familiares.

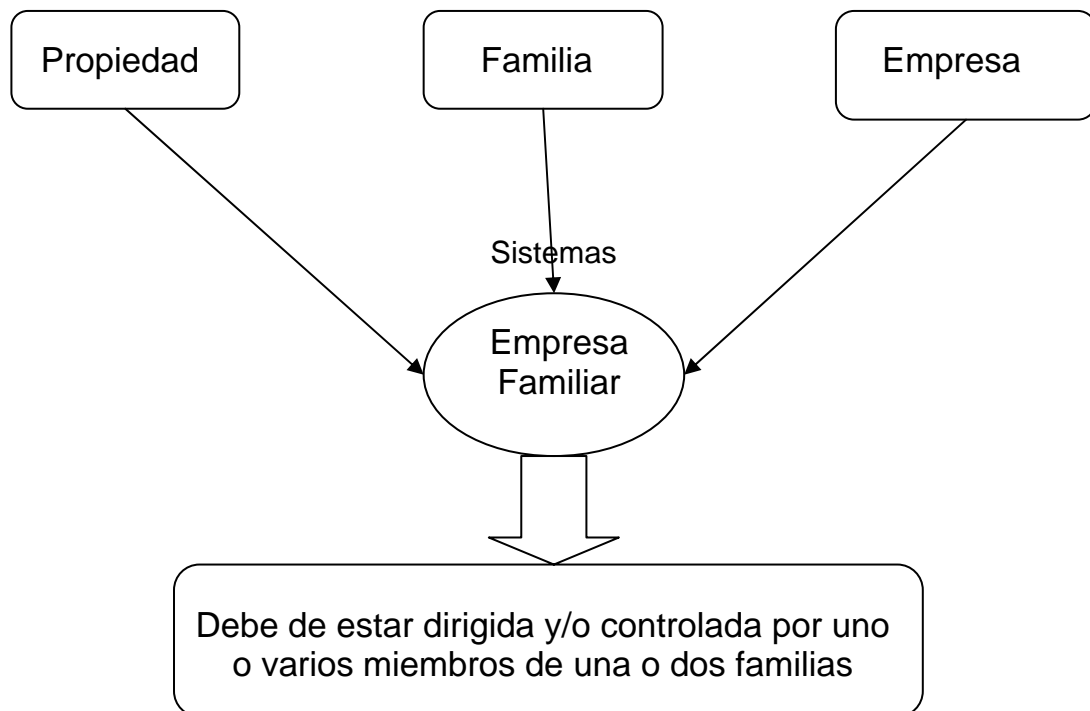
Si bien las personas se unen para formar organizaciones, como es que se forman las empresas familiares, es por eso que de acuerdo a Belausteguigoitia (2004), existe un individuo emprendedor que con base en ciertos motivos, como el apoyo y la confianza se unen para iniciar su empresa, posteriormente se da un cambio en su visión, identidad tanto personal como en su comportamiento para que de lugar a la empresa familiar.



FUENTE: Elaboración propia basado en Gersick y Davis.

Las características de una empresa familiar son tres:

- La propiedad: Gran parte de la propiedad es de una familia, la cual mantiene el poder y el control de la actividad empresarial.
- El poder: Los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa ó están ubicados en cargos de decisión dentro del Consejo Directivo.
- La continuidad: Debe estar involucrado el factor herencia, en el caso de que participen en la empresa los miembros de una segunda generación, es decir los hijos del fundador.

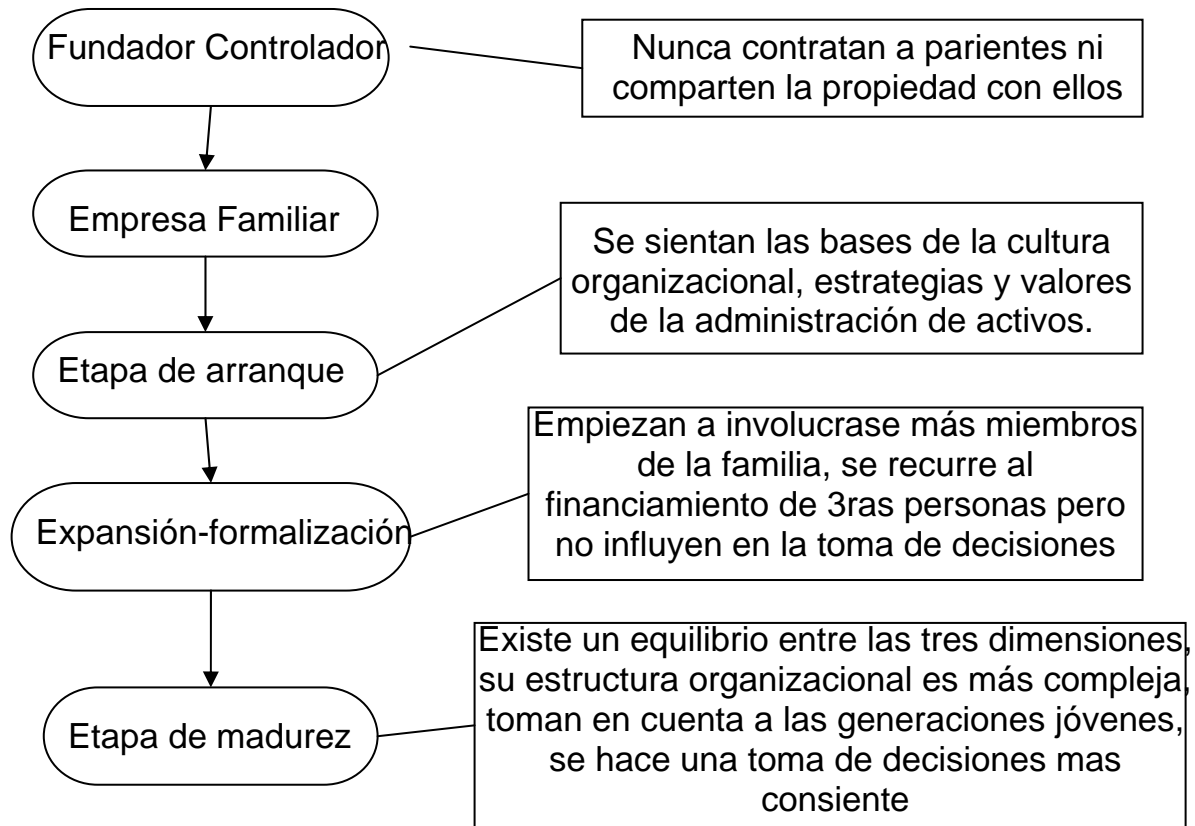


FUENTE: Elaboración propia basado en Gersick y Davis.

La transición de una empresa con un propietario controlador a la empresa familiar exige acciones concretas y un paso psicológico. Las acciones concretas comprenden:

- Contratar a miembros de la familia
- Prepararlos para que ocupen puestos gerenciales
- Distribuir la propiedad entre los herederos
- Prever la transición del control dentro de la familia
- El paso psicológico consiste en la percepción de la compañía, se refiere a que ya no se vea como una actividad personal y que se considere como una actividad familiar.

ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR



FUENTE: Elaboración propia basado en Gersick y Davis.

2.4. TOMA DE DECISIONES

2.4.1. TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas es un enfoque mas contemporáneo el cual supone que estos son complejos y están relacionados con una situación, que las soluciones no solo resuelven el problema sino que también influyen en el resto de la empresa y deben ser evaluadas en función de que también resuelven el problema y afectan a toda la empresa, ni problemas ni soluciones son constantes.

No considera a los problemas discretos, sino a los relacionados con todos los aspectos de la empresa, las empresas están formadas por sistemas y procesos interrelacionados y cualquier cambio en un aspecto afecta a los demás. Las soluciones también reaccionan a las circunstancias cambiantes, es necesario después de

implantar una solución evaluar el efecto de tal solución y proporcionar retroalimentación a la empresa. El proceso de solución de problemas es dinámico por que las soluciones crean realidades nuevas y esas nuevas circunstancias exigen otras soluciones.

2.4.2. TEORIA DE LAS DECISIONES.

Para esta investigación es indispensable revisar la Teoría de las Decisiones, identificar el tipo de decisiones que se les pueden presentar a los directivos, analizar el proceso decisorio y conocer algunas herramientas que facilitan la toma de decisiones en las organizaciones, que posteriormente se tendrá que adaptar a las pequeñas empresas familiares de México.

“Decidir es transformar una voluntad en un acto, es el elemento intermediario entre el pensamiento y la acción, decidir se convierte en hacer elecciones permanentemente.”³ El termino decidir proviene del latín *decidiré* que quiere decir contrastar; el decisor es la persona investida de un poder que le confiere el derecho y los medios de disentir, de optar y hacer seguir su opción. En el mundo empresarial, los propietarios o sus representantes poseen el derecho de tomar decisiones.

La decisión es el proceso por el cuál se llega a una opción, se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta. “este proceso implica toda una serie de actos parciales que conducirán al decisor ha seleccionar una solución entre las mas adecuadas, tomando en cuenta la situación y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria”⁴ cuando se toma una decisión, no se busca la solución mas adecuada, sino se busca la solución mas satisfactoria, que depende de las circunstancias.

³ Aktouf, Omar. “La decisión: ¿autocracia, administración programada o elección concertada?” En: La Administración: entre tradición y renovación. 1998. Colombia, Artes Graficas Univalle. P. 147.

⁴ *Ibíd.* P.149.

2.4.3. TIPOS DE DECISIONES.

Aktouf menciona que hay diferentes tipos de decisión y las clasifica de la siguiente manera:

- La decisión estratégica: Son decisiones tomadas en el nivel del ápice estratégico de la organización: conciernen a acciones globales de gran alcance, que comprometen las políticas y la orientación general de la empresa poniendo en juego varias estructuras y funciones a la vez, se orienta a las metas en conjunto.
- La decisión administrativa: Ésta decisión es mas del mediano plazo, de la acción de una estructura o de una función a la vez; esta orientada a asegurar la disponibilidad de los medios y su combinación para el logro de cada una de las metas parciales que no conducirán a la realización de las metas globales de la empresa. Esta clase de decisiones las toma la jerarquía intermedia.
- La decisión corriente: Esta es una decisión local, cotidiana o de alcance temporal o limitado; está orientada al corto plazo y al logro de metas operativas, involucra solo a funciones individuales y no a las estructuras. Esta clase de decisiones se deja a la iniciativa de la jerarquía de planta, es decir a la más cercana a la ejecución de trabajo.
- La decisión programada: Esta es la clase de decisiones que se pueden encontrar en todos los niveles de la organización y que consiste en aplicar procedimientos conocidos, simples y repetitivos, se tratan de respuestas previsibles a situaciones previstas y predecibles. Caracterizan a aquellos problemas que se comprenden bien, que están bien estructurados, son rutinarios y repetitivos y proporcionan procedimientos y reglas sistemáticas. Son para problemas simples, una decisión programada rutinaria puede ser poco compleja y requiere un enfoque de sistemas cuando se le encuentra por primera vez; el resultado de este enfoque será una solución algorítmica que se puede aplicar cada vez que se presente el mismo problema.

- La decisión no programada: Implica lo imprevisto, lo inesperado y lo nuevo; a mayor altura en la escala jerárquica, más numerosas pueden ser las decisiones no programadas. Estas decisiones dependen excesivamente de las capacidades de toma de decisiones de los ejecutivos por que no hay soluciones rutinarias disponibles. Los ejecutivos deben analizar como empresas similares resuelven empresas parecidos para discernir maneras de afrontar las dificultades actuales de la empresa.

La toma de decisiones eficaz debe tener en cuenta la complejidad de los negocios, el enfoque más simplista para la solución de problemas es “el pensamiento lineal que supone que para cada problema hay una solución, que esta influye solo en el área del problema y no en el resto de la organización y que una vez implantada permanece como valida y debe evaluarse solo como solución, en este pensamiento se cree que los problemas son discretos, singulares y únicos”⁵

Los problemas de manera simplista y lineal no consideran el rango de soluciones ni la influencia de este en toda organización. No ha probado ser una manera eficaz de enfrentar los problemas organizacionales, para este enfoque, hay cuando menos tres dificultades:

- Como las soluciones afectan no solo el área del problema sino también a toda empresa, no se pueden anticipar los resultados de la solución. Partes de la organización no consideradas para resolver problemas pueden ser afectadas por la solución y reaccionar de manera no anticipada.
- Si los resultados de la solución son los deseados y los pretendidos, ignora las interrelaciones entre los elementos de la organización que puede llevar a soluciones simplistas que no resuelven el problema más grande.
- El pensamiento lineal supone que una vez definidos los problemas e implantadas las soluciones esta son siempre validas e ignoran la naturaleza rápidamente cambiante de las empresas.

⁵ Montana, Patrick J. “Administración Historia y conceptos”, 2002, CECSA; México. P. 100.

2.4.4. NIVELES DE TOMA DE DECISIONES

Montana realiza otra clasificación diferente a la de Aktouff, ya que dice que hay tres niveles de toma de decisiones en las organizaciones que son:

1. "Toma de decisiones estratégicas: Son las que determinan la metas, los propósitos y la dirección de toda organización. En la toma de decisiones estratégicas es mayormente la tarea de los altos niveles de la empresa, las decisiones tomadas en este nivel también determinan como se relacionará la empresa con su medio externo, las decisiones estratégicas usualmente no son programadas.
2. Toma de decisiones administrativas: Son las tomadas en los niveles mas bajos que los analizados en las decisiones estratégicas, las toman los gerentes de nivel medio, como los jefes de división o de departamento; las decisiones administrativas expresan las metas corporativas de manera departamental especifica, las decisiones administrativas son muy especificas y concretas y están mas orientadas a las acciones.
3. Toma de decisiones operativas: Se hace en los niveles inferiores o de supervisión en la empresa y se refiere al curso de las operaciones básicas, son la manera más eficaz y eficiente de cumplir con las metas establecidas en el nivel administrativo."⁶

2.4.5. OTROS TIPOS DE DECISIONES.

Leonardo Curzio en su libro "Toma de Decisiones" nos menciona otros dos tipos de decisiones: la decisión pública y la decisión privada.

Curzio menciona que la decisión privada "es aquella que se toma en alguna empresa, compañía o de manera individual y no tiene repercusiones importantes fuera de la organización"⁷

⁶ Ibíd. Pp.106,107

⁷ Curzio, Leonardo. "Toma de Decisiones" p. 28.

Esta decisión no tiene normas de funcionamiento interno que no se puedan alterar por disposición de la parte ejecutiva, y sus objetivos usualmente son lineales. En una empresa todas las decisiones principales buscan maximizar beneficios, a través de métodos del tipo de análisis financiero y de costo-beneficio.

La decisión pública es “la que toma el poder público de acuerdo con su proyecto de gobierno, con sus propios procedimientos y reglamentos y bajo su exclusiva responsabilidad”⁸ El destinatario de la decisión pública es la sociedad o el país y no existe un modelo único que condicione la dirección final de las decisiones. Éstas decisiones se toman para alcanzar los objetivos que la sociedad se ha propuesto, los cuales pueden ser:

- **Objetivos nacionales:** Son los que están expresados en la Constitución y se pueden clasificar en tres niveles: vitales, estructurales y sociales. Los vitales son los que le permiten a la nación existir, (como la defensa de la población, del territorio, mantener a las instituciones soberanas, etc.) Los estructurales son los que tienen que ver con la estructura política y legal que una nación decide darse a sí misma (república democrática, representativa y federal). Por último, los sociales, son los que responden al conjunto de disposiciones que en materia social, económica, educativa, laboral y de asistencia están plasmadas en la Constitución.
- **Objetivos coyunturales o políticos:** Son los que se presentan en los planes y programas gubernamentales; para conseguir los objetivos intermedio, que pueden ser gerenciales o ejecutivos, el gobierno define cursos de acción que un actor decide seguir para seguir su objetivo, es decir define políticas.

Se tienen dos tipos de decisiones públicas: “las primeras son las gubernamentales las cuales persiguen objetivos políticos y están asignadas a diferentes niveles de gobierno. Las segundas son las de tipo colectivo, que se refieren a los elementos básicos que constituyen a la comunidad.”⁹

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.* p. 29.

2.4.6. ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES.

Montana también establece que una persona puede adoptar uno de los siguientes tres estilos de toma de decisiones:

- El sereno o el que evita los problemas: Busca preservar el *statu quo* y actúa para evitar introducir cambios; busca mantener las condiciones actuales y aunque esto puede no ser la meta establecida de las decisiones y acciones ejecutivas puede ser su resultado práctico. El individuo que tiene este estilo, ajustará los datos reportados a fin de suavizar o ignorar por completo las dificultades, evitara los problemas buenos para mantener una empresa en el mismo curso, y ese estilo puede ser el más eficaz para la toma de decisiones en sectores industriales en donde no hay necesidad de cambios. El sereno busca minimizar el riesgo y eliminar la incertidumbre al promover el *statu quo*.
- El que resuelve los problemas: Es el estilo gerencial mas común, no duda en realizar cambios cuando hay indicios de que son buenos y necesarios, no se compromete ha hacer cambios hasta que se ha determinado por medio de la investigación y el análisis científico de datos que los cambios son necesarios. El hombre que resuelve los problemas acepta que las empresas modernas funcionan en condiciones de riesgo e incertidumbre, acepta el riesgo y toma decisiones que ayudan a afrontar la incertidumbre, él enfrenta los problemas cuando surgen y no busca el *statu quo* a menos que la situación actual sea mejor que cuando se haga cualquier cambio posible. Se preocupa por los problemas actuales, reacciona a los problemas cuando se presentan. El hombre que resuelve los problemas reconoce las necesidades del riesgo del cambio de un medio de incertidumbre, en el que se desconocen las condiciones y posibilidades de resultados no anticipados.
- Él que busca los problemas: Busca de manera activa los problemas e intenta afrontarlos antes de que surjan como dificultades mayores para la empresa, participa de manera entusiasta en la creación e implementación de contingencias, reconoce la necesidad de cambio, cree que la mejor manera de enfrentarlo es anticipándose y no solo reaccionando ante las necesidades

presentes; utiliza el análisis de datos. Él que busca problemas acepta la mayor cantidad de riesgo e incertidumbre y busca activamente encarar los problemas antes de que surjan y se hagan presentes.

2.4.7. TOMA DE DECISIONES EN DIFERENTES CONDICIONES

Condiciones de certidumbre: Se conocen todas las variables y los resultados de cada acción potencial, las decisiones que se toman en condiciones de certidumbre son decisiones programadas, como se conocen los resultados antes de tomar decisiones muchos ejecutivos prefieren tomar decisiones en condiciones de certidumbre. Es difícil que se conozcan todos los resultados posibles, y los ejecutivos generalmente se encuentran con un grado de riesgo.

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

Condiciones de incertidumbre: Cuando un ejecutivo no puede predecir o no es predecible el resultado de una decisión, existe una condición de incertidumbre. La incapacidad de predecir resultados o asignar probabilidades puede deberse a los factores siguientes:

- Existen muchas variables en la situación.
- Hay pocas variables en la situación pero es insuficiente el conocimiento de esta variable.
- En ambos existen muchas variables y el conocimiento de estas es insuficiente.

Simon dice que la elección de una alternativa en el proceso de la toma de decisiones se realiza en un “ambiente objetivo”. Como medio ambiente el autor describe a “una serie de comportamientos alternativos, cada uno de los cuales lleva a consecuencias anticipadas definidas”¹⁰. Simon concibe a la organización como una entidad tomadora

¹⁰ Herbert A. Simon (1982), “El Comportamiento Administrativo: Estudio de los Procesos de Adopción de Decisiones en la Organización Administrativa”, Aguilar, Argentina, pp. 74.

de decisiones. Las decisiones se toman con base en la información que se tiene. La racionalidad esta presente para tomar la optima decisión.

Cuando se toma una decisión dentro de una organización se tienen que tomar en cuenta tres etapas en la toma de decisiones: i) enumeración de todas las estrategias alternativas; “ii) determinación de todas las consecuencias que le siguen a cada una de ellas; iii) valoración comparativa de estas series de consecuencias.”¹¹ Según el enfoque racionalista, en teoría, el decisor necesita conocer todo el conjunto de alternativas, pero en la realidad no sucede así, lo que ocurre es que la persona que decide solo conoce una parte del conjunto de alternativas.

Simon menciona que “una estrategia es una serie de decisiones que determina el comportamiento a lo largo de un tiempo”, por lo que el decisor deberá estudiar y examinar a fondo las consecuencias de cada alternativa, para de esta forma elegir la alternativa que tenga la consecuencia mas favorable para el decisor o para la organización. Esta es una gran desventaja para el enfoque racionalista ya que es imposible que se conozcan todas las consecuencias de cada una de las alternativas que se tienen para un problema.

Parte de las características que menciona Simon, son parte del concepto del “hombre económico”, el cual dispone de toda la información necesaria, la cual le permite elegir entre las alternativas que se representan la decisión óptima. Este hombre presenta una racionalidad ilimitada, por lo tanto optimiza y maximiza.

Pero se tiene que resaltar que cuando se toma una decisión no se está considerando la objetividad que esta acción debe de tener, cuando nos referimos a la objetividad, queremos decir que implica tomar una decisión sin que influyan las preferencias del individuo encargado del proceso de toma de decisiones, de esta manera debemos contestar a lo siguiente: “¿la conducta del individuo dentro de la organización es racional cuando sirve a sus objetivos personales o cuando sirve a los objetivos de la organización?”¹²

¹¹ Ibíd. pp.65.

¹² Ibíd. pp. 73

La conducta del individuo no es completamente racional, ya que su racionalidad es limitada y parcial. Aunque se tenga todo el conocimiento sobre las consecuencias de cada alternativa, el individuo se decidirá por la que le parezca que lo lleva al mejor cumplimiento de los objetivos de la organización, pero siempre decidirá subjetivamente escudándose en los objetivos de la empresa. De esta manera, Simon propone algunas definiciones para entender los diferentes sentidos de “racionalidad”, de esta manera tenemos:

“El termino objetivamente racional para referirnos a una decisión que sigue el método correcto para maximizar unos valores dados en una situación dada, subjetivamente racional si maximiza de acuerdo a lo que el individuo considera, concientemente racional cuando se ajustan los medios y los fines a un proceso consiente, deliberadamente racional cuando se ajustan los medios y los fines deliberadamente, organizativamente racional si los fines se orientan hacia el objetivo de la organización y personalmente racional si los fines se orienta a los objetivos del individuo.”¹³

Se considera que el concepto que mas se asemeja a las características que debe tener un tomador de decisiones en una organización debe ser el del “hombre administrativo”, ya que este tiene una racionalidad limitada, no conoce todas las alternativas ni las consecuencias da cada una, busca la decisión mas satisfactoria.

Sin embargo el proceso que se elija en la toma de decisiones siempre estará establecido por el decisor que a su vez tomara partido por aquel enfoque que su percepción le indique que es el correcto; pero se debe de tener en cuenta que los fines últimos a los que tiene que responder son a los de la organización en su conjunto.

El fin último de la Teoría de las Decisiones es que se tenga un marco de referencia en el cual se encuentren los diferentes enfoques de la toma de decisiones, para de esta manera reducir el riesgo y la incertidumbre que conlleva un proceso de toma de decisiones, por que no se pueden calificar cada enfoque como “bueno” y como “malo”, esa valoración dependerá de la persona encargada de llevar acabo la selección de las alternativas y de los resultados que la elección ultima tenga.

¹³ Ibíd. pp. 74

En el proceso de decisión resultan elegidas alternativas que se consideran como los medios adecuados para alcanzar los fines que se desean, estos fines funcionan como instrumentos para conseguir otros objetivos, por lo que existe una relación de medios-fines.

2.5. EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS.

Sabemos que todos los elementos que integran a una organización son importantes, pero las personas que están en la dirección o en la gerencia general de una empresa son los encargados de tomar las decisiones que repercutirán en la dirección y en el futuro de la misma. “El directivo lo podemos definir como aquella persona que esta a cargo de una organización o una de sus subunidades”¹⁴

Según Mintzberg el directivo tiene tres papeles: los interpersonales que se derivan de la autoridad formal e informal del cual esta investido, los papeles informativos y los papeles decisorios.

Papeles Interpersonales

1. Cabeza visible: en virtud de su posición como cabeza de una unidad organizativa, todo directivo tiene que cumplir con algunos deberes los cuales pueden ser rutinarios algunas veces y con una toma de decisiones poco importantes, no por eso dejan de ser importantes para el funcionamiento de la organización.
2. Al estar al mando de una organización, el directivo es responsable del trabajo de las personas de esa organización, por lo que sus actividades constituyen el papel de líder.
3. El papel de enlace, el directivo mantiene contacto fuera de su cadena vertical de mando, este papel se dedica a estructurar el sistema informativo externo del directivo ya que cultiva contactos principalmente para obtener información, ya

¹⁴ Mintz Hersberg. “El Trabajo del Directivo: Folklore y Hechos, p. 14.

que como líderes, los directivos tiene acceso formal y fácil a cada uno de sus subordinados.

Papeles Informativos

4. Como monitor, el directivo recorre continuamente su entorno buscando y recibiendo información que no ha solicitado gracias a la red de contactos personales que ha desarrollado, gran parte de esa información le llega de manera oral.
5. Los directivos tiene que compartir y distribuir la información que reciben, en su papel difusor, los directivos pasan gran parte de su información directamente a sus subordinados, quienes de otra forma no tendrían acceso a ella.
6. En su papel de portavoz, los directivos pasan gran parte de su información a personas de fuera de sus unidades, además de informar y satisfacer a las personas influyentes que controlan su unidad organizativa.

Papeles Decisorios

7. Como empresario, el directivo busca mejorar su unidad y adaptarlas a las condiciones cambiantes del entorno para lograr esto debe tomar decisiones estratégicas que le permitan lograr este objetivo.
8. Mientras que el papel de empresario describe al directivo como el iniciador voluntario de cambios, el papel de gestor de anomalías muestra al directivo respondiendo involuntariamente a las presiones.
9. Sobre el directivo recae la responsabilidad de decidir quién tendrá qué en la organización, este es el papel de asignar recursos.
10. El papel de negociador, las negociaciones son deberes en el trabajo del directivo que no puede dejar pasar y solo él posee la información necesaria para llevarlas a cabo.

Estos papeles ayudan al directivo en la toma de decisiones, Peter F. Drucker, identifica y explica los elementos más importantes que utiliza el ejecutivo eficaz para tomar una decisión y llevarla a cabo.

Lo primero que se tiene que hacer es identificar las causas y las características del problema que se quiere resolver. El ejecutivo eficaz deberá identificar a que clase de suceso se esta enfrentando, (si el problema es un suceso único e irrepetible, que se repite constantemente o si es una consecuencia de un suceso etc.) para de esta manera continuar con el proceso de decisión y enfocarse en el tipo de solución que se necesita.

La persona encargada de la toma de decisiones debe estar segura de que la definición en la que ubicó el problema es capaz de explicar todos los acontecimientos y de esta manera se debe de comprobar que esto suceda.

Para que la decisión sea la correcta y resuelva nuestro problema de forma eficaz debe de satisfacer las especificaciones o metas impuestas, de esta manera las especificaciones tiene que estar claras por que de esta manera se puede identificar mas rápidamente si la decisión que se tomará es correcta o incorrecta.

Esta es una de las etapas más importantes y que requieren más atención por parte del ejecutivo, por que si las especificaciones están mal planteadas o no son congruentes llevara directamente a una decisión errónea.

Una vez que se ha elegido una decisión, ésta se debe llevar acabo, el autor dice que “transformar la decisión en una acción efectiva es normalmente la que más tiempo consume”¹⁵; además el ejecutivo debe de asignar a un encargado de implantar la decisión y de supervisar que ésta se ejecute de la forma planeada, pero sobre todo debe de llevar un control o informe en donde se puede percatar de que se cumplan todas y cada una de las especificaciones planteadas al inicio de este proceso de toma de decisiones.

¹⁵ Drucker F. Peter. “La Decisión Eficaz” En: Harvard Business Review (2002), p. 15

A grosso modo éste es el proceso que Drucker expone como el que sigue toda aquella persona que toma una decisión, a la que él llama “*ejecutivo*”, etiqueta que no corresponde con nuestra visión ya que no solo los ejecutivos toman decisiones, más bien todos los seres humanos desde corta edad se ven en la disyuntiva de tomar una decisión, (algunas más trascendentales que otras). Claro, que la mayoría de las personas no siguen un proceso sistemático para la toma de decisiones.

Este proceso lo llevan acabo los ejecutivos por que están en juego cosas muy importantes, es por eso que se deben de analizar todas las alternativas posibles que se tengan para un problema y las consecuencias que puede tener la elección de una o varias de ellas.

De esta manera, tomar una decisión eficaz consiste en seguir una serie de pasos o etapas. Algo que no es considerado en este artículo, es que hay elementos que no se pueden controlar o que se pueden presentar al implementar la decisión tomada a pesar de que se haya seguido al pie de la letra todo el proceso. También hay que considerar que hasta la que parece ser la mejor decisión puede fallar ya que es imposible que se tenga conocimiento de toda la información.

Si bien una decisión depende del problema que se presente, también se debe de considerar que cada ejecutivo o persona encargada de la toma de decisiones tiene su propia forma o proceso que tiene que seguir para llegar a la decisión más adecuada para la solución de un problema, además que de las alternativas factibles, cada ejecutivo escoge una subjetivamente y de esta manera para un problema se tiene diferentes soluciones.

2.6. LIDERAZGO.

Las empresas familiares tienen características únicas que las diferencian de otras organizaciones. En ellas la familia es pieza clave para que se logre el éxito o el fracaso en el negocio. Lo que se busca es que la familia esté unida, que se tenga una empresa sana y exitosa, la preservación del patrimonio y que las generaciones próximas continúen con el negocio de la familia.

Los propietarios de las empresas familiares no solo piensan en su presente, sino que también piensan en el futuro que le van a dejar a sus hijos, es decir se piensa en el largo plazo. Sin embargo, existe una desventaja: los asuntos personales suelen mezclarse con los negocios y cualquier desacuerdo entre hermanos o rencor entre primos puede destruir la empresa.

La visión de largo plazo con la que cuentan algunas organizaciones debe ser acompañada de un liderazgo que vaya de acuerdo a las características particulares de la empresa familiar, este liderazgo no debe mantener alejada a la familia, sino que debe tratar de complementar los intereses de la familia con los de la empresa, además de transmitir seguridad tanto a la empresa como a la familia. En eso consiste el buen liderazgo familiar.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa. Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. Mientras que el jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica, el líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos, consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro, es una persona que mira al largo plazo, que marca objetivos ambiciosos para la organización y que consigue que su equipo trabaje para cumplirlos.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar difícilmente podría ser el líder de una organización.

Las organizaciones cuentan con diferentes recursos: recursos materiales, recursos financieros, recursos técnicos, recursos humanos, etc. El recurso humano constituye la base fundamental de toda organización, sin él muchas organizaciones no podrían realizar sus funciones básicas. Los líderes son la parte más importante en una organización, ya que ellos dirigen el camino de las empresas y de sus empleados.

2.6.1. DEFINICIÓN.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), define al liderazgo como "la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad". El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Chiavenato, Idalberto (1993), dice que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Podemos definir el liderazgo como una forma especial de poder. El sociólogo Etzioni (1950) menciona que es la capacidad basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos. Otra definición de liderazgo: es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Es común confundir al liderazgo con el concepto de poder. Pero debemos aclarar que sí son diferentes, ya que el liderazgo se basa en la influencia, es decir el cambio de preferencias y el poder solo implica que las preferencias de los demás permanecen en segundo plano.

2.6.2. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

La parte fundamental del liderazgo son los seguidores, lo que hace que una persona sea un líder es que tiene la capacidad de hacer que la gente los siga. Por tal razón el liderazgo y la motivación van de la mano y están estrechamente relacionados; si hay una buena motivación por parte del líder la gente no dudará en seguirlo.

El liderazgo es importante en una organización ya que dueño de la misma debe saber guiar y dirigir a sus trabajadores. Toda la organización puede sufrir cambios, tanto estructurales como de personal, pero sin un líder apropiado la organización puede morir.

El liderazgo en una organización es importante, a continuación mencionamos algunas razones:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación y control de la organización adecuados no sobrevivir por la falta de un líder apropiado.
- El liderazgo es esencial para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.6.3. TIPOS DE LIDERAZGO.

Así como existen diferentes tipos de organizaciones, también existen diferentes tipos de liderazgo. A continuación, se mencionan las clasificaciones de líderes más frecuentes:

a) Según la formalidad en la elección del líder

- b) Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- c) Liderazgo informal: emergente en el grupo.

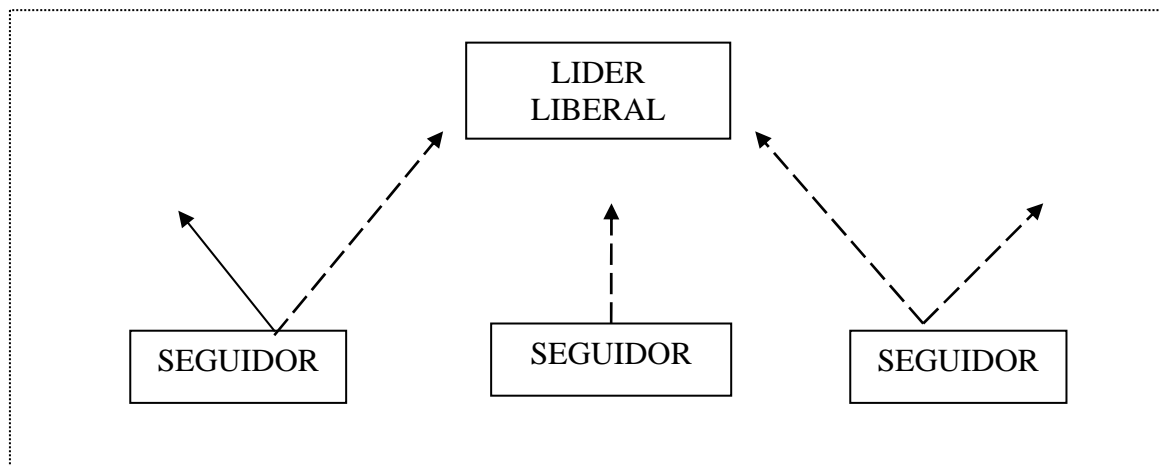
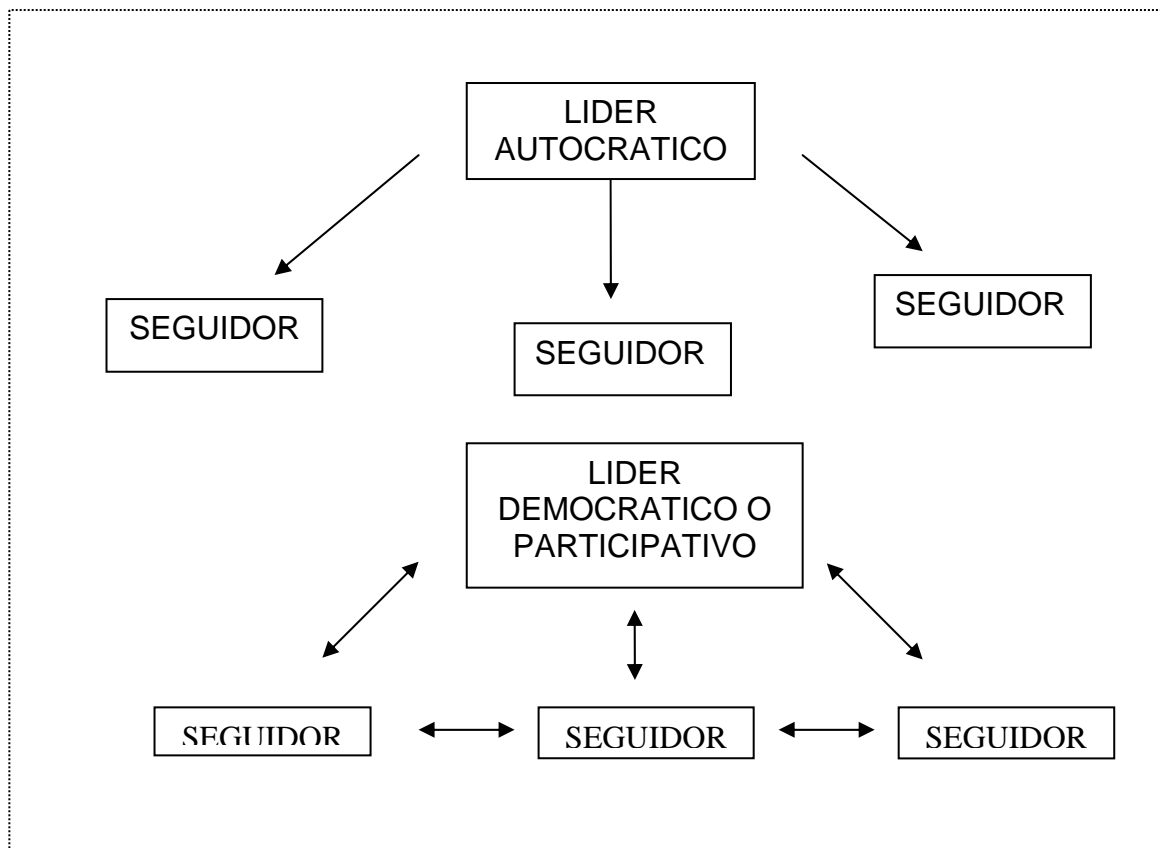
b) Según la relación entre el líder y sus seguidores:

- Liderazgo autoritario: El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida

posición de fuerza y control. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- Liderazgo democrático: El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- Liderazgo dejar hacer o laissez-faire: El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.



FUENTE: www.gestiopolis.com

c) Según el tipo de influencia del líder en sus subordinados:

- Liderazgo transaccional: Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo.

- Liderazgo transformacional o carismático: El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

2.6.4. DIFERENCIAS ENTRE LIDER, DIRECTOR Y JEFE.

Debemos de diferenciar entre director, jefe y líder ya que se puede llegar a confundir al utilizar estos términos:

LIDER	JEFE
Existe por la buena voluntad	Existe por la autoridad
Considera la autoridad un privilegio de servicio	Considera la autoridad un privilegio de mando
Inspira confianza	Inspira miedo
Enseña como hacer las cosas	Sabe cómo se hacen las cosas
Le dice al empleado: ¡Vayamos!	Le dice a un empleado: ¡Vaya!
No trata a las personas como cosas	Maneja a las personas como fichas
Llega antes	Llega a tiempo
Da el ejemplo	Asigna las tareas

FUENTE: www.gestiopolis.com

LIDER	DIRECTOR
Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.	El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo	Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.
Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.	Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los	Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el

demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.	Gerente.
Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.	Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.
Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.	Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.	Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.
Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo	En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.

FUENTE: www.gestiopolis.com

2.6.5. EL MODELO DE LA REJILLA.

Existe un modelo propuesto por Robert Blake y Jane Mouton que se llama "La Rejilla Administrativa" la cual tiene dos dimensiones la preocupación por las personas y por la producción. La rejilla resultante, se ha usado en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

Blake y Mouton mencionan que la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas. La "preocupación por la producción " incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

ADMINISTRACION CLUB CAMPESTRE: Se proporciona considerable atención a las necesidades del personal para lograr relaciones satisfactorias, se crea una atmósfera agradable y amistosa y un ritmo adecuado de trabajo.		ADMINISTRACION EN EQUIPO: La realización del trabajo está a cargo de personas comprometidas: la interdependencia a través de un interés común, por el objetivo de la organización propicia relaciones de confianza y de respeto.
	ADMINISTRACION CENTRADA EN LA ORG Y EN EL PERSONAL: Un desempeño adecuado de la organización se consigue al equilibrar la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio.	
ADMINISTRACION EMPOBRECIDA: Conviene realizar el mínimo esfuerzo para lograr que el trabajo se realice y sostener al personal de la organización.		ADMINISTRACION OBEDIENCIA AUTORIDAD: La eficiencia en las operaciones de logra al estructurar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran lo menos posible.

FUENTE: www.monografias.com

2.6.6. CARACTERISTICAS, VALORES Y HABILIDADES DE UN LIDER.

Un líder debe tener ciertas características entre las principales está el saber hacia dónde se dirige, ser positivo, para cautivar la atención de los demás con sus ideas, tener facilidad de palabra, ser persuasivo, comunicativo, entusiasta, mantener confianza en sí mismo y proyectarla hacia los demás, ser consciente de sus propias fortalezas y limitaciones, ser visionario.

Los valores de un líder son: la confianza en sí mismo, visión, fé en la misión personal y del grupo, pasión, ética, energía, actitud positiva, receptivo, participativo, comunicativo, estrategia flexible, emprendedor e innovador, capaz de apreciar, trabaja en equipo, entre otros.

En el siguiente cuadro se muestran las características y las habilidades que debe tener cualquier tipo de líder:

ATRIBUTOS	HABILIDADES
Integro	Liderazgo proactivo
Motivador	Autodisciplina
Creativo	Análisis y síntesis
Trasciende a los demás	Resolución de problemas
Original y autentico	Trabaja en equipo
Inspira y organiza	Integración del conocimiento
Busca el bien común	Adaptabilidad
Trabaja en equipo	Buen juicio
Comprometido y responsable	Conocimiento administrativo
Excelente comunicador	Facilidad de enfoque
Respeto las diferencias	Autocontrol
Objetivo y solidario	Autoridad
Tolerante y laborioso	Generador de ideas
Flexible	Trabaja a largo plazo
Espíritu empresarial	Busca la mejora continua

Fuente: Elaboración propia

2.6.7. AUTORIDAD EN EL LIDERAZGO.

Para que un líder logre eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener *autoridad* para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen dos puntos de vista acerca de las fuentes de autoridad de un líder: La primera, es la posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad este punto de vista afirma que la función del líder le otorga a individuos a los que considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos.

La segunda se basa en la jerarquía organizacional, en donde la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por que puede hacer perder la objetividad al líder. Debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sean satisfactorias sino óptimas. El líder debe seguir un desarrollo moral y ético, que el desempeño de los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tiene. Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando la esencia de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

2.6.8. EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

El liderazgo en la empresa familiar puede consistir en un líder individual y/o en un conjunto de líderes. Puede haber dos líderes en una empresa familiar. Uno de ellos, regularmente el padre, es líder de la empresa y también de la familia, pero el segundo líder puede ser un hijo adulto o la madre de familia. En el caso de la madre se le considera poseer un liderazgo emocional tanto de la familia como de la empresa y sus tareas incluyen la facilitación de la comunicación entre la familia, actuando como una explicadora de la conducta de otros miembros de la familia, garantizando que se tenga cierta consideración por los sentimientos de algunos miembros de la familia, así como la organización de los eventos familiares especiales (fiestas, cumpleaños y celebraciones).

El liderazgo en la empresa familiar es un fenómeno de una complejidad superior ya que se presenta en un espacio en el cual interactúan la familia, la empresa y la propiedad como valor.

3. CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL

3.1. IMPORTANCIA DE LAS MPyMEs.

La importancia de estos tipos de empresa y la razón por la que en estos últimos años han sido de gran relevancia es porque “en México mas del 95% son micro, pequeña y medianas empresas con relación al ámbito empresarial nacional”¹⁶

Las MPyME constituyen un gran porcentaje de las empresas establecidas en el país, son las empresas que generan más empleos, además de que proporcionan independencia económica para sus fundadores. Ofrecen el campo experimental para la generación de nuevos productos, ideas, técnicas y tecnologías. En el siguiente cuadro podemos ver la situación de las empresas en 1999:

	SECTOR INDUSTRIAL	SECTOR COMERCIAL	SECTOR SERVICIOS
Total de establecimientos	344,118	1´443,676	938,572
Microempresa	327,280	1´362,557	916,012
Pequeña y mediana	15,373	78,446	18,938
Microempresa emplea a:	1´079,220	2´186,414	2´224,597
Pequeña y mediana emplea a:	1´678,812	1´096,362	662,613
Grandes empresas emplea a:	1´474,290	502,093	1´033,390

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999.

La importancia de la pequeña y mediana industria, no solo radica en el numero de establecimientos y en el número de trabajadores que emplea, sino que también su importancia radica en el monto del capital invertido, el valor de su producción, la cantidad de materia prima que consumen y la capacidad de compra que dan a los trabajadores mediante el pago de salarios.

¹⁶ Rodríguez, Valencia Joaquín. “Administración de Pequeñas y Medianas Empresas”, ED. Thomson, quinta edición. P.27.

En el siguiente cuadro se puede ver que la gran parte de las empresas son micro y pequeñas, y algunas medianas, asumiendo también que son de propiedad familiar y de operación también por parte de los miembros de las familias propietarias.

Este cuadro nos permite sustentar la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, tanto en el aspecto social como de generación de empleo.

Microempresas:	1988	2003	% Crec.
Número de establecimientos:	117,779 83.27%	379,389 92.75%	322.12
Personal ocupado:	319,701 11.82%	762,103 18.15%	238.38
Empresas pequeñas:	1988	2004	
% de Establecimientos, sin considerar a las micro:	65.11%	66.45%	1.34 pts.
% Personal Ocupado, sin considerar a las micro:	15.00%	12.56%	-2.44 pts.
Empresas medianas:	1988	2004	
% de Establecimientos, sin considerar a las micro:	26.42%	24.30%	-2.12
% Personal ocupado, sin considerar a las micro:	28.50%	23.57%	-4.93

FUENTE: Cuadro basado en Rodríguez, Valencia Joaquín

3.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Para evitar confundirnos al usar los términos de empresa familiar y MPyME, en primer lugar clasificaremos a las MPyME de acuerdo a varios criterios y posteriormente veremos su importancia en la economía del país, cuestión que también será retomada para las empresas familiares.

Entendamos por entidad económica a una tienda, sucursal o establecimiento, mientras que una empresa es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo a diferentes criterios, los más importantes para este estudio son los siguientes:

- Sectores económicos
- El origen de su capital.
- Al mercado que abarcan
- La función social.
- Por su tamaño

Por sectores económicos. Las empresas pueden clasificarse en:

- a) Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales.
- b) Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de éstos a la comunidad.
- c) Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.
- d) Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos.
- e) Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado.

Por el origen del capital. De acuerdo a la procedencia de su capital las empresas pueden ser:

- a) Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno.
- b) Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares.
- c) Economía mixta: El capital proviene de una parte del Estado y la otra de particulares.

Por el mercado que abarcan. De acuerdo al tamaño del mercado que abarcan, las empresas se clasifican en:

- a) Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización).
- b) Grupos económicos: Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.

- c) Nacionales: El radio de atención es dentro del país y normalmente tienen su matriz en una ciudad y sucursales en otras.
- d) Locales: Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

Por la función social: De acuerdo a la función social que desempeñan, las empresas se clasifican en:

- a) Con ánimo de lucro: Se constituye la empresa con el propósito de aumentar las utilidades para de esta manera ganar más dinero.
- b) Sin ánimo de lucro: Son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.
- c) Economía solidaria: En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican ya que lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

Por su tamaño. De acuerdo al número de trabajadores las empresas se pueden dividir en:

- a) Grande: Emplea a un gran número de trabajadores y el tamaño del volumen de ingresos al año es muy alto, su número de trabajadores excede a 100 personas.
- b) Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- c) Pequeñas: Se dividen a su vez en.
 - Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
 - Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
 - Famiempresa: Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

Por el número de trabajadores

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de acuerdo al número de trabajadores de la siguiente manera:

SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro Empresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña Empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana Empresa	51-250	31-100	51-100
Gran Empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

FUENTE: Diario Oficial de la Federación 2002

3.3. DIFERENCIAS ENTRE LA EMPRESA FAMILIAR Y NO FAMILIAR

El siguiente cuadro nos muestra las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares:

CONCEPTO	NO FAMILIAR	FAMILIAR
Objetivo principal	Beneficios económicos	Beneficios afectivos
Los miembros se unen por:	Utilidad	Afecto, solidaridad, cariño, compromiso, lealtad, confianza
Visión de la empresa se basa en:	El director y la junta administrativa	El fundador
Planeación Estratégica	Largo plazo	Corto y mediano plazo
Toma de Decisiones	Es mas riesgosa, se basa en la relación costo-beneficio	Es precavida, se basa en los afectos
Jerarquía	Es formal y específica	Es informal y no están bien definidas las áreas, dependiendo del nivel económico de la familia
Evaluación de los miembros	Por lo que hacen y por su capacidad	Por lo que son
Propiedad y Administración	El propietario y el administrador son diferentes personas	El propietario y la administración son la misma persona
Sucesión	La decide la junta administrativa, es una decisión racional. Deciden varias personas en forma conjunta, es una decisión fácil	La decide el fundador, es una decisión emocional. Es una decisión individual y difícil

Comunicación	Escrita o verbal	Es verbal
Conflicto	Son menos emocionales y más profesionales y técnicos	Son emocionales
Cultura	Es decidida por los directivos. Hay reglas, valores y rutinas	Es decidida y proviene del fundador. Hay valores familiares

Fuente: Cuadro proporcionado por la Doctora Marcela Rendón Cobian, Catedrática de la UAM Iztapalapa.

Teniendo en cuenta las características anteriores podemos entender a las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYME) como organizaciones con relaciones complejas tanto en su interior como con elementos de su contexto que las hace y únicas para su estudio.

De acuerdo al Marco Teórico podemos decir que GRC Telecomunicaciones S.A. de C.V., es una empresa familiar ya que se encuentra dirigida y operada por los miembros de la familia Martínez: por el Ing. Rafael Martínez fungiendo como Director General y su esposa la Sra. Sandra Bueno en el área administrativa, además de que colabora con ellos su hermano el Sr. Daniel Martínez encargado del departamento de electricidad.

Para esta investigación hemos considerado la clasificación de las empresas de acuerdo al “número de trabajadores” que emplea y de acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002, en donde se establecen los criterios de estratificación de empresas.

Por lo que ubicamos a GRC Telecomunicaciones como una pequeña empresa familiar, ya que cuenta con aproximadamente 12 trabajadores de planta y la familia es el motor del negocio.

La empresa GRC Telecomunicaciones se localiza en el Estado de México así que con base a datos del INEGI la podemos clasificar de la siguiente manera de acuerdo a su Actividad Económica:

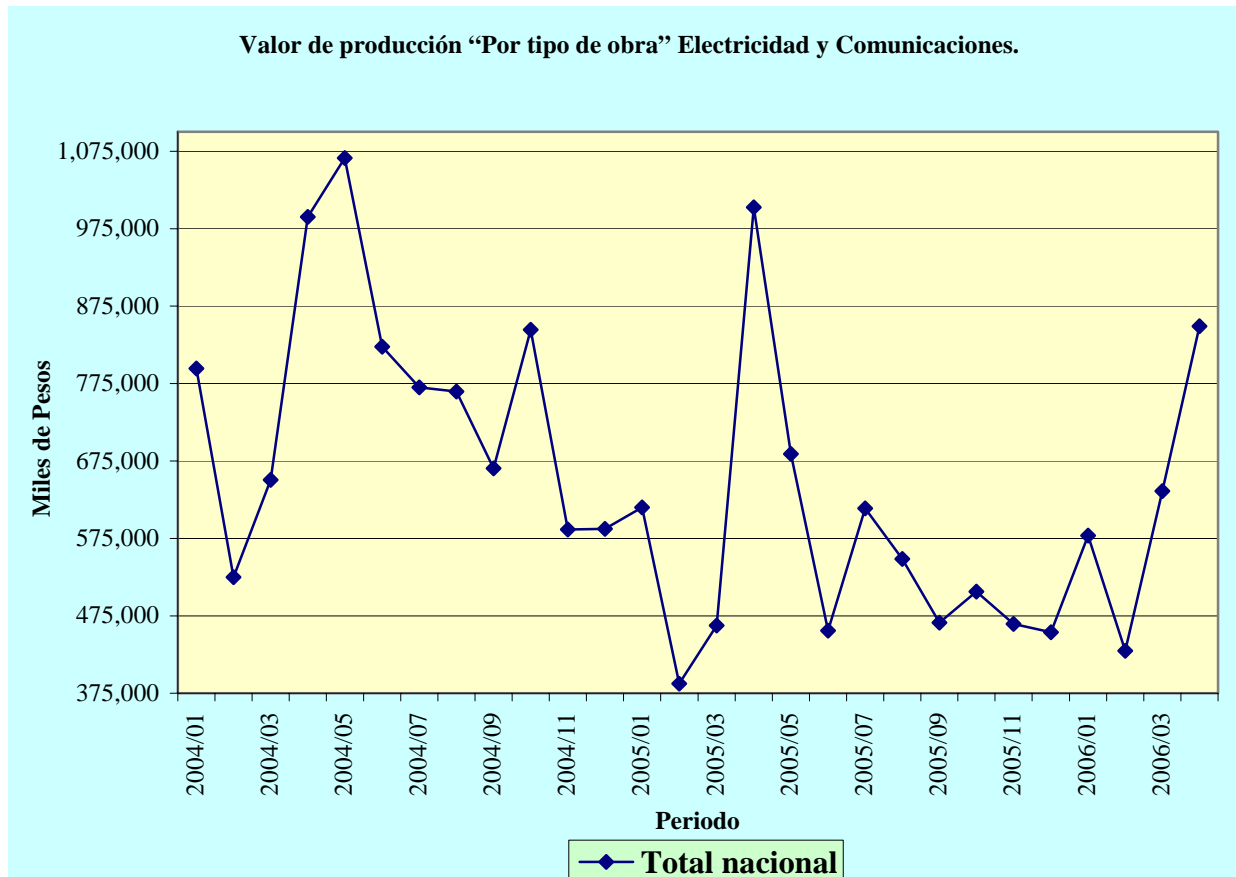
Sector	Sub.-Sector (237)	Rama (2371)	Sub-Rama (23713)	Clase (237132)
Construcción	Construcción de obras de ingeniería civil u obra pesada.	Construcción de obras para el abastecimiento de agua, petróleo, gas, electricidad y telecomunicaciones.	Construcción de obras de generación y conducción de energía eléctrica	Construcción de obras para telecomunicaciones

Fuente: INEGI Censos Económicos 2004.

Su origen de capital es privado, el mercado que abarcan es nacional y de acuerdo a la clasificación por su función social, es una empresa de economía solidaria ya que lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

3.4. PRINCIPALES INDICADORES DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Las siguientes gráficas representan los principales indicadores de empresas constructoras.

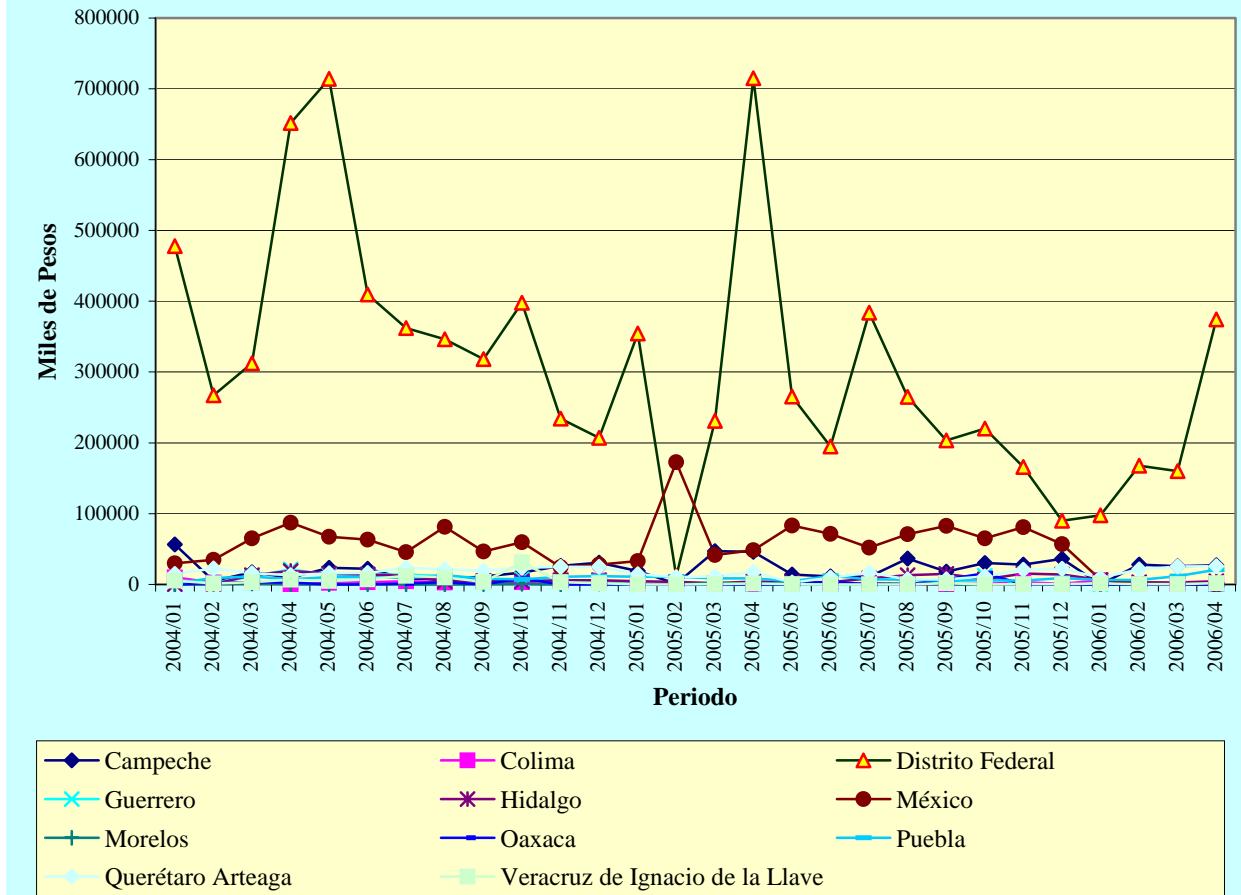


Unidades: Miles de pesos a precios corrientes

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empresas Constructoras.

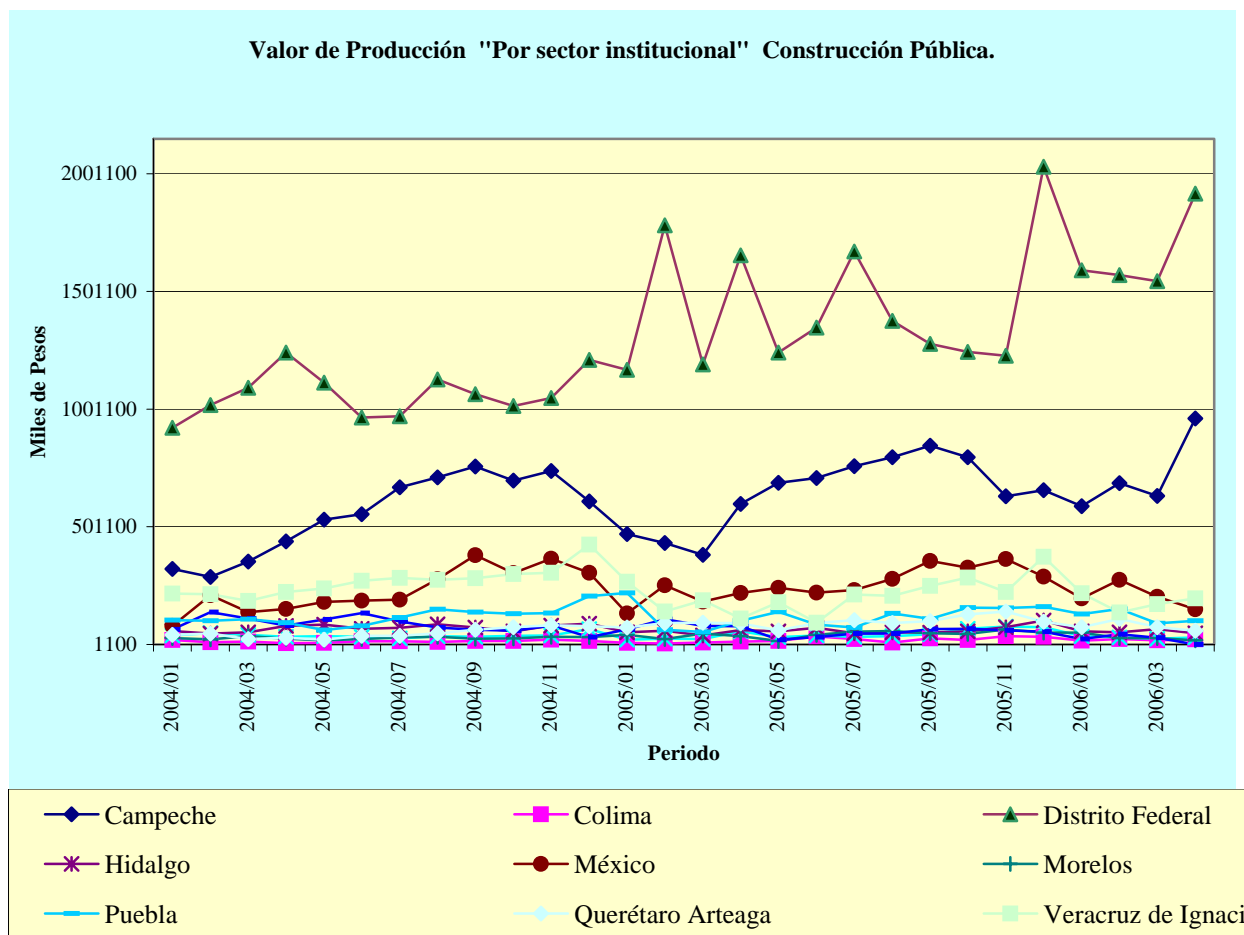
De acuerdo a la nueva cobertura de empresas afiliadas y no afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, la gráfica de arriba representa el valor de producción con respecto al “tipo de obra” en la que nos enfocamos a electricidad y comunicaciones, ya que a este sector pertenece GRC que es la empresa en la que estamos realizando la investigación.

Valor de la Producción por "Tipo de "Obra" Electricidad y Comunicaciones.



Unidades: Miles de pesos a precios corrientes
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empresas Constructoras.

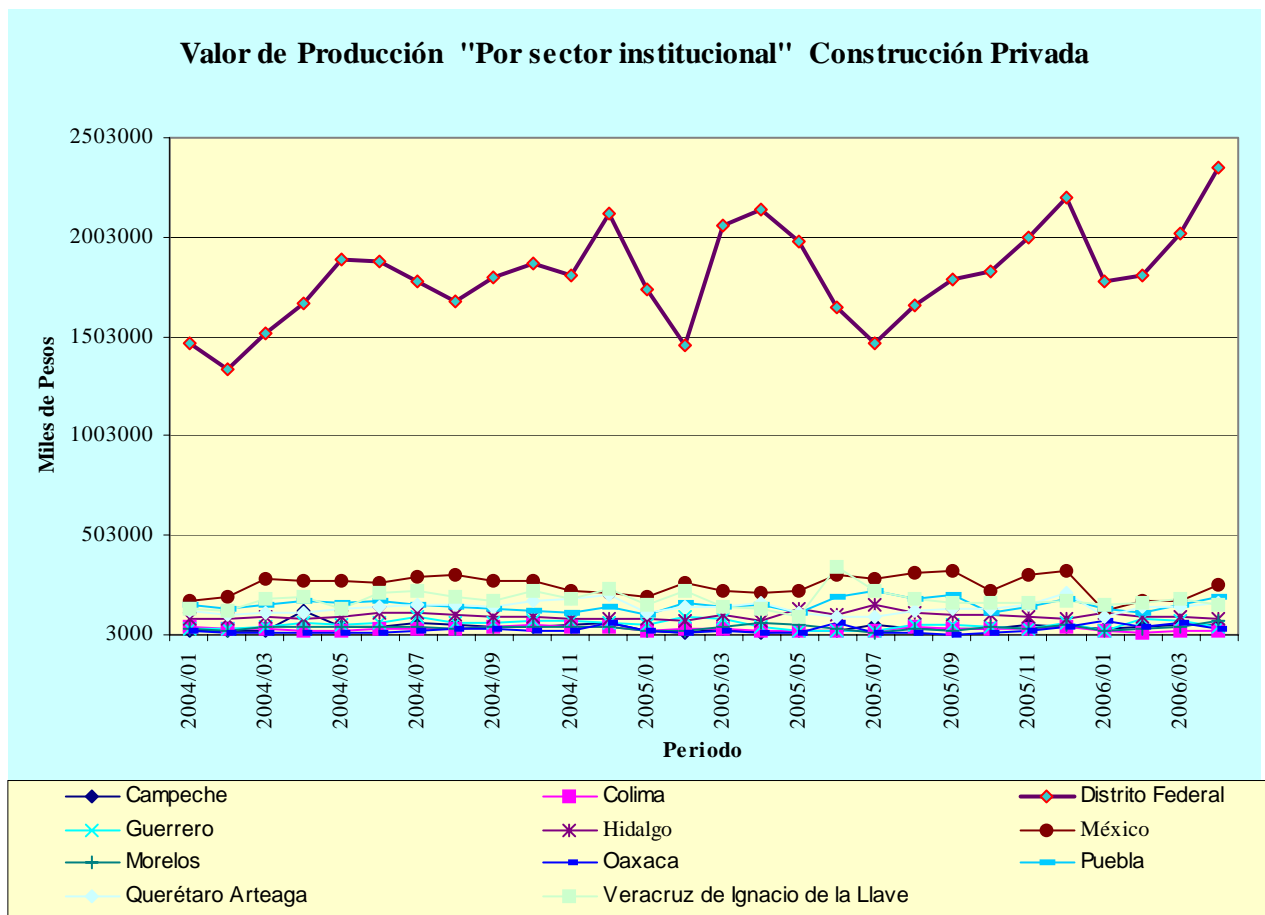
De acuerdo a la nueva cobertura de empresas afiliadas y no afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, en la gráfica de la parte superior se puede ver el valor de producción "Por tipo de obra" de los diferentes Estados en los cuales GRC ha tenido proyectos, se puede ver claramente que el Distrito Federal representa el mayor valor de producción, mientras que los demás Estados representan la menor parte del valor de producción, en lo que se refiere a electricidad y comunicaciones.



Unidades: Miles de pesos a precios corrientes

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empresas Constructoras.

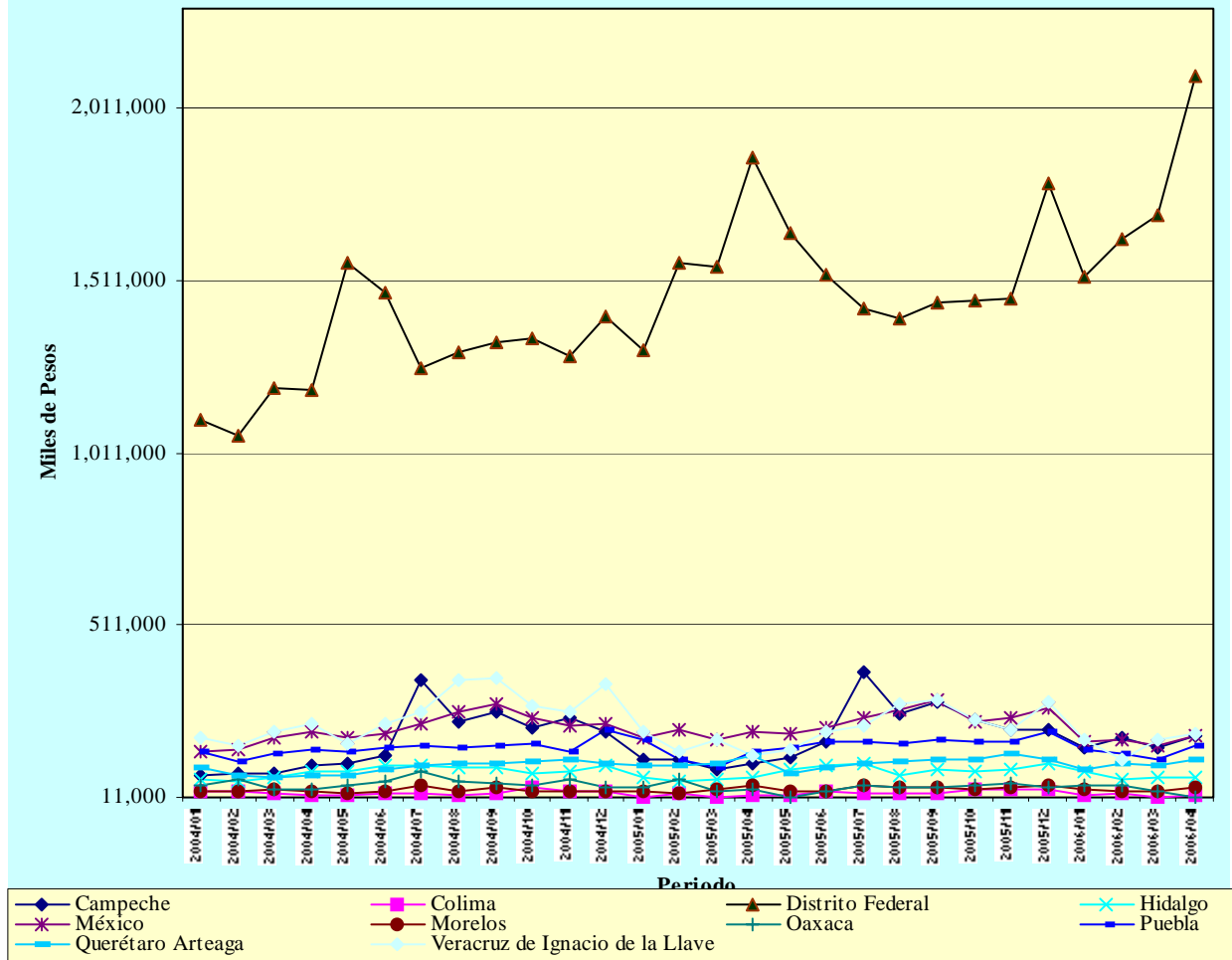
De acuerdo a la nueva cobertura de empresas afiliadas y no afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, la gráfica de arriba representa el valor de producción, pero con respecto al "Sector Institucional", en específico a la construcción pública, de igual manera el Distrito Federal representa el mayor volumen del valor de la producción seguido de Campeche, mientras que los demás Estados aún siguen con una mínima parte del valor de producción.



Unidades: Miles de pesos a precios corrientes
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empresas Constructoras.

De acuerdo a la nueva cobertura de empresas afiliadas y no afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, la gráfica de arriba representa el valor de producción "Por sector Institucional" ahora con respecto a la construcción privada, en este caso se puede ver la diferencia con la de construcción pública, ya que la construcción privada en el Distrito Federal representa un mayor valor de la producción que en la pública, además los demás Estados tienen un valor de producción más pequeño en comparación con la gráfica de la construcción pública.

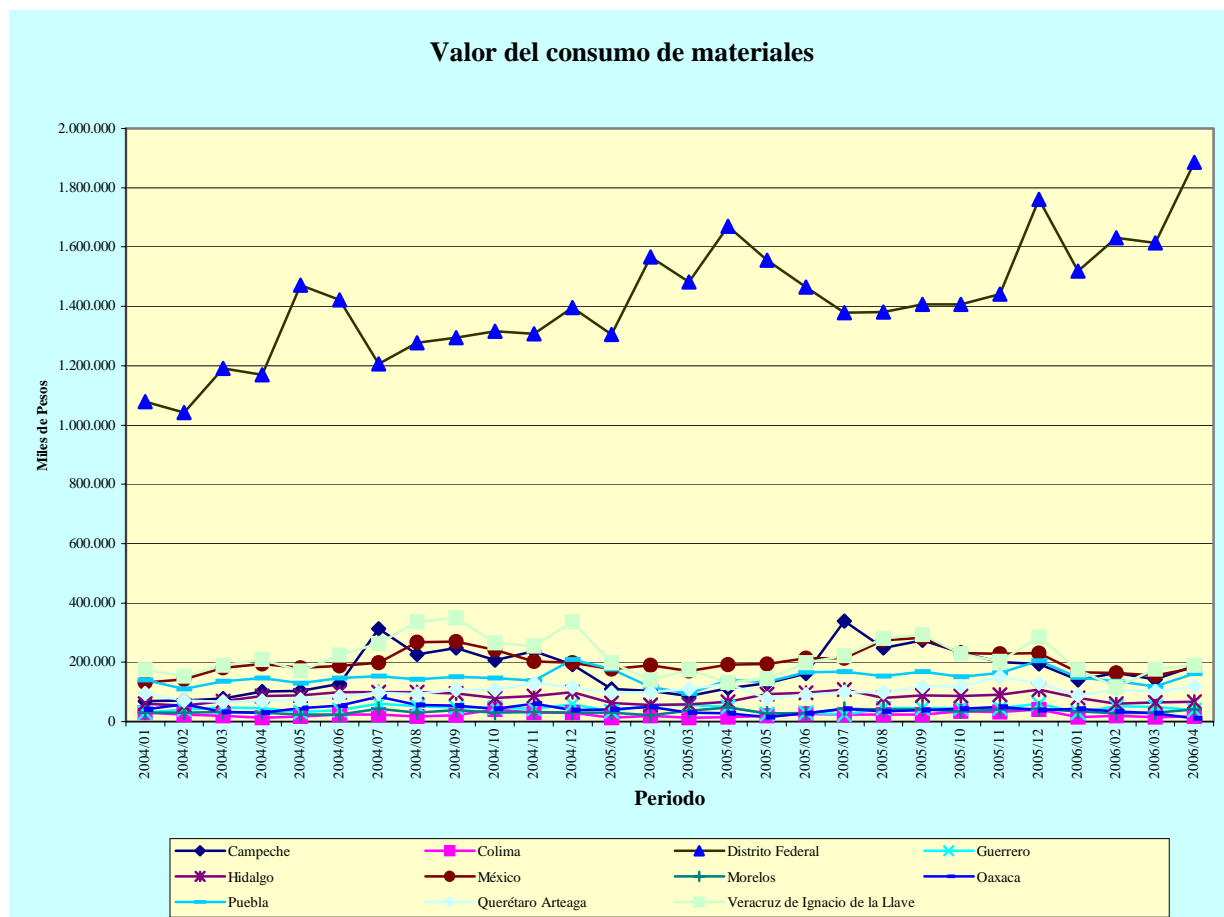
Valor de las Compras de Materiales



Unidades: Miles de pesos a precios corrientes

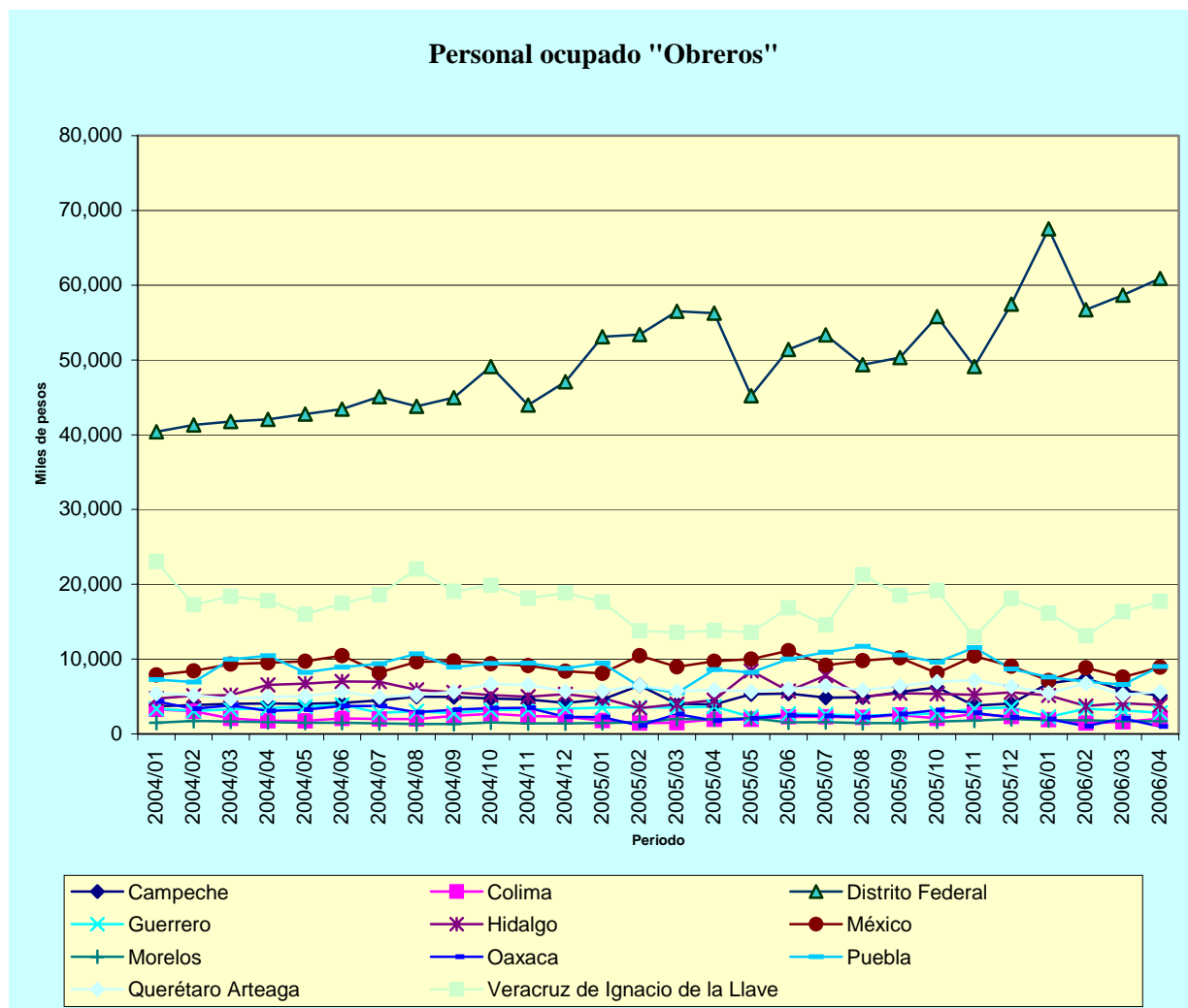
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empresas Constructoras.

De acuerdo a la nueva cobertura de empresas afiliadas y no afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, la gráfica de arriba representa el valor de las compras de los materiales para la construcción, de nuevo el Distrito Federal representa el mayor valor de las compras, mientras que los demás Estados una mínima parte, esta gráfica tiene relación con la del valor de la producción.



Unidades: Miles de pesos a precios corrientes
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empresas Constructoras.

De acuerdo a la nueva cobertura de empresas afiliadas y no afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, la gráfica de arriba representa el valor del consumo de los materiales para la construcción, de nuevo el Distrito Federal representa el mayor valor de las compras, mientras que los demás Estados una mínima parte, esta gráfica de igual manera tiene relación con la del valor de la producción, si observamos las dos gráficas están casi iguales con respecto a los miles de pesos.

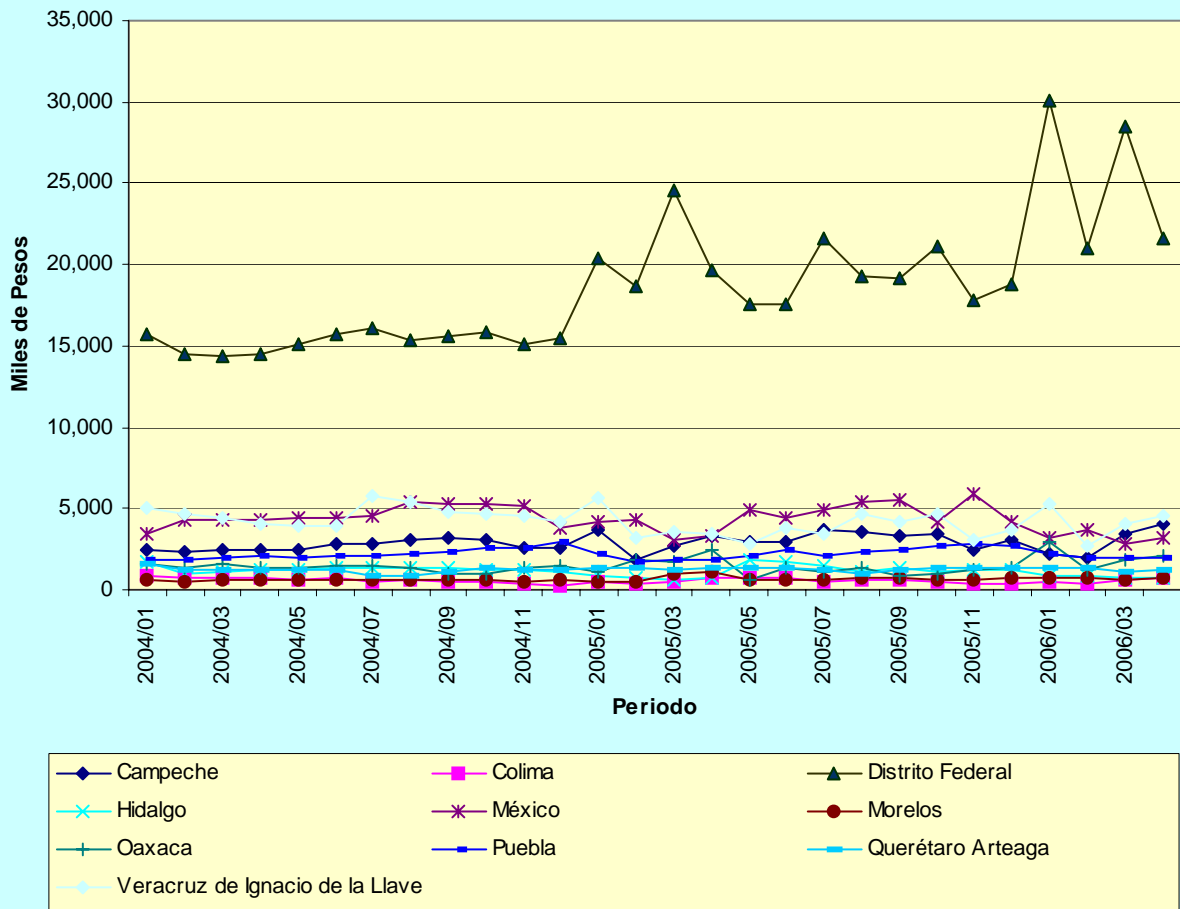


Unidades: Número de persona

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empresas Constructoras.

De acuerdo a la nueva cobertura de empresas afiliadas y no afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, en la gráfica de la parte superior se puede ver el total del personal ocupado, el personal solamente se refiere a los obreros, se puede ver que el Distrito Federal cuenta con el mayor número de empleados, mientras que en los demás Estados representan una parte menor, en lo que se refiere a electricidad y comunicaciones.

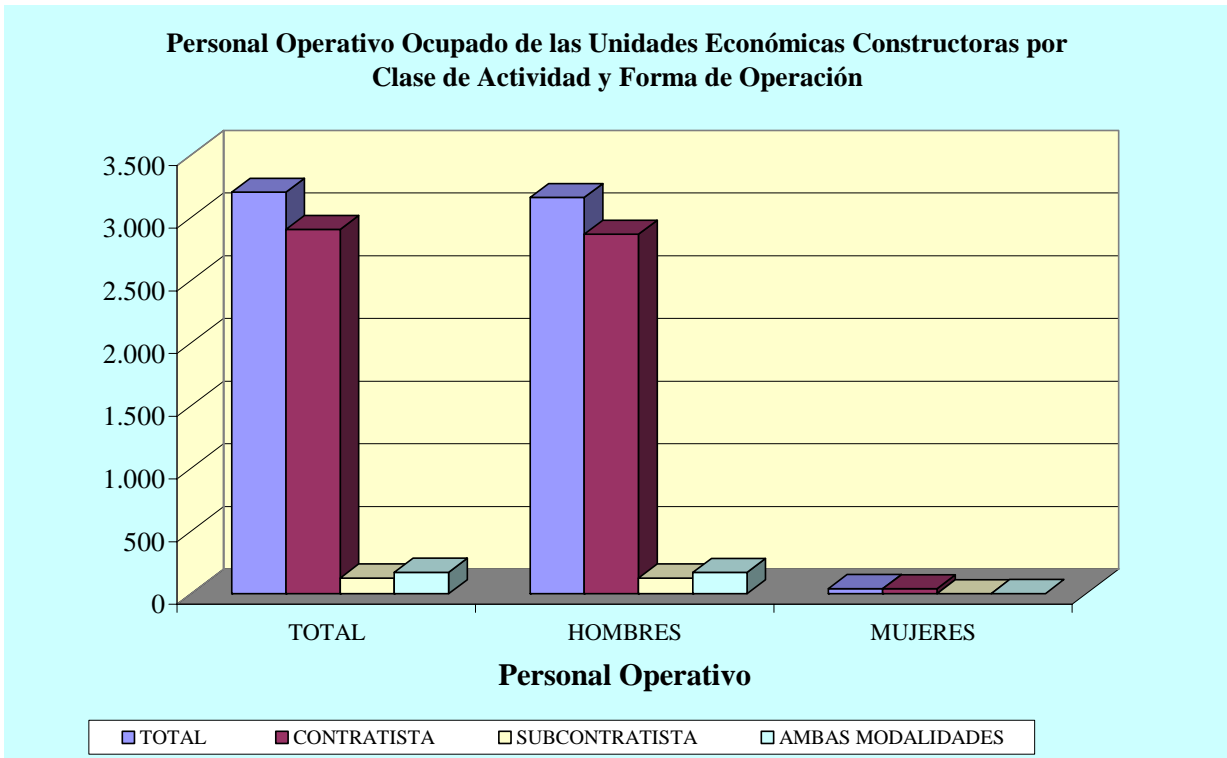
Personal ocupado "Empleados"



Unidades: Número de persona

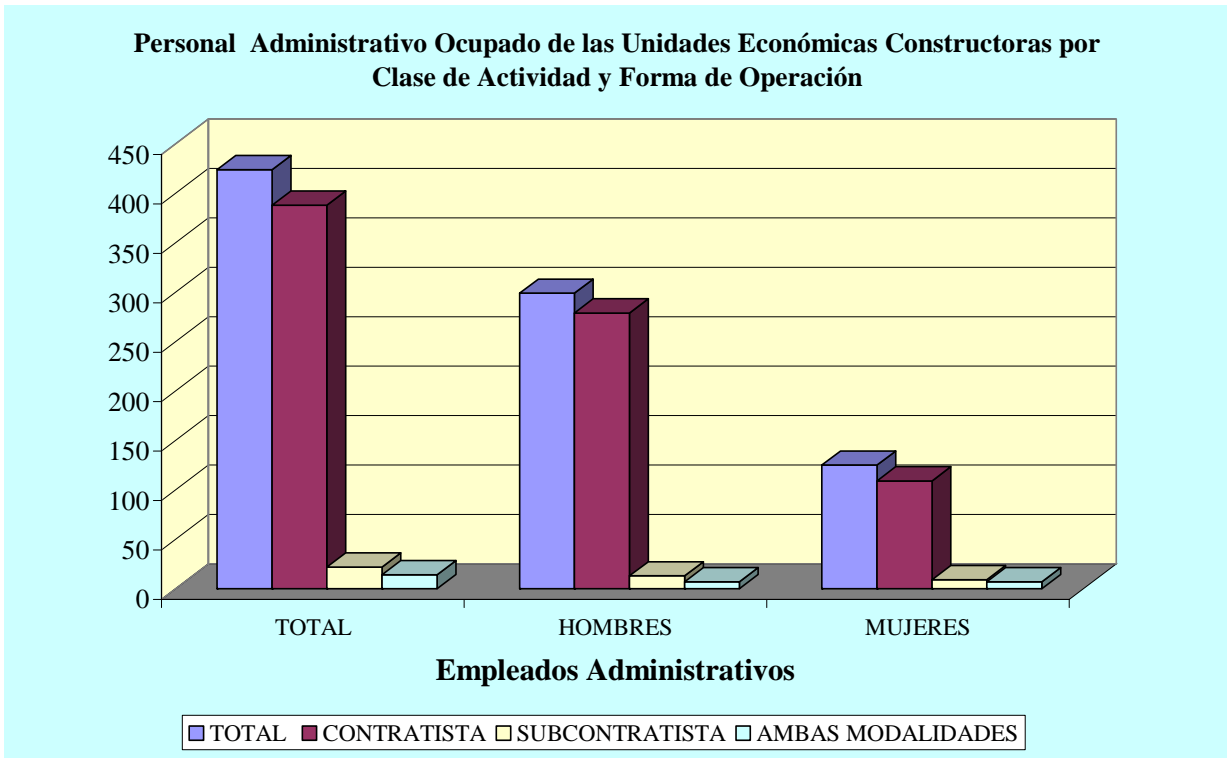
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empresas Constructoras.

De acuerdo a la nueva cobertura de empresas afiliadas y no afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, en la gráfica de la parte superior se puede ver el total del personal ocupado, en este caso el personal solamente se refiere a los empleados, en la gráfica se puede ver que el Distrito Federal cuenta con el mayor número de empleados, mientras que en los demás Estados representan una parte menor, en lo que se refiere a electricidad y comunicaciones.



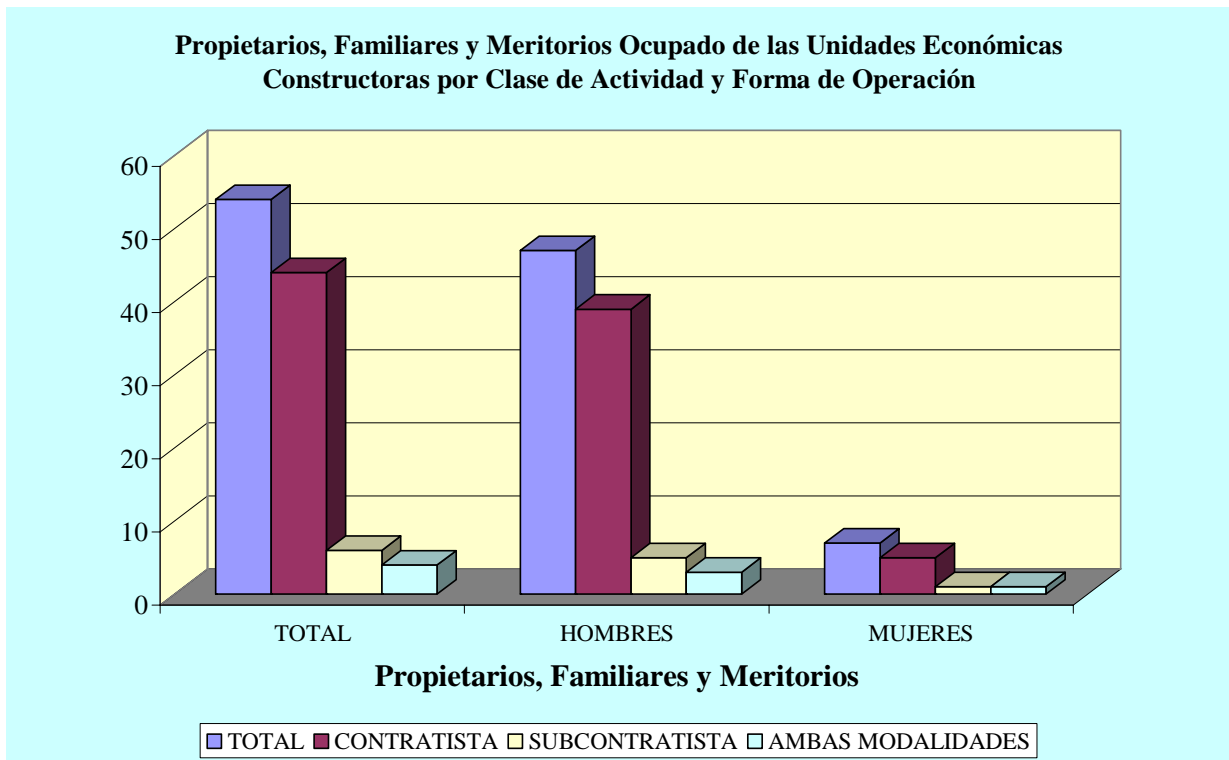
Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

En la gráfica de arriba se puede ver el número del personal ocupado dentro del personal operativo de acuerdo a las unidades económicas constructoras por clase de actividad y forma de operación, en este caso nos referimos a la clase (237132) la cual se refiere a la construcción de obras para telecomunicaciones. También se puede ver que el mayor número de personal ocupado corresponde a los contratistas, en el caso de GRC telecomunicaciones es una empresa contratista.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

En la gráfica de arriba se puede ver el número del personal ocupado, con respecto a los empleados administrativos tanto hombres como mujeres de acuerdo a las unidades económicas constructoras por clase de actividad y forma de operación, en este caso es la clase de construcción de obras para telecomunicaciones. De igual manera se puede observar que la mayor parte del personal ocupado corresponde a los contratistas. Se puede observar que destacan los hombres a comparación de las mujeres.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2004.

En la gráfica de arriba se puede ver el número del personal ocupado, con respecto a los propietarios, familiares y meritorios de acuerdo a las unidades económicas constructoras por clase de actividad y forma de operación, la clase es la de construcción de obras para telecomunicaciones, en donde la mayoría corresponde a la de los contratistas, en este caso GRC es una empresa familiar contratista, en donde el fundador es hombre.

De acuerdo con las tres gráficas anteriores del personal ocupado de las unidades económicas constructoras por clase de actividad y forma de operación destacan los hombres en comparación de las mujeres.

VALOR DE LAS OBRAS EJECUTADAS, TERMINADAS O EN PROCESO POR LAS UNIDADES ECONOMICAS CONSTRUCTORAS SEGUN TIPO DE OBRA 2003

(MILES DE PESOS)

TIPO DE OBRA	COMO CONTRATISTA PRINCIPAL	COMO SUBCONTRATISTA
INSTALACION DE INFRAESTRUCTURA PARA TELECOMUNICACIONES	947,535	41,433
TELEFONIA	819,061	40,983
TELEVISIÓN	3,877	0
RADIO	96,922	0
SISTEMAS DE MICROONDAS	24,931	450
OTRAS	2,744	0

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empresas Constructoras.

4. CAPITULO III. METODOLOGÍA.

La investigación científica pretende encontrar respuesta a los problemas trascendentes que el hombre se plantea y lograr hallazgos importantes que aumenten su acervo de conocimiento. Sin embargo para que los hallazgos sean consistentes y confiables deben obtenerse mediante una serie de pasos.

En las investigaciones que se hacen en el área de las ciencias sociales, se utiliza el método científico, aunque con ciertas adaptaciones ya que cuando se trata de estudios sociales no se pueden controlar las condiciones en las que se dan los experimentos.

La investigación científica en cualquier área de conocimiento se plantea como finalidad la descripción, la explicación y predicción de los fenómenos. En el campo de las ciencias sociales un estudio que pretenda solo conocer las relaciones y aspectos de los fenómenos que suceden en la sociedad, será descriptivo.

Es importante distinguir la investigación directa de la documental. En la primera, la información para el análisis del negocio se obtiene directamente de la realidad social a través de técnicas como la observación, la entrevista estructurada, la encuesta, entre otras. En cambio, en la investigación documental se recurre a las fuentes históricas, monografías, información estadística y a todos aquellos documentos que existen sobre el tema para efectuar el análisis del problema.

4.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y se analizan los datos cuantitativos sobre las variables, mientras que en la investigación cualitativa se hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la investigación cualitativa estudia los contextos estructurales y situacionales, mientras que la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas.

En otras palabras la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica, sin en cambio la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

Las principales técnicas de la investigación cualitativa son las siguientes:

- La observación.
- La entrevista.
- La participación.

A continuación se muestra un cuadro en donde se pueden ver las diferencias entre las dos metodologías de acuerdo con el autor Reichart.

Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa
Centrada en la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Observación naturista sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetiva	Objetiva
Exploratoria, inductiva y descriptiva	Confirmatoria, inferencial, deductiva
Orientada al proceso	Orientada al resultado
Datos "ricos y profundos"	Datos "sólidos y repetibles"
No generalizable	Generalizable
Holista	Particularista
Realidad dinámica	Realidad estática

FUENTE: Cuadro basado en Reichart ChS, Cook TD.

En el siguiente cuadro se puede ver las ventajas e inconvenientes de los métodos cualitativos y cuantitativos.

Métodos Cualitativos	Métodos Cuantitativos
Propensión a "comunicarse con" los sujetos del estudio	Propensión a "servirse de" los sujetos del estudio
Se limita a preguntar	Se limita a responder
Comunicación más horizontal entre el investigador y los investigados, mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural	Es casi nula la comunicación entre el investigador y los investigadores, solo se limitan a responder si o no.
Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población	Son débiles en términos de validez interna, casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población
Preguntan a los cuantitativos: ¿Cuan particularizables son los hallazgos?	Preguntan a los cualitativos: ¿Son generalizables tus hallazgos?

FUENTE: Cuadro basado en Reichart ChS, Cook TD.

4.2. OBSERVACION PARTICIPANTE

Para llevar a cabo el presente estudio, en primer lugar debemos de tener en cuenta que se trata de una investigación cualitativa en la que se utilizo la observación participante, la cual es una herramienta importante para este tipo de investigaciones.

Taylor, S.J y Bogdan, R (1987), mencionan que cuando se va iniciar la investigación, la entrada en el campo es importante ya que se tiene que comenzar a establecer las relaciones con los informantes y en las primeras visitas debemos tratar que ellos se sientan cómodos y que dejen de pensar que somos intrusos, la recolección de datos es secundaria y lo que importa es la observación del escenario y de las personas. Para romper el hielo con los informantes, es importante explicarles que lo que nos digan no será comunicado a otras personas.

Las visitas no deberán exceder de una hora, ya que es recomendable no permanecer mucho tiempo para no saturarnos de información, las observaciones son útiles en la medida en que pueden ser recordadas y registradas. Entre los problemas con los que se encuentran los observadores son:

- Que se les diga qué y cuándo observar.
- Que los informantes oculten aspectos de su vida y de su trabajo.
- Los directivos de las organizaciones limitan la observación de ciertos acontecimientos.

Hay que establecer un vínculo de confianza entre los informantes y los observadores, lograr que manifiesten sus sentimientos y su forma de percibir el escenario, a lo que los autores llaman “rapport”¹⁷

Algunos consejos que los autores nos dan para que nuestra investigación y la relación con los informantes sea la adecuada para alcanzar los fines de la misma son:

1. Actuar como ingenuo es una herramienta eficaz para obtener información.
2. Estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.
3. No dar a conocer exactamente el motivo de nuestra investigación, con el fin de que los informantes no oculten información.
4. Tratar que la gente actúe, cuando estamos nosotros, tan naturalmente como cuando no estamos.
5. No forzar a la gente a contestar lo que nosotros queremos con la formulación de preguntas estructuradas. Lo más conveniente es inducir a los informantes a que platicuen con nosotros y nos den su perspectiva de las cosas.
6. Pedir que los informantes nos aclararen sus comentarios.
7. Cuando se ha pasado tiempo suficiente en un escenario se adquiere cierto conocimiento sobre algunos asuntos, conocimiento que se puede utilizar para obtener más información.
8. Debemos tener presente la forma en la que se utiliza el lenguaje ya que tiene significados diferentes en cada escenario.

¹⁷ Taylor, S.J y Bogdan, R. “Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación”. PAIDOS, 1987.P.55.

“La observación participante depende del registro de notas de campo completas, precisas y detalladas”¹⁸ Las notas de campo son la base de nuestra investigación, así que el tener notas de campo claras, detalladas y completas son imprescindibles.

Después de conocer en que consiste la observación participante, se seleccionó un tema de investigación con posibilidades de investigarse; para este estudio el tema principal de investigación son “las MPyME familiares”. De esta manera se buscó una organización que cumpliera con el principal requisito: que fuera familiar; es decir que al menos existieran dos miembros o más de una familia que la controlen u operen dentro de la empresa.

Cuando se realizaron las primeras observaciones, nos dimos cuenta que según la estructura de la organización y su forma de trabajar, existían dos aspectos que son de gran interés para nuestro estudio y que están relacionados con la empresa familiar que es nuestra principal línea de investigación: la toma de decisiones y el liderazgo. De esta manera nuestro objetivo principal es ver “Como influye el tipo de liderazgo en la toma de decisiones de la empresa familiar”.

4.3. LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.

Todo enfoque investigativo tiene sus puntos fuertes y sus desventajas. Pero la observación participante no es práctica ni siquiera posible en todos los casos. El observador no puede retroceder en el tiempo para estudiar hechos del pasado o forzar su entrada en todos los escenarios y situaciones privadas.

Los estudios de Erikson (1976) y Domhoff (1975) ilustran este punto. Además la observación participante exige una cantidad de tiempo y esfuerzo que no siempre se ve recompensada por la comprensión adicional que se obtendría en comparación con otros métodos, a que los escenarios o las personas no son accesibles de otro modo y además el investigador tiene limitaciones de tiempo como lo es nuestro caso.

Así que en la presente investigación se recurrirá al uso de la entrevista la cual se define como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto

¹⁸ *Ibíd.*, p. 74.

de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto.

Tal como lo señalan Benney y Hughes (1970), la entrevista es "la herramienta de excavar" favorita de los sociólogos. Para adquirir conocimientos sobre la vida social, los científicos sociales reposan en gran medida sobre relatos verbales.

En completo contraste con la entrevista estructurada, las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. Las entrevistas cualitativas han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas.

Utilizamos la expresión "entrevistas en profundidad" para referimos a este método de investigación cualitativo. Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros "cara a cara" entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.

En tanto método de investigación cualitativo, las entrevistas en profundidad tienen mucho en común con la observación participante. Del mismo modo que los observadores, el entrevistador "avanza lentamente" al principio. Trata de establecer "rapport" con los informantes, formula inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación.

La diferencia primordial entre la observación participante y las entrevistas en profundidad reside en los escenarios y situaciones en los cuales tiene lugar la investigación. Mientras que los observadores participantes llevan a cabo sus estudios en situaciones de campo "naturales", los entrevistadores realizan los suyos en situaciones específicamente preparada.

El observador participante obtiene una experiencia directa del mundo social. El entrevistador reposa exclusiva e indirectamente sobre los relatos de otros. Puede diferenciar tres tipos de entrevista en profundidad, estrechamente relacionadas entre si.

El primero es la historia de vida o autobiografía. La historia de vida presenta la visión de su vida que tiene la persona, en sus propias palabras, en gran medida como una autobiografía común. E.W. Burgess (en Shaw, 1966, pág. 4) explica la importancia de la historia de vida:

En la historia de vida se revela como de ninguna otra manera la vida interior de una persona, sus luchas morales, sus éxitos y fracasos en el esfuerzo por realizar su destino en un mundo.

El segundo tipo de entrevistas en profundidad se dirigen al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. En este tipo de entrevistas nuestros interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra. Actúan como observadores del investigador, son sus ojos y oídos en el campo. En tanto a los informantes, su rol no consiste simplemente en revelar sus propios puntos de vista, si no que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.

Entre los ejemplos de este tipo de entrevista se cuentan el estudio de Erikson. (1976) sobre la reacción de una ciudad de Virginia Occidental ante un desastre natural, y el estudio de Domhoff (1975) sobre las elites de poder. La investigación de Erikson no podría haberse realizado de otro modo, a menos que el autor se encontrara accidentalmente en el lugar de un desastre natural, algo improbable por cierto, mientras que podemos suponer que Domhoff no habría podido lograr el acceso a los lugares íntimos frecuentados por los poderosos.

El tipo final de entrevistas cualitativas tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas. Las entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente

breve si se lo compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante.

4.3.1. LA SELECCION DE INFORMANTES

Como la observación participante, las entrevistas cualitativas requieren un diseño flexible de la investigación, ni el número, ni el tipo de informantes se especifica de antemano. El investigador comienza con una idea general sobre las personas a las que entrevistará y el modo de encontrarlas, pero está dispuesta a cambiar de curso después de las entrevistas iniciales.

Es difícil determinar a cuántas personas se debe entrevistar en un estudio cualitativo. Algunos investigadores tratan de entrevistar al mayor número posible de personas familiarizadas con un tema u acontecimiento.

Para esta investigación se consideró, que a los informantes que se entrevistaran serían a los miembros más importantes dentro de la empresa que se va a estudiar, pero sobre todo, que estos informantes nos proporcionaran información relevante con respecto a las actividades, la estructura y la toma de decisiones en la organización.

4.3.2. TIPO DE ENTREVISTAS

Cuando oyen la palabra "entrevista", la mayor parte de las personas piensan en un instrumento de investigación estructurado como las encuestas de actitud o de opinión y los cuestionarios. Estas entrevistas son típicamente "administradas" a un grupo grande de "sujetos" (Benney y Hughes, 1956). Sin embargo existen diferentes tipos de entrevistas como son:

Entrevista estructurada:

Llamada también formal o estandarizada. Se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta entre dos, tres o más alternativas que se les ofrecen.

Para orientar mejor la entrevista se elabora un cuestionario, que contiene todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el investigador tiene limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

Entrevista no estructurada:

Es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

4.3.3. LA GUIA DE LA ENTREVISTA

En los proyectos de entrevistas en gran escala algunos investigadores utilizan una guía de la entrevista para asegurarse de que los temas claves sean, explorados con un cierto número de informantes. La guía de la entrevista no es un protocolo estructurado, más bien se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista, el investigador decide como enunciar las preguntas y cuándo formularlas por lo que la guía de la entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas.

El empleo de guías presupone un cierto grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta estudiar (por lo menos en las entrevistas en profundidad). Este tipo de guía es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo sobre los informantes a través del trabajo de campo, entrevistas preliminares u otra experiencia directa. Esa guía puede asimismo ser ampliada o revisada a medida que se realizan entrevistas adicionales.

La guía de la entrevista es especialmente útil en la investigación y evaluación en equipo, o en otras investigaciones subsidiadas (Patton, 1980). En la investigación en equipo, la guía proporciona un modo de asegurar que todos los investigadores exploren con los informantes las mismas áreas generales.

Lo mismo que la observación participante, las entrevistas en profundidad requieren capacidad para relacionarse con otros en sus propios términos. No hay ninguna fórmula simple para entrevistar con éxito, pero los puntos siguientes dan el tono de la atmósfera que el investigador debe tratar de crear como lo son: no abrir juicio, permitir que la gente hable, prestar atención y ser sensible al igual los entrevistadores siempre deben percibir el modo en que sus palabras y gestos afectan a los informantes.

4.4. CATEGORIZACIÓN.

Entre las tareas de la reducción de los datos cualitativos, posiblemente la más representativa y al mismo tiempo la más habitual sea la categorización (por unidades de registro: textual, conceptual).

Las categorías son las clasificaciones más básicas de conceptualización, y se refieren a clases de objetos de los que puede decirse algo específicamente. Los datos recogidos necesitan ser traducidos en categorías con el fin de poder realizar comparaciones y posibles contrastes, de manera que se pueda organizar conceptualmente los datos y presentar la información siguiendo algún tipo de patrón o regularidad emergente.

La categorización facilita la clasificación de los datos registrados, y por consiguiente, propicia una importante simplificación. La categorización consiste en la segmentación en elementos singulares o unidades, que resultan relevantes y significativas desde el punto de vista de nuestro interés investigativo.

La categorización es una importante herramienta para la investigación cualitativa, ya que ésta se mueve en un volumen de datos muy grande, por lo que se hace necesario categorizarlos para facilitar su análisis y poder responder a los objetivos que pueden ser cambiantes a medida que se va obteniendo la información.

Las categorías pueden constituirse utilizando una palabra de una idea que sea similar en otras ideas o creando un nombre en base a un criterio unificador, logrando que al final del proceso todas las ideas estén incluidas en alguna categoría.

Al construir las categorías no se deben hacer interpretaciones previas y siempre respetar la información obtenida.

La categorización puede hacerse antes de entrevistar o después de haber hecho las entrevistas, es decir, la categorización puede estar predefinida por uno mismo (lo que usualmente se hace en el método de entrevistas semi-estructuradas), o por el contrario, puede surgir a medida que se analizan los datos ya recogidos:

Antes de entrevistar: Consiste en establecer un conjunto de categorías (o clases de fenómenos o hechos) a partir de las teorías que estudian ese fenómeno o hecho.

Después de entrevistar: Tanto si se han hecho entrevistas, como si sólo hay observación en terreno, se establecen categorías de análisis después de haber hecho las entrevistas u observaciones, a partir de lo que la gente dice o hace.

Tomando en cuenta la información anterior podemos desglosar los siguientes puntos:

Campo de Estudio:

Empresas Familiares con un mínimo de dos miembros de una familia que controlen y operen en la organización y que se encuentren ubicadas en el rango de MPyME (según la definición del Diario Oficial de la Federación).

Nombre de la Empresa:

GRC Telecomunicaciones S.A. de C.V.

Objetivo:

Identificar si el tipo de liderazgo que emplea el propietario de la empresa familiar influye en la Toma de Decisiones dentro de una empresa familiar y si las relaciones familiares influyen en la misma.

Tipo de Investigación:

Investigación Cualitativa.

Para esto se hará uso de:

- Visitas a la empresa.
- Observación participante.
- Recolección de información.
- Entrevistas en profundidad (semi-estructurada)
- Establecer un marco teórico como referencia para el desarrollo de la presente investigación
- Información estadística de acuerdo al sector de la economía en el que se ubica la empresa.
- Analizar la información obtenida a lo largo de la investigación con base en el Marco Teórico.

Para esta investigación y con el motivo de restringir el campo de estudio, el criterio que se tomara en cuenta, es la clasificación de acuerdo al numero de trabajadores que la entidad económica emplea, como ya se vio las MPyMEs en la actualidad son importantes ya que dentro de la actividad económica de México su importancia radica principalmente en términos de empleo, contribución al crecimiento económico, desarrollo regional y participación en el comercio internacional de México.

Como ya se expuso al principio de este documento las empresas familiares no necesariamente tienen que ser micro changarros sino que también pueden ser grandes organizaciones, pero para restringir nuestro estudio debemos de poner atención en empresas familiares que estén en el rubro de pequeñas empresas.

Como ya sabemos los estudios que se han realizado en torno al las MPyMEs y a las empresas familiares tienen que ver directamente con el financiamiento, por lo que las estadísticas y los datos que nos podemos encontrar en la pagina del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) están relacionados con el financiamiento, el numero de unidades económicas que están dadas de alta por sector económico, por lo que hay huecos en la información sobre estos dos temas fundamentales para nosotros.

Lo importante de este tipo de estructuras, nos referimos a las MPyMEs y las empresas familiares, es que constituyen la inmensa mayoría de los establecimientos productivos, contribuye de manera importante a la generación de empleo, es por eso que este estudio tomara en cuenta conceptos necesarios para entender su complejo funcionamiento.

Nos interesan aspectos concernientes a la toma de decisiones, es decir: ¿quien interviene en la toma las decisiones en una empresa familiar?, ¿cuales son sus motivos para decidirse por tal o cual alternativa?, en el rubro de clima laboral nos interesa el conflicto de intereses dentro de la organización y las relaciones entre los miembros que la integran, desprendiéndose de este eje principal tenemos al liderazgo dentro de la empresa familiar, así que nos interesa saber que tipo de líder es el que encontramos dentro de GRC.

Cuando hablamos de la toma de decisiones nos referimos al proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. 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.

Pero el principal problema es que en las empresas familiares no existe un administrador que se dedique a la toma de decisiones y a la conformación de estrategias, el que toma las decisiones en la empresa familiar es el fundador, por lo que será interesante observar cuales son los motivos que lo llevan a elegir una alternativa.

5. CAPITULO IV. ESTUDIO DE CASO: “GRC TELECOMUNICACIONES”

5.1. FORMA DE CONTACTO

En un principio visitamos varias empresas familiares, las cuales no nos permitían el acceso para la realización de nuestra investigación, ya que nos decían que no tenían tiempo para atendernos, que tenían problemas dentro de la organización, entre otras cosas. Luego de andar buscando, un integrante del equipo por medio de un conocido pudo contactarnos con el Ingeniero Rafael Martínez, a quien se le hizo una visita para explicarle de manera general en que consistía la investigación y el motivo por el cual necesitábamos el acceso a su empresa, después de esto el Ing. Rafael no tuvo ningún inconveniente y aceptó, por lo que después de una platica entre los integrantes del equipo acordamos que sería bueno realizar nuestra investigación en GRC Telecomunicaciones S.A de C.V.

Por los siguientes motivos:

- Aceptación por parte de la dirección.
- No había inconveniente por el tiempo que duraría la investigación por parte de ellos.
- Cordialidad y disponibilidad que nos ofrecieron.
- Porque a pesar de ser una pequeña empresa familiar, su estructura organizacional está bien delineada.

5.2. BIOGRAFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización a estudiar, se llama GRC Telecomunicaciones S.A. de C.V., ubicada en conjunto habitacional La Paz, tercera cerrada de Topacio, numero 10-b, Los Reyes La Paz, Estado de México.

GRC Telecomunicaciones S.A. de C.V., es una empresa familiar dedicada a la construcción de estructuras y soporte para la colocación de antenas para telefonía celular, en diferentes puntos de la República Mexicana. Trabaja para empresas como: Telcel, Nextel y principalmente a Guzman-Nacich S.A.I.C, ésta última de origen Argentino.

Su propietario el Ing. Rafael Martínez y su esposa Sra. Sandra Bueno, son los encargados de la dirección de la empresa, en coordinación con su hermano el Sr. Daniel Martínez, éste último registrado como persona física pero que depende de GRC Telecomunicaciones debido a que ésta última lo provee de trabajo.

Esta empresa cuenta con 12 trabajadores de planta y contrata eventualmente a personas en las regiones en donde coloca las antenas para no llevárselos de aquí, en caso de que los necesitara.

De acuerdo a su actividad económica se ubica en el sector de construcción y dentro de este sector de acuerdo al tipo de obra se encuentra en el ramo de electricidad y comunicaciones.

5.2.1. ANTECEDENTES E HISTORIA

En un principio el Ing. Rafael Martínez trabajaba para Nextel, como subcontratista y por medio de esta empresa logró establecer contacto con una empresa Argentina llamada Guzman-Nacich S.A.I.C, dedicada a la fabricación e instalación de mástiles, torres y monopostes para telecomunicaciones. La cual debido a la devaluación que enfrentaba su país en Noviembre del 2000, buscó nuevos mercados para poder exportar su producción, fue así cuando llegó a México y le dio la oportunidad al ingeniero de poder realizar ciertos proyectos por cuenta propia independientemente de Nextel, emprendiendo un nuevo camino.

En un principio los recursos con los que contaba eran mínimos, su capital inicial era un préstamo de \$5,000 que le proporciono su esposa la Sra. Sandra Bueno, ya que ellos tenían que correr con todos los gastos en un principio, porque hasta terminado el proyecto se les paga, es decir ellos deben de financiar todo con dinero propio.

El primer proyecto que le asignaron fue en el Estado de Morelos, y con la ayuda de su hermano Daniel Martínez se dedicaban a realizar el trabajo. La empresa Guzman-Nacich S.A.I.C, quedo satisfecha con el trabajo realizado por lo que le asignaron más proyectos.

Pensando en la necesidad de apoyarse de otra gente, preocupado primordialmente por encontrar gente de su confianza, entusiasta y que compartiera con él los mismos objetivos, llegó a la conclusión de que ¿quién más que su propia familia?, es por ello que surge la idea de formar una sociedad, en donde participaban su esposa Sandra Bueno, su hermano Daniel Martínez y el Ing. Rafael Martínez. Llegando éste ultimo a registrarse como persona física.

El Ing. Rafael y su hermano Daniel se encargaban de ir a los lugares que les designaban para la instalación de las antenas para telefonía celular, mientras que su esposa se quedaba en México y se encargaba de mandarles dinero para sus gastos y cobrar los depósitos que le hacían las compañías por su trabajo.

Se encontraron con la necesidad de contratar más gente ya que conforme el número de proyectos fueron aumentando, ellos solos ya no podían con el trabajo por lo que empezaron a contratar personal eléctrico, albañiles, ingenieros que supervisaran las obras y así poder realizar los proyectos que le iban asignando. Ya que como él mismo lo dice, el crecimiento requiere de más gente y por lo tanto se vio obligado a registrarse como persona moral ya que como persona física no podía registrar ingresos tan altos.

También contempló la necesidad de integrar una oficina con sus diferentes áreas para poder tomar las decisiones y administrar bien los recursos y las ganancias, pero esto le trajo problemas ya que como él ahora se encontraba en la parte administrativa y ya no en la operativa, los trabajadores disminuyeron su eficiencia porque anteriormente, él y su hermano con menos recursos se tardaban aproximadamente dos días en realizar el mismo trabajo que ahora cuatro personas , con mas recursos se tardan entre 4 y 5 días. Para contrarrestar esto, observó las necesidades que sus trabajadores tenían y trata de tenerlos a gusto, proporcionándoles todo lo que necesiten para su buen desempeño.

Sin embargo, los problemas no se hicieron esperar, se empezaron a presentar discusiones entre los hermanos porque en ocasiones las decisiones que tomaba el Ing. Rafael no le parecían a su hermano Daniel, por lo que optaron por separarse aparentemente, es decir ahora Daniel tomaría sus propias decisiones acerca de los proyectos, actualmente Daniel se encuentra registrado como persona física y se encarga de la parte eléctrica de los proyectos, cuenta con sus propios trabajadores, herramientas y lo mejor toma sus propias decisiones, pero aun sigue dependiendo de los proyectos de GRC Telecomunicaciones.

Antes de realizar los proyectos, primero los analiza para saber si le conviene hacer tal proyecto. Siempre deben de tener suficientes proyectos, para poder mantener su infraestructura, ya que tienen que pagar nominas, rentas, viáticos a sus empleados, etc. y así seguir subsistiendo.

La empresa cuenta con cinco personas principales dentro de GRC para llevar a cabo las actividades normales de la organización, una de ellas es su esposa Sandra, en la parte administrativa, su hermano Daniel, encargado de la parte de electricidad, Antonio el cual se encuentra en el área de compras y Lino de la Rosa supervisor de obra civil, estos dos últimos no pertenecen a la familia.

El Ing. Martínez se apoya de éstas personas para el funcionamiento de la empresa, pero es él quien toma las decisiones principales y dirige el rumbo de la empresa, además de que se dedica a la revisión de proyectos, a la elaboración de presupuestos, a las formas de financiamiento en el caso de que no lleguen a cubrir lo que el proyecto requiere, a la compra de vehículos, a la compra de herramienta, entre otras cosas.

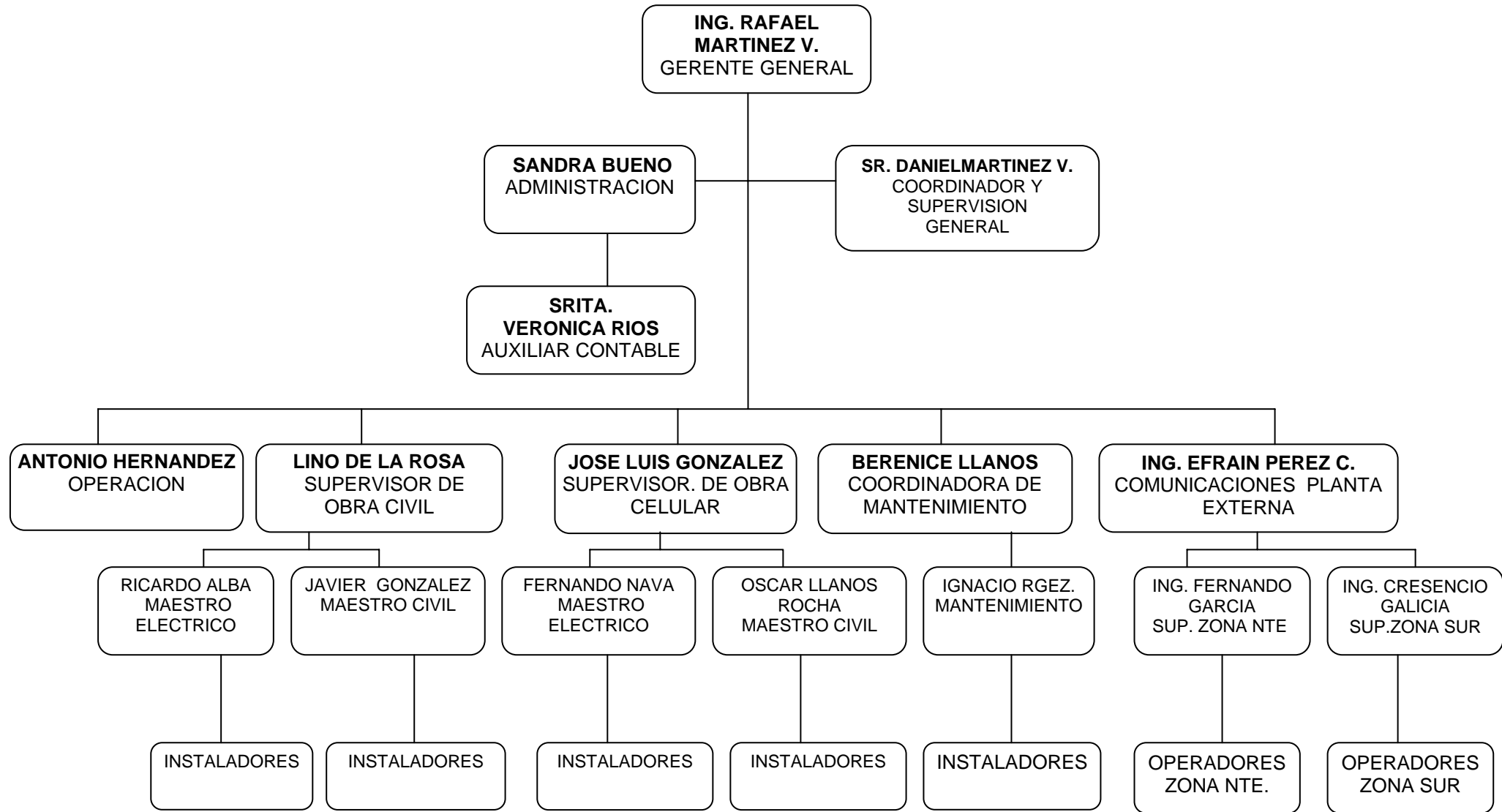
Las decisiones no las toma sobre alguna base, sino más bien se guía de impulsos o de la experiencia, además nos comenta que desde un principio las ganancias que obtenía las volvía a reinvertir, de allí el origen del dinero con lo que ahora cuentan, ya que todo el dinero que generan durante un año no lo sacan sino que lo vuelven a invertir, ya que si pidieran prestamos los intereses serían muy altos, además de que las ganancias se verían disminuidas.

Otro problema al que tiene que enfrentarse, es que los clientes casi nunca pagan en la fecha establecida, por lo que él debe contar con el dinero suficiente para poder solventar todos esos gastos, de ahí que no puede estar exprimiéndole todo al negocio.

Otro de sus hermanos llamado Oscar se encontraba trabajando en una filial ubicada en Puebla durante dos años, la cual consistía en una gerencia de mantenimiento, pero las cosas no salieron bien por lo que después su hermano se regresó a trabajar a la Ciudad de México.

Pero no solo ellos tienen participación dentro de la empresa, si no también su Papá que se dedica a la herrería, les ayuda de vez en cuando a fabricar ciertas piezas que se necesitan y de esta manera se ahorran en gastos de importación, ya que la mayoría de las piezas las traen desde Argentina.

5.2.2. ORGANIGRAMA GENERAL



NOTA: Este Organigrama nos fue proporcionado por la empresa GRC Telecomunicaciones (Así es como ellos lo manejan).

5.2.3. DIVISIÓN DEL TRABAJO

5.2.3.1. Departamento Eléctrico.

Actualmente cuentan con tres grupos de trabajo con personal capacitado especializado en instalaciones eléctricas y de sistema de tierras de alta eficiencia con vehículos herramientas y recursos para realizar sus tareas en tiempo y forma.

Actividades

- Canalización subterránea para acometidas eléctricas en baja tensión enlazando con tubo pvc a registros principales y secundarios
- Tendido de cableado por ducterías
- Instalación de circuitos eléctricos con tubería conduit pesada y ligera
- Instalación de tableros de distribución
- Instalación de electrodos de puesta a sistemas de tierra física
- Colocación de soldadura cadweld
- Instalación de controladores de luces de obstrucción
- Medición de sistema de tierras con equipo kyoritsu
- Sistemas de pararrayos en edificios y torres de transmisión
- Cuando por necesidad del cliente solicita nuestro apoyo para trabajos urgentes o especiales contamos con un grupo especial confiable y seguro para este tipo de contingencias.



Registro f.o Telmex



Tableros y controladores



Registros eléctricos

5.2.3.2. Obra Civil

Se tiene la capacidad de formar cinco cuadrillas de trabajadores especializados con equipo y herramienta necesaria para la construcción de radiobases de telefonía celular.

Actividades

- Excavaciones en todo tipo de terreno ya sea por medios manuales maquinaria pesada y/o equipo de dinamita
- Armado de acero para cimentaciones de torres auto soportadas de hasta 75 mts de altura
- Logística para colado de bases de cimentaciones con concreto premezclado
- Cimbrado de columnas para anclajes de torres
- Construcción de nichos y registros en arroyo, banqueta e internos para acometidas eléctricas y telefónicas bajo normas establecidas por el proveedor del servicio.
- Construcción de muros perimetrales para colocación de equipos
- Elaboración e instalación de acabados para herrería, carpintería, pintura, etc.



5.2.3.3. Mantenimiento

Actualmente atienden un contrato de mantenimiento para 200 radios bases de telefonía celular para lo cual cuentan con dos cuadrillas de trabajadores especializados en esta área.

Actividades

- Limpieza de contenedores y patios.
- Limpieza de equipos TMS y GSM
- Revisar el funcionamiento de la planta de fuerza realizando barrido y corrección de voltajes alterados.
- Cambio de interruptores principales y secundarios
- Revisión y en su caso remplazar alumbrado exterior e interior
- Reparar luces de obstrucción en cúspide de torres auto-soportadas
- Atender emergencias (24 hrs.) por falta de energía, fenómenos naturales o actos vandálicos trasladando al personal capacitado para reactivación de los equipos afectados ya sea reparando el servicio publico o con plantas de emergencia
- Aplicación de impermeabilizantes, cambio de pararrayos y barras de sistemas de tierra física, aterrizaje de elementos estructurales y todo lo necesario para el buen funcionamiento de los elementos que integran la radio-base.



5.2.3.4. Estructuras

Recientemente fue incorporado el departamento para montaje de estructuras teniendo una cuadrilla especializada de montadores para mástiles, torres arriostradas, torres auto-soportadas, monopostes ecológicos etc.

Actividades

- Suministro y traslado de materiales propios a la instalación
- Maniobras de elevación de materiales al sitio
- Montaje de estructura por medios manuales o maniobras con grúa
- Pintura de estructura
- Colocación de herrajes para antenas, microondas y celulares
- Instalación de camas de líneas
- Colocación de mástiles telescopios.

5.2.3.5. Antenas y Líneas

Para satisfacer la demanda de sus clientes se ha capacitado a un grupo de jóvenes técnicos para la instalación de antenas y líneas de transmisión para telefonía celular.

Actividades

- Traslado de antenas y equipo al sitio
- Instalación de antenas
- Instalación de TMS
- Pruebas de barrido de líneas
- Conectarización de líneas
- Orientación magnética y mecánica.

RELACIÓN DE VEHÍCULOS UTILITARIOS.

	Departamento	Vehículo	Responsable
1	Eléctrico	Courier	Fernando Nava
2	Eléctrico	Courier	Ricardo Alba
3	Construcción	Ford (Pick up)	Lino de la Rosa
4	Construcción	Ram (Pick up)	José Luis González
5	Mantenimiento	Ram (Pick up)	Jaime Almaraz
6	Mantenimiento	Ranger (carga)	Ignacio Rodríguez
7	Traslado de materiales	Ford 350 (carga)	Marcelo Bueno
8	Supervisión	Silverado (Pick up)	Daniel Martínez
9	Supervisión	Chevy Sedan	Rafael Martínez
10	Planta Externa	Courier	Efraín Pérez

PARA LA EJECUCION DE LOS TRABAJOS CUENTAN CON LA SIGUIENTE

MAQUINARIA Y EQUIPO

Tarraja	Tripie	Cortadora de metal
Escalera de tijera	Taladros	Pinzas
Desarmadores	Escaleras	Cavahoyos
Multimetro	Ohmetro	Marros
Macetas	Cinturón de seguridad	Gafas
Doblador de tubo	Caja de herramienta	Ponchadoras
Cámara digital	Cortadora de pavimento	Cortadoras de metal
Cierras circulares	Taladros	Revolvedora
Generador de 3.5 y de 5.5 kv	Andamios	Compactadora (bailarina)
Motosierra	Dobladora de varilla	Vibrador de concreto.
Martillo rompedor eléctrico	Carretillas	Picos y palas

5.3. BITÁCORA DE LAS ENTREVISTAS Y VISITAS REALIZADAS.

Nombre de la Persona	Puesto	Lugar que ocupa en la Familia	Duración de la Entrevista	Fecha	Lugar	Accionistas
Daniel Martínez	Obra Eléctrica (Subcontrato)	Hermano de Rafael	40 minutos (No fue Grabada)	24/Jun/06	Sitio en Xochimilco	Accionista con un 10%
Leopoldo Ledesma	Maestro Albañil	Conocidos	25 minutos (No fue Grabada)	24/Jun/06	Sitio en Xochimilco	
Trabajadores de Daniel	Ayudantes de Obra Eléctrica	Conocidos	30 minutos (No fue Grabada)	24/Jun/06	Sitio en Xochimilco	
Sandra Bueno	Administración	Esposa	53 minutos	25/Sep/06	Oficinas Generales de GRC	Accionista con un 10%
José Antonio Aldama	Compras y Logística	Amigo	57 minutos	03/Oct/06		
Rafael Martínez	Dirección General	Esposo y Hermano	1 hora 15 minutos	02/Nov/06	Oficinas Generales de GRC	Accionista con un 80%
Lino de la Rosa	Supervisor de Obra Civil	Amigo	45 minutos	02/Nov/06	Oficinas Generales de GRC	

RESUMEN

- En un principio se realizó una llamada telefónica para contactar al Ingeniero Rafael Martínez y pedirle su autorización para poder realizar nuestra investigación en su empresa.
- Posteriormente se realizó una visita directamente a las instalaciones de la empresa a la cual solo asistió uno de los integrantes del equipo. Esta primera visita cara a cara tenía como propósito fundamental exponer la razón por la cual nos era necesario contactar una empresa familiar y plantear que nuestra investigación era solo con fines educativos.

También en esta visita el Ingeniero Rafael dio una explicación breve acerca de la empresa, contemplando aspectos tales como:

- ✓ A que se dedica
 - ✓ Antigüedad de la empresa
 - ✓ Rama en que se ubica
 - ✓ Cuantos trabajadores tiene
 - ✓ Cuantos familiares trabajan dentro de ella.
- Después de obtener la autorización, nos presentamos todos los miembros del equipo para conocer las instalaciones y que ellos nos conocieran a nosotros, nuevamente se explicó el motivo por el cual realizaríamos la investigación. Y por su parte el Ingeniero nos volvió a repetir los puntos citados anteriormente.
 - Desde un principio el Ingeniero se mostró muy accesible y nos habló de la historia de la empresa, nos proporciono un CD que contenía información acerca de cómo se desarrolla el trabajo y los departamentos que lo componen, de igual manera nos proporcionó el organigrama general de la empresa.
 - Seguíamos en contacto con el Ingeniero y por medio de una llamada telefónica se nos autorizó asistir a un sitio ubicado en la Delegación Xochimilco, en donde se estaba construyendo la infraestructura para la colocación de una antena, nos

pusimos de acuerdo, se asignó una fecha y hora para asistir, se nos dijo que nos recibiría un Ingeniero llamado Javier Lagunas, el cual era el encargado de ese sitio, sin embargo nos fue imposible platicar con él.

- El día de la cita nos recibieron los trabajadores de Daniel, hermano del Ingeniero Rafael, a ellos se les había avisado de nuestra visita porque mientras llegaba la persona con la que nos entrevistaríamos se nos permitió platicar con el maestro albañil Leopoldo Ledesma quien se encontraba elaborando la cimentación en conjunto con otros albañiles que estaban a su cargo. En esta ocasión también pudimos conversar con los tres muchachos que trabajan para Daniel en la parte eléctrica.*
- Nosotros seguíamos esperando a que llegara el Ingeniero Javier, pero inesperadamente llegó Daniel, nos presentamos y le explicamos el motivo de nuestra visita, nos pidió un momento en lo que realizaba algunas actividades. A decir verdad no sabíamos como se comportaría ya que no íbamos preparados para encontrarnos con él, porque solo íbamos en plan de observadores. Sin embargo se portó muy accesible y abiertamente nos dijo que estaba dispuesto a contestar nuestras dudas y preguntas, así que aprovechamos la ocasión y conversamos cerca de 40 minutos con él.*
- Se realizaron cuatro entrevistas semi-estructuradas las cuales fueron grabadas con autorización de los entrevistados, todas se llevaron a cabo en las oficinas generales de GRC con una duración total de 230 minutos o bien 3 horas 83 minutos.

* Estas pláticas no fueron grabadas, sin embargo contamos con un apartado que lleva el nombre de “Vista a Xochimilco” rescatando parte de lo que se habló en esa visita.

5.4. CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

Después de terminar con las entrevistas realizadas a los miembros de GRC TELECOMUNICACIONES, nos dimos a la tarea de realizar una primera lectura a las mismas para identificar aquellos puntos que nos parecieran importantes en todas las entrevistas.

Se realizaron cuatro lecturas más a las entrevistas y encontramos las siguientes categorías y subcategorías, las cuales están basadas en aquellos puntos clave y que se consideraron de mayor relevancia para la presente investigación:

1. LA FAMILIA: Esta categoría es importante ya que forma parte de nuestro objetivo de investigación, dentro de esta categoría encontramos las siguientes subcategorías:
 - a) LA FAMILIA MARTINEZ. Aquí se realiza una descripción de como esta conformada la familia que participa dentro de la organización que se esta estudiando. Además de las relaciones que existen entre los miembros de la familia. Otro punto importante es resaltar los vínculos familiares que existen dentro de los integrantes de GRC Telecomunicaciones.
 - b) AUTONOMÍA PROFESIONAL. Hacemos referencia de cómo influyó la orientación profesional del propietario de la empresa para decidir a que negocio se dedicaría.
 - c) RELACIONES AFECTIVAS. Como influye el vinculo familiar para que el propietario decida incluir a dos miembros de la familia dentro de su equipo de trabajo. Además de que veremos como esas relaciones familiares influyen dentro de los procesos administrativos (incluido la toma de decisiones, tema principal de la investigación).
 - d) LOS VALORES FAMILIARES. Dentro de esta subcategoría encontraremos como los valores que se construyen dentro de una familia se ven reflejados dentro del ámbito laboral. Además de que estos valores influyen en la creación

de una empresa. Analizaremos como es que estos valores son fundamentales para que el propietario decida incluir a su familia dentro de la organización.

d1) CONFIANZA. Éste es un valor importante, ya que es la razón por la cual el dueño de la empresa se vincula con sus familiares para la formación de la empresa.

d2) APOYO. Igual que el valor anterior es importante, ya que el propietario se siente respaldado por su familia para realizar sus actividades laborales.

2. LA EMPRESA: En esta categoría hacemos referencia a nuestro objeto de estudio que es GRC TELECOMUNICACIONES y explicamos aspectos que tienen que ver con ella.

a) ORÍGENES: Aquí se abordara lo relativo a como surge esta organización.

a1) INDEPENDENCIA: Razón importante para el propietario decida crear su propia empresa.

a2) FORMALIZACIÓN Y LEGALIDAD: Aquí se abordara como es que el dueño es orillado a dejar de ser persona física y convertirse en persona moral y por consecuencia la formación de GRC TELECOMUNICACIONES.

b) EL ASPECTO ECONÓMICO: La consideramos como un factor clave dentro de GRC TELECOMUNICACIONES, ya que parte del éxito de la empresa se basa en la forma de utilizar sus recursos financieros.

c) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Dentro de esta subcategoría se analizan aspectos tales como: la forma en la que se realiza y se divide el trabajo, como esta integrada la organización, entre otros.

c1) ACTIVIDADES: Se explica como esta dividida la estructura de la empresa y las funciones que realiza cada departamento.

c2) ORGANIGRAMA: En este punto se comparan los distintos puntos de vista de los miembros entrevistados y la visión que tienen de ellos mismos dentro de la organización.

c3) LA CONTRATACIÓN: En esta parte abordaremos lo referente a ciertas contradicciones que se encontraron de acuerdo con las entrevistas en la parte de la contratación, también hablaremos si son necesarias o no ciertas características para poder entrar a las cuadrillas de trabajo, ya que algo que se menciona es la “disponibilidad”.

c4) EXPERIENCIA LABORAL: Se hace referencia a la experiencia laboral de los trabajadores y como ésta influye para su contratación, se hace una comparación entre la experiencia laboral, los conocimientos de los mismos y las actividades que en realidad llevan a cabo.

c5) FLEXIBILIDAD: En este punto veremos que de acuerdo al sector en que se ubica la empresa, como es la forma de trabajar y como afecta en la organización y en sus actividades.

c6) INFRAESTRUCTURA: Veremos como la empresa se siente con la capacidad tecnológica para hacerle frente a la competencia, seguir creciendo y enfrentar diferentes adversidades.

3. TOMA DE DECISIONES: Esta categoría es uno de los puntos principales de nuestra investigación y se analizarán diversos puntos con base en el Marco Teórico.

a) TIPO DE DECISIONES: En este apartado veremos como la toma de decisiones dentro de esta empresa recae en una sola persona y que la mayoría de las decisiones se dan en el momento.

b) JERARQUIA: Veremos como la toma de decisiones está jerarquizada dentro de la organización.

c) DELEGACION DE RESPONSABILIDAD: Hacemos referencia al grado de delegación de responsabilidad del propietario hacia sus empleados.

d) CONFLICTO DE INTERESES: Aquí veremos como es que los intereses de los miembros de la organización influyeron para que existiera una separación al interior de la misma.

e) COMUNICACIÓN: Es un elemento importante para que la organización tenga un buen funcionamiento, así que se abordará que tan sana es la comunicación dentro de la empresa.

- f) COLABORACIÓN: Se aborda como se apoyan y se coordinan los miembros de la empresa para llevar a cabo las funciones de la misma.
4. LIDERAZGO: Esta categoría es importante para la investigación, ya que con las entrevistas nos dimos cuenta de que era un factor influyente dentro de la organización.
- a) TIPO DE LIDERAZGO: Aquí se analizan los tipos de liderazgo que existen y cual es el que predomina dentro de la organización y como influye en sus relaciones laborales.
 - b) INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES: En este punto se vera sí en realidad el tipo de liderazgo influye dentro de la toma de decisiones
 - c) AUTORIDAD EN EL LIDERAZGO: Veremos como la autoridad del propietario influye ante los miembros de la empresa para que se acepten sus lineamientos.

5.5. ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

1. LA FAMILIA

Esta categoría es importante ya que forma parte de nuestro objetivo de investigación, se analizaran aquellos aspectos que tienen que ver con las relaciones familiares y con los valores que son forjados dentro de la familia. Se analizará como la autonomía profesional y la orientación profesional del propietario de la empresa decide el rumbo de la misma.

a) LA FAMILIA MARTINEZ

Al comenzar con esta investigación, sabíamos que al menos tres miembros de la familia estaban trabajando dentro de la empresa; así que con las entrevistas tendríamos una visión más clara acerca de qué miembro de la familia hacía qué actividad.

La Familia Martínez está conformada por nueve hermanos como lo menciona el Ing. Martínez en su entrevista:

“...somos nueve hermanos, de los cuales son siete hermanos y dos hermanas mi papá y mi mamá...” (ING RAFAEL.)

De los nueve hermanos solo trabaja en la empresa Daniel Martínez que es el encargado del departamento de electricidad. El propietario menciona que en algún tiempo otro hermano estuvo encargado de otro proyecto en Puebla:

“...por ejemplo en Puebla cuando abrimos un proyecto de mantenimiento ahí abrimos otra empresa e invitamos a mi otro hermano que es mayor y pusimos una empresa y él la llevaba, la llevo durante dos años. Igual tenía su independencia, sus trabajadores, nosotros destinábamos recursos para allá, nada más que el proyecto se dejó por que no era rentable...” (ING. RAFAEL)

Por otro lado, el Ing. Martínez es casado, su familia está conformada por su esposa Sandra Bueno y ambos tienen una hija de seis años. Sandra Bueno es la encargada del departamento administrativo.

De esta manera, podemos confirmar que existen tres personas trabajando en GRC TELECOMUNICACIONES que son familiares, por el lado de la familia sanguínea encontramos a Daniel y a Rafael Martínez y por la familia civil se encuentra Sandra Bueno. Como veremos mas adelante, estas tres personas son la base de la empresa y los socios de la misma.

b) AUTONOMÍA PROFESIONAL

En este rubro hacemos referencia a la manera en la que influyo la orientación profesional del propietario de la empresa para decidir a que negocio se dedicaría.

El propietario de GRC, termino su carrera profesional en el área de ingeniería en redes computacionales, desde que estaba realizando sus estudios tenia la inquietud de algún día llegar a tener su propia empresa.

Con anterioridad él había trabajado bajo las órdenes de otras personas, así fue como fue adquiriendo experiencia en su ámbito laboral y apoyándose de la gente que llevo a conocer en ese medio, consiguió una oportunidad para lanzarse a trabajar por su cuenta.

Por su parte la señora Sandra Bueno desde sus inicios en el mercado laboral trabajo como secretaria, cuando ellos se conocieron y contrajeron matrimonio platicaron que tal vez juntando los conocimientos que cada uno posee en sus respectivas áreas, podrían llevar a cabo la idea que el ingeniero traía consigo desde tiempo atrás, esto lo podemos corroborar con la información que nos proporciona su esposa Sandra:

“...anteriormente yo era secretaria y siempre estuve en empresas y todo eso, nos conocimos, nos casamos y él tenia la idea de hacer un negocio, siempre fue su idea de hacer un negocio, entonces él en una ocasión comento que yo como veía que si hacíamos un negocio o si se metía a trabajar en una fabrica no , entonces yo lo apoye a él y le dije no, que mejor si el pretendía hacer el negocio que mejor camináramos sobre ese hilito hasta que lo lográramos y yo le dije que lo iba a apoyar en todo lo que pudiera, entonces y apoyándonos en lo que yo sabia y había trabajado y él con los conocimientos que tiene, que obtuvo

por lo que el sabe pues conjuntamos todo, por eso yo opte por laborar con él".(SANDRA)

Así que podemos decir que de cierta manera influye la orientación profesional de las personas para decidir a que negocio dedicarse o al menos en este caso en específico así fue.

Existen varios elementos que hicieron que el Ing. Martínez decidiera que al tener su propio negocio fuera en la rama de las telecomunicaciones, algunos de esos elementos son:

- Tener conocimientos con todo lo referente a las telecomunicaciones por su carrera profesional.
- La experiencia que adquirió durante el tiempo que estuvo trabajando.
- Las relaciones laborales que fue construyendo con personas del mismo medio.

Por otro lado podemos ver que su esposa tenía experiencia como secretaria y en asuntos administrativos por lo que decidieron unir sus conocimientos, es por eso que la incluye dentro de su planilla de trabajo. Además que, como veremos mas adelante, el propietario siente que él necesita gente de confianza para poder realizar las actividades principales de la empresa.

Por ultimo, en lo que se refiere a Daniel Martínez, (que es miembro importante en nuestra investigación ya que es uno de los socios de la empresa), no tenemos especificado si tiene una orientación profesional definida, pero lo que podemos asegurar es que el propietario decide asociarse con su hermano por que tiene los conocimientos técnicos para la realización de los proyectos, como lo menciona:

"...mi hermano conoce mas las cuestiones técnicas para hacer físicamente los trabajos..." (ING. RAFAEL)

Por lo que pensamos que al tener a esas dos personas de confianza a su lado y con los conocimientos necesarios para dedicarse al área de las telecomunicaciones, el Ing. Martínez decide orientarse por ese perfil de trabajo.

c) RELACIONES AFECTIVAS

En esta parte se analizará cómo influye el vínculo familiar para que el propietario decida incluir a un miembro de la familia dentro de su equipo de trabajo. Además de que veremos cómo esas relaciones familiares influyen dentro de los procesos administrativos (incluido la toma de decisiones, tema principal de la investigación).

Sabemos que las relaciones afectivas juegan un papel importante en una familia, tan es así que muchos empresarios se asocian con sus familiares para emprender un proyecto ya que en ellos encuentran confianza, apoyo, ayuda, entre otros aspectos como lo veremos a continuación.

d) LOS VALORES FAMILIARES

Los valores que se construyen dentro de una familia se ven reflejados dentro del ámbito laboral. Además de que estos valores influyen en la creación de una empresa.

Las relaciones que se forjan en una familia son de suma importancia, pero como es que esas relaciones pueden perdurar en una empresa sin perjudicar a la misma, esto depende de cómo sea el trato entre los familiares para que las relaciones laborales se lleven de la mejor forma como lo menciona Sandra Bueno:

“...yo creo que depende mucho del ambiente familiar que lleven por que hay familias que pelean por todo ¿no?, entonces yo creo que eso es lo que influye, la educación que uno trae. Si la familia viene bien la empresa también funciona.”
(SANDRA)

d.1) CONFIANZA

Cuando empieza a trabajar en la instalación de las líneas telefónicas, el propietario comienza a trabajar solo, pero ¿cómo es que introduce a su familia dentro de esas actividades?, cuando realizamos la primera visita (la cual no se pudo grabar), en las notas tomadas cuando se platicó con el Ing. Martínez nos comentó:

“...pensando en la necesidad de apoyarse de otra gente, preocupado primordialmente por encontrar gente de su confianza, entusiasta y que

compartiera con él los mismos objetivos, llegue a la conclusión de que ¿quién más que mi propia familia?, es por ello que surge la idea de formar una sociedad, en donde participaran mi esposa Sandra Bueno, Daniel Martínez y yo el Ing. Rafael Martínez...” (notas de campo)

Otra razón que hace que los propietarios de pequeñas empresas decidan incluir a su familia dentro del ámbito laboral es que existe la seguridad de que no van a obstaculizar el crecimiento de la empresa:

“...te van a cuidar tus intereses porque también son sus intereses... al final de cuentas no van a aceptar que alguien te haga algo malo...” (ING. RAFAEL)

Los miembros de GRC TELECOMUNICACIONES, piensan que por estar asociadas personas que son familiares les trae beneficios para la empresa ya que se tienen confianza por ser familia como lo menciona Sandra Bueno:

“...por ser de la familia ya hay confianza, si él dice esto, lo platicamos y lo exponemos y al final de cuentas aunque se haga lo que él dice nos ha traído beneficios” (SANDRA)

Pero no solo la confianza es el único factor que hace que los miembros de una familia se unan en una relación laboral, el apoyo que se brindan entre ellos es fundamental.

d.2) APOYO

Igual que el valor anterior es importante, ya que el propietario se siente respaldado por su familia para realizar sus actividades laborales. Es así que la idea de asociarse con su familia surge de un sentimiento de confianza y ayuda mutua, además de que necesita personas que le ayuden a llevar el negocio:

“...al inicio no es suficiente una sola persona para llevar todo el negocio entonces necesitas gente para que te ayude a hacer los trabajos y gente que te ayude a administrar, entonces en la parte administrativa pues yo platique con mi esposa y le dije que me ayudara en los asuntos de contabilidad y así fue que la integramos como una socia dentro de la empresa y a mi hermano porque él

conoce más las cuestiones técnicas para hacer físicamente los trabajos, entonces ese fue el motivo por el cual fueron integrados...”(ING. RAFAEL)

Ambos familiares le ofrecen su ayuda y sus conocimientos para conformar la empresa, podemos ver el claro ejemplo de su esposa Sandra Bueno:

“...siempre fue su idea de hacer un negocio...una ocasión comento que como veía que si hacíamos un negocio o si se metía a trabajar en una fabrica no , entonces yo lo apoye a él y le dije no, que mejor si él pretendía hacer el negocio que mejor camináramos sobre ese hilito hasta que lo lográramos y yo le dije que yo lo iba a apoyar en lo que pudiera todo entonces y apoyándonos en lo que yo sabía y había trabajado y él con los conocimientos que tiene que obtuvo por lo que él sabe pues conjuntamos todo, por eso yo opte por laborar con él...”.
(SANDRA)

Pero también el propietario trata de apoyar a su familia, ya que no es solo una relación unilateral, más bien es bilateral, es decir de ayuda mutua tanto de la familia hacia el propietario, como del propietario hacia su familia:

“...cuando yo empecé a trabajar por mi cuenta, no teníamos nada, entonces me ofrecieron un trabajo y cuando yo acepte el trabajo necesitaba salir de viaje, no tenía herramienta, ni gente, ni dinero, ni nada para hacer ese tipo de trabajo... entonces cuando llegue a mi casa mi hermano Daniel me dijo que lo habían despedido de su trabajo, entonces en ese momento fue que lo integre con nosotros, como persona física hicimos muchos trabajos y compartimos muchas cosas y de ahí fue que empezamos a hacer más cosas...”. (ING. RAFAEL)

Pero no solo el Ing. Martínez apoyó a su hermano cuando no tenia trabajo, sino que actualmente lo sigue apoyando, cuando Daniel Martínez decide separarse de la empresa, ese apoyo consiste en seguir dándole el trabajo que le corresponde al departamento de electricidad de GRC TELECOMUNICACIONES:

“...Daniel determino mejor llevar él sus cosas por separado, se llevo a un acuerdo hablo con mi esposo y él acepto. Él determina irse, lo platicamos y mi

esposo dijo que si él quería hacer sus cosas por él que pues adelante de todos modos se le iba a dar trabajo...” (SANDRA)

La familia es importante al momento de emprender un negocio, ya que ellos te apoyan y te dan confianza, buscan el bienestar en conjunto; el propietario decide porque motivos integrar a su familia dentro del negocio, ya sea por que tienen experiencia en el sector en el que se desempeña la empresa o si solo se integran por que son familiares. Lo que no debemos de perder de vista es que el vínculo familiar no se pierde dentro de la empresa, pero tampoco debe sobrepasar los límites para que la organización no se vea afectada.

2. LA EMPRESA

Este apartado es sumamente importante porque es parte de nuestro objeto de estudio ya que nos estamos refiriendo a una investigación dentro de una empresa, en este caso que cumpla con los requerimientos de ser una empresa familiar y sobre todo recalcar que se trata de una pequeña empresa de tipo familiar.

Como se menciono anteriormente en el Marco Teórico, al hablar de pequeñas empresa no debemos de quedarnos solo con el enfoque económico si no más bien debemos buscar una visión más completa de ésta, ver que es lo que pasa en su interior, como es su estructura organizacional y la diferencia entre una empresa de tipo no familiar y una de tipo familiar.

Ya que si bien la mayoría de las lecturas que podemos encontrar nos hablan del impacto económico que éstas micro, pequeñas y medianas empresas dan a la economía, no podemos dejar aislada la parte organizacional.

En este caso específicamente hablando de la empresa GRC Telecomunicaciones podemos desglosar los siguientes puntos.

a) ORÍGENES

Existen varias causas que originan la creación de una nueva empresa, podemos hacer mención de un dato muy notorio en la economía de nuestro país, ya que hoy en día podemos encontrarnos con cientos de pequeños negocios al salir de nuestra casa, ya sea porque el mercado laboral no requiere de sus servicios, porque no están a gusto con el sueldo que perciben o simplemente por independencia, podemos enlistar varias causas que originan la creación de una nueva empresa.

Algunos de estos pequeños negocios en sus inicios poseen un objetivo primordial que es el convertirse en el medio para poseer un ingreso económico que le permita a la familia poder tener para comer y vestir.

Un ejemplo sería la señora que empieza a vender comida con una sola mesa y unos cuantos bancos en la calle, conforme transcurre el tiempo ese microchango que le permitía ayudar con los gastos de la casa, puede llegar a convertirse en una pequeña fonda. Y en realidad este ejemplo no está lejos de la realidad, porque es lo que pasa hoy en día con tantos micronegocios que van desde una tortillería hasta una pequeña empresa de construcción.

Así que como en el ejemplo anterior el origen de GRC Telecomunicaciones, comienza con el Ingeniero Rafael cuando al terminar su formación profesional se incorpora al mercado laboral, sin embargo una de las ideas que traía consigo era el crear su propio negocio, se casa con la Sra. Sandra Bueno y juntos buscan que ese sueño se vuelva realidad, en un principio entra a trabajar a diversas empresas dedicadas al ramo de la construcción pero al surgirle una oportunidad de trabajo decide probar suerte y emprende el camino con el apoyo de su esposa y hermano.

El propietario hace referencia a que en un principio estuvo trabajando por su cuenta, en trabajos referentes a la instalación de líneas telefónicas, cuando tuvimos las primeras visitas a la empresa se realizó una entrevista informal y que no pudimos grabar pero se tomaron algunas notas, en la que nos menciona:

“...trabajaba para NEXTEL como subcontratado cuando no tenía mucho trabajo, NEXTEL lo contacto con una empresa de origen argentino que se había venido a invertir a México durante la devaluación de ese país”. (notas de campo)

Como podemos ver el hecho de que el propietario se haya dedicado desde un principio a la instalación de líneas telefónicas hizo que la experiencia fuera determinante para que se orientara más por ese perfil de trabajo. Después de que se pone en contacto con la empresa Guzmán-Nacich S.A.I.C, (dedicada a la fabricación e instalación de mástiles, torres y monopostes para telecomunicaciones) y le comienzan a dar más proyectos de instalación:

“...el primer proyecto que me asignaron fue en el Estado de Morelos, y con la ayuda de mi hermano Daniel nos dedicábamos a realizar el trabajo. La empresa Guzmán-Nacich S.A.I.C, quedo satisfecha con el trabajo realizado por lo que nos asignaron más proyectos”. (notas de campo)

De esta manera, la experiencia, sus habilidades y conocimientos en el área de las telecomunicaciones fueron determinantes para que el Ing. Martínez decidiera que era momento de crear su propia empresa.

Tal y como el nos los comenta en una de las visitas realizadas, se le ofrece un proyecto y decide tomarlo aun sin poseer los recursos suficientes ni a los trabajadores, así que el mismo realiza los trabajos tanto de construcción como el eléctrico y se apoya de los ahorros de su esposa.

Posteriormente decide incluir a su hermano en el equipo de trabajo porque en primero el necesitaba alguien que lo apoyara y quien más que alguien de la familia y en segundo porque su hermano lo necesitaba, es por eso que específicamente a pesar de ser once hermanos que componen la familia del Ingeniero decide incorporar a su hermano Daniel, tal como el nos los expresa:

“Lo que pasa es que cuando yo empecé a trabajar por mi cuenta, no teníamos nada, entonces me ofrecieron un trabajo y cuando yo acepte el trabajo

necesitaba salir de viaje, no tenía herramienta, ni gente, ni dinero ni nada para hacer ese tipo de trabajo. Cuando salí me ofrecieron mas trabajo entonces cuando llegue a mi casa mi hermano Daniel me dijo que lo habían despedido de su trabajo, entonces en ese momento fue que lo integre con nosotros, como persona física hicimos muchos trabajos y compartimos muchas cosas y de ahí fue que empezamos a hacer más cosas”.(ING. RAFAEL)

Pero ¿porque decide incluir a su familia?, como se menciona anteriormente un factor importante es el apoyo y la confianza para integrar a tu familia a tú equipo de trabajo, tal como nos lo comenta el Ing. Rafael cuando se le pregunta porque decide incluir a su familia y el nos responde lo siguiente:

“Aquí el asunto es que al inicio no es suficiente una sola persona para llevar todo el negocio entonces necesitas gente para que te ayude a hacer los trabajos y gente que te ayude a administrar, entonces en la parte administrativa pues yo platique con mi esposa y le dije que me ayudara en los asuntos de contabilidad y así como fue que la integramos como una socia dentro de la empresa y a mi hermano por que el conoce mas las cuestiones técnicas para hacer físicamente los trabajos entonces ese fue el motivo por el cual fueron integrados ellos”.(ING. RAFAEL)

En sus inicios GRC solo empezó con tres personas principales que fueron el Ingeniero con la idea y el propósito original así como con el apoyo de su esposa Sandra tal como se menciona en la categoría anterior cuando hablábamos de confianza y apoyo y de cierta manera por la circunstancia que se le suscito a uno de sus hermanos y siendo de la familia ¿porque no ayudarlo? Y de cierta manera que él te apoye a ti, porque de esta manera podrás confiar más en la gente que esta a tu alrededor por el simple hecho de ser tu familia.

Anteriormente se menciono algunas de las causas que originan la creación de una nueva empresa y podemos decir que específicamente en este caso fue la siguiente subcategoría.

a.1) INDEPENDENCIA

La independencia es una de las características por la cual se emprende un negocio, ya que cada individuo quiere algo mejor para él y para su familia, en este caso nos estamos refiriendo a una empresa familiar la cual busca una independencia entre los miembros de la familia, por eso este punto es importante ya que es una de las principales causas de la formación de una empresa como tal.

Las razones que orillaron al Ing. Rafael Martínez a crear su propia empresa fundamentalmente fue tener su propia independencia, es decir no tener un jefe, el no depender de un sueldo y el poder llevar el control de tu propio negocio, como él menciona:

“...yo trabajaba en muchas empresas, siempre por no depender nada más de un sueldo, principalmente es eso”. (ING. RAFAEL)

Y ésta es una causa frecuente dentro de los pequeños negocios, ya que el dueño busca principalmente su independencia, el dejar de recibir ordenes y ser su propio patrón así como tomar sus propias decisiones

En este caso la idea de crear su propia empresa surge para independizarse y no depender siempre del sueldo que te proporciona un empleo, lo que se buscaba era el emprender un pequeño negocio que le asegurara de cierta manera su sobrevivencia.

a.2) FORMALIZACIÓN Y LEGALIDAD

En sus inicios el Ingeniero Rafael empezó a trabajar por su cuenta y posteriormente cuando la empresa Argentina le dio la oportunidad de trabajar con ellos de manera independiente decide apoyarse de su esposa y su hermano.

De acuerdo a una de las visitas realizadas a las oficinas generales de GRC, el Ingeniero nos comento que el primer proyecto que le asignaron fue en el Estado de Morelos, y con la ayuda de su hermano Daniel Martínez se dedicaban a realizar el trabajo. La empresa Guzman-Nacich S.A.I.C, quedo satisfecha con el trabajo realizado por lo que le asignaron más proyectos.

En un principio el Ingeniero Rafael y su hermano Daniel se encargaban de ir a los lugares que les designaban para la instalación de las antenas para telefonía celular, mientras que su esposa se quedaba en México y se encargaba de mandarles dinero para sus gastos y cobrar los depósitos que le hacían las compañías por su trabajo.

El Ing. Rafael se registra ante la Secretaría de Hacienda como persona física, pero conforme fue pasando el tiempo les iba mejor por lo que empezaron a necesitar más gente ya que ellos dos solos ya no se daban abasto.

También contempló la necesidad de integrar una oficina con sus diferentes áreas para poder tomar las decisiones y administrar bien los recursos y las ganancias, pero esto le trajo problemas ya que como él ahora se encontraba en la parte administrativa y ya no en la operativa, los trabajadores disminuyeron su eficiencia porque anteriormente él y su hermano con menos recursos se tardaban menos tiempo en terminar las obras.

Este punto es importante ya que al decidir separar el lugar de trabajo con el hogar es beneficioso, ya que como nos lo comenta Sandra al final de la entrevista que le fue realizada cuando ya no estábamos grabando nos dice lo siguiente:

“En un principio las oficinas estaban en nuestra casa, pero el espacio era muy pequeño, era una sola oficina para todos, se mezclaban las cosas de la casa con la empresa y si necesitábamos de otra computadora no teníamos a donde meterla, así que el Ingeniero llego a un arreglo con su hermana para que ella nos rentara este departamento y lo acondicionáramos como oficinas, así que las cosas de la casa son muy aparte de las de la empresa”. (SANDRA)

Esta separación de espacio entre casa y empresa es beneficiosa en el sentido que no invade el espacio de cada una de las partes, ya que muchas de las empresas familiares comparten el hogar con el lugar para la empresa.

Este aspecto de la formalización le ha beneficiado a esta empresa en particular porque cuando llegan a su casa tratan de dejar a un lado los asuntos de la oficina.

Por otro lado se ha mencionado que en un principio estaba registrado el Ingeniero como persona física, pero a partir de los requerimiento de la Secretaría de Hacienda es por lo que el Ingeniero decide darse de alta como persona moral y dejar de ser persona física ya que sus ingresos ya eran superiores y la Secretaría de Hacienda no permite que una persona física registre tan elevadas ganancias y entonces esto perjudica porque dejan de ser deducibles de impuestos.

Ésta parte la podemos constatar con la respuesta que nos da el Ing. Rafael al preguntarle el motivo de crear su propia empresa nos dice que una de las causas es buscar su independencia y la otra nos la expresa de la siguiente manera:

“...empecé a trabajar como persona física y los requerimientos de las propias empresas e incluso los de Hacienda hacen que formes una empresa ¿no?, es como una obligación y ese es el principio”. (ING. RAFAEL)

Es decir el traía la idea de crear su propio negocio pero jamás se imagino que con el tiempo sería necesario buscarle un nombre y cumplir con una serie de requisitos para establecerse en forma, así que la misma legalidad que se debe de cumplir y respetar lo llevo a la creación de lo que hoy es GRC Telecomunicaciones.

Ya que como él mismo lo menciona, el crecimiento requiere de más gente y por lo tanto se vio obligado a registrarse como persona moral ya que como persona física no podía registrar ingresos tan altos.

La legalidad juega entonces un papel importante dentro de esta investigación ya que con palabras de su propia esposa podemos ver que eso fue lo que los llevo a registrarse como persona moral:

“Bueno, la idea es del Ing. Rafael Martínez, él anteriormente trabajaba como persona física, pero conforme el tiempo pues se empezó a dar más y mas un poquito de trabajo y él prefirió entonces crear una empresa ya en forma para tener todos los requisitos necesarios al respecto”. (SANDRA)

Al ocurrir esto era necesario que la nueva empresa tuviera un nombre específico, así que el Ingeniero Rafael nos cuenta que esto fue algo muy curioso, porque llenaron el formato con mas de diez nombres y les eran rechazados, porque eran nombres repetidos o simplemente porque no les eran aceptados, hasta que su esposa decide nombrar a la empresa tal y como ahora se le conoce “GRC Telecomunicaciones S.A. de C.V. “

b) EL ASPECTO ECONÓMICO

Esta subcategoría surgió después de analizar las entrevistas, ya que al estar leyendo una por una cada una de las cuatro entrevistas grabadas y la conversación informal con Daniel pudimos darnos cuenta que es un punto importante a tratar para el desarrollo de la presente investigación.

Así que en esta subcategoría hablaremos de como es que el aspecto económico es uno de los principales objetivos que sigue la empresa, como es que se refleja dentro de la misma y hacia los demás, además veremos como en un principio los recursos con los que contaban eran mínimos para llevar a cabo el trabajo, también como es que Sandra Bueno le presto dinero para que el Ing. Rafael pudiera solventar los gastos que implicaba el proyecto, puesto que hasta que se haya terminado el proyecto es cuando se les pagaba.

“En un principio los recursos con los que contaba eran mínimos, su capital inicial era un préstamo de \$5,000 que le proporciono su esposa la Sra. Sandra Bueno, ya que ellos tenían que correr con todos los gastos en un principio porque hasta terminado el proyecto se les paga, es decir ellos deben de financiar todo con dinero propio”. (notas de campo)

De acuerdo a las entrevistas hechas a los integrantes de la empresa, se menciona mucho el aspecto económico, ya que la forma de operar de la empresa es llevar a cabo un proyecto con los recursos de la misma empresa y ya cuando el proyecto esté terminado es cuando se les paga, pero en ocasiones no les quedan bien ya que se tardan en pagarles, esto lo podemos corroborar con lo que dice Rafael en una de sus respuestas:

“...para que la gente salga a trabajar necesitaría pedir un anticipo, pero en este negocio no te pueden dar anticipo tienes que meter tu dinero primero”. (ING RAFAEL.)

Con esto queremos decir que GRC tiene que invertir su propio capital para después obtener ganancias ya que así es como se trabaja en esta rama, primero me haces el trabajo, entrégamelo y después te pago, así que éste asunto lo tiene que manejar adecuadamente para poder seguir trabajando ya que en ocasiones se les presenta que aun no les ha llegado el pago de la obra anterior pero les piden que hagan una obra más, no se pueden negar ya que eso les ocasionaría mayores perdidas y perderían a un cliente.

En la conversación que tuvimos con él en la primera visita nos comento que desde un principio las ganancias que obtenía las volvía a reinvertir, de allí el origen del dinero con lo que ahora cuentan, ya que todo el dinero que generan durante un año no lo sacan sino que lo vuelven a invertir, ya que si pidieran prestamos los intereses serían muy altos, además de que las ganancias se verían disminuidas.

Así lo expresa el Ingeniero en la entrevista realizada como se puede ver a continuación:

“...aquí el dinero que recibimos todo es para inversión, aquí no hay de que ya me saque 10,000 o 15,000 pesos, normalmente la mecánica que utilizo es todo inversión, si no invertimos nos quedamos atorados”. (ING. RAFAEL)

El aspecto del dinero es importante en cualquier empresa y no es la excepción en esta empresa de tipo familiar, ya que si bien es cierto que se apoyan y se tienen confianza hacia los miembros que te apoyan por el hecho de ser tu familia, también existe el peso que trae consigo el aspecto económico y que difícilmente puede dejarse de lado.

A lo largo de las entrevistas se remarca este asunto del aspecto económico, ya que una de las preocupaciones que nos menciona Sandra, la esposa del Ingeniero, es que los trabajadores se gasten más de lo necesario para desempeñar su trabajo y lo expresa cuando le preguntamos que le gustaría cambiar dentro de la empresa:

“Yo creo que el arreglo en cuestión de lo que es la organización de gastos, como que yo todavía no le agarro bien el movimiento por que te menciono el que tiene la ultima palabra es el Ing. Martínez entonces en muchas ocasiones ya andan fueras, se les dio tanto de dinero pero se suscitó algún imprevisto y van a requerir más, entonces lo muchachos no me llaman y me dicen voy a necesitar nada mas tanto, sino que el Ing. Martínez es el que dice sabes qué mándales tanto, pero yo siento que es mas de lo que van a gastar, entonces como yo llevo el control y todo, al final de cuentas yo tengo que armar mis pólizas tal y como yo saque mis pagos. Hay veces que ellos tiene problemas fuera porque no todas las personas o todos los negocios dan facturas, hay unos que dan otras, hay otros que no dan nada entonces por ejemplo en la comida no les dan comprobante y ahí es donde nosotros tenemos que solventar esos gastos, bueno la empresa.” (SANDRA)

Lo que realmente le preocupa no es la comprobación de los gastos para hacerlos deducibles de impuestos ante la Secretaría de Hacienda, si no más bien el cuidar a donde van a parar esos recursos, y comprobar que los trabajadores no mientan en los gastos que realmente se hicieron, ya que al analizar la siguiente respuesta que nos da cuando le preguntamos cual seria la solución para evitar eso, podemos ver que su preocupación además de comprobar sus gastos y hacerlos deducibles, lo que busca es asegurarse que realmente los ocuparon para una cuestión de trabajo y no para beneficio propio, esto lo podemos ver en la siguiente respuesta:

“Hijole yo pienso que si es un poco o un tanto difícil por que te vuelvo a mencionar no todos los negocios dan comprobante mas sin en cambio a lo mejor con una notita o un papelito o algo pues ya se tomaría en cuenta lo que se gasto en sí pero como no lo, bueno por ejemplo el Ing. Martínez no lo exige entonces luego muchas veces uno tampoco puede exigirlo, uno no puede tomar decisiones y ahora si que llevarle la contraria “. (SANDRA)

Esto lo decimos por el hecho de que si le preocupara la comprobación de gastos para pagar menos impuestos ante la Secretaría de Hacienda, de que le servirían “las notas o papelitos”, que para la Sría. de Hacienda no tiene valor alguno, solo las facturas.

Si bien el hecho de preocuparse por la adecuada distribución de los recursos le preocuparía a cualquier socio dentro de una organización, lo podemos ver más claramente en las empresas de tipo familiar como en GRC, ya que al ser tu familia, te preocupas más por sus intereses porque esos intereses son tuyos también.

Ya que si le llegaran a robar al Ingeniero Rafael, le estarían robando también a Sandra porque es el patrimonio de ambos, así que aquí podemos decir que el trabajar con tu familia de cierta manera te beneficia en el aspecto que cuidan tus intereses porque de lo contrario les afectaría a ellos mismos, eso nos lo menciona explícitamente el Ingeniero Rafael de la siguiente manera:

“Las ventajas que existen es que te van a cuidar tus intereses por que también son sus intereses. Obviamente si Danny ve que algún muchacho se esta robando el cable o se esta yendo de borracho y agarrando una camioneta, pues en ese momento le pone un estate quieto y se va esa gente. Si Sandra ve que Lino esta sacando recursos de más, pues también se va. Y hemos tenido experiencias que cuando las personas se van solas a trabajar, tuvimos un caso de que se pusieron a tomar y se llevaron uno de los vehículos y chocaron y tiraron un poste hicieron una serie de cosas que hasta pudimos ir a la cárcel, entonces quiere decir que si tu familia esta en un momento dado pues cuidas el patrimonio por que al fin y al cabo también es de ellos. Pero si te beneficia que sea tu familia porque al final de cuentas no van a aceptar que alguien te haga algo malo”. (ING. RAFAEL)

Otro de las cosas que son interesantes es lo que nos comenta Antonio Aldama, encargado del área de compras y logística de materiales cuando nos dice lo siguiente:

“Una ventaja es que los beneficios en la cuestión económica circulan dentro del ámbito familiar y no se salen”. (JOSE ANTONIO)

Pero el aspecto económico cobra un peso muy importante dentro de la organización ya que empiezan haber ciertas inconformidades por la repartición de los recursos monetarios como podemos constatar con la respuesta que nos da el Ingeniero Rafael:

“Las desventajas es que siempre como todos queremos tener más y pensamos que unos hacen más que otros y que unos ganan más y el otro trabaja menos. Al final de cuentas es eso, que sentimos que trabajamos o que no se nos da el dinero de lo que estamos trabajando pero es eso que se piensa que por que yo soy el director y yo como el director o como dueño de la empresa tengo ciertos beneficios y ellos como trabajadores, por ejemplo Sandra que trabaja la parte de administración y contabilidad y tiene un sueldo, Daniel trabaja en la parte eléctrica también tiene un sueldo, los recursos que son de la empresa los invierto, siempre invierto, si en un momento dado decido comprar algo para mí ellos deben de entender que una administradora no va a poder en su momento decidir el día de hoy si se va a comprar un coche del año o una computadora o una moto, por que ellos tienen su sueldo y nada mas y ese es uno de los problemas si Daniel tiene su sueldo y si el día de hoy quiere comprar una moto pues no puede por que no tiene el dinero para hacerlo, la empresa si tiene el dinero para comprar una moto pero no tiene una empresa para comprarle una moto a su hermano. La empresa si tiene dinero pero no tiene dinero para comprarle un centro de lavado a su esposa, yo soy el esposo, si yo como dueño de la empresa agarro dinero para regalarle una moto a mi hermano, bueno le voy a regalar una moto a mi hermano, pero yo. Son cosas que hay que separar”. (ING. RAFAEL)

Aun así el aspecto económico es importante en todo tipo de empresas ya que los recursos económicos y la manera de manejarlos influye en el desempeño de la empresa, ya que en este caso GRC prefiere reinvertir sus ganancias para poder seguir aceptando proyectos ya que hay ocasiones que han llegado a tener hasta seis obras por mes y de lo contrario no tendrían la solvencia económica para poder sustentar y llevar a cabo estos proyectos, así que consideramos que este tipo de consideraciones a llevado a GRC a seguirse manteniendo en el mercado de las telecomunicaciones.

Esta subcategoría es muy interesante pero preferimos no seguir adentrándonos al tema porque más adelante en la categoría de toma de decisiones se vera como el aspecto económico influye en las relaciones de los miembros de la empresa y como fue que esto llevo a un conflicto de intereses entre dos miembros de la empresa, lo que llevo a la aparente separación de la sociedad que tenían anteriormente.

c) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos de estructura organizacional vamos a buscar establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la empresa para poder trabajar juntos de forma óptima con el fin de que se alcancen las metas fijadas por la misma.

Mintzberg define a la estructura organizacional como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”.¹⁹

También dentro de la estructura organizacional se debe de tener en cuenta los siguientes aspectos, eficacia y eficiencia los cuales vana a ayudar para que una empresa pueda llegar a sus objetivos deseados con el menor costo posible, es decir hay que aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la empresa.

La creación de una estructura dentro de una empresa es muy importante, ya que a partir de ello se van a determinar las jerarquías que sean necesarias así como la agrupación de las actividades, esto con el fin de reducir las funciones dentro del grupo

¹⁹ Mintzberg, 1984.

social. En principio, la organización nació con la necesidad humana de cooperar entre ellos mismos, por lo que los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales, por consiguiente la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

c.1) ACTIVIDADES

En este apartado se hará mención de como esta dividida la estructura de la empresa y las funciones que realiza cada departamento.

Como podemos ver en la parte destinada a como se organiza el trabajo tenemos que se divide en cinco departamentos que son:

- Departamento Eléctrico
- Obra Civil
- Mantenimiento
- Estructuras
- Líneas y Antenas

La información citada anteriormente nos la proporciono el Ingeniero Rafael Martínez en una de las visitas realizadas, estos cinco departamentos son los necesarios para la construcción y colocación total de las antenas para telefonía celular. Desde la construcción de la obra civil, la parte eléctrica, hasta la colocación de la antena.

Sin embargo esto depende de lo que el cliente les pida, ya que algunos solo les piden la obra civil, eléctrica y estructuras, algunas que se encarguen del mantenimiento y en ocasiones que paren y le den dirección a la antena, pero eso depende de cada proyecto.

En el presente capítulo, destinado al estudio de caso, en la parte que habla sobre la división del trabajo, podemos darnos cuenta más detalladamente de las actividades que se realizan en cada departamento.

Dentro de GRC, existe un encargado de cada departamento y cada uno de ellos sabe que parte del trabajo le corresponde hacer.

De acuerdo a la entrevista realizada al Ingeniero Rafael podemos darnos cuenta que él determina que proyectos se aceptan y cuales no, hace una reunión con los encargados de cada área, la de compras, obra civil, obra eléctrica y con administración, para que cada uno determine cuanto va a costar el proyecto, como nos lo dice el mismo:

“Es fácil, a mi personalmente me llega una invitación de proyecto, yo voy lo recibo, lo reviso y entonces veo si es factible el proyecto. Si es factible el proyecto, hago una reunión con la administración, hago reunión con construcción y con electricidad, entonces revisamos nuevamente el proyecto en conjunto, sabemos cuanto nos van a pagar y entonces hacemos una evaluación de cuanto nos va a costar el proyecto en cada una de las áreas entonces el departamento de construcción se dedica a establecer cuanto nos va a costar en materiales, cuanto va a costar en mano de obra y el departamento de electricidad hace lo mismo.”(ING. RAFAEL)

El Ingeniero nos habla de un costo indirecto que se debe de tomar en cuenta en la parte contable, ya que no solo debemos contemplar los costos directos que va a requerir el proyecto, si no también contemplar el costo indirecto que implica la realización del mismo:

“Por otra parte yo hago la estimación de cuanto me va a costar, hay un costo que se llama indirecto que es la operación de la misma empresa, no lo gastos que originan los trabajadores, sino la renta de la oficina, el teléfono, la luz, todo lo que necesitamos.” (ING. RAFAEL)

Después de que se determino que el proyecto es factible y que se van a obtener beneficios, se elabora un plan de trabajo, en donde se designan las fechas y se le proporciona un plano a cada uno de los supervisores y se les da indicaciones para salir al lugar de trabajo.

“Ya que determinamos que es factible el proyecto, que vamos a tener beneficios, que se puede hacer, entonces yo determino que supervisor se va a encargar de esa obra, con que tipo de vehículos y que herramienta eso es lo que yo determino.” (ING. RAFAEL)

Cada supervisor tiene a su cargo una cuadrilla de trabajo y cada uno de ellos trabaja a su manera siempre y cuando cumpla con los objetivos propuestos, organizan a su personal como mejor les convenga para cumplir con los tiempos que se programan para cada departamento.

“Ya después ellos salen y ya organizan su trabajo fuera, pero eso ya se encarga de hacerlo cada supervisor en su obra. Ellos manejan a su personal a su conveniencia y la parte eléctrica cuando ya la parte de construcción esta lista entonces recibe un llamado del encargado de construcción y asisten al sitio para terminar y ya ellos se organizan entre los mismos departamentos ya fuera para hacer los trabajos”. (ING. RAFAEL)

Como se ha mencionado anteriormente la mayoría de los proyectos son en el interior de la República Mexicana, algunos de los sitios en donde GRC ha trabajado son: Hidalgo, Puebla, Cuernavaca, Tlaxcala, Guadalajara, etc.

Dentro de las actividades de GRC, esta la de asignar el personal a cada uno de los sitios así como la asignación de gastos a cada uno de los supervisores. Esta asignación de gastos la determina el Ingeniero Rafael y Sandra hace la repartición de los viáticos a cada uno de los supervisores encargados de cada área para que él los distribuya.

“...bueno, es conforme a lo que te mencionaba que conforme se contrata a las personas se va teniendo la organización a los sitios que van a trabajar, a donde salgan, al lugar que llegan, se les entregan lo que es de sus gastos para que ellos estén en el lugar que les va tocar trabajar y de ahí a una sola persona se le dan unos gastos y esa persona es la que distribuye a los que se contrata, entonces este ahí lleva el proceso de lo que tiene que ir llevando y

administrativamente pues conforme tengamos las cosas o que hacer ¿no?, mas que nada.” (SANDRA)

Uno de los puntos interesantes que nos gustaría resaltar es que Sandra, la esposa del Ingeniero Rafael, no tiene conocimiento de las actividades que se llevan a cabo para la construcción y colocación de la antena, ya que al preguntarle si ella tiene conocimiento del proceso de las obras desde el principio hasta final, nos dice lo siguiente:

“No yo sinceramente no, yo nunca he estado en las obras como dices desde que empieza hasta el final, no yo nunca he estado, el que sabe bien es mi esposo, bueno el Ingeniero Martínez”. (SANDRA)

Tampoco tiene conocimiento de los proyectos que se realizan.

“No yo nada mas llevo control de cada uno los proyectos, el gasto que se lleva y los cobros que se hacen”. (SANDRA)

Lo anterior nos parece importante porque si contemplamos que de acuerdo al organigrama, la señora Sandra ocupa el cargo de administración desconoce muchas cosas esenciales que tienen que ver con el desempeño de la empresa, sin embargo en esta subcategoría preferimos no profundizar en este aspecto ya que se tratara en la parte destinada al organigrama.

A diferencia de la señora Sandra, Antonio Aldama, encargado del área de compras y logística, tiene conocimiento de cómo se divide el trabajo, así que el nos comenta lo siguiente:

“Cuando nos dan un plano, por ejemplo el sitio se llama Tehuitzingo, entonces el Ing. Rafael empieza, vamos a necesitar de una cuadrilla de obra civil y lo anota, necesitamos una cuadrilla de obra eléctrica, depende de lo que te pidan, que se ponga la malla, lo anota, nos están pidiendo a lo mejor que paremos la antena, lo anota, entonces todo eso lleva una pauta, lo primero que tienes que hacer es visitar el sitio, entonces el ingeniero hace su plan de trabajo, entonces dice, me piden todo esto, entonces yo necesito tanta gente para este sitio. Hace

su listado y dice necesitamos ir al sitio, verlo, tomar fotografías y marcar donde quieren los movimientos, en segundo lugar necesitamos hablarles a esta cuadrilla de obra civil para avisarles que vamos a salir tal día, esta cuadrilla debe de estar por lo menos quince días para que termine el trabajo de lo que es la obra civil, terminando esos quince días entra la cuadrilla eléctrica, nos vamos a poner de acuerdo pero tu debes de coordinar los materiales eléctricos que lleguen un día antes o que se los lleven ellos mismos, entonces todo debe de ir caminando para que no se pierda ni un día. la cuadrilla de obra civil generalmente la maneja el ingeniero Lino y él se encarga de ver los materiales haya o se pagan desde aquí y el nada más los recibe, en la cuadrilla eléctrica les podemos comprar nosotros los materiales y mandar a la cuadrilla con un camión junto con los materiales o en su caso mandar un camión desde aquí hasta haya y ya nada más llegan ellos y empiezan a trabajar pero después que termino la obra civil entra la cuadrilla eléctrica, termina la cuadrilla eléctrica y Lino empieza con la misma cuadrilla de albañiles a cerrar el pozo, los electrodos y empieza a pisonear para que enseguida se eche lo que es la grava porque cuando llueve se absorbe el agua porque le hace bien a los electrodos y ya quede el piso listo, cuando Lino dice ya esta todo eso Toño, ya terminamos obra civil, lo eléctrico ya esta saliendo , ya se esta levantando la antena con otra cuadrilla a parte, entonces me avisa a mí y entonces yo mando a los maderos y los maderos cierran. El trabajo de parar la antena a veces nos la dan y a veces no". (JOSE ANTONIO)

Los trabajos de mantenimiento, como los de pintura, impermeabilización y mallas, depende de lo que te pida el cliente, ya que no siempre se lleva acabo este tipo de trabajo, sin embargo esos servicios también los ofrece GRC.

Como se menciona, ya en su área de trabajo, los supervisores manejan a su personal de manera independiente, esto no quiere decir que pueden hacer lo que ellos quieran, mas bien nos referimos a que cada uno de los supervisores puede darles ordenes a sus trabajadores de cómo realizar el trabajo siempre y cuando no pierdan de vista el objetivos que les fue encomendado en tiempo y forma.

Ahora al referirnos a las actividades que realiza cada uno de los encargados de las cuatro áreas tenemos:

“La principal es organizar todo el trabajo y deslindar la responsabilidad de cada uno de los departamentos tanto administrativos como operativos y de construcción. Yo soy el que determino quien va a hacer cada una de las cosas y obviamente solicitar el trabajo porque tengo que estar buscando el trabajo y ya cuando nos lo asignan yo tengo que deslindar la responsabilidad en cada uno de los departamentos, esa es mi función”. (ING. RAFAEL)

“Mis actividades son como secretaria, en administración, llevar el control de pagos de este de cobranza y reporte de los trabajadores”. (SANDRA)

“La cuestión de compras y logística de materiales eléctricos y de obra civil”. (JOSE ANTONIO)

“Realizo la elaboración de los sitios para telefonía celular , la dirección y la construcción, ando supervisando y dirigiendo las obras , ando todo el tiempo en campo, casi nunca estoy aquí en la oficina, entonces si hay que salir soy el primero que sale con los albañiles, con los instaladores eléctricos y eso, ando todo el tiempo dirigiendo la obra”.(LINO)

“Yo me encargo de toda la parte eléctrica, después de que Lino termina con la parte civil, entran mis trabajadores y empiezan a colocar todo lo referente a tierras físicas que se utilizan para proteger al equipo, utilizando un sistema colector repelente Delta hecha con electrodos químicos tipo EDPE que atrae los rayos hacia la punta para que la energía se concentre en ese punto, su trabajo termina en instalar el cable de pararrayos y dejarlo enrollado para cuando lleguen los que instalan la antena. Y en la parte eléctrica nos dedicamos a instalar los componentes, apagadores, focos, interruptores, etc.

Este trabajo se puede realizar al mismo tiempo que se esta realizando el de obra civil”. (DANIEL)

Con esto tenemos que cada uno de los encargados de área tiene una función en específico que cumplir haciéndose responsable de su área para rendirle cuentas al Ingeniero Rafael. Sin embargo a pesar de que cada uno debe cumplir con ciertas actividades y es responsable de su área, cada uno de ellos debe de informarle y consultar cualquier anomalía al Ingeniero Rafael, ya que solo él puede tomar decisiones, como podemos ver mas adelante.

c.2) ORGANIGRAMA

En este punto se comparan los distintos puntos de vista de los miembros entrevistados y la visión que tienen de ellos mismos dentro de la organización.

En la primera visita a la que asistimos todos los integrantes del equipo, nos fue proporcionado el organigrama general de la empresa, éste organigrama es el que maneja GRC Telecomunicaciones, sin embargo a sufrido algunas modificaciones porque algunas de las personas que ahí se mencionan ya no trabajan para GRC.

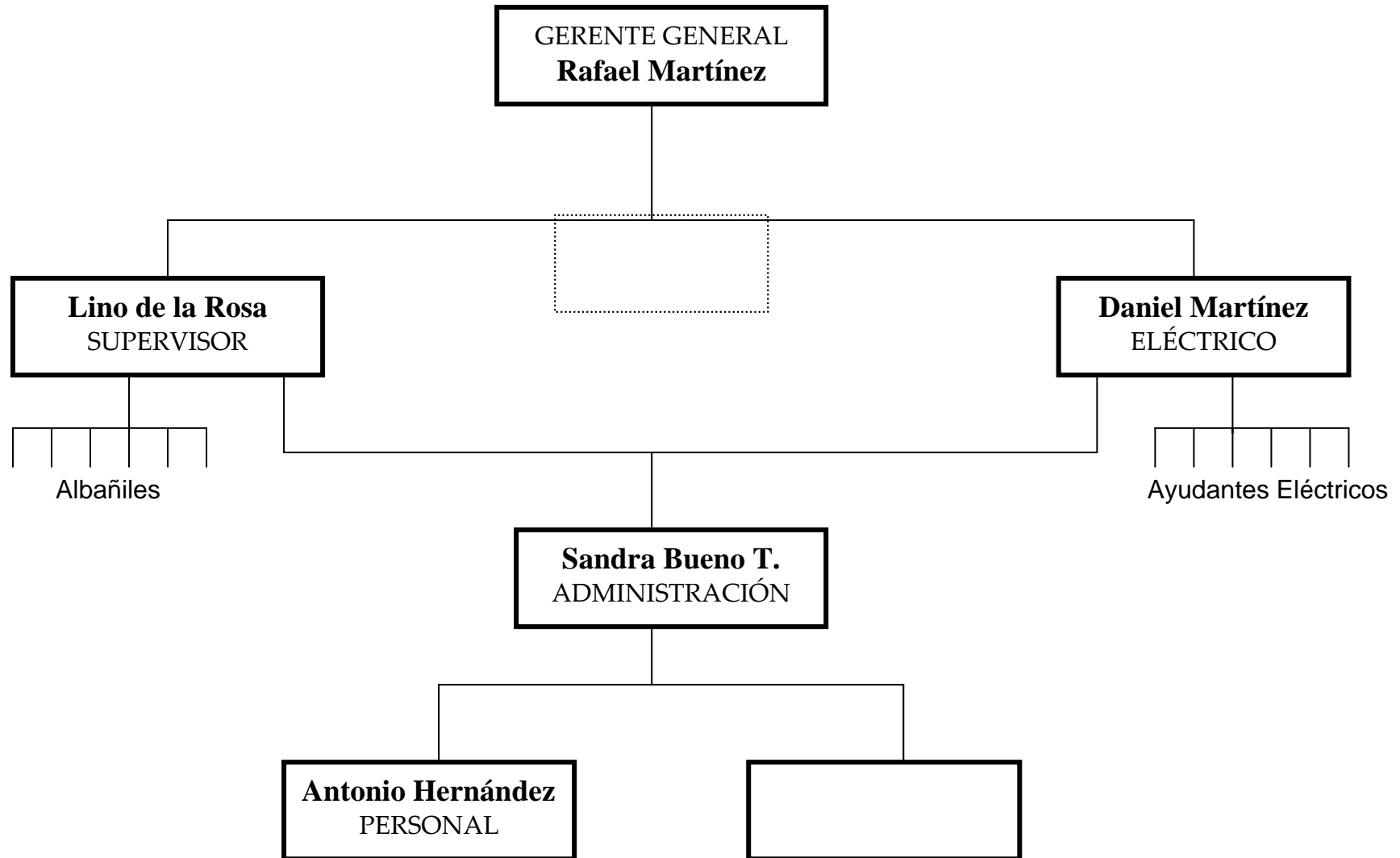
Lo que pretendemos hacer en este apartado es presentar el organigrama general que maneja GRC y compararlo con un organigrama que elaboramos nosotros mismos, ya que nos parece que las denominaciones de los cargos que se determinan en el organigrama original están mal interpretadas por los miembros de GRC. Para esto nos apoyamos de los organigramas que cada uno de los entrevistados nos proporciono.

En las cuatro entrevistas grabadas, se les pidió a los entrevistados que elaboraran un organigrama de la empresa y en donde se ubicaban dentro de esté. Esto a manera de conocer desde su punto de vista, que lugar ocupa cada uno de ellos dentro de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama que cada uno de ellos elaboro de manera individual.

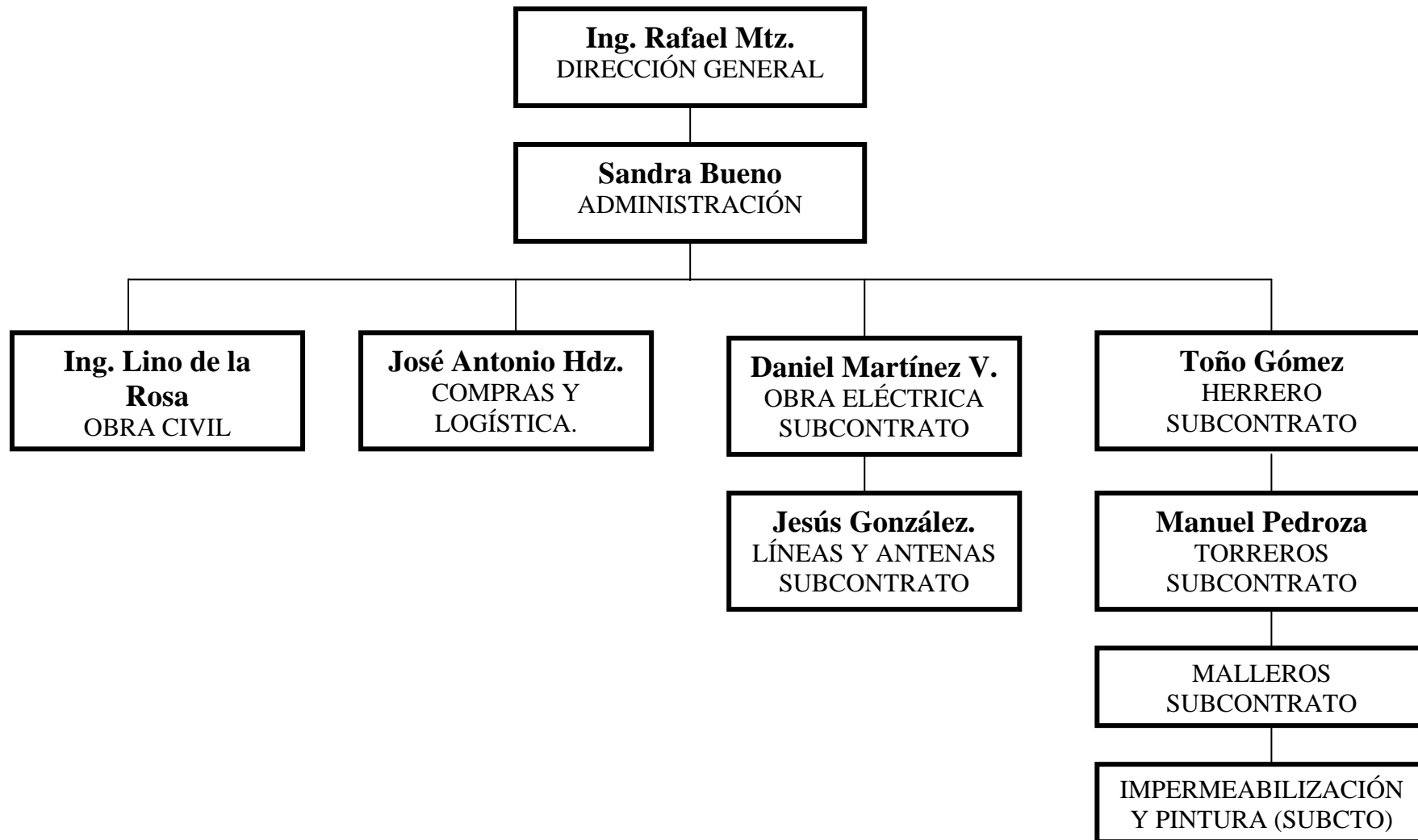
No.1

ORGANIGRAMA DE ACUERDO A LA PERSPECTIVA DE SANDRA BUENO.



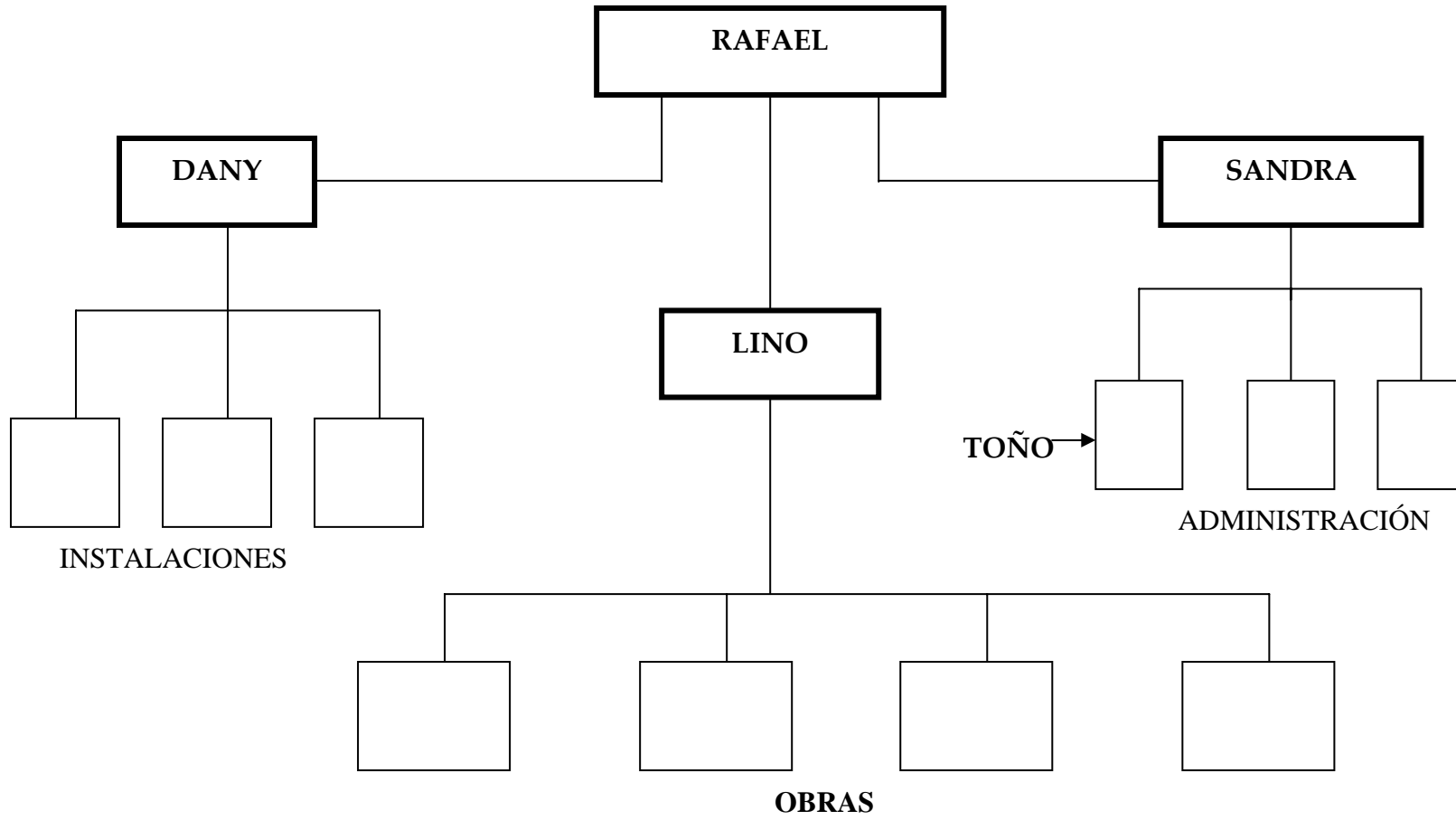
No.2

ORGANIGRAMA DE ACUERDO A LA PERSPECTIVA DE JOSÉ ANTONIO ALDAMA.

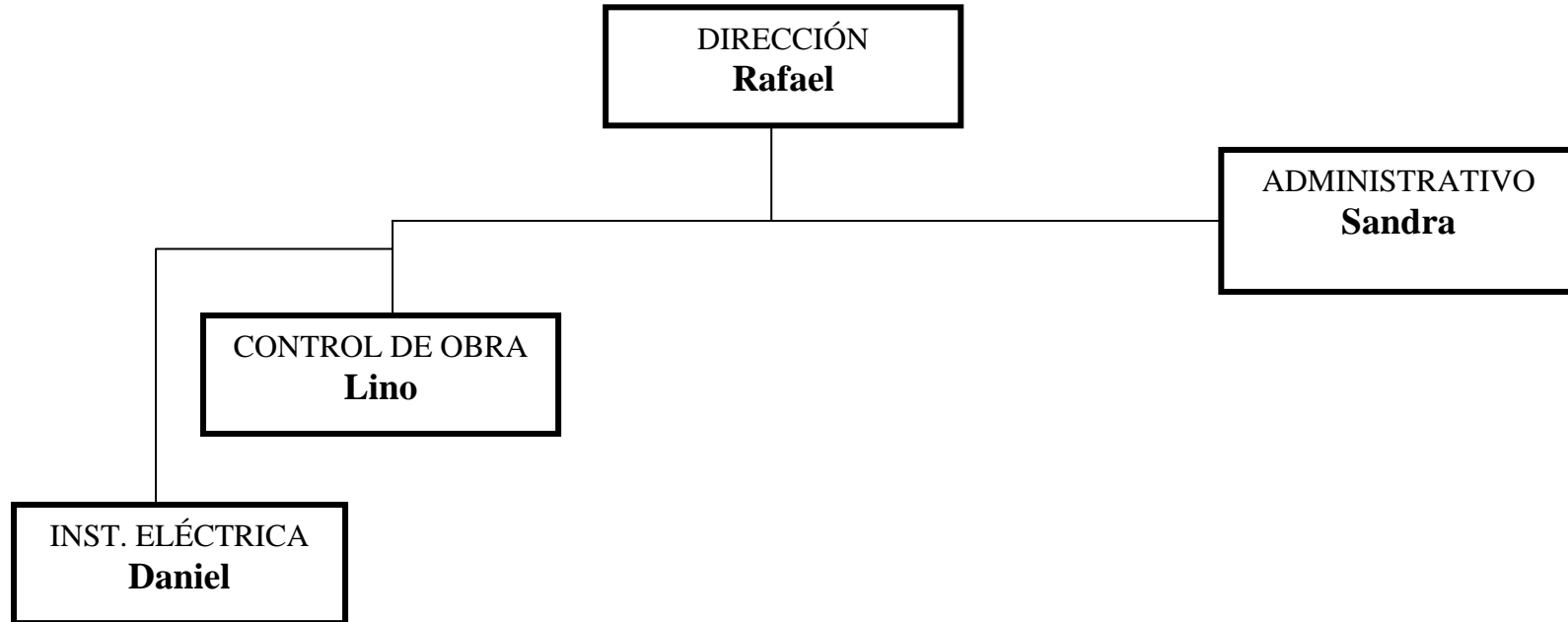


No.3

ORGANIGRAMA DE ACUERDO A LA PERSPECTIVA DEL INGENIERO RAFAEL.



No.4 ORGANIGRAMA DE ACUERDO A LA PERSPECTIVA DE LINO DE LA ROSA.



En el organigrama No.1 podemos darnos cuenta que la Sra. Sandra Bueno reconoce que el lugar principal lo tiene el Ing. Rafael, denominándolo Gerente General, posteriormente de él se desprenden dos líneas, una para Lino denominándolo supervisor y otra para Daniel en la parte eléctrica, cada uno de ellos con sus ayudantes, después se coloca ella en una jerarquía menor, desprendiendo de ella el lugar de José Antonio Aldama, denominándolo encargado de personal.

Al pedirle que nos explique el organigrama nos dice:

“Arriba se encuentra Rafael, él le da órdenes a Lino, a Daniel y obviamente a mí. Lino se encarga de dar órdenes a los albañiles y Daniel a sus trabajadores”.
(SANDRA)

En un principio nos sorprendió el que se colocara en esa parte dentro de la estructura del organigrama que nos estaba presentando, así que se lo preguntamos:

“Por que regularmente siempre ve primero con ellos lo que hay que hacer de trabajos y ya después conmigo lo que es de administración, igual puedo ser yo aquí y ellos abajo no, no tiene mayor dificultad, podría ser de ese modo no, pero bueno yo me puse abajo es por decir un modo que diga este yo, Valeria y Rafael, es como si yo dijera Rafael, Valeria y yo no, o sea yo por eso me coloque así, pero si puedo ser yo aquí también (representado con la línea punteada) . De él yo y de yo estos por que obviamente pasa aquí para lo de gastos y después para ellos”. (SANDRA)

El cuadro punteado representa el lugar al que se cambia después de hacerle la pregunta.

En primer lugar detectamos que de acuerdo a la perspectiva de Sandra, considera que la parte que mas importa es la operativa, ya que el Ingeniero ve primero con los trabajadores la distribución del trabajo y por ultimo ve con ella el aspecto económico, con la repartición de los viáticos.

Otro aspecto importante es que coloca al Sr. Antonio Aldama como última pieza clave, y le otorga el cargo de encargado de personal, siendo que de acuerdo a las entrevistas el Sr. Antonio se encarga del área de logística y materiales, actividad significativa para el comienzo de las actividades que se llevan a cabo en obra civil y eléctrica, ya que sin los materiales no podrían empezar a trabajar.

El organigrama No.2, nos parece interesante ya que es el único que contempla todas las áreas que se necesitan para hacer el trabajo en su totalidad, ya que el Sr. Antonio incluye al departamento de líneas y antenas, malleros, pintores, impermeabilizadores y torreros, marcándolos como subcontrato.

Si tomamos en cuenta la asignación de puesto que le da a cada persona, diríamos que su diagrama esta completo y bien estructurado, porque contempla las diversas áreas que se necesitan desde el principio hasta el final para la elaboración del trabajo. Podemos darnos cuenta que tal como él lo menciona, el que tiene el trato con los proveedores es él y el Ingeniero con los clientes, ya que él conoce incluso el nombre de los encargados de líneas y antenas, así como el del herrero y torrero.

“La relación de los proveedores es directamente conmigo y la cuestión de cliente con el Ingeniero Rafael”. (JOSE ANTONIO)

“Yo a veces salgo (he salido como a cuatro sitios) me manda el Ing. Rafael y me dice, sabes que vete a Tizayuca Hidalgo que fue el último al que fui, que se impermeabilice y se ponga la malla y se le den los arreglos, porque luego perforan los muchachos como están trabajando para poner sus materiales”. (JOSE ANTONIO)

También ubica de manera correcta a Daniel, marcándolo como subcontrato, ya que él se encarga de esa parte del trabajo de manera aparentemente independiente.

Sin embargo, nos damos cuenta de que el Sr. Antonio le asigna un cargo mal denominado a la Sra. Sandra, ya que en realidad ella no realiza las funciones de un administrador, ya que como ella misma lo dice desempeña las funciones de secretaria.

“Mis actividades son como secretaria, en administración, llevar el control de pagos de este de cobranza y reporte de los trabajadores”. (SANDRA)

Sin embargo así es como lo maneja la empresa, asignándole el título de Administradora, cuando en realidad no cumple con esa función, es decir, que la Sra. Sandra al ser la esposa del Ing. Rafael no puede tener un cargo menor que cualquier otro trabajador, así que se le nombra como administradora de la empresa siendo que en realidad no cumple con esa función en lo mas mínimo, ya que ni siquiera conoce a la perfección el funcionamiento de la empresa que supuestamente administra, como se puede observar en las subcategorías que se desarrollaron anteriormente.

El organigrama No.3 nos muestra la perspectiva del Ingeniero Rafael, para nosotros esté organigrama es el que más se asemeja a lo que realmente pasa en la empresa, ya que la cabeza de la organización es el Ing. Rafael y de él se desprende la parte eléctrica encabezada por su hermano Daniel, Lino en la parte de obras y Sandra en la parte administrativa y dentro de ella, el lugar que ocupa Toño, sin embargo esto no es verdad ya que Sandra no le da ordenes a Toño.

Lo que pasa es que en un principio, cuando el Ingeniero nos presenta el organigrama terminado, no contempla a Toño dentro de éste y al preguntarle por Toño nos señala que se encontraría en la parte que se marca en el organigrama No.3 dentro de los trabajadores que tiene Sandra bajo su cargo, sin embargo esos trabajadores no existen ya que de acuerdo a las entrevistas Sandra no tiene a ningún trabajador bajo sus ordenes.

Lo que sí es cierto, es que el Ingeniero delinea perfectamente que él es el eje de toda la estructura organizacional y que de él se desprende todos los demás trabajadores que están bajo sus órdenes directas.

El organigrama No.4, es el más sencillo y nos muestra nuevamente que la dirección de la empresa la tiene el Ingeniero Rafael y de ella se desprende la parte administrativa encabezada por Sandra y el control de obras encabezada por Lino, desprendiéndose de éste la parte de la instalación eléctrica encabezada por Daniel.

Al preguntarle sobre el organigrama que nos presenta, nos dice que él esta bajo las ordenes del Ingeniero Rafael, también le preguntamos que si esto quiere decir que Daniel esta bajo las ordenes de él, por lo que nos comenta lo siguiente:

“Pues depende de los arreglos de los precios de las obras van directamente con Rafael después nada más junto con él analizamos los planos y decidimos como vamos hacer las instalaciones y cual es la más factible”. (LINO)

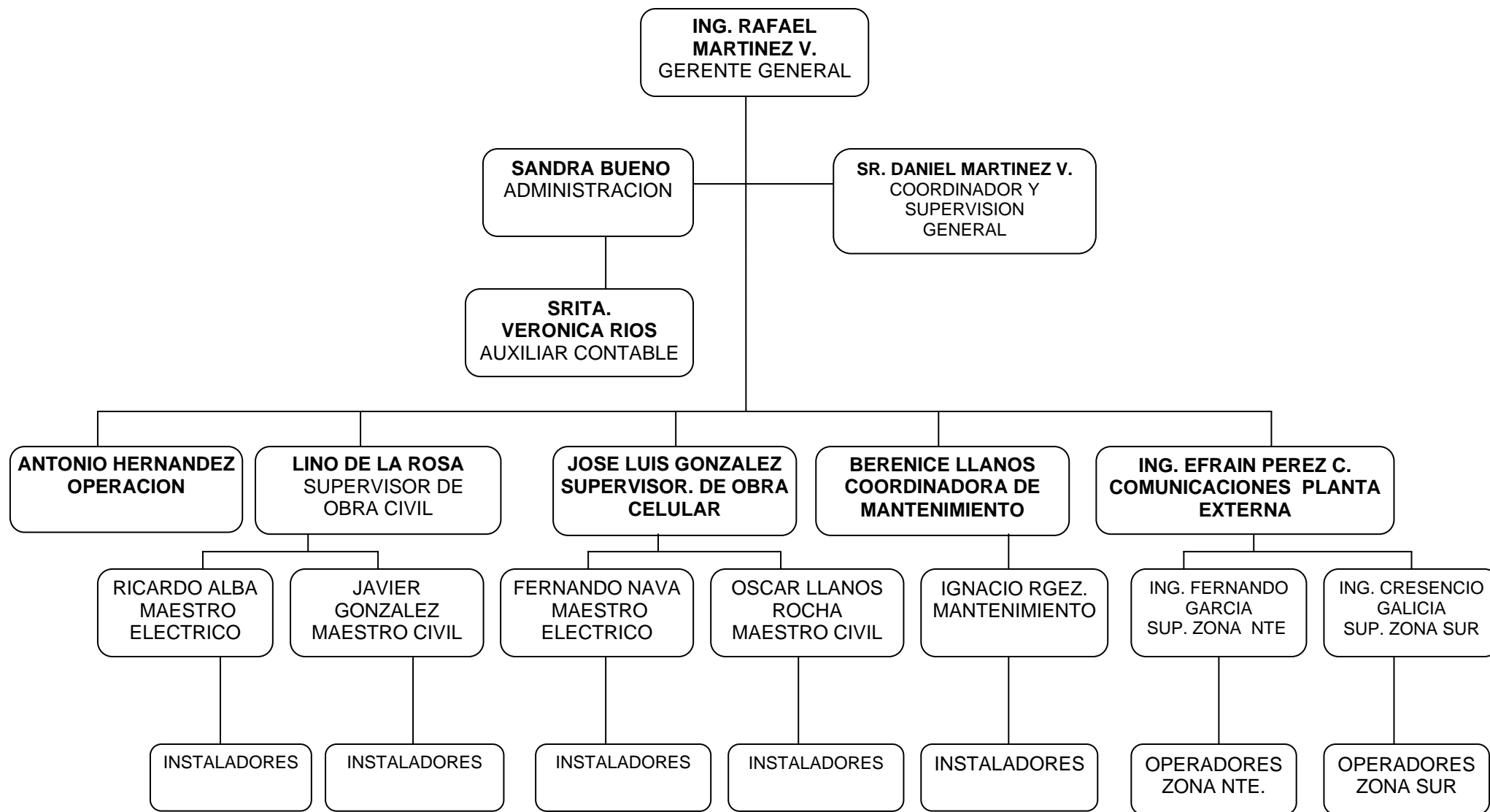
El trabajo de Daniel y de Lino deben de estar coordinados ya que Lino es el primero en entrar al sitio y después que él esta a punto de terminar entran los trabajadores de Daniel con la parte eléctrica.

“Eh, pues si porque yo lo platico con él, por ejemplo en las obras yo soy el primero que inicio, el primero que entra en las obras y ya tengo que platicar con él cuando puede entrar y cuando pueda hacer su programa de trabajo para que vayan a las obras. Que no siempre las hacemos más o menos después de que yo cuelo la cimentación y la torre de relleno es cuando él empieza a trabajar y terminamos al par porque yo le ayudo a él y él me ayuda a mí. En ocasiones cuando se me atora algo o estamos presionados también con algo, él es el que me echa la mano y hay ocasiones en que yo también, por eso llevamos una buena relación.” (LINO)

En este apartado nos faltaría la perspectiva de Daniel, sin embargo no tuvimos oportunidad de realizar la entrevista grabada como con los demás miembros de GRC que fueron entrevistados, debido a que se nos dificultó contactarlo porque estaba de viaje.

A continuación se presenta el organigrama general que nos proporcionó la empresa, tal y como ellos lo manejan.

ORGANIGRAMA GENERAL



Si observamos el organigrama general que nos proporcionaron en la empresa, en primer lugar, podemos darnos cuenta que es un organigrama que no se ha actualizado ya que al momento de entregarnos la copia nos dijeron que dentro de este organigrama, habían personas que ya no trabajaban para GRC, como lo eran, José Luis González como supervisor de obra celular, Berenice Llanos (coordinadora de mantenimiento) y los que de ella se desglosan, así como la parte correspondiente a comunicaciones planta externa y los que de ella se desprenden.

También dentro de este organigrama nos damos cuenta que Daniel, aparece como coordinador y supervisor general de todo el trabajo, cuando en la actualidad es el encargado de la parte eléctrica de la obra.

Nos comentaron que la parte en donde se marca a un auxiliar contable, es porque anteriormente lo tenían contratado dentro de su planilla de trabajo, sin embargo a veces la ocupaban para contestar los teléfonos o permanecía sin hacer nada, así que consideraron que era preferible ahorrarse un sueldo fijo y contratar un despacho que les llevara su contabilidad a parte y así es como lo manejan en la actualidad.

Como podemos darnos cuenta, el organigrama nos marca un dato curioso que se ha mencionando frecuentemente, ya que a Sandra le asignan el cargo de administradora, al Sr. Antonio le asignan el cargo de operación, cuando él cumple con las funciones de compra de materiales, al único que le asignan el cargo que realmente realiza es a Lino de la Rosa, como supervisor de obra civil.

Cuando se realizaron las entrevistas se le pidió a cada uno de los entrevistados que dibujaran un organigrama y que se ubicaran dentro de éste, así que podemos darnos cuenta que todos concuerdan que la cabeza de toda la estructura organizacional es el Ing. Rafael nombrándolo como director o gerente general, a la Sra. Sandra en la parte administrativa, en el organigrama que nos presenta Sandra nombra a José Antonio como encargado de personal, siendo que él se encarga de la compra de materiales, también podemos ver que en los últimos dos organigramas que nos proporcionan el Ingeniero en un principio no había incluido a José Antonio ya que cuando se realizó esa entrevista el Sr. Antonio por el momento no estaba trabajando ya con ellos, debido a que el trabajo disminuyó de forma considerable, así que en los proyectos ya no les

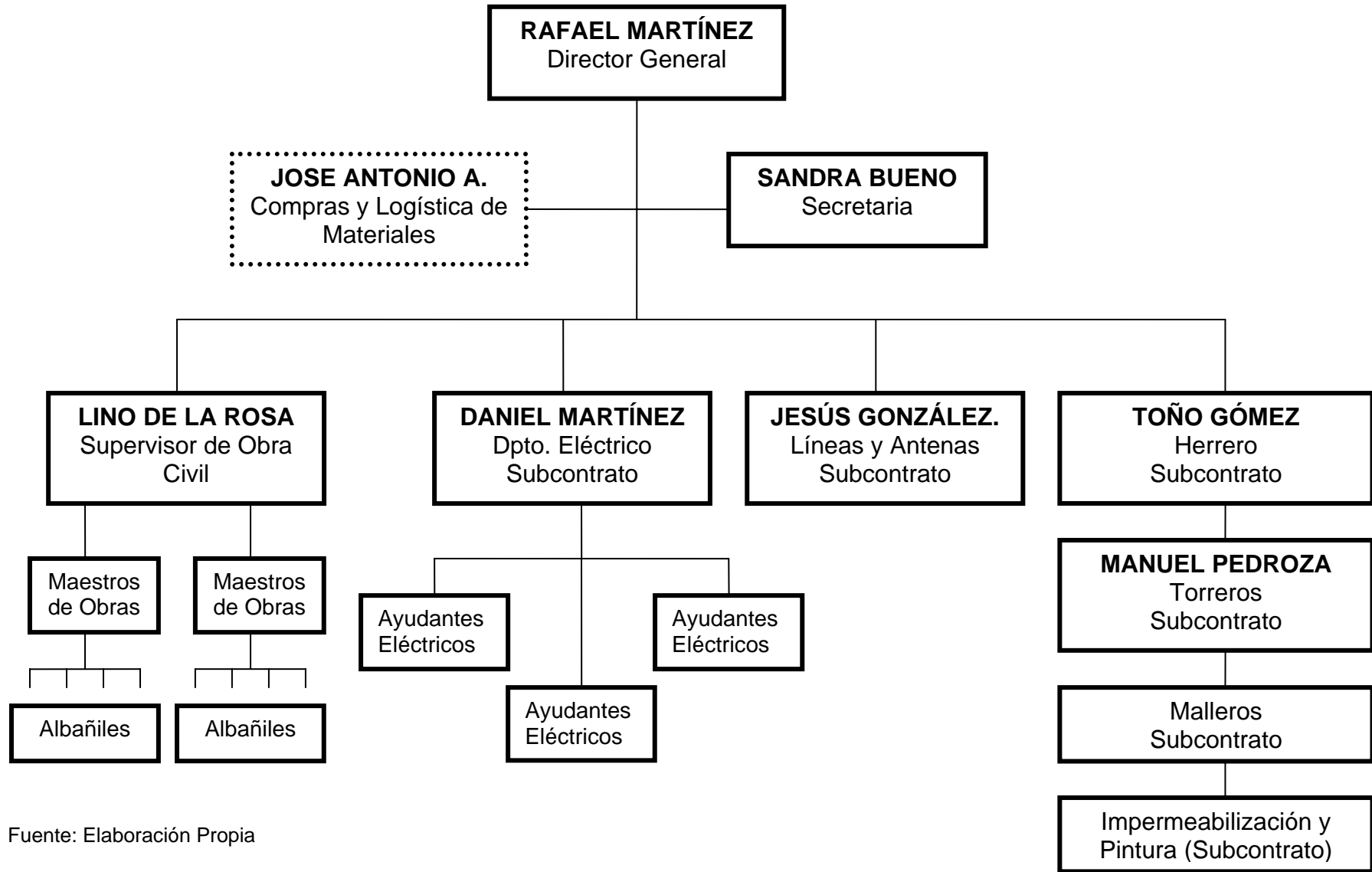
pedían que se encargaran de la compra y entrega de materiales a los sitios, si no que ellos mismos lo hacían, por lo que se llegó a un acuerdo con Toño para que descansara un tiempo en lo que llegaban mas proyectos y se compusiera la situación, ya que por el momento la actividad que a él le correspondía ya no se la daban los clientes.

Lino por su parte en el organigrama que nos presenta no incluyen a Toño por el mismo motivo, ya que al realizarle la entrevista Toño ya no se encontraba trabajando con ellos.

Después de lo anterior nosotros elaboramos un organigrama general de la empresa GRC Telecomunicaciones de acuerdo al análisis de las entrevistas y a la observación participante que se realizó a lo largo de nuestra investigación, ya que consideramos que la asignación de los cargos esta mal elaborada, ya que existen ciertas diferencias entre lo que ellos nos presentan y nos dicen con lo que pasa realmente.

Así que el nuevo organigrama que nosotros presentamos se compone de la siguiente manera:

NUEVO ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Elaboración Propia

En este nuevo organigrama aparece el Ing. Rafael Martínez como director general de la empresa, desprendiéndose de él todos los demás departamentos, ya que el Ingeniero es la cabeza de toda la estructura organizacional, es quién da las órdenes.

Por otro lado, podemos ver en el cuadro (con las líneas punteadas) al Sr. José Antonio ya que de acuerdo a la última visita que se realizó, se encontraba descansando hasta nuevo aviso, sin embargo cuando nosotros empezamos con la investigación el formaba parte de GRC, así que le fue posible realizar una entrevista por lo que lo consideramos dentro de este organigrama en la parte destinada a la compra y logística de materiales, ya que se encarga o se encargaba del trato con los proveedores, de comprar todo lo necesario para las obras e incluso hasta su entrega al sitio de trabajo.

Un dato interesante es que en este nuevo organigrama colocamos a la Sra. Sandra como secretaria del Ing. Rafael, ya que consideramos que es la función que realmente desempeña y no la de administradora, ya que ella no conoce como funciona la empresa, no tiene trato con los trabajadores, no está enterada de todos los proyectos que se realizan, no tiene trato con los clientes, ni con los proveedores, no toma decisiones dentro de la empresa que supuestamente ella administra.

Lo que sí es verdad, es que ella funge como secretaria del Ingeniero, ya que solo se encarga de obedecer las ordenes que él le da, tales como darles el dinero de los viáticos a los supervisores, ya que ni siquiera eso decide, porque la cantidad la determina el ingeniero, así que ella solo se encarga de repartir esos recursos y la comprobación de gastos con los trabajadores para llevar a cabo el control de las pólizas y dárselo al contador para las cuestiones de la Secretaría de Hacienda.

“...ya todo lo de comprobación de gastos lo veo directamente con Sandra, le entrego todas las cuentas, la comprobación, si me queda a deber o yo le quedo a deber”. (LINO)

“Yo, siempre lo he establecido, yo siempre digo cuanto gana cada quien”. (ING. RAFAEL)

Así que, en lugar de realizar las funciones de la administración, realiza las funciones de la secretaria personal de Rafael, como ella misma nos lo dice en la entrevista que le fue realizada y no como lo manejan ellos asignándole el cargo de administradora.

Después de ahí las siguientes ramificaciones se desprende del Ing. Rafael, tal es el caso de Lino que realiza las actividades de supervisor de obra civil, quien a su vez tiene bajo su cargo a los albañiles, apoyándose de un maestro de obras que lleva a su propia gente.

“...por ejemplo si el Ing. Lino dice yo quiero un ayudante de albañil, al mismo albañil (maestro) le dice contrátalo tu para que tú seas el responsable de esa gente y yo nada mas te superviso y te digo lo que tienes que hacer, por que luego hay conflictos, es que vienes de fuera y no te hacen caso, por eso preferimos que las cuadrillas tengan un líder para que ese líder las pueda mover y éste pueda dar los resultados al ingeniero par que no haya problemas, es decir preferimos que el maestro que contratemos lleve a su propia gente, y se manejan tanto cuadrillas de obra civil como cuadrillas eléctricas”.(JOSE ANTONIO)

En éste organigrama incluimos a Daniel, porque a pesar de que trabaja de manera independiente como persona física, haciéndose cargo del departamento eléctrico, teniendo a sus propios trabajadores, llevando su propia contabilidad, tomando sus propias decisiones dentro de su área, aun forma parte de GRC, ya que depende de los proyectos de la empresa así como también sigue siendo socio de un 10% de las acciones totales de la empresa, así que aunque aparentemente se haya separado de GRC y sea considerado como subcontrato, tiene aun mucho que ver con la estructura interna de la empresa, ya que es la empresa quien le asigna el trabajo, fechas y tiempos, materiales y recursos para él que trabaje.

También dentro de este organigrama incluimos a las personas de líneas y antenas, torreros, malleros, pintores e impermeabilizadores, que si bien se trabaja con ellos considerándolos subcontratos, participan dentro de las actividades que se requieren para la totalidad del proyecto. Ya que GRC trabaja con subcontratos porque el propio mecanismo de trabajo hace que así sea la mejor forma de realizar las actividades

como se explicó anteriormente, no podría contratarlos indefinidamente porque se trabaja con albañiles, ayudantes electricistas, pintores, etcétera, el requerimiento del número de personas dependerá del número de proyectos que se tengan.

c.3) LA CONTRATACIÓN

Considerando el tema de la contratación podemos encontrar varias contradicciones de acuerdo a las entrevistas semi-estructuradas hechas a los integrantes de la organización.

Tal es el caso de quien contrata al personal, ya que por un lado Sandra Bueno dice que el encargado de contratar al personal es Antonio Aldama de acuerdo a las características que le pide Rafael.

“Mira tenemos a este señor Antonio Hernández que es el de personal se puede decir, entonces ya depende de cómo el Ing. Martínez le pida las características de los que vayan a ingresar” (SANDRA)

Pero Toño dice que el que contrata al personal es Lino de La Rosa y en efecto Lino lo confirma pero se lo tiene que comunicar a Rafael, mientras que el Ing. Rafael nos dice que él no necesita al personal, si no más bien quien lo necesita son ellos, en este caso Lino, pero él tiene la última palabra de sí se contratan o no.

“La contratación es directamente con el Ingeniero Rafael para que no haya problemas, de que tú lo contrataste y no viene, por ejemplo si el Ing. Lino dice yo quiero un ayudante de albañil, al mismo albañil (maestro) le dice contrátalo tu para que tú seas el responsable de esa gente y yo nada mas te superviso y te digo lo que tienes que hacer”. (JOSE ANTONIO)

“...yo ya decido a quien contrato, yo ya nada más lo comento con Rafael, él me da el visto bueno y a partir de ahí iniciamos. Pero cuando voy a buscar gente, antes de movernos ya tenemos el proyecto en mano, ya sabemos más o menos de que se trata y yo ya fijo más o menos un presupuesto, Rafael lo autoriza y en base a eso yo ya puedo disponer”. (LINO)

“...platico con los albañiles, les ofrezco trabajo y platicamos de lo que tienen que hacer, el desarrollo de la obra, la segmentación de la torre que es lo más especial, lo demás es albañilería común, castillos, cadenas, muros, ya después en base a lo que platicamos y ajustamos un precio”. (LINO)

“...normalmente siempre pasa por Daniel, toda la gente pasa por Daniel, él es el que me sugiere y me dice sabes que tengo a esta persona que nos puede ayudar, entonces yo lo evalúo y si tiene la experiencia para trabajar entonces se integra a la plantilla pero en realidad pasa primero por los departamentos porque al final de cuentas ellos son los que necesitan al personal, no yo, entonces si ellos piensan que esa gente es la adecuada entonces es a través de ellos que acceden al trabajo no a través de mí”. (ING. RAFAEL)

Por lo anterior, se puede ver que no hay alguien en específico que se encargue de contratar a los trabajadores para los sitios, así como también no se les pide una serie de requisitos como en otros trabajos, ya que la mayoría de los trabajadores que trabajan para GRC son albañiles, eléctricos, malleros, etc., nada más basta con que tengan la experiencia necesaria o si no la tienen que poco a poco la vayan adquiriendo, ya que para la realización del trabajo no se necesita de grandes conocimientos, ni teorías, si no más bien fuerza, resistencia y maña ya que el trabajo es pesado.

Una de las cosas que nos llamaron la atención, es que a lo largo de las entrevistas se habla de “disponibilidad”, ya que uno de los problemas que se mencionan es que los trabajadores muchas veces no quieren salir a los sitios y solo quieren trabajar en el D.F. o en el Estado de México, negándose a viajar y salir al interior de la República Mexicana.

“La mayoría de los trabajadores son eventuales, por que entran salen entran salen, sobre todo por que no aguantan a estar fuera hay mucha gente que no le gusta salir, entonces están fuera una semana y se regresan y tienes que contratar a otro y por eso no aguantan mucho” (JOSE ANTONIO)

“Los trabajadores son un problema, porque muchas veces no quieren trabajar y son problemas no?, de que o dicen sí pero ya cuando están viendo el trabajo que es pesado que es la albañilería y que es pesado entonces ya como que se echan para atrás y ya no quieren entonces hay que estar rotando y rotando. Si ellos ya determinaron ya no seguir entonces hasta ahí se corta a esa persona o a los trabajadores que sea, ya no se les vuelve a contratar y entonces se buscan a otros trabajadores, ellos tienen contrato por obra”. (SANDRA)

“Muchas veces si ya están trabajando fuera ya no se llevan trabajadores de por aquí, de por el rumbo, sino que si ya están trabando fuera el supervisor consigue trabajadores de por allá” (SANDRA)

“...se trabaja aquí porque muchas veces te sale más barato contratar gente del lugar que llevarlas desde aquí porque si las llevas de aquí debes de darles alimento y hospedaje y haya nada mas págales su sueldo y ellos se van a su casa”. (JOSE ANTONIO)

Así que a pesar de que aparentemente no es necesario poseer ciertas características para ser contratado nos hablan de que un requisito indispensable es tener “disponibilidad”

“Disponibilidad, fundamentalmente con nosotros es disponibilidad, nosotros no tenemos horarios de entrada, horarios de salida, ni fines de semana ni días festivos, ese es fundamentalmente nuestro requisito que tengan disponibilidad de trabajar”. (ING. RAFAEL)

No solo se refieren a la disponibilidad para salir a trabajar a los sitios, si no también para esperar algunas veces el pago, ya que en esta modalidad de negocios así se trabaja, como se mencionó anteriormente se hace la obra y ya después se liquida.

“Supongamos que para la otra semana no va haber pago, entonces ella tiene que transmitírselo al supervisor y el supervisor tienen que decírselo a su gente. si alguien esta inconforme, se lo dirá al supervisor y el supervisor me lo dirá a mi, sabes que fulano de tal no se quiere esperar otra semana, entonces se le

paga y tan tan, se termina el problema y por eso la cuestión de la disponibilidad". (ING. RAFAEL)

El ingeniero nos comenta que se les contrata con base en la carga de trabajo, porque en ocasiones llegan a tener hasta cuatro o cinco obras al mes o en ocasiones solo una.

"...anteriormente hacíamos de tres a cuatro otras obras por mes y ahora estamos haciendo una por cada mes y medio cada dos meses, con poca obra pues nada más alcanza para mantenernos nosotros". (LINO)

Así que, si el trabajo se escasea no les queda más remedio que descansar al personal hasta que lleguen más proyectos.

"Ahorita solo somos cuatro trabajadores por las crisis y como esta la situación política y los proyectos y los presupuestos no se han podido liberar y entonces para la solución pues lo más fácil es correr gente no, para que no te impacte en la nomina". (ING. RAFAEL)

Esto ocasiona problemas con los trabajadores, ya que algunos se esperan a que se componga la situación laboral y otros se van y ya no regresan.

"...la mayoría si regresa, pero hay gente que no se espera y consigue otro tipo de trabajo y se va y ya no regresa pero la mayoría si regresa". (ING. RAFAEL)

El aspecto sobre la disponibilidad nos habla de una clara eventualidad en el trabajo, ya que los trabajadores deben de considerar la posibilidad de quedarse un mes sin trabajar y esperar a que les vuelvan a llamar cuando exista un proyecto en puerta.

La pregunta sería ¿Qué pasa con los trabajadores cuando no tienen trabajo con GRC?, como ya se mencionó la mayoría son ayudantes y albañiles así que de cierta manera ellos saben de antemano que su trabajo es así, que se trabaja por obra y que en ocasiones hay trabajo y otras veces no lo hay, sin embargo, el Sr. Leopoldo, maestro de obra civil, nos comenta :

“...si no hay trabajo aquí, pues hay que buscarle por otro lado, ya que no podemos dejar sin comer a la familia, ya después si nos hablan y estamos desocupados regresaremos pero si tenemos por ahí un trabajito pues cuando nos desocupemos. Eso si como yo me dedico a trabajar por obra, pues ya se como esta este asunto”. (MAESTRO DE OBRA)

Es decir, la esencia misma de la actividad económica en la que se encuentra la empresa, sienta las bases de la contratación, ya que aunque quisieran no podrían contratar a los albañiles de manera indefinida, si no que más bien, en este negocio se manejan los contratos por obra, estableciendo un precio y un tiempo determinado.

c.4) EXPERIENCIA LABORAL

Los conocimientos que se adquieren en la formación académica son indispensables para poder desarrollarse en el ámbito laboral, ya que las teorías que se aprenden en la escuela se llevan a la práctica.

La empresa GRC de acuerdo al INEGI, se encuentra dentro del sector de la construcción, específicamente en la clase (237132) construcción de obras para telecomunicaciones, por lo que la mayoría de sus trabajadores son albañiles, maestros de obra, ayudantes eléctricos, etc.

La mayoría de estas personas, solo terminaron la primaria y por la necesidad tuvieron que entrar a trabajar como albañiles, esto lo comenta el maestro albañil Leopoldo Ledesma, con el cual tuvimos la oportunidad de platicar en la visita que se realizó a Xochimilco.

“Yo solamente llegue a quinto de primaria y desde chavo empecé a trabajar como ayudante de albañil y conforme pasó el tiempo fui adquiriendo experiencia, la verdad este trabajo es pesado pero no nos queda de otra, hay que buscar la forma de ganar dinero ya sea por no estudiar y por la necesidad”. (MAESTRO DE OBRA)

Conforme van adquiriendo experiencia llegan a obtener el grado que ellos denominan “maestro de obra”, esto en su lenguaje coloquial, quiere decir que sabe más que los ayudantes albañiles, porque la experiencia que lleva dentro de esta labor hace que tenga mas conocimientoá sobre los tipos de materiales mas adecuados dependiendo del tipo de obra, así como “maestro de obra”, tiene a su cargo a otros albañiles que apenas empiezan.

De manera semejante, los trabajadores de Daniel nos comentaron lo siguiente:

“Antes trabajaba para Infracomex, que es un subcontratista de Telcel, estude dos semestres de la carrera técnica en electricidad, pero por cuestiones económicas tuve que entrar a trabajar, así que como Daniel es mi vecino pues me vine a trabajar con él”. (TRABAJADOR 1)

“Anteriormente trabajaba para Ing. Rafael en el área de la obra civil, como ayudante de albañil pero debido a que es muy pesado y se me presento la oportunidad de trabajar para Daniel y acepte”. (TRABAJADOR 2)

“No conozco de electricidad pero mi cuñado me esta enseñando, así que me vine a trabajar aquí”. (TRABAJADOR 3).

Como podemos ver las personas que trabajan para GRC, en su mayoría son gente que hace su trabajo con base en la experiencia, aunque no podemos generalizar, ya que también dentro de esta empresa laboran Ingenieros y técnicos.

Sin embargo, dentro de este tipo de empresas lo que cuenta es la experiencia que se tiene en el campo laboral y no se les contrata por los conocimientos adquiridos en una preparación profesional.

“...depende de cómo el Ing. Martínez le pida las características de los que vayan a ingresar y ya a eso se basan pero no es un régimen así estricto no por que como manejan lo que este son este albañiles entonces no es un régimen estricto, es a las personas que quieran trabajar, no mas que nada”. (SANDRA)

“se les contrata en base a que es lo que puede hacer por ejemplo, has de cuenta que en las cuadrillas de obra civil ya tenemos mas o menos conocida a la gente y como trabaja”. (JOSE ANTONIO)

Es así que para poder entrar a trabajar en las cuadrillas que integran la planilla de trabajo de GRC, basta con tener experiencia en la albañilería e incluso ni siquiera es necesario ya que ahí se puede ir aprendiendo.

“...en la cuestión de supervisión normalmente nosotros vamos ascendiendo a la gente por la experiencia que tienen en el mismo trabajo lo hacemos básicamente así, nos basamos básicamente en la experiencia que tienen en el manejo de personal y las obras, conocimiento en el mismo trabajo”. (ING. RAFAEL)

Esto se debe al tipo de actividad económica que desarrolla GRC, ya que en el sector de la construcción se trabaja con albañiles y ayudantes eléctricos, así que no pueden pedir requisitos específicos para poder contratar un albañil, ya que por lo regular en este oficio se trabaja por obra.

Sin embargo debemos recalcar que GRC no solo trabaja con albañiles, también cuenta con Ingenieros capacitados que supervisan las obras, técnicos electricistas. Un dato curioso es que en este tipo de actividad casi todos son ingenieros aun sin serlo realmente, un ejemplo claro nos lo muestra José Antonio ya que a lo largo de la entrevista que se le realizo, le llama Ingeniero a Lino de la Rosa, siendo que no lo es.

c.5) FLEXIBILIDAD

Ésta es una de las características típicas de las empresas familiares, ya que a diferencia de las no familiares, en las cuales se establece una hora de entrada y de salida, muchas veces se les pide formalidad en la vestimenta.

Sin embargo, en esta empresa en específico, no está definida una hora de entrada ni de salida, no existe días festivos, ni se les pide que lleven traje y corbata como en otras empresas.

“Entre a trabajar aquí, porque quise salirme de mi rutina diaria, ya que antes trabajé con empresas donde estaba sujeto a un horario y tienes que llevar corbata y eso ya me había aburrido yo lo que quería era salir, y se me vino esta oportunidad y pues aquí andamos, mi trabajo es diferente ando aquí ando haya, salgo y me distraigo un poquito en la calle y ya no tanto encerrado”. (JOSE ANTONIO)

“...es más flexible el horario, puedo salir temprano o puedo salir tarde dependiendo, si la necesidad es quedarme pues nos quedamos”. (JOSE ANTONIO)

Incluso el Sr. Antonio nos comentaba que si no hay nada que hacer puede retirarse a su casa y esto le permite realizar otros trabajos de manera independiente de GRC.

“...aparte de este trabajo siempre he tenido mis clientes pequeños, tiendas que te piden que les lleves su contabilidad, librerías, herrerías”. (JOSE ANTONIO)

Además de esto, la Señora Sandra, esposa del Ingeniero, solo va por las mañanas a las oficinas de GRC y se retira por la tarde para ir a recoger a su hija a la escuela y dedicarse a las labores de su hogar.

“No por que aquí solo vengo nada mas un rato por la mañana y ya me retiro a mi casa a atender mi casa”. (SANDRA)

“la esposa del ingeniero viene, trabaja un rato aquí y hace lo que tiene que hacer en lo administrativo y después de “x” tiempo se va y se tiene que dedicar a las labores de su casa”. (JOSE ANTONIO)

Cosa que no te permitirían en otra empresa, sin embargo por ser una empresa de tipo familiar se puede dar este tipo de cosas, sobre todo si el jefe es tu esposo.

Otro de los aspectos importantes, es que en ocasiones se hacen reuniones en las oficinas de GRC, en donde se reúnen para comer y convivir un rato antes de salir a trabajar.

“Siento que todos nos llevamos bien, muchas veces que estamos aquí juntos, por ejemplo los lunes que nos llegamos a quedar tarde, que no se van a trabajar si no hasta el martes estamos aquí en juntas y entre nosotros mismos compramos refrescos, así de ahora a quien le toca, compramos tortas y comemos juntos y si estamos afuera igual todos comemos lo mismo no hay preferencias”. (JOSE ANTONIO)

Esto no quiere decir que al mencionar que GRC es una empresa flexible, sea una empresa que mezcle la empresa con la familia, ya que algo que debemos destacar es que tratan de separar esta relación y eso es lo que les ha ayudado a seguirse manteniendo.

Aunque no debemos olvidar que difícilmente se logra esto en su totalidad, sin embargo dentro de GRC existen varios puntos a su favor que benefician la convivencia en el ámbito laboral y de la familia.

c.6) INFRAESTRUCTURA

En esta subcategoría, veremos como la empresa se siente con la capacidad tecnológica para hacerle frente a la competencia, seguir creciendo y enfrentar diferentes adversidades apoyándose de la infraestructura que tienen. Cuando hablamos de infraestructura nos referimos a:

“Pues a la herramienta, a los vehículos que maneja, pues a la materia que tenemos en la oficina que esto nos apoya para dar una buena presentación. Se necesita mucho material y maquinaria por que lo que es en el área civil luego mencionan que las bailarinas y que las maquinas excavadoras y todo eso, en ocasiones se rentan, porque lo que nosotros tenemos: Bailarinas, vibradores, camionetas, herramienta y todo eso pero ya maquinaria pesada no la manejamos, por que no hemos tenido la solvencia para adquirir algo así, pero es algo que se planea” (SANDRA)

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española, infraestructura se define como: “Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera”.

Los vehículos, herramientas y materiales con las que cuenta GRC, se describen en la parte destinada a la división del trabajo, está subcategoría de infraestructura resultó después de leer las entrevistas varias veces, ya que los miembros de la empresa GRC se sienten capaces de hacerle frente a la competencia apoyándose de la infraestructura que poseen, considerándola una ventaja competitiva.

“Bueno a las que yo mas o menos ubico por aquí cerquita o he visto es la infraestructura, por que él Ingeniero Martínez tiene gente conocida del mismo medio pero no tiene la infraestructura que nosotros tenemos, tienen menos esa es una ventaja y desventaja en un determinado caso. Si hay mucha competencia en el círculo de las telecomunicaciones, a nosotros nos a ayudado mucha la infraestructura que tenemos y como se ha relacionado el Ing. Martínez con las personas que dan el trabajo”. (SANDRA)

Esta infraestructura les permite ofrecer un mejor servicio a sus clientes y pensar en planes a largo plazo.

“A largo plazo, digamos, (se queda pensando) trabajar fuera de México es algo que se ha pensado pero siempre y cuando te vuelvo a repetir existiera un contrato y nos dijeran saben que, hay trabajo afuera y lo que haría la empresa sería dejar unas cuadrillas aquí en México y salir al extranjero ya sea al Norte o al Sur para expandir la infraestructura de nuestra empresa tenemos la infraestructura y gente que puede trabajar”. (JOSE ANTONIO)

La empresa GRC, tiene planes a largo plazo para expandir su área de trabajo hacia Centroamérica, específicamente a Guatemala.

“Si de hecho ahorita estamos esperando los proyectos más fuertes que nos dijeron que en noviembre y diciembre que a lo mejor se extiende hasta el otro año pero son para realizarlos fuera y por la infraestructura que tenemos si lo

podemos hacer. Pensamos crecer y ser una mediana empresa, ese es nuestro objetivo esperamos que sí". (SANDRA)

La esposa del Ingeniero nos comenta que para lograr ese objetivo se apoyaría principalmente de la infraestructura que tienen.

"De la infraestructura que tenemos y toda esa infraestructura nos puede ayudar y apoyarnos a salir y avanzar mas por que tenemos la infraestructura para poder hacer los trabajos ". (SANDRA)

Incluso si tuvieran algún problema, por ejemplo que no tuvieran ningún proyecto lo que harían sería lo siguiente:

"Yo creo que recurriríamos a la infraestructura que tenemos, yo creo que empezaríamos a deshacernos de algunas cosas pero yo creo que sería en un caso sumamente extremo. y se iría cortando la gente porque no se puede mantener a todo, no implica problemas porque hay gente que si es consciente de que no hay trabajo, se les explica la situación y hay gente que nos aguanta y otra que de plano ya no regresa". (SANDRA)

Algo que nos llama mucho la atención, es que el propio Ingeniero Rafael nos dice que la cabeza de toda la empresa es él, incluso podrían irse todos y con la ayuda de la infraestructura, él solo podría salir adelante.

"Se puede ir Sandra, se puede ir Lino, se pueden ir todos y yo con la infraestructura que ya creamos yo solo puedo empezar otra vez de nuevo". (ING. RAFAEL)

La infraestructura en este caso juega un papel importante para los miembros de la empresa GRC, ya que consideran que es una ventaja que les ayuda a enfrentar a la competencia, y con base en está piensan crecer en el largo plazo ya que conforme la empresa vaya operando podrá adquirir maquinaria pesada y abarcar otros mercados como el de Guatemala.

3. TOMA DE DECISIONES

En los apartados anteriores se hizo referencia a la familia, a la empresa y en éste punto hablaremos de la toma de decisiones específicamente en el caso de GRC Telecomunicaciones, de igual manera retomaremos algunos conceptos del marco teórico, puesto que, como ya sabemos la toma de decisiones es de gran importancia en cualquier organización por muy pequeña que sea, ya que de ella dependerá el éxito o el fracaso de la organización.

La toma de decisiones de acuerdo al autor Omar Aktouf, es el proceso por el cual se llega a una opción, también se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta. “Este proceso implica toda una serie de actos parciales que conducirán al decidor ha seleccionar una solución entre las mas adecuadas, tomando en cuenta la situación y pasando por la recolección y el procedimiento de toda la información necesaria”²⁰

De acuerdo con lo anterior, la toma de decisiones es un punto importante dentro de nuestra investigación, ya que cuando se toma una decisión no se busca la más adecuada, si no mas bien, lo que se busca es encontrar la solución más satisfactoria dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre, por tal motivo a continuación tenemos algunas subcategorías para poder tener un panorama más preciso de la toma de decisiones que se da dentro de GRC Telecomunicaciones, esto con base en las entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron a los integrantes de la organización.

De acuerdo al marco teórico se tiene diferentes tipos de decisiones, estas van a depender del tipo de organización a la que nos estemos refiriendo, ya que no hay un modelo específico a seguir, ya que las decisiones que se ejecuten en una organización y le aporten buenos resultados no necesariamente quiere decir que a las demás organizaciones también les traigan buenos resultados, ya que no debemos olvidar que cada organización es diferente a las demás y lo que le beneficie a una no

²⁰ Aktouf, Omar. “La decisión: ¿autocracia, administración programada o elección concertada?” En: La Administración: entre tradición y renovación. 1998. Colombia, Artes Graficas Univalle. P. 149.

necesariamente le beneficiara a las demás, es por eso que no existe una serie de pasos a seguir para garantizar el éxito de una empresa.

Con esto tenemos que cada organización de acuerdo a sus actividades se debe de adaptar al medio ambiente, ya que si no lo hacen tienen la posibilidad de desaparecer por no tomar decisiones satisfactorias.

a) TIPO DE DECISIONES

En el caso específico de GRC, podemos decir que las decisiones que se toman dentro de la empresa recaen en una sola persona, que en este caso es el Ing. Rafael Martínez, propietario y director general de la empresa.

Desde la formación de la sociedad, el Ing. Rafael, estableció las cláusulas y el porcentaje de las acciones que cada uno tendría.

"...aquí yo soy el dueño y tengo el 80% de las acciones, Sandra tiene 10% y Danny tiene 10% entonces así esta establecida la empresa". (ING. RAFAEL)

"Yo, siempre lo he establecido, yo siempre digo cuanto gana cada quien". (ING. RAFAEL)

Así que como socio mayoritario, le da autoridad para tomar las decisiones dentro de la empresa, ya que como Sandra nos comenta, la empresa es de él.

"...independientemente de que pliquemos la decisión final la toma él"
(SANDRA)

"...uno opina, uno este determina ciertas cosas pero no podemos sobrepasarnos mas de lo que él nos pueda autorizar no, o sea es una comunicación que tiene que haber para poder llegar a un acuerdo y que él este de acuerdo mas que nada, por que pues es de él. Aunque nosotros le ayudemos y lo apoyemos y esto el que decide a final de cuentas es él."
(SANDRA)

Al igual que Sandra, los demás miembros de la organización reconocen que él único facultado para tomar las decisiones de mayor importancia es el Ing. Rafael, ya que antes de decidir cualquier cosa, se deben de comunicar con él, si les es imposible encontrarlo y la decisión debe de ser tomada urgentemente, pueden tomarla siempre y cuando tengan pruebas del porqué tomaron esa decisión sin consultárselo.

“...las decisiones importantes siempre las debe tomar el Ingeniero Rafael para estar de acuerdo, si definitivamente no lo encontraste, pero tú sabes como se resuelve el problema entonces lo que tenemos que hacer es, siempre contamos con una cámara, el problema esta aquí, un ejemplo, no podemos hacer eso porque el dueño de la casa no nos permite hacer el castillo de la trabe, así que le tomamos fotos y se llena en bitácora, enseguida se resuelve el problema porque no se localizo al Ingeniero porque sabemos que va dentro del plan de trabajo, se resuelve el problema, entonces cuando se termine se toman fotos, cuando se localice al Ingeniero se le dice mire Ingeniero paso esto y esto y lo resolvimos de esta manera mire tengo fotos del antes y después...ah esta bien!... no hay ningún problema, ya con eso le podemos decir que el problema estuvo solventado. No estuve pero que fue lo que hiciste, haber enséñame la bitácora y las fotografías”. (JOSE ANTONIO)

“El nos ha dicho muchas veces si no me encuentran y haya están solos, hagan las cosas de la mejor manera aunque te gastes veinte pesos más pero yo quiero ver los resultados, si yo no veo los resultados entonces si me molesta pero si yo veo los resultados aunque te hayas gastado esos veinte o cien pesos más quiere decir que ya no me voy a dar otra vuelta porque ya esta hecho, entonces ya quedo solventado el asunto.” (JOSE ANTONIO)

Sin embargo, analizando las entrevistas podemos darnos cuenta que el Ingeniero, no confía en nadie más para que tome decisiones dentro de la empresa, ya que él considera que no cuenta con el personal adecuado para delegar la toma de decisiones en cualquier otra persona dentro de la organización.

“No confió en nadie. Tendría que regresar de donde yo estuviera para tomar la decisión”. (ING. RAFAEL)

En cuanto al tipo de decisiones, podemos decir que dentro de la empresa GRC predomina las decisiones no programadas, haciendo referencia al marco teórico tenemos que las decisiones no programadas involucran lo imprevisto, lo inesperado y lo nuevo; a mayor altura en la escala jerárquica, las decisiones no programadas dependen excesivamente de las capacidades de toma de decisiones de los ejecutivos por que no hay soluciones rutinarias disponibles.

Esto lo podemos ver a lo largo de las entrevistas realizadas a los miembros de la organización, ya que las decisiones que se toman, son en el momento, algunas veces inesperadas por los contratiempos que se les presentan en las obras.

“Si de hecho volvemos a lo mismo, hubo un problema, bueno no problema porque los problemas se tienen que resolver, una situación en el nuevo sitio en Tehuizingo Puebla, en los planos originales dice que se tiene que colar con olla (la que trae integrada el camión) y después llega gente de nuestro cliente y nos dice que se acuerdo a la bitácora se tiene que colar con dos ollas pero manuales y no es así, cuelan con una nada mas y entonces ahí el problema, ahí si ya se hizo un problema porque ya el concreto, tu lo vas echando con una olla y ya se va secando un poquito, mientras estas echando el otro este ya se va secando, entonces el agarre del concreto ya no es el mismo, entonces ya te buscaste un problema, entonces ahí son cambios que se tienen que hacer en el momento, entonces aquí el ing. lino le hablo al Ing. Rafael antes de que empezaran colar oye mira me dicen que se tiene que colar de esta manera, no va llegar la olla, entonces pues contrátate gente de ahí mismo del pueblo, entonces son cosas que se tienen que hacer en el momento, y nada de que no puedo o no se puede, ahí se tiene que hacer. Si hay que hacerlo con cien trabajadores lo tenemos que hacer”. (JOSE ANTONIO)

En la entrevista que le realizamos al Ingeniero, nos pudimos dar cuenta que toma las decisiones en el momento, ya que mientras se le estaba realizando la entrevista, recibió una llamada en la cual le ofrecían un nuevo proyecto, él acepto aun sin saber cuanto le iban a pagar

“Es que en realidad es muy complejo, es muy difícil tomar decisiones en dos minutos, pero al final de cuentas yo tengo que decir que si, yo no tengo la opción de decir que no, aunque no se ni cuanto me van a pagar por ese sitio, ni siquiera se de que trata ese proyecto, pero al final de cuentas yo soy el que tiene que asumir la responsabilidad de decir si o no, al final de cuentas yo soy el que decide todo”. (ING. RAFAEL)

En los siguientes fragmentos de las entrevistas podemos reafirmar que las decisiones que se toman dentro de la empresa GRC, son decisiones no programadas.

“Las decisiones se toman en el momento y tienen que ser las adecuadas para el trabajo que nos encomiendan, o sea no tiene que ser digeribles si no que tienen que ser las mejores y las adecuadas para que en este caso el Ingeniero Rafael quede satisfecho”.(ING. RAFAEL)

“Normalmente las decisiones las tomo así, o sea yo ni siquiera tengo la oportunidad de analizar, ehhh la decisión que yo tome en ese momento lo digo específicamente, o sea no se me consulta si la quiero tomar o no si no lo tengo que hacerlo, o sea por ejemplo, si voy a vender una camioneta o necesitamos recursos o sea pues eso obviamente que es lo que me mueve, pues la necesidad de que el negocio necesita dinero, eso es lo que me mueve a tomar una decisión para tener recursos no, pero lo que corresponde al trabajo , o sea yo tengo que tomar la decisión en el momento en el que me llamen no, oye sabes que necesito que vengas porque tengo un pedido, o sea a veces es el servicio que le tengo que dar a mí cliente no, si mi cliente me necesita yo tengo que ir a la hora que ellos me digan, o sea si quieren que inicie una obra y después platicamos el precio, ni modos lo tengo que hacer, o sea esas son las condiciones que me mueven para con respecto a los proyectos no, o sea yo los tengo que agarrar o si o si, porque al final de cuentas es trabajo es control de ingresos nos desintegramos no”. (ING. RAFAEL)

b) JERARQUIA

La jerarquía es un término que nos permite asignar un orden ascendente o descendente de los elementos según los criterios de clase, poder, categoría, autoridad o cualquier otro que estemos utilizando, en este caso veremos como es que la toma de decisiones está jerarquizada dentro de cada una de las áreas que componen a la empresa GRC, también abordaremos que lugar ocupa cada miembro dentro de esta jerarquización.

Dentro de GRC se maneja una jerarquización que va desde el director general de la empresa, administrativos, supervisores, operativos, maestros de obra y ayudantes. Cada quien tiene una tarea específica que desempeñar, así como también recibir órdenes de sus superiores.

“Yo determino que supervisor se va a encargar de esa obra, con que tipo de vehículos y que herramienta eso es lo que yo determino, ya después ellos salen y ya organizan su trabajo fuera, pero eso ya se encarga de hacerlo cada supervisor en su obra. Ellos manejan a su personal a su conveniencia”. (ING. RAFAEL)

En los apartados anteriores se había mencionado que el ingeniero Rafael fue el principal fundador de la empresa, por tal motivo ocupa el cargo de director general, así que él ocupa el primer lugar dentro de esta jerarquización, siguiéndole la Sra. Sandra, por el hecho de ser su esposa y no por las funciones que realmente realiza, ya que como se ha venido mencionando, en realidad no cumple con las funciones de un administrador, sin embargo el peso que le otorga el ser la esposa del dueño y ser socia de un 10% dentro de la empresa, se le ubica en ese lugar dentro de esta jerarquía.

Con esto tenemos que Sandra tiene una jerarquía por lo que es y no por las funciones que realiza.

“Aquí yo soy el dueño y tengo el 80% de las acciones, Sandra tiene 10% y Danny tiene 10% entonces así esta establecida la empresa”. (ING. RAFAEL)

Después de ellos, seguirían los encargados de cada departamento, en este caso el Sr. José Antonio el cual está encargado del departamento de compras y logística, Lino de La Rosa que asume el cargo de supervisor, éste último tiene bajo su mando a los maestros de obras y estos tienen bajo su mando a los albañiles.

“Contrato un albañil, por lo regular procuro a un maestro, alguien que sea un poquito más experimentado y ya él decide ahora que ya pagamos un tanto por un lote la obra completa yo ya nada más me dirijo directamente a él y el manda a su gente y no entramos en una discusión de que yo te dije y eso. Así que únicamente hay arreglo entre dos personas” (LINO)

Dentro de esta jerarquización también incluimos a Daniel, hermano del Ingeniero, aunque aparentemente Daniel trabaja de manera independiente y ya no bajo las ordenes del Ingeniero Rafael, se le sigue dando el trabajo correspondiente a la parte eléctrica, así que a pesar de que es considerado un subcontrato para GRC, los trabajadores siguen respetando su jerarquía dentro de la empresa por el hecho de ser hermano del Ingeniero.

Esto lo podemos ver en cada una de las entrevistas realizadas, ya que en ellas se menciona el peso que tiene Daniel dentro de la empresa y aparece dentro de los organigramas como si ocupara un lugar dentro de la jerarquía que se maneja en GRC, aunque ya no pertenezca a ella.

A pesar de que Daniel ya tiene a sus propios trabajadores y toma sus propias decisiones, sus trabajadores siguen respetando la jerarquía del Ingeniero Rafael, ya que en la visita que se realizó a Xochimilco nos comentaron lo siguiente:

“Si tienen alguna duda primero lo consultan con Daniel, en caso de no encontrarlo se reportan con Ing., Rafael ya que el tiene autoridad frente a ellos, ya que si Rafael les dicen que modifiquen algo lo hacen aún sin consultarle a Daniel, aunque comentan que a veces llegan a ver discusiones entre ellos”.
(TRABAJADORES DE DANIEL)

En las empresas de tipo familiar, podemos darnos cuenta que muchas veces la jerarquía o estructura que existe dentro de la familia se repite dentro de la estructura organizacional de la empresa.

La familia Martínez Bueno esta compuesta por tres personas, empezando por el Ingeniero Rafael Martínez, quien es el hombre de la casa, su esposa Sandra Bueno y una hija de seis años. Así que en el hogar el Ingeniero es el jefe de la casa, mientras que Sandra ocupa un segundo nivel jerárquico dentro del hogar.

“Mi familia esta conformada nada mas por una bebe de seis años mi esposo y yo”. (SANDRA)

De acuerdo con lo anterior, esta misma estructura se repite dentro de la empresa, ya que el Ingeniero es el jefe y el que da las ordenes por lo que Sandra solo se limita a obedecer, ya que como esposo y jefe de la casa el se encarga de tomar las decisiones importantes dentro del hogar y esto mismo se repite dentro de la empresa.

Sandra reconoce la jerarquía de Rafael ya que nos dice que dentro del hogar como esposo y padre de familia, es el que da las ordenes y toma las decisiones importantes para el bienestar de la familia, aunque ella si participa dentro de esta toma de de decisiones sobre la educación de su hija, pero sí respeta el papel de Rafael como esposo y padre de su hija.

Dentro de la empresa nos dice que trata de diferenciar esta relación, y que Rafael antes de ser su esposo es su jefe y lo trata como tal, ya que ella ya esta acostumbrada a trabajar así, en donde el jefe es el jefe.

“Es mi jefe antes que mi familia.” (SANDRA)

“Tratamos de que sea yo secretaria y él jefe no, para que no tengamos problemas y en la casa vernos como esposos nada más procuramos que aquí en el trabajo sea él Rafael y yo Sandra”. (SANDRA)

Sin embargo, podemos darnos cuenta que de cierta manera ella está acostumbrada a manejar así los aspectos laborales porque nos comenta que siempre a trabajado como secretaria por lo que esta acostumbrada a tratar a su jefe como tal, y que hasta ella misma se siente mal de faltarle al respeto.

“Eso no fue por acuerdo sino que se fue dando, como yo siempre he trabajado así siempre de secretaria entonces yo ya traigo ya ese como estigma de que el jefe es el jefe y se le nombra como tal y yo lo separo como así, independientemente de que el sea mi esposo este y yo le pueda dar opiniones y todo yo no puedo hablarle como en la casa por que yo me siento mal al hacer ese tipo de confianza aunque si obviamente la tengo no y el igual pero siempre como que ponemos un limite aquí en el trabajo”.(SANDRA)

El Ingeniero impone su autoridad y dice abiertamente “yo aquí soy el jefe” y los demás también lo reconocen como tal, esto lo podemos ver en la representación de los organigramas así como también cuando nos hablan sobre la división del trabajo.

“Yo soy el que determino quien va a hacer cada una de las cosas, al final de cuentas yo soy el que decide todo”. (ING. RAFAEL)

“Con su plan de que aquí se hace lo que yo digo lo maneja a su forma”
(SANDRA)

Si tuviéramos que asignarles un orden jerárquico a los miembros de la empresa, diríamos que quedaría de la siguiente manera: En primer lugar el Ingeniero Rafael, después Sandra, le seguiría Lino, después Daniel por el hecho de ser su hermano aunque aparentemente ya no pertenezca a GRC y por ultimo tendríamos Toño.

“Nosotros somos como intermediarios nada más pero él es el que decide.”
(SANDRA)

Ya en la parte operativa, tendríamos a los supervisores de obra, a los maestros albañiles y eléctricos, que son los que saben un poco más del trabajo y por ultimo encontraríamos a los albañiles y ayudantes generales.

Esta jerarquización se encuentra muy marcada dentro de GRC, ya que el Ingeniero Rafael nos comenta que a él no tiene que acercársele ningún albañil para reclamarle algo, ya que solo lo tiene que ver con su supervisor y no directamente con él.

“Por ejemplo tengo a un supervisor y me dice sabes que tengo a 5 trabajadores que van a entrar y son de mi confianza, entonces entran, entonces los trabajadores no tienen que venir a decirme que Lino no les paga o que cualquier cosa, no tienen ninguna excusa para subir conmigo”. (ING. RAFAEL)

Esta subcategoría nos sirve para darle seguimiento a la delegación de responsabilidad que se describe a continuación.

c) DELEGACION DE RESPONSABILIDAD

Dentro de esta subcategoría como ya habíamos mencionado veremos el grado con el cual se delega la responsabilidad del propietario hacia sus trabajadores, hablaremos del porque se decide delegar responsabilidad a los demás, y como afecta o beneficia a la organización esta forma de trabajar.

Como ya sabemos toda organización tiende a delegar responsabilidad en cada área para que el funcionamiento de la misma sea de la mejor manera posible, esto se hace ya que una sola persona no puede hacer todo el trabajo a la vez, es por ello que se nombra a varias personas responsables en cada área para que se dediquen exclusivamente en la área la cual le fue asignada y ya después le pase los reportes a la dirección o en el caso de que hubiera un problema el responsable se encargue de solucionarlo y asumir las consecuencias de lo que llegue a decidir. Esto hace el trabajo más ameno dentro de cualquier organización, ya que el dueño o director general se encargara de otros aspectos más importantes los cuales lleven por buen camino a la organización.

Dentro de GRC podemos darnos cuenta de que hay una cierta delegación de responsabilidad en cada departamento, en donde se tiene a un encargado para que éste se haga responsable de sus trabajadores y que les diga que hacer, por eso es que cada quien debe de traer a su propia gente para que después no haya problemas.

“La principal es organizar todo el trabajo y deslindar la responsabilidad de cada uno de los departamentos tanto administrativos como operativos y de construcción. Yo soy el que determino quien va a hacer cada una de las cosas y obviamente solicitar el trabajo por que tengo que estar buscando el trabajo y ya cuando nos lo asignan yo tengo que deslindar la responsabilidad en cada uno de los departamentos, esa es mi función.” (ING. RAFAEL)

“Contrato un albañil, por lo regular procuro a un maestro alguien que sea un poquito más experimentado y ya él decide ahora que ya pagamos un tanto por un lote la obra completa yo ya nada más me dirijo directamente a él y el manda a su gente y no entramos en una discusión de que yo te dije y eso. Así que únicamente hay arreglo entre dos personas” (LINO)

El ingeniero Rafael es quien toma las decisiones de mayor importancia mientras que las de menor importancia las toman los encargados de cada departamento, pero siempre y cuando se hagan responsables de las decisiones que tomen. También consideramos que como Rafael es la persona que tiene mayor experiencia y es el accionista mayoritario, es por eso que él toma las decisiones de mayor importancia, la mayoría de los entrevistados nos dijeron que la mayoría de las decisiones que ha tomado Rafael han traído beneficios a la empresa.

“...las decisiones importantes siempre las debe tomar el Ingeniero Rafael para estar de acuerdo, si definitivamente no lo encontraste, pero tu sabes como se resuelve el problema entonces lo que tenemos que hacer es, siempre contamos con una cámara, el problema esta aquí, un ejemplo, no podemos hacer eso porque el dueño de la casa no nos permite hacer el castillo de la trabe, así que le tomamos fotos y se llena en bitácora, enseguida se resuelve el problema porque no se localizo al Ingeniero porque sabemos que va dentro del plan de trabajo, se resuelve el problema, entonces cuando se termine se toman fotos, cuando se localice al Ingeniero se le dice mire Ingeniero paso esto y esto y lo resolvimos de esta manera mire tengo fotos del antes y después...ah esta bien!... no hay ningún problema, ya con eso le podemos decir que el problema estuvo solventado. “(JOSE ANTONIO)

De acuerdo a las entrevistas realizadas, el que da la autorización es el Ing. Rafael, pero en el caso de que no se lograra la comunicación con él, entonces se tiene que tomar una decisión con base en los conocimientos y a la experiencia y ya luego cuando se logre localizar al ingeniero comunicárselo.

“...entonces me dice el Ing. Rafael sabes que, hay que poner la malla, le dije si ya le hable a los malleros, los mande a traer desde México, ya más o menos les comente por teléfono la situación, ellos llegan y yo nada más ordeno que pongan la malla y como quiero que la pongan. Ya después hay que comprar pintura y pintar las paredes y poner impermeabilizante y contrátate a unas personas de ahí para que te ayuden, y si yo ya había contratado cuatro personas para que me ayudaran, yo y uno mas pintamos las paredes y otros tres que son los especialistas impermeabilizaron la azotea, checando yo como lo quería.” (JOSE ANTONIO)

Cada quien decide sobre lo que se debe de hacer con respecto a su área, con base en sus conocimientos y experiencia, pero deben de tener informado a Rafael de lo que se va a ser. Hay ocasiones en donde se deben de tomar decisiones al momento, ya que el trabajo no se puede quedar estancado, por ejemplo lo que nos mencionaba Antonio:

“...necesito esto urgente hay que traerlo, no estaba en los planos pero hay que traerlo y ver la manera de que llegue no, para que la gente siga trabajando porque si no se estanca y eso es perdida porque gastas en comida, hotel y todo eso.” (JOSE ANTONIO)

“A mi área nada más, si yo ya no decido sobre los materiales, yo hago la lista de los materiales y todo pero ya no decido si van a comprar más o van a comprar menos. En la dirección con la supervisión que tenemos con Telcel yo lo único que hago es recibir las indicaciones de Telcel, las paso al supervisor que tenemos de haya y ya entre ellos negocian.” (LINO)

Otro aspecto que nos pareció muy interesante, es que a pesar de que Rafael es el que toma las decisiones más importantes, nos dice que le gustaría compartir esa responsabilidad con la administración, sin embargo nos menciona que la

administración no es la mas adecuada para poder tomar ese tipo de decisiones, además de que posiblemente no tenga por el momento el personal adecuado.

“Si, este pero es que posiblemente no tenemos el personal adecuado en ese punto para poder tomar las decisiones.” (ING. RAFAEL)

Con respecto a lo anterior también el Ing. Rafael nos mencionaba que estar de ese lado del escritorio es un peso muy grande, ya que él tiene que resolverles el problema a todos, entonces eso es algo frustrante por que además de resolver los problemas de la empresa también debe de resolver los problemas de los demás, por eso como habíamos mencionado a él le gustaría compartir esa responsabilidad, pero más adelante nos menciona que no confía en nadie, entonces aquí vemos una contradicción por parte del Ing. Rafael.

“Por que desafortunadamente estando de este lado del escritorio es un peso muy grande aquí tienes que solucionar los problemas de todos, absolutamente de todos, aquí por ejemplo yo no puedo, vamos a suponer si yo tengo un problema en mi empresa, yo no tengo un jefe al que le pueda pedir ayuda, todo lo tengo que solucionar yo. Si viene un supervisor, si viene un encargado de supervisión, si viene la administración, el encargado de compras todos vienen a mi y yo les soluciono sus problemas. Si por ejemplo algo sale mal en el trabajo yo tengo que responder por eso, si chocan un auto, yo tengo solucionarlo, si la administración hizo un pago indebido yo tengo que solucionarlo. Entonces al final de cuentas me gustaría que la administración se encargara también de compartir esa responsabilidad y decidir las cosas que se tienen o no se tienen que hacer.” (ING. RAFAEL)

d) CONFLICTO DE INTERESES

En esta subcategoría veremos como es que a partir de los conflictos de intereses uno de los miembros de la organización se separo, es decir, como es que influyó que existiera dicha separación y porque decidió tomar esa decisión, en este caso nos referimos a dos integrantes los cuales son hermanos. Los conflictos de intereses dentro de una organización se presentan muy a menudo ya que cada quien quiere

sobresalir más que el otro, o no esta conforme con lo que tiene y cree que se merece más o quiere tener lo mismo que el otro.

Es común que en una sociedad se den este tipo de roces y diferencias en la parte económica, este tipo de cosas se ven con más frecuencia en las empresas familiares, ya que si bien es fundamental la confianza que existe entre los miembros esta misma confianza te lleva a decir las cosas sin tantos rodeos y expresar abiertamente tu inconformidad con la forma en la que se plantea la repartición de las ganancias.

“Si, por que volvemos al asunto de la confianza, al final de cuentas somos seres humanos entonces tenemos defectos, entonces, vamos a suponer, yo hoy decido, comprar una computadora porque se que hace falta y ya no compro vehículos para el departamento eléctrico de Daniel, entonces me dice por que no compraste esto y yo le digo pues por que no son necesarios entonces el me dice tu si compraste para tu oficina. Al final de cuentas la confianza que existe entre dos personas que son familiares pues es de que puedes hablar y difícilmente puedes separar esa relación laboral de lo familiar que casi siempre están juntos”. (ING. RAFAEL)

Este tipo de diferencias van a traer problemas dentro de la organización. En una empresa familiar es muy común que se presente este caso ya que todos los familiares quieren sobresalir y tomar las decisiones de la organización, pero como ya habíamos mencionado es muy difícil que se de tal situación, ya que no todos pueden estar en el mismo puesto, lo que si sería posible es que consulten lo que se va a hacer con los demás familiares y entre todos tomar la mejor decisión dejando a un lado los conflictos de intereses de cada integrante.

Dentro de GRC, se dio la separación de uno de los miembros de la organización, como se ha mencionado en apartados anteriores en un principio el Ingeniero Rafael trabajaba con su hermano Daniel en la realización de las obras. Pero con la aparición formal de GRC se estableció una asociación entre los tres precursores de la empresa, otorgándole un 10% de las acciones a su hermano Daniel.

Si bien, el apoyo y la confianza fueron fundamentales para que se estableciera ésta asociación, también lo fueron para que empezaran a ver roces dentro de los miembros de la misma, ya que cada quien quiere sobresalir y tener sus propias cosas.

“...es que siempre como todos queremos tener más y pensamos que unos hacen más que otros y que unos ganan más y el otro trabaja menos. al final de cuentas es eso que sentimos que trabajamos o que no se nos da el dinero de lo que estamos trabajando pero es eso que se piensa que por que yo soy el director y yo como el director o como dueño de la empresa tengo ciertos beneficios y ellos como trabajadores, por ejemplo Sandra que trabaja la parte de administración y contabilidad y tiene un sueldo, Daniel trabaja en la parte eléctrica también tiene un sueldo, los recursos que son de la empresa los invierto, siempre invierto, si en un momento dado decido comprar algo para mi ellos deben de entender que una administradora no va a poder en su momento decidir el día de hoy si se va a comprar un coche del año o una computadora o una moto, por que ellos tienen su sueldo y nada mas y ese es uno de los problemas si Daniel tiene su sueldo y si el día de hoy quiere comprar una moto pues no puede por que no tiene el dinero para hacerlo, la empresa si tiene el dinero para comprar una moto pero no tiene una empresa para comprarle una moto a su hermano.” (ING. RAFAEL)

El mismo Ingeniero nos expresa que al estar trabajando con su familia se puedes hablar sin rodeos, porque existe la confianza. Pero esto no es beneficioso del todo, ya que al tener la confianza de decir las cosas abiertamente, también puedes expresar las inconformidades abiertamente.

Dentro de esta organización consideramos que esta subcategoría es crucial para la investigación, ya que Daniel, no estaba conforme con la repartición de las ganancias, es por eso decide independizarse y tomar sus propias decisiones.

“Si se de eso, se quiso independizar igual a lo mejor con la visión de querer sobresalir aparte y pienso que si lo esta haciendo puesto que también ya cuenta con su equipo, ya tiene sus camionetas, sabe trabajar entonces yo pienso que estuvo bien la decisión de ellos y sin ningún problema puesto que esta aquí, la

relación con su hermano es la misma nada más que ahora es laboral.” (JOSE ANTONIO)

Pero no solo eso, si no que también las esposas influyeron en esta situación, esto nos lo comento Daniel en la visita que realizamos a Xochimilco en donde nos comenta lo siguiente:

“Hay días en los que llego demasiado tarde o a veces tengo que salir y mi esposa pues quisiera que no, si me llega a decir, porque tan tarde, que yo trabajo más que mi hermano y gano menos que él” (DANIEL)

Tratándose de una empresa familiar es difícil separar a la familia de la empresa, porque en este caso siendo hermanos, las esposas sentían que uno hacía más que el otro y como es que uno ganaba más que el otro.

Con el tiempo Daniel percibía que él ganaba menos, mientras que Rafael percibía gran parte de las ganancias. Esto provocó que existiera inconformidad en como se destinaba las ganancias, ya que Rafael decidía que herramienta y material deberían adquirirse, es decir él decía como y en que invertir y destinar los recursos, ya que como Rafael lo dice:

“...por ejemplo con mi hermano no le pareció que yo me comprara una camioneta del año y él tiene una de un año anterior y si discutimos esa situación o por que yo estoy percibiendo mas dinero aunque las cláusulas de la empresa, de la sociedad así están establecidas, aquí yo soy el dueño y tengo el 80% de las acciones, Sandra tiene 10% y Danny tiene 10% entonces así esta establecida la empresa y si yo soy el 80% y yo quiero comprarme una camioneta a veces hay de que por que te compraste esa camioneta si yo tengo esta, él también tiene gastos, pero al final de cuentas yo no puedo decirle ten 100,000 pesos cuando él percibe un dinero por su trabajo y una utilidad por las ganancias de la empresa, si la empresa va creciendo él va creciendo pero siempre existe esa diferencia que en realidad si es difícil manejarla”. (ING. RAFAEL)

Así que llego la separación entre ellos, una separación aparente ya que en realidad Daniel sigue trabajando con su hermano solo que lo único que cambio fue que ahora Daniel se registra como persona física, independiente de GRC.

“Ahí se hizo una negociación con él, por que al final de cuentas es exactamente lo mismo, nada mas que yo tuve que quitar recursos de la empresa para dejárselos a él. Dentro del precio que se le paga esta implícito el porcentaje que tiene dentro de la empresa. (ING. RAFAEL)

La razón principal es la inconformidad en el manejo de la empresa, ya que Daniel no estaba de acuerdo en como la manejaba Rafael, así que el quería tomar sus propias decisiones, tal como el Ingeniero nos dice:

“No le gustaba que yo tomara las decisiones, él quería tomar sus propias decisiones.” (ING. RAFAEL)

Con esto queremos dejar claro que éste conflicto de intereses provocó la aparente separación de uno de los miembros de la empresa, en este caso Daniel, decimos aparentemente porque GRC le sigue dando trabajo y le dejo la parte eléctrica, así que ahora él trabaja como subcontrato para GRC, y en cada proyecto que le llega al Ingeniero Rafael, incluye a su hermano Daniel, otorgándole la parte eléctrica de la obra, así que el toma sus propias decisiones en su área, tiene a sus propios trabajadores y maneja su contabilidad de manera independiente de GRC, aunque sigue dependiendo de los proyectos de GRC y sigue percibiendo las ganancias que le da el ser socio de un 10% dentro de la empresa.

“Ya nada más Danny saca su lista de materiales se manda a comprar o la compramos nosotros mismos, se las entregamos o se las llevamos al sitio pero en base a un listado de materiales y en base a eso Danny pues ya trabaja.” (JOSE ANTONIO)

e) COMUNICACIÓN

La comunicación es un aspecto muy importante para que una organización tenga un buen funcionamiento, ya que a partir de la comunicación entre los integrantes se tendrá una mejor panorámica de lo que realmente está sucediendo en la organización y lo que se debe hacer, lo cual permitirá que se tome una mejor decisión lo cual es beneficioso para la empresa.

Por lo anterior, se analizará que tan sana es la comunicación dentro de GRC Telecomunicaciones, como se da y entre quienes de los miembros se da una buena comunicación y por último que beneficios ha traído la comunicación dentro de la misma.

Como habíamos mencionado anteriormente la comunicación es un aspecto importante dentro de cualquier empresa, dentro de GRC hay una buena comunicación entre los miembros de la misma, ya que a partir de ella se van a tomar las decisiones, para que se tenga conocimiento de lo que está pasando y así se tomen las decisiones más óptimas para el beneficio de la empresa.

“Debe haber mucha comunicación ya sea vía telefónica o con radio y si no contamos con los elementos en ese momento pues aunque sea con casetas telefónicas, hay veces nos ha tocado que no hay señal porque para eso apenas se están poniendo las antenas y tienes que hablar a la caseta del pueblo en donde están y te dicen hábleme en veinte minutos díganos en donde está y nosotros lo mandamos a buscar y así nos comunicamos.; o le mandamos fax. “
(JOSE ANTONIO)

La relación que mantienen los integrantes de la empresa es buena en todos los ámbitos, tanto en el ámbito laboral como el personal, ya que se llevan muy bien entre ellos y hay veces en las que hacen reuniones internas para convivir un rato.

“...te vuelvo a repetir hay comunicación y eso es muy importante dentro de una empresa, ya que si no hubiera comunicación pues es como si escondieras algo y en este caso no es así. Siento que todos nos llevamos bien, muchas veces que estamos aquí juntos, por ejemplo los lunes que nos llegamos a quedar

tarde, que no se van a trabajar si no hasta el martes estamos aquí en juntas y entre nosotros mismos compramos refrescos, así de ahora a quien le toca, compramos tortas y comemos juntos y si estamos afuera igual todos comemos lo mismo no hay preferencias.” (JOSE ANTONIO)

“Es buena la comunicación, el tiempo que llevo aquí trabajando nunca hemos tenido problemas y cuando los hemos tenido los hemos dialogado.” (LINO)

El Ingeniero Rafael siempre exige resultados, por eso es que la comunicación debe de ser muy estrecha para saber que está pasando tanto en los sitios como en la empresa, para que él este enterado y así sepa que hacer en un caso de emergencia, esto para que no haya problemas como el ocultar información, es por eso que siempre deben de comunicarse para estar al tanto de las cosas.

“Mira, la comunicación que hay en la parte administrativa tiene que ser muy estrecha, por que necesitamos saber el asunto de dinero, es muy amplia la comunicación con toda la gente por que tenemos que estar al pendiente de los proyectos, todos dependemos de todos, entonces no podemos estar asilados no podemos cada quien estar por su lado.” (ING. RAFAEL)

“O sea yo siempre se la comento todos esos problemas de falta de materiales, falta de soluciones siempre él siempre se encarga de todo, porque él también a mi me exige resultados de las obras, entonces yo no le puedo estar consultando o no informándole y que al final me diga es que te tardaste mucho tiempo o te faltó esto y no hiciste esto, y al final de cuentas se afecto la obra. Todo lo que pasa en la obra siempre esta enterado él, primero le aviso y el me dice no sabes que pues avísale al supervisor o as esto o espérame yo aviso, ya después el me dice que hacer. Triangulamos la información, yo se la paso a él y él se la pasa directamente a ellos. “(LINO)

Anteriormente se llevaba otra mecánica entre los trabajadores administrativos y los trabajadores operativos, pero a partir de que los trabajadores confundían la confianza y las facilidades que se les daba con el trabajo, ya que siempre trataban de sacar beneficios para ellos mismos, es por eso que el Ing. Rafael ya no tiene nada que ver

con los trabajadores, si no que ahora ellos tienen que ver primero con el supervisor, éste con la administración y al último con Rafael.

“Mira anteriormente el lazo era muy estrecho en esa situación, pero desafortunadamente y no hace mucho tiempo, la gente confunde la confianza y las facilidades que se le dan para hacer su trabajo y normalmente siempre tratan de sacar algo en beneficio de ellos, entonces abusan de la confianza, abusan de absolutamente todo, entonces por eso nosotros establecimos ahora un procedimiento, yo no tengo nada que ver con los trabajadores directamente, ellos primero con su supervisor, el supervisor con la administración y al final vienen conmigo, porque se quedan muchos vicios que el dueño tenga una relación con los trabajadores y eso es lo que nos ha orillado desafortunadamente a poner una barrera entre los trabajadores y nosotros.”
(ING. RAFAEL)

f) COLABORACIÓN

Esta categoría también es importante, ya que la colaboración entre los trabajadores dentro de una Organización ayuda a que el trabajo sea más rápido, agradable y de mayor calidad, además de que cuando hay colaboración quiere decir que hay una buena relación entre los trabajadores, es decir se apoyan unos a otros, esto es lo veremos en esta subcategoría.

También nos daremos cuenta de cómo es la organización del trabajo y cómo es que se coordinan para tomar las decisiones y llevar a cabo las funciones que les fueron asignadas.

Como se ha venido exponiendo en las categorías anteriores, dentro de la empresa GRC, existen jerarquías en donde el eje central de todo es el Ing. Rafael, así que existiendo esta jerarquización también nos encontramos con la delegación de responsabilidad en cada uno de los miembros de la organización, ya que cada uno de ellos se encarga de coordinar las labores de los trabajadores a su cargo siempre y cuando las decisiones que tomen les sean consultadas y permitidas por el Ing. Rafael.

Para que exista ésta colaboración debe existir comunicación como se mencionó en la subcategoría anterior ya que de no ser así como podríamos hablar de colaboración y coordinación si las cosas que pasan dentro de la empresa se manejan aisladas y cada quien hace lo que quiere.

En este caso en específico existe colaboración, ya que el retraso de alguno de los miembros provocaría el retraso de los demás, lo cual perjudicaría a todos porque de no entregar la obra a tiempo, él cliente no les paga, así que el pago de todos se retrasaría.

“...además si no entregan el trabajo en su totalidad la compañía que los contrato para este trabajo les cobra multas por el retraso, lo cual afectaría a todos”. (MAESTRO DE OBRA)

Desde que llega el proyecto a sus manos, debe existir colaboración entre los miembros de la empresa para poder cumplir con el objetivo. Se elabora un plan de trabajo en donde cada encargado de área participa y se les asignan sus funciones.

“Hago una reunión con la administración, hago reunión con construcción y con electricidad, entonces revisamos nuevamente el proyecto en conjunto, sabemos cuanto nos van a pagar y entonces hacemos una evaluación de cuanto nos va a costar el proyecto en cada una de las áreas entonces el departamento de construcción se dedica a establecer cuanto nos va a costar en materiales, cuanto va a costar en mano de obra y el departamento de electricidad hace lo mismo”. (ING. RAFAEL)

Ya en la obra los encargados de cada departamento, en este caso Daniel y Lino se coordinan para poder sacar el trabajo a tiempo y no retrasar a los demás.

“la parte eléctrica cuando ya la parte de construcción esta lista entonces recibe un llamado del encargado de construcción y asisten al sitio para terminar y ya ellos se organizan entre los mismos departamentos ya fuera para hacer los trabajos”. (ING. RAFAEL)

Estas dos áreas en específico deben de coordinarse, ya que el primero que entra a la obra es Lino porque le corresponde la parte de obra civil, toda la cimentación, levantamiento de castillos, construcción de muros, es decir todo lo referente a la albañilería que le da soporte a la antena, después de que él esta a punto de terminar entraría Daniel con lo correspondiente a la parte eléctrica.

“En las obras yo soy el primero que inicio, el primero que entra en las obras y ya tengo que platicar con él cuándo puede entrar y cuando pueda hacer su programa de trabajo para que vayan a las obras. Que no siempre las hacemos más o menos después de que yo cuelo la cimentación y la torre de relleno es cuando él empieza a trabajar y terminamos al par porque yo le ayudo a él y él me ayuda a mí”. (LINO)

Además de que existe esta colaboración entre los miembros de la empresa, existe también algo denominado “compañerismo”, porque se ayudan y apoyan entre ellos mismos.

“En ocasiones cuando se me atora algo o estamos presionados también con algo, él es el que me echa la mano y hay ocasiones en que yo también, por eso llevamos una buena relación”. (LINO)

La colaboración es importante en cualquier empresa, porque considerando a la empresa como sistema, es decir como un todo, tal como se menciona en el marco teórico, no podemos manejar a cada departamento de forma aislada ya que la empresa considerada como un todo, lo que le afecte a una de las áreas le afectará a las demás en igual o menor medida.

“...todos dependemos de todos, entonces no podemos estar asilados no podemos cada quien estar por su lado”. (ING. RAFAEL)

“Bueno aquí como es un equipo no podemos fallar, yo tengo que hacer mi trabajo lo mejor que se pueda y ante todo nos estamos revisando no, por ejemplo el ingeniero me dice oye esto esta bien, esto hay que cambiarlo, etc. ver la manera de que todo este bien para que sea un trabajo en equipo. Igual el

ingeniero Rafael oye este, necesito esto urgente hay que traerlo, no estaba en los planos pero hay que traerlo y ver la manera de que llegue no, para que la gente siga trabajando porque si no se estanca y eso es perdida porque gastas en comida, hotel y todo eso". (JOSE ANTONIO)

El fragmento anterior de las entrevistas nos parece muy interesante ya que es cierto lo que nos dice él Ing. Rafael, porque dentro de una empresa todos dependen de todos, ya que de no existir colaboración y que cada quien haga sus cosas por separado, es decir, de forma individual, sin pensar en los demás departamentos ocasionaría perdidas en tiempos lo que retrasaría el trabajo de todos y por consiguiente perjudicaría a todos.

4. LIDERAZGO

Como ya se vio en el Marco Teórico, existen varias definiciones de liderazgo, por mencionar una hacemos referencia a la definición que propone Chiavenato, Idalberto (1993), la cual dice que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Según esta definición, el liderazgo es la influencia que ejerce una persona sobre un individuo o sobre un grupo de individuos para alcanzar objetivos específicos y mutuos, por tal motivo, como el tema de nuestra investigación esta centrado en las MPyME que son familiares, a continuación vamos a analizar quien es la persona que ejerce el liderazgo dentro de la empresa, además de ver que tipo de liderazgo se está empleando y que influencia tiene el líder sobre sus seguidores.

Aunque estamos hablando de MPyME empresas familiares que en ocasiones no tienen una estructura bien definida es importante identificar la importancia que tiene el liderazgo dentro de la misma, ya que dueño de la empresa debe saber guiar y dirigir a sus trabajadores. Toda la organización puede sufrir cambios, tanto estructurales como de personal, pero sin un líder apropiado la organización puede morir.

Dentro de GRC TELECOMUNICACIONES encontramos que la persona que se adjudica el liderazgo es el Ing. Rafael Martínez ya que es el que se encarga de dirigir a

todos los empleados de la empresa. El Ing. Martínez es el Director General, el socio mayoritario y quien se encarga de buscar los proyectos y decidir si los acepta o no.

“...las cláusulas de la empresa, de la sociedad así están establecidas, aquí yo soy el dueño y tengo el 80% de las acciones, Sandra tiene 10% y Danny tiene 10% entonces así esta establecida la empresa...” (ING. RAFAEL)

Sus principales funciones dentro de la empresa son:

“...organizar todo el trabajo y deslindar la responsabilidad de cada uno de los departamentos tanto administrativos como operativos y de construcción. Yo soy el que determino quien va a hacer cada una de las cosas y obviamente solicitar el trabajo por que tengo que estar buscando el trabajo y ya cuando nos lo asignan yo tengo que deslindar la responsabilidad en cada uno de los departamentos...” (ING. RAFAEL)

Los trabajadores lo ven como la persona que tiene mayor conocimiento sobre las actividades que realiza la empresa y por tal motivo lo reconocen como líder.

a) TIPO DE LIDERAZGO

Sabemos que el líder en esta organización es el Ing. Martínez, pero dentro del marco teórico mencionamos varias clasificaciones de liderazgo, analizando una por una tenemos que según la formalidad en la elección del líder puede existir:

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Dentro de GRC TELECOMUNICACIONES, el liderazgo que muestra el propietario, es formal, ya que por ser el socio mayoritario tiene el poder sobre muchos aspectos de gran importancia para la empresa.

Pero también muestra el liderazgo informal ya que es quien soluciona los problemas conforme se presentan y como la mayoría de la veces sus decisiones les ha traído

beneficios a la organización, todos los empleados acuden a él para resolver las situaciones imprevistas que se les presentan, además de que aceptan las decisiones que son tomadas por el líder.

“...yo supongo que en una de esas tantas decisiones que él toma y dice así, ha habido alguna fallita y si a habido alguna desventaja, pero fuera de eso la mayoría han sido ventajas hacia la empresa...si él dice esto, lo platicamos y lo exponemos y al final de cuentas aunque se haga lo que el dice nos ha traído beneficios...” (SANDRA)

Otra clasificación que vamos a mencionar es dependiendo de la relación entre el líder y sus seguidores la retomada del marco teórico la cual está basada en la información proporcionada en el sitio de Internet: www.gestipolis.com

Liderazgo autoritario: El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

Liderazgo democrático: El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Liderazgo dejar hacer o laissez-faire: El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan

con el apoyo del líder solo si se lo solicitan. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

De acuerdo con esta clasificación podemos ubicar al líder de GRC TELECOMUNICACIONES, el Ing. Martínez como un líder autoritario, ya que él es único que toma las decisiones importantes en la organización, como cuando decide que proyecto aceptar, que supervisor se va a encargar de cada proyecto:

"...a mi personalmente me llega una invitación de proyecto, yo voy lo recibo, lo reviso y entonces veo si es factible el proyecto Por otra parte yo hago la estimación de cuanto me va a costar, entonces yo determino que supervisor se va a encargar de esa obra, con que tipo de vehículos y que herramienta eso es lo que yo determino..." (ING. RAFAEL)

Una vez que ya aceptó un proyecto y tiene asignado al equipo de trabajo de cada proyecto solo lo comunica a los demás empleados sin pedirles opinión a cerca de los asuntos que ya ha decidido, cada encargado acepta las decisiones del Ing. Martínez, como lo mencionan los siguientes fragmentos de entrevistas:

"...normalmente no es que tome su opinión o que les consulte, yo creo que les platico, oye viene este proyecto y voy hacer esto y esto y ellos me dicen si esta bien, o sea quizá o confían mucho en mí o no, pero es eso, o sea normalmente solo les platico. No les digo voten no..." (ING. RAFAEL)

"...le digo sabes esto no va a funcionar así por que se tiene que hacer así y así, entonces el con su plan de que aquí se hace lo que yo digo lo maneja a su forma..." (SANDRA)

“...el Ing. Martínez determina alguna cosa y nos llama a los que son socios por así decirlo, tenemos una reunión y ahí se determina si esta bien o no algún procedimiento que se vaya a hacer...aunque nosotros no estemos de acuerdo el dice sí y se hace así y al final de cuentas nos a traído beneficios. Si en una junta no estamos de acuerdo aceptamos lo que él dice por que al final de cuentas el es el accionista mayor entonces o sea nosotros no podemos decir no pues es que así no y no a habido problemas aceptamos lo que él determine...”
(SANDRA)

“...eso es directamente con el Ingeniero Rafael para que no haya problemas, es que tú lo contrataste y no viene...” (JOSE ANTONIO)

“...entonces el ing. Rafael empieza, vamos a necesitar una cuadrilla de obra civil y lo anota, necesitamos una cuadrilla de obra eléctrica, depende de lo que te pidan, que se ponga la malla, lo anota, nos están pidiendo a lo mejor que paremos la antena, lo anota, entonces todo eso lleva una pauta, lo primero que tienes que hacer es visitar el sitio, entonces el Ing. hace su plan de trabajo...”
(JOSE ANTONIO)

“...las decisiones importantes siempre las debe tomar el Ingeniero Rafael para estar de acuerdo, si definitivamente no lo encontraste, se resuelve el problema, entonces cuando se termine se toman fotos, cuando se localice al Ingeniero se le dice mire Ingeniero paso esto y esto y lo resolvimos de esta manera mire tengo fotos del antes y después...ah esta bien... no hay ningún problema, ya con eso le podemos decir que el problema estuvo solventado...” (JOSE ANTONIO)

“Todo lo que pasa en la obra siempre esta enterado él, primero le aviso y el me dice no sabes que pues avísale al supervisor o has esto o espérame yo aviso, ya después él me dice que hacer...” (LINO)

“Este... Rafael, es el que decide, el sabe como va la administración y del dinero ellos deciden a mi nada más me comentan...” (LINO)

En estos fragmentos de las entrevistas que se les hicieron a las personas que ocupan puestos clave en la organización como son: Sandra Bueno encargada del departamento administrativo, José Antonio Hernández encargado del departamento de compras y Lino de La Rosa supervisor de la obra civil, todos coinciden en que el único facultado para tomar las decisiones importantes en la organización es el Ing. Martínez, ya sea por que tiene experiencia, porque siempre ha tomado las decisiones y por que es el dueño de la empresa. Todo lo que se hace dentro de cada departamento es comunicado al Ingeniero y no se hace nada sin que él no esté enterado.

b) INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

Como ya lo mencionamos, el tipo de liderazgo que se encuentra presente en GRC TELECOMUNICACIONES es un liderazgo autoritario, las características del liderazgo autoritario que tienen que ver con la toma de decisiones son:

- c) El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo
- d) No justifica en ningún momento las decisiones que ha tomado.
- e) Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes,
- f) Puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos.

Al analizar el primer punto, podemos ver que cuando se tiene que tomar una decisión importante dentro de la empresa, el único que toma la última decisión es el Ing. Martínez. Por otra parte, el propietario de la empresa considera que cuando sus subalternos han tenido que tomar decisiones lo han hecho de manera incorrecta y que por tal motivo prefiere tomar todas las decisiones él:

“...Lo que pasa es que cuando tuvieron su oportunidad tomaron decisiones equivocadas, si yo me fuera tranquilo sabiendo que pueden tomar decisiones aquí no hay ningún problema, pero ha sucedido que cuando me voy han tomado decisiones equivocadas entonces prefiero que me busquen y decidirlo yo por teléfono...Pero cuestiones de la oficina y las administrativas cuestiones si arrancamos un proyecto o no las decido yo y yo planeo las cosas por que de eso depende el éxito del proyecto...” (ING. RAFAEL)

Al mismo tiempo, el Ing. Martínez considera que solamente él es competente y capaz de tomar las decisiones adecuadas y las más importantes, siente que sus subalternos son incapaces de tomar decisiones correctas en cada una de sus áreas:

“...No confié en nadie. Tendría que regresar de donde yo estuviera para tomar la decisión...” (ING. RAFAEL)

“...yo me quiero desentender de la empresa por unos días, créeme que cuando regreso es un caos, por que la gente se desentiende de las cosas, normalmente yo tengo un procedimiento para hacer las cosas, normalmente yo no soy de los que anda apuntando las cosas yo me acuerdo de todo y siempre les tengo que estar preguntando y que paso con esto y si ya se hicieron los pagos y son respuestas de: que ahorita lo checo, ya se me olvido pero ahorita lo hago, entonces siempre si yo no estoy preguntando por las cosas siempre se les olvida lo que tienen que hacer y no se por que, aunque lo apunten y hagan todo, siempre se les olvida a la gente lo que tienen que hacer. Hay veces que darle seguimiento a las cosas es difícil, no se a otras personas pero las que tengo aquí trabajando siempre tengo que estar insistiendo por que siempre se les olvida algo en cosas que ni tienen que ver conmigo. Cosas que son de su propia área, entonces imagínate si yo en un momento dado no pongo atención de lo que esta pasando en cada uno de los departamentos y dejo que tomen sus decisiones, cuando el problema llegue a mí si es que hay un problema ya va a ser muy fuerte, por eso trato de anticiparme a los problemas que ellos no están considerando y creo que siempre es así. Sí yo no pregunto las cosas entonces olvídame...” (ING. RAFAEL)

Como podemos observar en las respuestas del Ing. Martínez, solo él esta capacitado para tomar las decisiones por que no confía en nadie de su equipo de trabajo, no cree que estén lo suficientemente capacitados para tomar decisiones importantes, ya que le han demostrado con sus actitudes que no tienen el compromiso como para delegarles otras responsabilidades, de esta manera solo es el Ing. Martínez el que toma las decisiones dentro de la empresa demostrando así que es un líder autoritario y que no toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores, aunque sean sus familiares no los toma en cuenta al momento de tomar alguna decisión importante.

Aunque en ocasiones el Ing. Martínez no quiera ser solamente él quien soluciona los problemas en la empresa siente que sus empleados no cuentan con la experiencia suficiente para llevar a cabo una toma de decisiones de forma adecuada, se considera él mismo como la cabeza de la organización sin la cual la empresa no podría seguir funcionando:

“...es un peso muy grande aquí tienes que solucionar los problemas de todos, absolutamente de todos, aquí por ejemplo yo no puedo, vamos a suponer si yo tengo un problema en mi empresa, yo no tengo un jefe al que le pueda pedir ayuda, todo lo tengo que solucionar yo... todos vienen a mi y yo les soluciono sus problemas. Si por ejemplo algo sale mal en el trabajo yo tengo que responder por eso, si chocan un auto, yo tengo solucionarlo, si la administración hizo un pago indebido yo tengo que solucionarlo...” (ING. RAFAEL)

No se puede separar el liderazgo de la toma de decisiones ya que van de la mano, ambos factores pueden estar presentes en personas distintas o en una sola persona como en este caso. Por lo regular, en las empresas de tipo familiar, el propietario de la misma es quién toma las decisiones mas importantes, además de ser él quien tiene la imagen de líder como es el caso de GRC TELECOMUNICACIONES.

c) AUTORIDAD EN EL LIDERAZGO

Para que un líder logre eficazmente las metas que se esperan alcanzar, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

Aunque no nos estamos refiriendo a una autoridad de tipo militar, hacemos referencia a que se necesita cierto grado de autoridad para que se puedan dirigir a los empleados hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Como ya se mencionó en las subcategorías anteriores, el liderazgo autoritario ejerce una autoridad fuerte hacia los subordinados ya que trata de se cumplan las directrices que el propietario, en este caso el Ing. Martínez, ha considerado que son las correctas

para el cumplimiento de sus objetivos, en este caso para el cumplimiento con la fecha pactada para la entrega del proyecto.

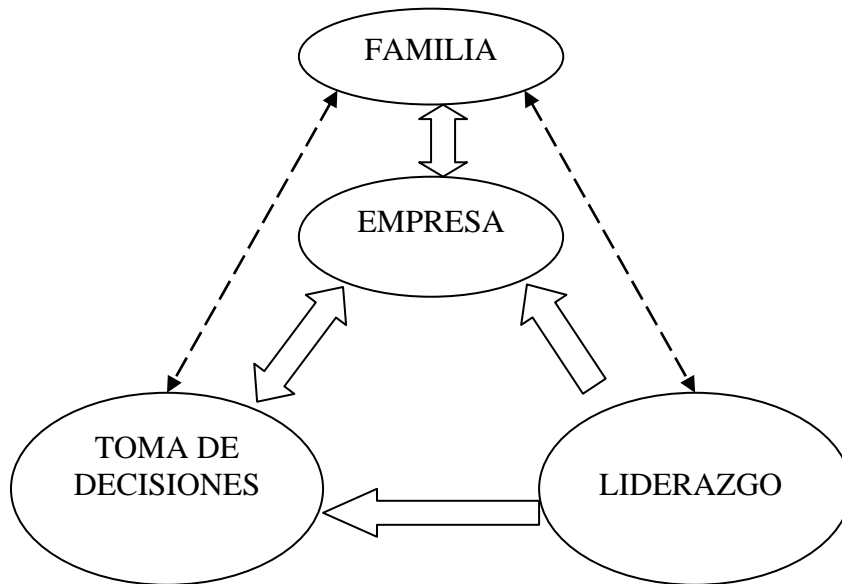
Aunque cada encargado de área puede tomar la iniciativa en ciertos aspectos de las actividades que les corresponden, siempre buscan la autorización del Ing. Martínez:

“...uno este determina ciertas cosas pero no podemos sobrepasarnos mas de lo que él nos pueda autorizar, o sea es una comunicación que tiene que haber para poder llegar a un acuerdo y que él este de acuerdo mas que nada, por que pues es de él...” (SANDRA)

Esta actitud de comunicarle todo al Ingeniero Martínez y esperar a que sea él quien decida sí se hacen las cosas o no, ha llevado a que los empleados asuman que la última palabra la tiene el jefe por ser quien tiene experiencia, conocimientos y la autoridad dentro de la empresa.

5.6. ESQUEMA INTERPRETATIVO

En el siguiente diagrama se muestra como es el comportamiento de las principales categorías dentro de GRC Telecomunicaciones, con respecto a las entrevistas semi-estructuradas realizadas a los principales integrantes de la empresa.



(Figura 1)

Podemos darnos cuenta que la familia juega un papel muy importante dentro de nuestra investigación, ya que a partir de la familia es que se da la formación de la empresa, es por ello que consideramos que esta categoría es la principal.

Consideramos que la empresa también es una categoría importante, ya que ese es nuestro principal eje de la investigación, en donde teníamos que investigar una empresa que fuera de tipo familiar, como podemos ver en el diagrama la familia tiene que ver con el origen de la empresa, en donde el Ingeniero Rafael cuando al terminar su formación profesional se incorpora al mercado laboral, pero también traía consigo la idea de crear su propio negocio, entonces se casa con la Sra. Sandra Bueno y juntos buscan su independencia, ya que como lo mencionaba el Ing. Rafael, que a él no le gusta depender de un sueldo solamente es por ello que tiene ese afán de formar su propia empresa, entonces en un principio entra a trabajar a diversas empresas dedicadas al ramo de la construcción pero al surgirle una oportunidad de trabajo decide probar suerte y emprende el camino con el apoyo de su esposa y hermano.

De acuerdo a lo anterior podemos ver como Rafael decide trabajar al lado de su familia, ya que entre ellos hay confianza y apoyo por ser de la familia, ya que los intereses son de todos y por lo tanto todos cuidarían de ellos. Aquí podemos ver como la empresa tiene relación con la familia, ya que muy difícilmente se puede separar esta relación, de familia-empresa, sin embargo los familiares han sabido separar muy bien esta relación, ya que en las entrevistas se menciona que en el trabajo el Ing. Rafael es el jefe y por lo tanto se le debe de tratar como tal, mientras que Sandra es la secretaria, y ya en su hogar ahora si ya cumple la función de esposa.

En cuanto a la toma de decisiones, podemos decir que se da a partir de un orden jerárquico, en donde el principal es el fundador de la empresa y además de que es el de mayor experiencia en el ramo en donde ubicamos a GRC Telecomunicaciones, en este caso nos referimos al Ing. Rafael quien es el que toma las decisiones de mayor importancia, así como también es el quien tiene la ultima palabra o más bien es el que dice si o no, dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre la empresa, ya las decisiones de menor importancia las toman los encargados de cada departamento pero siempre antes de tomar una decisión se lo tienen que comunicar a Rafael y explicarle el motivo de por que se decidió tal cosa.

Como podemos ver en el diagrama, la toma de decisiones va a depender de la empresa, es decir del ramo en la que se encuentre, en el caso de GRC la ubicamos en el ramo de la construcción, entonces hay veces en donde se tienen varios proyectos y por lo tanto se va a requerir varios trabajadores, pero cuando solo tengan uno o dos entonces se debe de tomar la decisión de despedir a la gente que ya no necesitan y ya después si hay otros proyectos volverlos a contratar, pero la mayoría de las personas no se esperan y buscan otros trabajos, entonces se tiene que buscar a gente de emergencia ya que el trabajo no se puede quedar así, es por eso que dependiendo de los proyectos que se tengan es como se va a contratar a la gente.

De acuerdo a como se tomen las decisiones va a depender la empresa, ya que si se toman mal las decisiones importantes esto va a repercutir en la empresa, este es muy común en las empresas familiares en donde la mayoría por no tomar las decisiones correctas se van a la quiebra y desaparecen, pero en el caso de GRC la mayoría de los entrevistados nos menciona que las decisiones que ha tomado Rafael han sido

satisfactorias para la empresa y por lo tanto le han traído beneficios, pero también cabe mencionar que han habido decisiones que no han sido bien tomadas, pero estas son mínimas y por lo tanto no repercute en la empresa.

También la familia es un aspecto a considerar con respecto a la toma de decisiones, sin embargo la mayoría dicen que la relación familiar no influye en la toma de decisiones, ya que han sabido separar esta relación dentro de la empresa, entonces dentro de esta se tratan como si no fueran familiares, si no que de acuerdo a las actividades que cada quien realiza, pero Rafael nos dice que es muy difícil separar esta relación ya que si vienen enojados desde su casa, en la oficina se ve reflejada esa situación, pero a pesar de eso desde un principio siempre lo manejaron así para evitarse conflictos, sin embargo a partir de esta vinculación familia- toma de decisiones hubo una separación entre dos familiares dentro de la organización, en este caso Daniel hermano del dueño, decidió separar la asociación que tenía con su hermano y con su esposa de este, ya que no le gustaba que Rafael tomara todas las decisiones, puesto que él quería tomar sus propias decisiones, es por eso que quedaron en un acuerdo y ahora ya él tiene su propio equipo de trabajo y puede tomar sus propias decisiones, pero esta es una aparente separación, ya que Daniel aun sigue dependiendo de Rafael, puesto que él le sigue proporcionando trabajo.

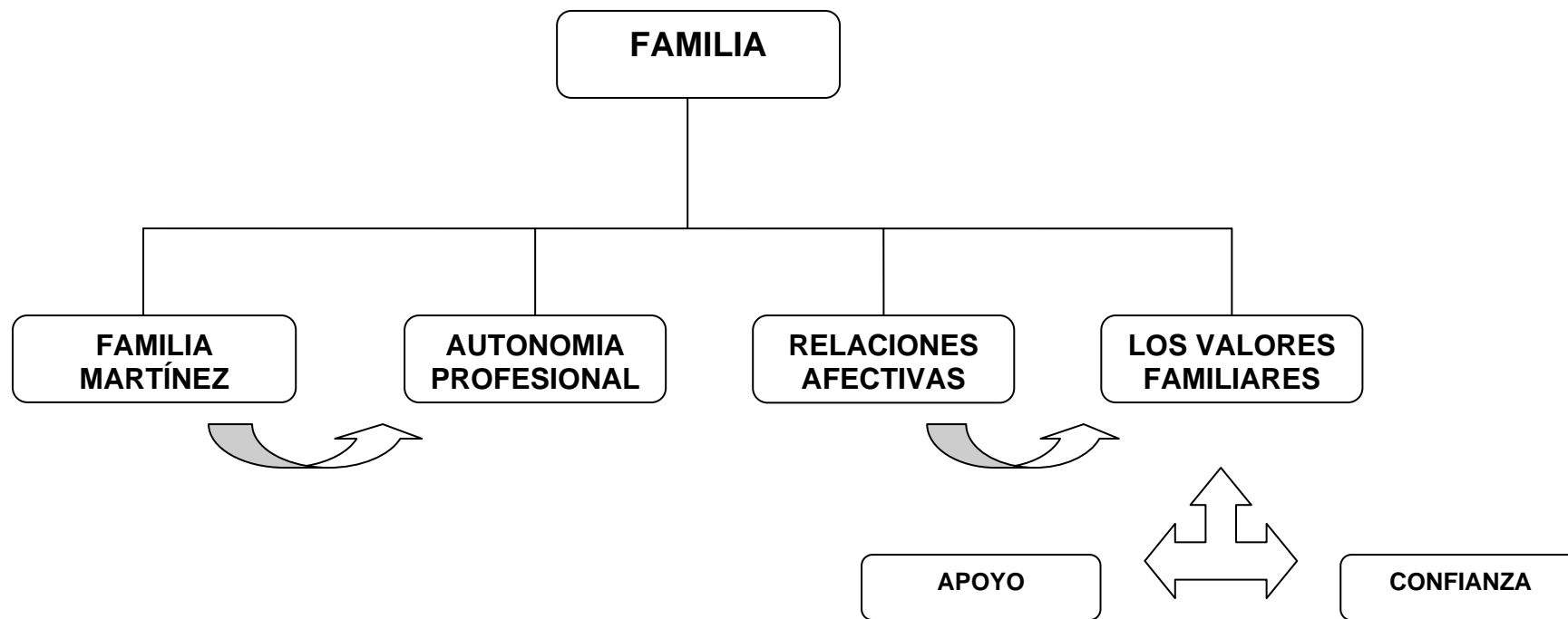
El liderazgo es una categoría clave para nuestra investigación, ya que a partir de analizar las entrevistas es donde surge esta categoría, considerando el análisis de las entrevistas podemos darnos cuenta que las decisiones de mayor importancia son tomadas por Rafael y por lo tanto los demás miembros de la organización lo reconocen como el único facultado para decidir el rumbo de la empresa, es por eso que consideramos que dentro de GRC existe un tipo de liderazgo el cual influye directamente en la toma de decisiones. Además de es él quien se encarga de dirigir a todos los empleados de la empresa, es él que revisa los proyectos y decide si es viable o no, entonces por lo tanto los demás integrantes de la empresa lo reconocen como un líder.

El liderazgo que ejerce Rafael también es reflejado en la familia, ya que en la familia él es que decide las cosas, es quién pone las reglas y tiene la última palabra, esto mismo es llevado a la empresa, ya que él es el accionista mayoritario, mientras que Sandra y

su hermano Daniel tienen solamente el 10% de las acciones totales de la empresa, por lo que consideramos que al ser el jefe de la familia, el hermano mayor de Daniel y sobre todo el propietario de la empresa es lo que ha hecho que se establezca como un líder autoritario.

Es decir, podemos darnos cuenta que el liderazgo que posee en la familia se ve reflejado dentro de la empresa, es por eso que lo marcamos con la flecha que va del liderazgo hacia la empresa, ya que el liderazgo existente dentro de GRC influye directamente en la toma de decisiones y por consiguiente influye también en el ámbito organizacional.

A continuación se presentan por separado cada una de las categorías con sus correspondientes categorías para hacer más comprensible el estudio de estas.



(Figura 2)

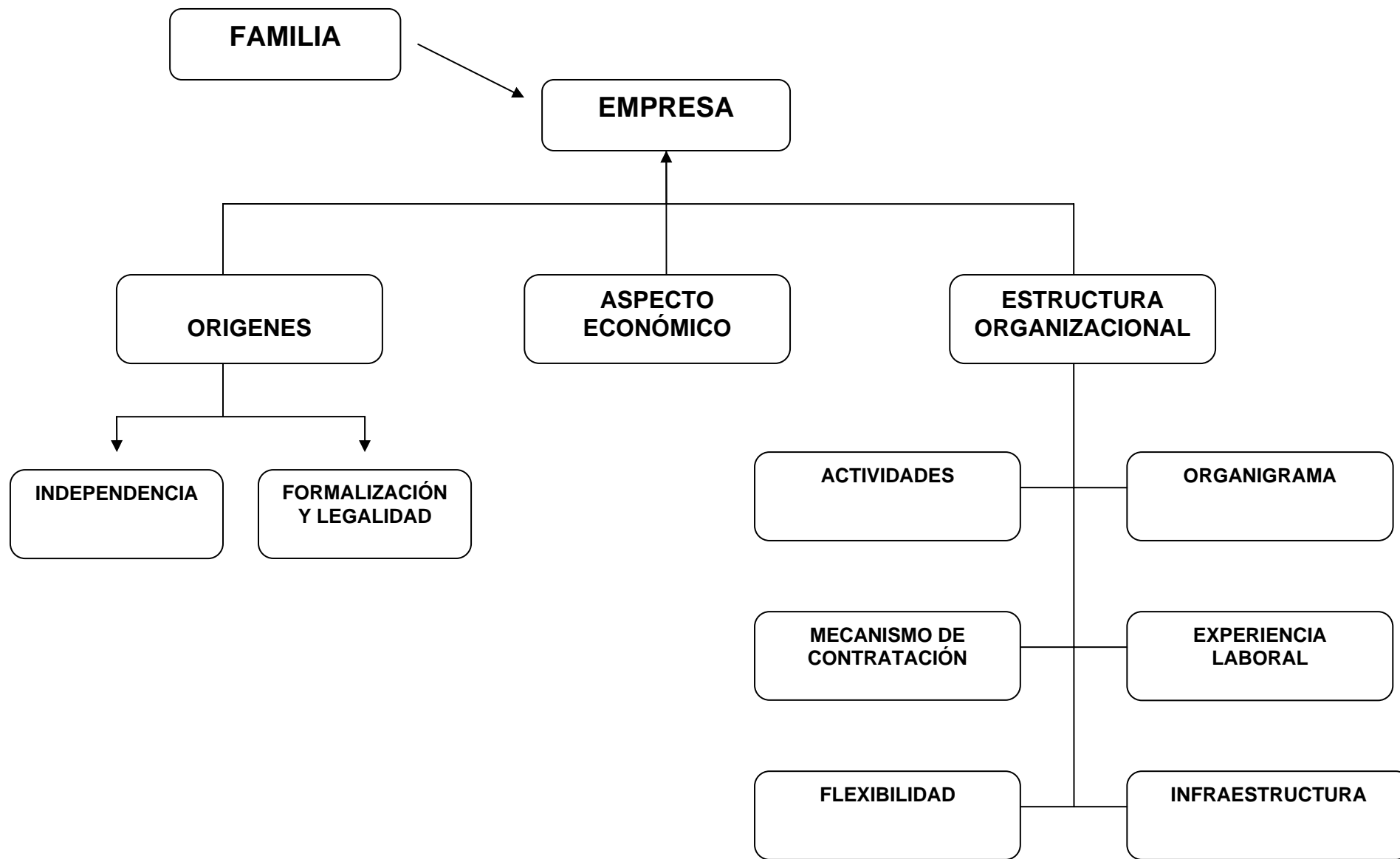
La familia es nuestra primera categoría importante ya que de lo que estamos hablando es de empresas familiares, así que no podíamos dejar de lado esta pieza clave de la investigación porque muchas de las cosas que encontramos dentro de la organización tienen que ver con los lazos afectivos que guardan sus miembros.

Por lo que el aspecto familiar influye dentro de la empresa, así tenemos que desglosando esta primera categoría nos encontramos con subcategorías como lo son:

La familia Martínez, incluyendo a los miembros de la familia que participan dentro de la organización, aquí podemos encontrar una relación directa con la autonomía profesional ya que de acuerdo a sus expectativas como familia buscan en conjunto su superación, ya que si le va bien a alguno de sus miembros por consiguiente le va mejor a la familia en conjunto.

Así que Sandra apoyando a su esposo, le ayuda a crear lo que hoy se conoce como GRC Telecomunicaciones. Rafael tenía la inquietud de formar su propia empresa, así que al formar su matrimonio con Sandra y apoyándose de sus conocimientos como secretaria emprenden este negocio, por lo que consideramos que la familia Martínez influyó para alcanzar su autonomía profesional.

También dentro de esta categoría nos encontramos con la importancia de las relaciones afectivas que difícilmente se pueden separar del ámbito laboral, estas relaciones afectivas se ven relacionadas con los valores afectivos que existen dentro de la misma familia, así que consideramos a la confianza y al apoyo como factores clave para que los miembros de una familia decidan emprender un negocio juntos.



(Figura 3)

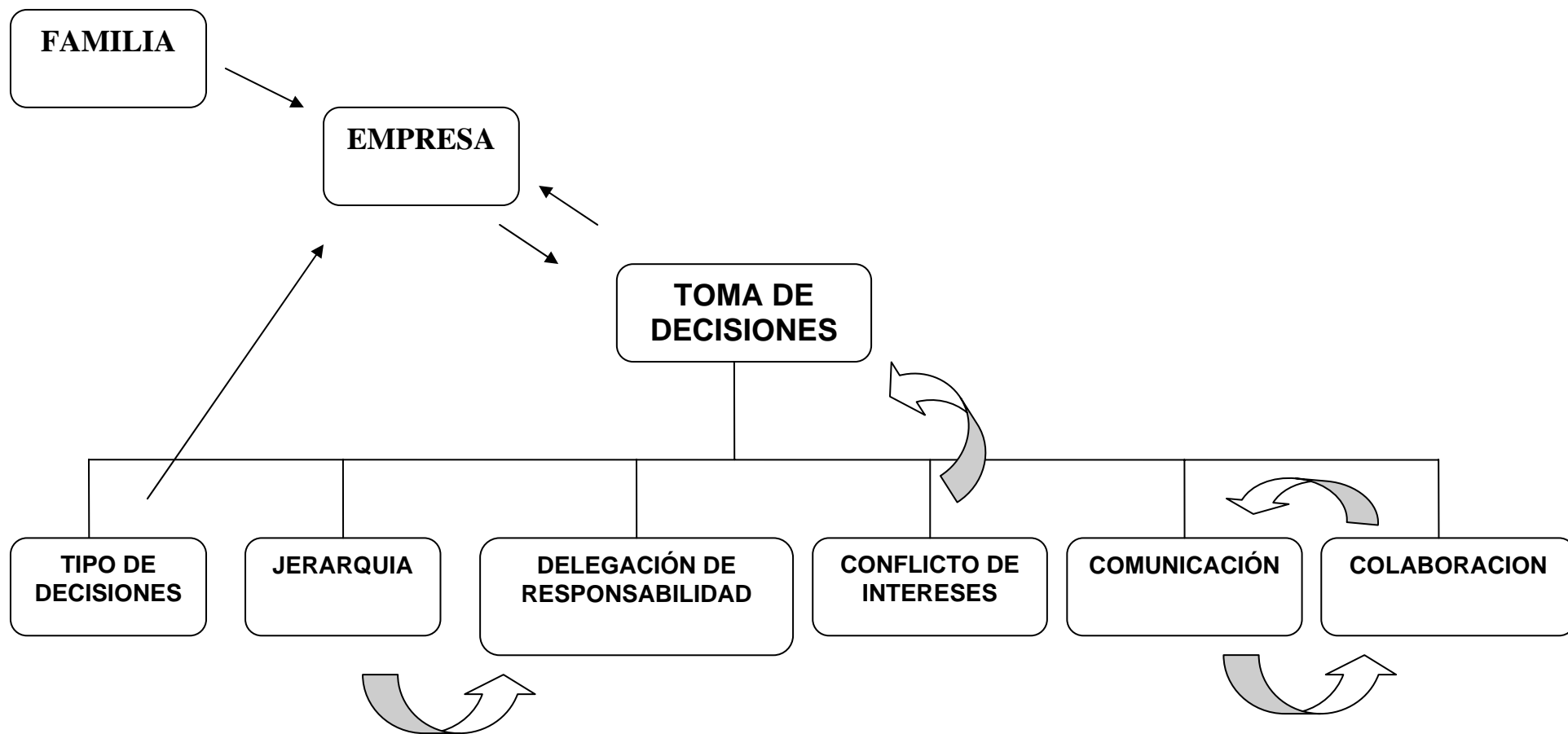
En el anterior esquema se desglosa la categoría correspondiente a empresa, dividiéndose en tres subcategorías que consideramos importantes dentro de esta investigación, podemos observar que en la parte superior encontramos nuevamente a la familia ya que la empresa y la familia van ligadas y difícilmente pueden separarse, así que lo que buscamos representar es que la familia influye en la empresa.

Retomando nuestra categoría central que es la empresa por un lado tenemos los orígenes, considerando que más que buscar un beneficio económica, los miembros de una familia se unen por afecto, solidaridad, cariño, compromiso, lealtad, confianza y apoyo, así que de acuerdo a nuestro primer esquema la familia y la empresa guardan una relación muy estrecha.

De acuerdo al análisis de las entrevistas surgen dos temas a considerar, por un lado tenemos que la creación de GRC, se debe a que el propietario buscaba su independencia así se registra como persona física en un principio, pero conforme paso el tiempo los ingresos iban en aumento así que ya no podía registrar cantidades tan altas como persona física ante la Secretaría de Hacienda por lo que se vio obligado a registrarse como persona moral y ponerle un nombre a la empresa, dando origen a GRC Telecomunicaciones S.A. de C.V.

Otra subcategoría es el aspecto económico y su influencia dentro de la empresa y también en el ámbito familiar ya que los benéficos que se perciben muchas veces provocan ciertas diferencias entre los miembros de la familia como lo fue en este caso.

Si hablamos de empresa no podemos olvidarnos de la parte correspondiente a la estructura organizacional por lo que consideramos aspectos concernientes a las actividades que se realizan para llevar a cabo los proyectos lo que guarda relación con el organigrama de la empresa. Como son los mecanismos de contratación que tiene que ver con la experiencia laboral, así como la flexibilidad y la infraestructura, esta última fue considerada al analizar las entrevistas.



(Figura 4)

En el esquema correspondiente a toma de decisiones podemos observar que aún seguimos considerando a la familia y a la empresa, ya que las decisiones son tomadas dentro del ámbito de esta última, y consideramos que la toma de decisiones influye en el ámbito organizacional y a su vez al influir en la empresa como esta guarda una relación estrecha con la familia también interviene en el ambiente familiar.

Dentro de esta tercera categoría nos encontramos con seis subcategorías, que de acuerdo al análisis de las entrevistas realizadas consideramos que eran pertinentes incluir.

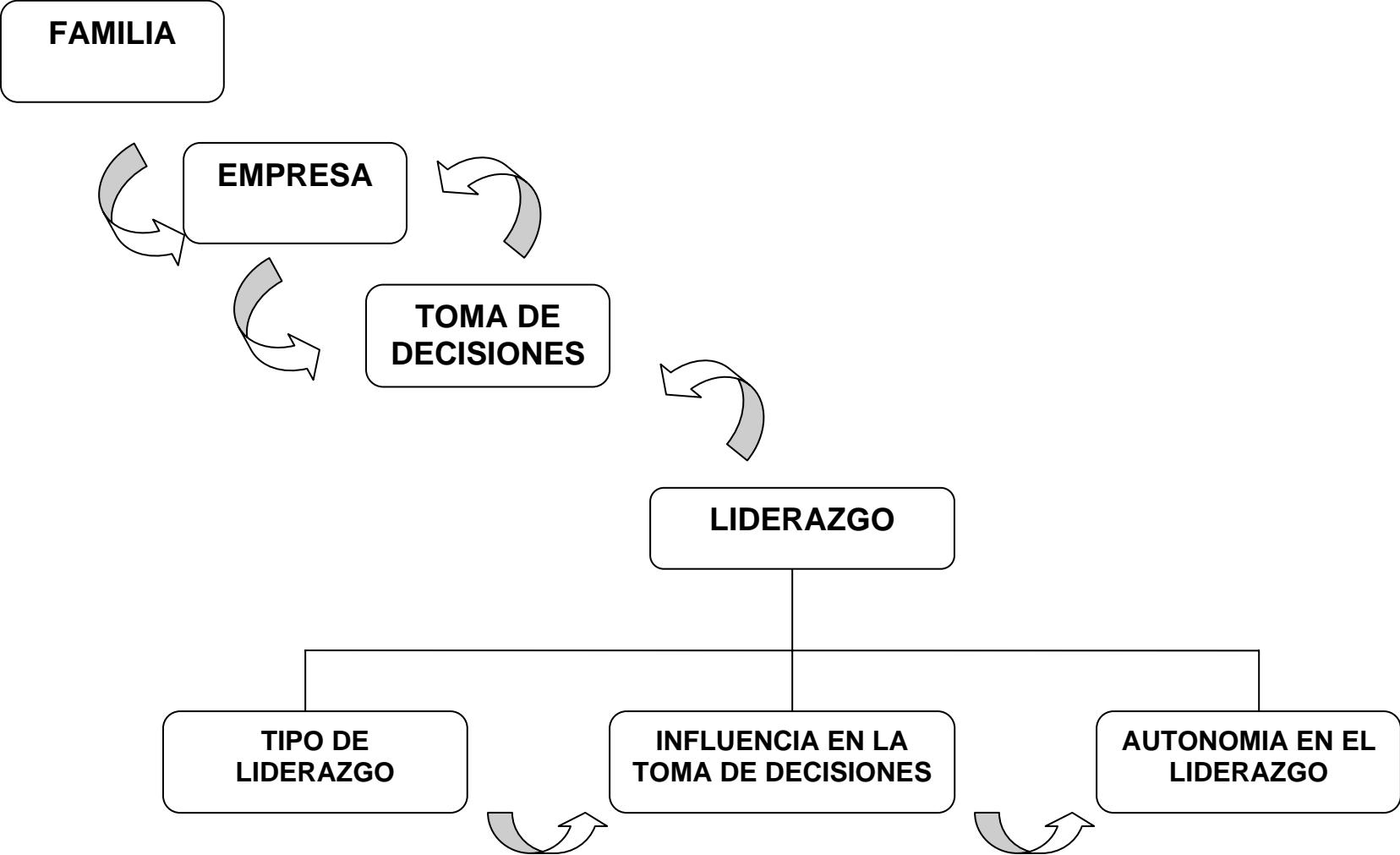
Incluimos a una subcategoría denominada tipo de decisiones para especificar cual es el tipo de decisiones que se dan dentro de la empresa y como influye en esta última. Ya que al recaer la toma de decisiones en una sola persona, esto se ve reflejado en la misma en cuanto a su estructura organizacional y a las relaciones que guardan los miembros de la familia.

Por otro lado tenemos que dentro de esta empresa existe una jerarquización, en donde, el lugar que ocupa cada uno de sus miembros la asigna el propietario. A esta subcategoría la ligamos con la delegación de responsabilidad ya que de acuerdo al grado que ocupan dentro de esta jerarquización es como se va deslindando responsabilidad a los miembros de la misma, considerando que esta delegación de responsabilidad se da en el área de trabajo, es decir en los sitios, ya que las decisiones antes de ser tomadas deben de ser consultadas con el propietario.

Un punto importante es que considerando que la toma de decisiones es ejercida por una sola persona y que los demás no están facultados para poder ejercerla en cuanto a decisiones importantes que tengan que ver directamente con el funcionamiento de la empresa, como lo es la asignación de recursos, los sueldos y la aceptación de proyectos, provoca ciertas inconformidades entre los miembros de la misma y debido a que estos miembros comparten lazos familiares llegan a surgir conflicto de intereses dentro de la organización y aunque aparentemente no influya en la familia podemos darnos cuenta que la mayoría de las causas de este conflicto de intereses se gestan desde la familia.

Para que pueda haber un buen ambiente tanto en la empresa como en la familia debe existir comunicación y por consiguiente para que exista una adecuada toma de decisiones debe predominar la comunicación entre sus miembros, en este caso encontramos que si bien existe comunicación entre ellos, es solo para avisarles mas no para consultarles ya que el propietario ejerce cierta autoridad en la toma de decisiones y al parecer eso es bien visto por una de las socias, que es su esposa Sandra por la simple razón de compartir lazos afectivos.

Es por eso que ligamos a la comunicación con la colaboración ya que van de la mano, dentro de GRC existe compañerismo porque consideran que son un equipo de trabajo y que si uno de ellos llega a fallar se verán afectados los demás.



(Figura 5)

Esta última categoría de liderazgo surge después de analizar una y otra vez las entrevistas, como podemos ver en el esquema anterior lo que pretendemos explicar es como el liderazgo influye en la toma de decisiones, ya que como se ha mencionado el único facultado para tomar decisiones importantes que tengan que ver con el funcionamiento de la empresa es el propietario, en este caso el Ing. Rafael Martínez.

Reflexionando que todos reconocen su autoridad e incluso aceptan que ellos no pueden tomar decisiones de mayor importancia y que todo debe de serle comunicado al ingeniero, consideramos que es el líder de esta organización, pero ¿que tipo de líder?

Es por eso que surge nuestra siguiente subcategoría, en donde definimos que el tipo de liderazgo que ejerce es el de un líder autoritario, porque no toma en cuenta las opiniones de los demás a pesar de que son su familia y su equipo de trabajo.

Este tipo de liderazgo influye directamente en la toma de decisiones, ya que considerando las características que posee un líder autoritario encontramos que es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, no justifica en ningún momento las decisiones que ha tomado y sobre todo los considera incompetentes y cree que él es el único competente y capaz de tomar las decisiones. Como podemos ver eso es lo que realmente sucede en GRC, ya que el Ingeniero nos habla de que no confía en nadie, que él es la cabeza del negocio y que sin el GRC no existiría.

Decimos que este tipo de liderazgo influye en demasía en la toma de decisiones y consideramos que el Ing. Rafael es considerado el líder de la organización porque él así lo ha establecido, simplemente por ser el dueño y él accionista mayoritario. Es por eso que damos paso a nuestra siguiente subcategoría que es la de autoridad en el liderazgo ya que esta autoridad la basa en el simple hecho de ser él propietario de la empresa, por lo que de esta manera hace que los demás lo consideren y respeten como único líder de la organización, ejerciendo de esta manera su autoridad en el liderazgo.

6. CAPITULO V. REFLEXIONES FINALES

El presente capítulo constituye los hallazgos encontrados en la investigación de campo, contemplando el marco teórico de nuestra investigación que fue expuesto en el Capítulo I, así como también considerando el análisis de las entrevistas.

El campo de las Ciencias Sociales es amplio y multidisciplinario, por lo que es un reto adentrarnos a él, considerando que somos investigadores principiantes, también haciendo referencia al margen de las limitantes del tiempo podemos decir que la presente investigación para nosotros fue un reto, sin embargo esta oportunidad nos permite desarrollarnos de manera profesional.

El tema de las empresas familiares es muy interesante ya que a pesar de que no existe mucha información acerca de este tema, la relevancia que ha cobrado en los tiempos actuales es innegable, ya que tan solo en México se estima que el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural del país. Proporcionan más de la mitad de los empleos de este país incluyendo actividades que no son comerciales, además acaparan el 40% de todas las actividades comerciales, pero sobre todo ha presentado una alternativa para la independencia económica.

Ésta investigación nos permitió comprender un poco más el dinamismo que poseen estas empresas de tipo familiar, aunque debido a la brevedad del tiempo en el que se desarrollo, no podemos hablar de que necesariamente todas las empresas de tipo familiar se desarrollen de esta manera, si no más bien las reflexiones que se presentan comprenden específicamente el caso “GRC Telecomunicaciones S.A. de C.V.”

El desarrollo de este capítulo se realiza a partir de los ejes conceptuales descritos con anterioridad como lo son: familia, empresa, toma de decisiones y liderazgo.

Haciendo referencia a la pregunta central: *“¿Como influye el tipo de liderazgo en la toma de decisiones de una empresa familiar y sí las relaciones familiares influyen en la toma de decisiones?”* tenemos lo siguiente:

Las pequeñas y medianas empresas han presentado una alternativa para la independencia económica, ya que el propietario principalmente busca independizarse económicamente, pero esto no necesariamente te lleva a la formación de una empresa como tal, ya que por lo regular estos negocios comienzan con la ayuda de un capital mínimo y en su mayoría siendo pequeños negocios muchas veces no registrados ante la Secretaría de Hacienda, sin embargo el crecimiento y desarrollo del negocio te lleva a formalizar y legalizarte ante Hacienda.

Durante ésta investigación nos dimos cuenta que básicamente el factor que impulsó al fundador de la empresa a iniciar su propio negocio fue: la independencia, es decir, el no querer estar bajo las órdenes de un jefe; además de que éste negocio familiar ayuda a la economía no solo de la familia nuclear del propietario, sino a su familia consanguínea. Cuando el fundador está por materializar su idea de crear su propio negocio, se enfrenta a varios problemas que tiene que resolver para culminar con su sueño.

En primer lugar, debe decidir quién estará dentro de la empresa para que le ayude a realizar todas las actividades que una empresa lleva a cabo; por lo general, el propietario decide incluir a su familia para que le ayuden a realizar esas actividades, de esta forma la empresa se convierte en una empresa de tipo familiar. Esta decisión la toma basándose en las relaciones afectivas con los miembros de la familia, es decir, se basa en sentimientos de confianza y apoyo que estos miembros le proporcionan.

Por lo regular, el dueño de una empresa, busca que sus socios le proporcionen la confianza suficiente como para poner en sus manos el patrimonio de una familia completa, además del apoyo que requiere de su familia para enfrentar los cambios constantes del medio ambiente externo de la empresa.

Como se mencionó en el marco teórico las familias son sistemas complejos en sí mismas, así que las relaciones interpersonales en la familia afectan a la empresa.

Si bien las organizaciones son entes complejos y es difícil entender su dinámica organizacional, mas difícil se vuelve cuando estos individuos incluyen a sus familiares dentro de la organización, es entonces cuando esta dinámica organizacional y sus

características se tornan más complejas, ya que las características del núcleo familiar se verán reflejadas en la vida misma de la organización y en definitiva producirán cierto efecto en el funcionamiento de la misma.

Dentro del núcleo familiar es donde aprendemos valores, hábitos y costumbres y muchas veces estos valores los reflejamos dentro del ámbito laboral, es así que los motivos principales que llevan a los individuos a incluir a sus familiares dentro de un proyecto tan importante como lo es la creación de una empresa, más que por intereses monetarios son el afecto, la confianza, cariño, compromiso, lealtad y apoyo, considerando que si tus familiares están cerca de ti, podrás sentirte seguro de que tus intereses están resguardados de gente extraña que pudiera hacerte daño.

En la empresa familiar, la visión de la empresa esta basada principalmente en el fundador, ya que el propietario es a su vez dueño, director y administrador. Por lo que es él quien decide el rumbo de la empresa y toma las decisiones dentro de la misma.

El propietario ejerce autoridad frente a los miembros de la organización respaldándose de la garantía que le da ser él dueño, y esta misma autoridad la reconocen los miembros de la familia que participan dentro de la empresa

El propietario es el único facultado para tomar decisiones dentro de la empresa y se cree el único que puede asegurar la sobrevivencia de la misma, ya que de acuerdo a su perspectiva, los demás son inferiores a él y nadie mejor que él puede decidir el rumbo de la empresa.

Dentro de la mayoría de las empresas familiares, encontramos que se rehúsan a contratar a personal capacitado con los conocimientos requeridos para cada área, ya que no permiten la entrada a un puesto administrativo a nadie que no pertenezca a la familia, temiendo que esa persona más capacitada pueda ocupar el puesto que algún otro miembro de la familia pudiera ocupar. Así que celosamente los puestos administrativos los guardan exclusivamente para personas cercanas o pertenecientes a la familia.

Refiriéndonos a la empresa estudiada, podemos decir que los puestos administrativos pertenecen exclusivamente a los miembros de la familia, incluso a pesar de que aparentemente uno de ellos trabaja de manera independiente de la empresa al poseer una razón social diferente, aun así sigue conservando el lugar que le otorga el pertenecer a la familia

Uno de los aspectos que cobran gran importancia dentro de esta investigación es que podemos comprobar que a diferencia de las empresas de tipo no familiar en donde se contrata al personal por sus conocimientos y capacidades, dentro de las empresas familiares se les contrata por lo que son, específicamente nos referimos en particular a un miembro de esta organización que a pesar de no poseer el perfil necesario para formar parte del área administrativa, se le incluye dentro de la empresa otorgándosele una denominación incorrecta, ya que en realidad ejerce una función muy distinta a la que se le asigna, sin embargo el simple hecho de ser la esposa del propietario le permite ocupar un puesto administrativo que no debería ocupar si hablamos que una empresa se debe de regir de manera racional, incluyendo a personal capacitado para cada área.

Por lo que tenemos que a las personas se les contrata por el lugar que ocupan dentro del núcleo familiar y difícilmente un puesto de ese tipo lo podrá ocupar alguien ajeno a la familia.

Haciendo referencia a la estructura organizacional tenemos que dentro de la empresa familiar, esta estructura no se encuentra bien definida o al menos se les otorga una denominación que les concede el propietario por ser sus familiares, aunque en realidad no desempeñen las funciones que deberían de acuerdo al cargo que se dicen tener. Esto lo reconoce el mismo propietario al confirmar que el personal con el que cuenta no es el indicado, porque en realidad no poseen los conocimientos necesarios para hacerse cargo de un puesto administrativo, sin embargo el puesto que ocupan dentro de la empresa lo asaltan por el lazo afectivo que existe con el propietario.

Dentro de la empresa familiar no existe un organigrama preciso y sobre todo funcional, en donde se especifique el cargo y las funciones que desempeña cada miembro de la empresa, si no más bien, cada miembro cuenta con una apreciación individual de

acuerdo a lo que perciben en la organización por lo que presentan deficiencias; entre las que encontramos:

- Los puestos que ocupa cada familiar no corresponden con las actividades que realizan.
- Por lo regular, el familiar es asignado a un puesto de trabajo con base en lo que sabe hacer, es decir, por su experiencia laboral o bien, por el parentesco que lo une al propietario.
- Se confunden las actividades que realiza cada departamento, lo que ocasiona que una persona que está encargada de un área realice otras actividades que no le corresponden, según su puesto de trabajo.
- Los empleados se vuelven multifuncionales debido a que constantemente realizan diversas actividades.
- Se llegan a crear puestos que no son necesarios para la empresa pero que sí son necesarios para darle cabida a algún familiar dentro de la organización.

Cabe mencionar que en muchas ocasiones esa estructura organizacional es mucho más flexible a comparación de las empresas que no son de tipo familiar, por lo que los familiares del propietario pueden adquirir ciertas ventajas a comparación de los otros empleados, por ejemplo, diferente horario de entrada o de salida.

Esto nos remite al tema de la jerarquía dentro de la empresa, en donde a diferencia del cuadro expuesto en el apartado del marco contextual en donde hacemos referencia a las diferencias de la empresa no familiar y la familiar, tenemos que en esta última no están bien definidas las áreas, encontramos que en contradicción a esto, en el caso específico de GRC, las jerarquías están bien definidas, considerando que los rangos van desde el director general, personal administrativo, especificando que estos puestos los ocupan miembros pertenecientes a la familia, hasta supervisores, maestros de obra, albañiles y ayudantes.

Esta jerarquía esta bien delimitada, por lo que ningún miembro que pertenezca a un lugar inferior en la cadena, podrá tener un contacto directo con el director general. Esta jerarquía la define el propietario quien funge como director general, por lo que el simple hecho de que sus familiares trabajen con él, les da el derecho de ocupar un

lugar superior dentro de la cadena jerárquica, aunque ni siquiera tengan conocimiento de la forma de operar de la propia empresa.

Para ser más específicos nos referimos, que aunque cualquier otro integrante de la empresa conozca más sobre el funcionamiento de la misma, eso no le da derecho a sobrepasar el nivel que posee algún miembro de la familia. Con esto tenemos que el nivel jerárquico que ocupan los miembros dentro de la empresa se los otorga la cercanía o pertenencia a la familia.

Esto pareciera que nos estamos contradiciendo al decir que no existe una estructura bien delimitada y al asegurar que existe una jerarquización, así que para aclarar esto, tenemos que decir que si bien no existe una estructura bien delimitada, porque cada uno al presentar su organigrama coloca a los miembros en diferentes posiciones dentro de la estructura organizacional, ya en la práctica se respeta ese nivel jerárquico impuesto por el mismo propietario.

Porque cuando el propietario impone su autoridad frente a los demás, también hace respetar el grado de sus familiares, así que al otorgarles ciertos cargos aunque sea solo de nombre, ese cargo es aceptado y respetado por lo demás aunque en realidad no realicen la función que de acuerdo al cargo impuesto debería desempeñar.

La decisión de que él propietario incluyera a su familia dentro de la empresa fue basada en los afectos, sin embargo dentro de la empresa la dinámica de la toma de decisiones se ve modificada, ya que el propietario al ejercer el cargo de director general decide el rumbo total y absoluto de la empresa, sin considerar los puntos de vista de los demás incluso los de su familia, esto específicamente hablando del caso GRC.

Dentro de la empresa en cuestión, la toma de decisiones se da de manera centralizada y rápida, ya que él único autorizado para tomar decisiones importantes que tengan que ver con el funcionamiento directo de la empresa es ejercida por el propietario.

La toma de decisiones dentro de la empresa familiar es principalmente de tipo no programada, ya que las decisiones se dan al momento, esto pasa específicamente

dentro de GRC, en donde no existen técnicas ni modelos administrativos que ayuden a la toma de decisiones, considerando que el sector económico en el que se ubican es el de construcción y por consiguiente no les es posible tomarse el tiempo para decidir, ya que surgen muchos contratiempos en las obras y necesitan resolverse de inmediato, por lo que la decisión debe de ser tomada lo mas pronto posible.

Pero en cuanto a los proyectos la decisión de ser aceptados o no, depende solamente del propietario, sin embargo después de ser aceptados se lleva a cabo un plan de trabajo inmiscuyendo a los encargados de las principales áreas de la empresa para designarles sus actividades correspondientes, más no para pedirles su consentimiento.

Es por eso que podemos delinear que la toma de decisiones se da de manera centralizada, en donde el propietario es el director y el que toma las decisiones, ejerciendo un cierto paternalismo hacia los demás integrantes de la empresa, creyendo que sus decisiones son las más adecuadas y que solo él podrá guiar correctamente a la organización y de esta manera proteger el patrimonio de su familia.

Otra de las diferencias que podemos encontrar en las empresas familiares es que la planeación se da en el corto y mediano plazo, porque su principal preocupación es sobrevivir día con día. En la empresa familiar por lo regular no existen mecanismos de planeación en el largo plazo, más bien la empresa se preocupa que dentro de un corto tiempo siga teniendo trabajo y no desaparecer, así que difícilmente planean a largo plazo.

No es fácil tener la responsabilidad de guiar a una empresa hacia el crecimiento, ya que implica el tener que tomar decisiones que puedan afectar a más de una persona. La toma de decisiones dentro de una empresa familiar debe dejar de lado los lazos afectivos y el parentesco familiar para poder tomar la decisión mas acertada y hacer que la empresa tenga beneficios. No se puede tener una empresa exitosa si cada que se vaya a tomar una decisión el director general se pone a pensar en beneficiar a sus familiares.

El liderazgo es importante en una organización ya que él dueño de la misma debe saber guiar y dirigir a sus trabajadores. Toda la organización puede sufrir cambios, tanto estructurales como de personal, pero sin un líder apropiado la organización puede morir. Uno de ellos, regularmente es el padre quien es el líder de la empresa y también de la familia.

El liderazgo en la empresa familiar es un fenómeno de una complejidad superior ya que se presenta en un espacio en el cual interactúan la familia, la empresa y la propiedad.

El liderazgo en la empresa familiar puede consistir en un líder individual y/o en un conjunto de líderes, en este caso esta constituido por un solo líder, quien es el líder de la familia y también de la empresa, por ocupar el lugar de padre y esposo y dentro de la empresa por ocupar el lugar de propietario y director general.

Para que un líder logre eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía, pero esto no implica someterse a la voluntad del líder, ya que de otro modo estaríamos hablando de un liderazgo autoritario, que en realidad esto lo lleva a cabo el propietario para que sus decisiones sean aceptadas sin objeción.

Volviendo al marco teórico cuando hablamos del tipo de liderazgo contemplando la relación entre el líder y sus seguidores, tenemos que se considera a un líder autoritario cuando: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

Con lo anterior tenemos que dentro de la empresa familiar, el tipo de liderazgo con el que nos encontramos, es el de un líder autoritario porque es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento, ni siquiera a su familia. Además de que él considera que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos y necesariamente lo requieren a él para poder resolver sus problemas, incluso los que no tiene que ver con el ámbito laboral. También consideramos que este tipo de liderazgo es el que mas se adapta a la forma de trabajo de las empresas contratistas.

Debemos de considerar que el liderazgo en una organización es importante porque se debe contar con alguien para guiar y dirigir la empresa. Considerando que las empresas familiares tienen características únicas que las diferencian de otras organizaciones. En ellas la familia es pieza clave para que se logre el éxito o el fracaso en el negocio, lo que se busca es que la familia esté unida, para que se tenga una empresa sana y exitosa, ya que lo que sucede en la familia se ve reflejado en la empresa. Es así que muchas veces el liderazgo también es llevado al ámbito laboral

Contestando a la pregunta central tenemos que el liderazgo influye directamente en la toma de decisiones y por consiguiente en el funcionamiento de la empresa, ya que al poseer un liderazgo autoritario la toma de decisiones se centraliza y recae en una sola persona, en este caso el propietario de la misma, quien a su vez funge como director general, es así que al ser su empresa, no confía en que nadie mas la dirija y se cree el único facultado para tomar decisiones.

Como ya se vio existen diferentes tipos de liderazgo, pero en este caso, el líder sí es el fundador de la empresa ya que es reconocido por todos los miembros de la organización por la experiencia y el conocimiento que tiene sobre las actividades de la empresa y la capacidad de decisión que tiene. El propietario de la empresa familiar utiliza el liderazgo autoritario para lograr que sus subalternos acepten sus decisiones sobre la empresa.

Este liderazgo viene desde el núcleo familiar y se ve reflejado en el ámbito laboral, desde un principio se establece y es aceptado por los miembros de la organización y es así que ellos lo toman con naturalidad al considerar que por el hecho de ser él dueño de la empresa, le da derecho a ser él único en poder tomar las decisiones.

Si bien el éxito obtenido por esta empresa se lo ha dado el tratar de separar lo familiar de lo laboral, ya que existen muchas cosas que los han aventajado y proporcionado estabilidad y crecimiento, como lo es la separación del lugar del trabajo con el hogar, el diferenciar entre jefe y esposo, la manera de hablarse dentro del ámbito de trabajo, esto a favorecido en mucho el desempeño de GRC.

A pesar de que es una empresa familiar, él propietario trata de diferenciar una cosa de la otra, tomando las decisiones concernientes solo a la empresa y no considerando a la familia aparentemente porque si contemplamos que al ser partícipes de esta y al percibir ganancias esto también beneficiara a la familia en conjunto.

Sin embargo debemos contemplar que no podemos deslindar totalmente a la familia de la empresa porque estas guardan un lazo muy estrecho que difícilmente se puede romper, contemplando el tema de la toma de decisiones no podemos negar que algunas de las decisiones que son tomadas dentro de la empresa responden a los lazos afectivos que existen entre ellos. Es por eso que a pesar de que se ha expuesto que específicamente en el caso de GRC, se trata de separar el aspecto emocional de la toma de decisiones, podemos concluir que no es posible separarla del todo, ya que algunas de las decisiones tomadas por el propietario obedecen a lo emocional. Tal es el caso de que a pesar de que su hermano se separa de la empresa, él decide seguir dándole trabajo, procurando que nada le falte, hasta incluso otorgarle parte de los recursos de la empresa para que él pudiera independizarse y tomar sus propias decisiones, claro que esto no lo hubiera decidido de no existir un lazo familiar con él.

Dentro de la empresa familiar debemos considerar que existen ciertas ventajas que las favorecen y diferencian de las demás empresas, una de las ventajas dentro de la empresa familiar es el apoyo que se brindan entre familiares, la confianza que existe entre ellos es fundamental para que decidan unirse en plan de trabajo. Los miembros de la familia tienen el compromiso, solidaridad y responsabilidad para con él dueño de

la empresa, por lo que tratan de esforzarse al realizar las actividades que les corresponden ya que también la empresa es parte de ellos.

Además la comunicación que existe dentro de la empresa familiar es mas estrecha debido a la confianza y la informalidad de las relaciones familiares son trasladadas a la empresa por lo que en ocasiones el papeleo no es necesario, ya que la comunicación es directa y los acuerdos son de forma oral.

En el aspecto económico, las empresas familiares te permiten independizarte y no depender de un sueldo, también un beneficio que proporcionan es que el dinero circula dentro del ámbito familiar, ya que las ganancias de la empresa beneficiaran a toda la familia en conjunto y en vez de compartir el dinero con tus socios podrás compartirlos con tu propia familia y de esa manera forjar un patrimonio que con el tiempo le pertenecerá a tus hijos.

Otra de las ventajas que nos ofrecen las empresas de tipo familiar, es la flexibilidad que se maneja al interior de esta, ya que a comparación de la empresa no familiar, en donde se maneja una estructura más rígida en cuanto a horarios establecidos de entrada y salida, así como los requerimientos de formalidad como lo son la vestimenta y la manera de hablar, entre otras, encontramos que dentro de la empresa familiar los horarios son mas flexibles, la vestimenta no necesariamente debe de ser formal.

Sin embargo no todo es beneficioso dentro de la empresa familiar, ya que si bien existen ciertas ventajas, también tenemos que considerar las desventajas existentes dentro de la empresa familiar.

Los propietarios de las empresas familiares no solo piensan en su presente, sino que también piensan en el futuro que le van a dejar a sus hijos, sin embargo, existe una desventaja porque muchas veces los asuntos personales suelen mezclarse con los negocios y cualquier desacuerdo entre hermanos o rencor entre primos puede destruir la empresa. Dentro de las empresas familiares suelen surgir conflictos emocionales.

Esto paso dentro de la empresa GRC, ya que al existir diferencias de opiniones entre los hermanos surge una aparente separación, puesto que cada uno de ellos quería tomar sus propias decisiones sin tener que dar explicaciones. Esta situación es típica en la empresa familiar ya que al existir confianza se pueden decir las cosas abiertamente, expresando tú inconformidad en cuanto a la repartición de las ganancias, mezclando asuntos personales con los de la empresa. Para resolver esto él propietario decide separar parte de los recursos de la empresa y dejarlos en manos de su hermano con el fin de seguirlo apoyando para contrarrestar los problemas que se suscitaban por este conflicto de intereses.

Otra desventaja es que la empresa familiar muchas veces no cuenta con el personal adecuado, con los conocimientos necesarios para desempeñar su función, si no mas bien se ganan el puesto por lo que son dentro de la familia.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, Omar. (1998), **La decisión: ¿autocracia, administración programada o elección concertada?** En: La Administración: entre tradición y renovación, Colombia, Artes Graficas Univalle.
- Belausteguigoitia Rius, Imanol. (2004), **Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación**, McGraw-Hill, México.
- Bennis, W. y B. Nanus. (1995) **Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz**", Norma.
- Chiavenato, Idalberto (1993), **Administración de Recursos Humanos**, México, Mc Graw Hill.
- Curzio, Leonardo. **Toma de Decisiones.**
- De la Rosa, Alburquerque Ayuzabet. (2004), **Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización** en Iztapalapa no.56, año 25. enero-junio.
- Drucker F. Meter. (2002), **La Decisión Eficaz**, En: Harvard Business Review
- Freeman, Edward. (1995), **Administración**, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gersick, Kevin y Davis John. (1997), **Empresas Familiares: Generación a Generación**, México, McGraw-Hill.
- Harold Koontz Y Heinz Weihrich. **ADMINISTRACIÓN: Una perspectiva global**, 11a Edición. Mc Graw Hill.
- Herbert A. Simon. (1982), **El Comportamiento Administrativo: Estudio de los Procesos de Adopción de Decisiones en la Organización Administrativa**, Aguilar, Argentina.
- Jennings, David y Stuart Wattam (1996), **Toma de Decisiones. Un Enfoque Integrado**, Mexico, CECSA.
- Mintzberg. **El Trabajo del Directivo: Folklore y Hechos.**
- Montana, Patrick J. (2002), **Administración Historia y conceptos**, CECSA; México.
- Reichart ChS, Cook TD. (1986), **Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y cuantitativos.** En: Cook TD, Reichart ChR (ed). **Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa.** Madrid: Morata.

- Rodríguez Valencia Joaquín. **La importancia de la pequeña y mediana empresa** en: Administración de pequeñas y medianas empresas, editorial Thomson, quinta edición.
- Rojas Soriano, Raúl. (1985). **Guía para realizar investigaciones sociales**, México.
- Taylor, S.J y Bogdan R. (1987) **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**, España, PAIDÓS.
- **DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA**. (1984). Madrid: Espasa-Calpe.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002.

Sitios Web consultados

www.inegi.com.mx

www.gestiopolis.com

www.monografias.com

www.unamosapuntes.com

www.cehlider.org

www.conorg.com/pa/liderazgo.htm

www.members.tripod.es./cesjaimes

www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm

8. ANEXOS

8.1. ANEXO 1. GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS

El siguiente guión fue utilizado para las 5 personas entrevistadas, sin embargo como se trata de entrevistas semi-estructuradas no sigue estrictamente este orden.

PREGUNTAS REFERENTES A LA EMPRESA

- ¿Cómo surge la idea de crear su propia empresa?
- ¿Cuáles son las actividades que realiza?
- ¿Cuál es su función dentro de ella?
- ¿Cuántos trabajadores tiene?
- ¿En base a qué los contrata?
- ¿Cómo se organiza el trabajo?
- ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?
- Antigüedad de los miembros de la empresa
- Si usted tuviera que cambiar algo ¿Qué cambiaría?
- ¿Cree que influye la relación familiar dentro del ámbito de trabajo? ¿Por qué?
- Dibuje en donde se localiza usted dentro de un organigrama.

PREGUNTAS REFERENTES A LA FAMILIA

- ¿Cómo esta conformada su familia?
- ¿Cómo es la relación familiar dentro y fuera del trabajo?
- ¿Por qué decide trabajar con su familia?
- ¿Cuáles son las ventajas de trabajar con su familia?
- Considera usted que trabajar con su familia le acarrea desventajas a la organización. ¿Cuáles serían?

PREGUNTAS REFERENTES A LA TOMA DE DECISIONES

- ¿Planea a corto o a largo plazo?
- ¿Cuáles son los principales problemas a los que enfrenta GRC?
- ¿Cómo enfrentan los problemas?
- En dado caso que surja una situación imprevista, ¿Quién toma las decisiones a parte de usted?
- ¿Bajo que condiciones toma una decisión?
- ¿Su familia influye al momento de tomar una decisión?
- ¿Cuándo toma una decisión, se toma el tiempo para decidir la mejor alternativa?
- ¿Cómo evalúa una decisión?
- ¿Las decisiones que toma influyen en sus relaciones familiares?

8.2. ANEXO 2. ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

Sandra Bueno.

Fecha: 25 de Septiembre de 2006.

Lugar: Oficinas Generales de GRC Telecomunicaciones.

Duración: 53 minutos.

Parentesco: Esposa del Ing. Rafael Martínez.

Área: Administrativa.

Descripción: Accionista con el 10%.

Preguntas Referentes a la Empresa

¿Cómo surge la idea de crear su propia empresa?

Bueno, la idea es del Ing. Rafael Martínez, él anteriormente trabajaba como persona física, pero conforme el tiempo pues se empezó a dar más y mas un poquito de trabajo y él prefirió entonces crear una empresa ya en forma para tener todos los requisitos necesarios al respecto.

¿Cree que es mejor tener su propia organización y estar al frente de ella coordinándola?

Si, si así es.

¿Cuáles son las actividades que realiza?

Mis actividades son como secretaria, en administración, llevar el control de pagos de éste de cobranza y reporte de los trabajadores.

¿Usted se encarga de la contabilidad de la empresa?

Mmm la llevo un poco, digamos que la organizo y todo pero a parte tenemos un contador.

¿Cuál es su función dentro de ella?

Pus secretaria y manejar todo lo administrativo.

¿Cuántos trabajadores tiene?

Ahorita en la actualidad son como de 10 a 15 por que nos ha bajado un poquito el trabajo, pero regularmente o anteriormente hemos tenido hasta 40 personas.

¿A que se debe el cambio?

Yo ahorita lo achaco mucho a lo del cambio del presidente no, por las elecciones y todo eso, separa un poquito el trabajo y por ello no tenemos la necesidad de adquirir a otra persona puesto que no hay trabajo.

¿Como contacta el trabajo?

Ya el Ing. Martínez tiene relación con personal de Guzman que son los que nos proporcionan el trabajo, entonces él directamente con ellos habla, tiene la comunicación con ellos y ellos son los que nos están dando constantemente el trabajo, nada mas que ahorita hay un estancamiento en cuestión de trabajo.

¿En base a qué contrata los trabajadores?

Mira tenemos a este señor Antonio Hernández que es el de personal se puede decir, entonces ya depende de cómo el Ing. Martínez le pida las características de los que vayan a ingresar y ya a eso se basan pero no es un régimen así estricto no por que como manejan lo que este son este albañiles entonces no es un régimen estricto, es a las personas que quieran trabajar, no más que nada.

¿Usted ya no se encarga de la contratación?

Ehhh no por que yo ya no los entrevisto ni nada, yo nada mas este me encargo de sus pagos, de lo que tengo que darles, pero las entrevistas las hace el muchacho este.

¿Entones Antonio Hernández es el que decide?

Bueno él los entrevista y lo comenta con el Ing. Martínez y ya el ingeniero decide si sí o no.

¿El Ing. Martínez tiene la última palabra?

Ah este exactamente, nosotros somos como intermediarios nada más pero él es el que decide.

¿Él esta informado de todo?

Este sí.

¿El que toma las decisiones es él?

Si, el Ing. Martínez

¿Pero usted da sugerencias?

Ah si, si uno opina, uno este determina ciertas cosas pero no podemos sobrepasarnos mas de lo que él nos pueda autorizar no, o sea es una comunicación que tiene que haber para poder llegar a un acuerdo y que él este de acuerdo mas que nada, por que pues es de él. Aunque nosotros le ayudemos y lo apoyemos y esto él que decide a final de cuentas es él.

¿Cómo se organiza el trabajo?

bueno, es conforme a lo que te mencionaba que conforme se contrata a las personas se va este teniendo la organización a los sitios que van a trabajar, a donde salgan, al lugar que llegan, se les entregan lo que es de sus gastos para que ellos este estén en el lugar que les va tocar trabajar y de ahí a una sola persona se le dan unos gastos y esa persona es la que distribuye a los que se contrata, entonces este ahí lleva el proceso de lo que tiene que ir llevando y administrativamente pues conforme tengamos las cosas o que hacer no mas que nada.

Y los recursos financieros ¿los determina usted o se basa en lo que le dice el ingeniero?

En base a lo que él me diga, si, por que el me puede decir necesito que le des gastos a Lino por ejemplo que es la persona que tiene mas este cerca, y yo le puedo decir pus con mil pesos pero él no, él dice no hay que darle tanto, entonces el determina lo que hay que darle a cada uno de los supervisores que va a estar a cargo de cada obra.

¿Tiene conocimiento del proceso de las obras desde el principio hasta el final?

No yo sinceramente no, yo nunca he estado en las obras como dices desde que empieza hasta el final, no yo nunca he estado, el que sabe bien es mi esposo, bueno el Ingeniero Martínez (ríe por llamarlo su esposo).

¿Tiene conocimiento de los proyectos que realiza?

No, yo nada mas llevo control de cada uno los proyectos, éste, el gasto que se lleva y los cobros que se hacen.

¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Buena, es buena, éste como mencionaba hace un rato el que toma la ultima decisión es el Ing. Martínez, pero tanto nosotros comentamos como el nos comenta y éste tenemos comunicación entre sí.

Nos puede decir ¿quienes son las personas clave dentro de la organización?

Bueno ahorita ya nada mas esta ahorita un trabajador, un supervisor que se puede decir que es Lino de la Rosa y con él es con quien por ejemplo yo a él le entrego los gastos, el monto de lo que va a necesitar y el a mi me comprueba los gastos.

¿Podemos decir que las personas clave son el ing. usted y lino?

Aja así es.

¿Antonio no lo incluyen?

En ocasiones pero no al 100% en ocasiones.

¿Antigüedad de los miembros de la empresa?

Hui pues en si la empresa se constituyo en el 2004 pero como te digo él ya trabajaba como persona física entonces éste ya tiene personas que ya traía como persona física entonces fácilmente son como seis siete años, con algún personal que dices que nos ha durado por que regularmente los albañiles son rotativos, a veces si quieren a veces no quieren y según como lleguen al acuerdo con el Ing. Martínez.

Antigüedad del personal de las tres fases de la obra.

Bueno de líneas y antenas tendrá como unos tres años, de obra civil tiene como cuatro o cinco años, de tierras físicas él tiene como cuatro o cinco años.

¿Y la antigüedad de usted?

Yo llevo como seis años, seis, siete años (piensa), seis años y medio exactos, desde que él estaba como persona física ya le ayudaba.

Si usted tuviera que cambiar algo ¿qué cambiaría?

Hijole, cambiaría (se queda pensando) ¿que cambiaría?, yo creo que el arreglo en cuestión de lo que es la organización de gastos como que yo todavía no le agarro bien el movimiento por que te menciono, el que tiene la ultima palabra es el Ing. Martínez entonces en muchas ocasiones este ya andan fueras se les dio tanto de dinero pero se suscitó algún imprevisto y van a requerir mas entonces lo muchachos no me llaman y me dicen voy a necesitar nada mas tanto sino que el Ing. Martínez es el que dice sabes qué, mándales tanto pero yo siento que es mas de lo que van a gastar, entonces como yo llevo el control y todo al final de cuentas yo tengo que armar mis pólizas tal y como yo saque mis pagos no, hay veces que ellos tiene problemas fuera porque no todas las personas o todos los negocios dan facturas, hay unos que dan otras hay otros que no dan nada entonces por ejemplo en la comida no les dan comprobante y ahí es donde nosotros tenemos que solventar esos gastos, bueno la empresa.

¿Pero les ponen un tope en cuanto a los gastos?

Si sí, este si por ejemplo este muchacho Lino, el supervisor que esta ahorita con mi esposo le dan un cierto dinero diario para su desayuno comida y cena entonces, pero eso no se comprueba en los gastos, entonces de ahí pues es perdida no, se va a reflejar como perdida o contablemente como no deducible y eso se va aumentando en la cuenta de no deducible.

¿Cómo cree que se podría lograr ese cambio?

Hijole yo pienso que si es un poco o un tanto difícil por que te vuelvo a mencionar no, todos los negocios dan comprobante mas sin en cambio a lo mejor con una notita o un papelito o algo pues ya se tomaría en cuenta lo que se gasto en sí pero como no, lo bueno por ejemplo el Ing. Martínez no lo exige entonces luego muchas veces uno tampoco puede exigirlo, uno no puede tomar decisiones y ahora si que llevarle la contraria.

¿Lo ha platicado con él?

Si yo he tenido de repente así como que jaloncitos no, por que le digo sabes esto no va a funcionar así por que se tiene que hacer así y así, entonces el con su plan de que aquí se hace lo que yo digo lo maneja a su forma aunque el departamento contable

salga un tanto perjudicado por así decirlo. A mí me preocupa que por ejemplo mis pólizas no estén comprobadas, por que si no están comprobadas yo voy a tener que pagar mas impuestos a la Secretaría de Hacienda que lo que debería de ser; si yo comprobara mis pólizas tal cual yo no tendría ningún problema pero como no se comprueban completas ese es el problema y es donde yo tengo que pagar mas impuestos.

¿Cree que influye la relación familiar dentro del ámbito de trabajo? ¿Por qué?

No necesariamente, se maneja ahora si que por separado lo que es aquí en la empresa es en la empresa y lo que es familiar es fuera. Aquí esta la empresa y nada más y lo familiar ya es afuera.

Preguntas referentes a la familia

¿Cómo esta conformada su familia?

No entiende la pregunta y contesta: bien por ejemplo yo con su familia de él me llevo muy bien y él con mi familia no tiene ningún problema, entonces tratamos de llevar las cosas lo mejor posible.

¿Cuántas personas de la familia están trabajando dentro de la empresa?

Bueno ahorita ya nada mas seria prácticamente yo, por que este muchacho, este como se llama, Daniel su hermano de él ya se separo, ya tiene el otro negocio dentro de lo mismo no, él le da trabajo y eso pero ya es se puede decir que aparte. Pero no ha habido ningún inconveniente o algo.

Ya nada más está el Ingeniero Martínez y yo. Su papá de el nos ha hecho algunos muebles para unos sitios, entonces ahí se le paga a él y ya se recompensa y con el no hemos tenido ningún problema. El no esta incluido en el organigrama de GRC, es independiente, aunque sea el su papá y nos haga cosas y eso es independiente no lo involucra en la empresa. Solo son trabajos eventuales por que no es de diario que tenga que estar haciendo muebles o trabajos y eso.

La familia Martínez bueno ¿como está conformada?

Nada mas es una bebé de seis años y mi esposo y yo

¿No tiene problemas en el ámbito del hogar?

No por que aquí solo vengo nada mas un rato por la mañana y ya me retiro a mi casa, a atender mi casa. En ocasiones procuramos que no se lleve el trabajo a la casa lo tratamos de separar

¿Cómo es la relación familiar dentro y fuera del trabajo?

Bueno aquí en el trabajo, bien pero si y tratamos de que sea yo secretaria y él jefe no, para que no tengamos problemas y en la casa vernos como esposos nada más procuramos que aquí en el trabajo sea él Rafael y yo Sandra, aunque a veces se sale que por ejemplo que mi esposo dijo esto y él igual de que mi esposa lo tiene que hacer.

Eso no fue por acuerdo sino que se fue dando, como yo siempre he trabajado así siempre de secretaria entonces yo ya traigo ya ese como estigma de que el jefe es el jefe y se le nombra como tal y yo lo separo como así, independientemente de que él sea mi esposo éste, y yo le pueda dar opiniones y todo yo no puedo hablarle como en la casa por que yo me siento mal al hacer ese tipo de confianza aunque si obviamente la tengo no y el igual pero siempre como que ponemos un limite aquí en el trabajo.

¿Por qué decide trabajar con su familia?

Por que anteriormente yo era secretaria y siempre estuve en empresas y todo eso, nos conocimos, nos casamos y él tenia la idea de hacer un negocio, siempre fue su idea de hacer un negocio.

Entonces él una ocasión comento platicando entre nosotros, que yo como veía que si hacíamos un negocio o si se metía a trabajar en una fabrica no, entonces yo lo apoye a él y le dije no, que mejor si el pretendía hacer el negocio que mejor camináramos sobre ese hilito hasta que lo lográramos y yo le dije que lo iba a apoyar en todo lo que pudiera, entonces y apoyándonos en lo que yo sabia y había trabajado y él con los conocimientos que tiene que obtuvo por lo que el sabe pues conjuntamos todo, por eso yo opte por laborar con él.

¿Cuáles son las ventajas de trabajar con su familia?

Beneficios, por ejemplo el Ing. Martínez determina alguna cosa y nos llama a los que son socios por así decirlo, tenemos una reunión y ahí se determina si esta bien o no algún procedimiento que se vaya a hacer.

Pero beneficios si nos ha traído varios beneficios y en ocasiones ha sido que aunque nosotros no estemos de acuerdo él dice si y se hace así y al final de cuentas nos a traído beneficios. Si en una junta no estamos de acuerdo aceptamos lo que él dice por que al final de cuentas él es el accionista mayor entonces, o sea, nosotros no podemos decir no pues es que así no y no a habido problemas aceptamos lo que el determine.

No influye en el ámbito familiar el que no tome en cuenta mis opiniones por que ya es muy independiente.

Ventajas, que nos apoyamos, el apoyo si es una ventaja. Otra es que llegamos a un acuerdo, los acuerdos que se den que vuelvo a lo mismo y recalco mucho esto por que así es, independientemente de que platiemos la decisión final la toma él, pero hay mucha ventaja por que las decisiones que él toma han sido satisfactorias para la empresa, nos han beneficiado. Por ser de la familia ya hay confianza, si él dice esto lo platicamos y lo exponemos y al final de cuentas aunque se haga lo que él dice nos ha traído beneficios.

Considera usted que trabajar con su familia le acarrea desventajas a la organización. ¿Cuáles serian?

Los contras, yo creo que depende mucho del ambiente familiar que lleven por que hay familias que pelean por todo no, entonces yo creo que eso es lo que influye la educación que uno trae. Si la familia viene bien, la empresa también funciona.

Desventajas yo creo que como en todo no, en todos los trabajos yo supongo que en una de esas tantas decisiones que él toma y dice así a habido alguna fallita y si a habido alguna desventaja, pero fuera de eso la mayoría han sido ventajas hacia la empresa, es mi jefe antes que mi familia.

Preguntas referentes a la toma de decisiones

¿Considera que GRC tiene experiencia para llevar a cabo grandes proyectos?

Si de hecho ahorita estamos esperando los proyectos más fuertes que nos dijeron que en noviembre y diciembre que a lo mejor se extiende hasta el otro año pero son para realizarlos fuera y por la infraestructura que tenemos si lo podemos hacer. Pensamos crecer y ser una mediana empresa, ese es nuestro objetivo esperemos que si.

¿Que le puede aportar a la empresa?

Yo apporto a la empresa lo que sea necesario, por ejemplo desconozco muchas cosas de la computadora por ejemplo programas recientes como power point y todo eso pero con lo poco que yo la se manejar creo que he aprendido a hacer las cosas y si efectivamente me falta mucho por aprender y por hacer pero conforme la empresa vaya creciendo yo quiero seguir apoyándola y estar en lo que vaya.

Nos puede comentar como fue la separación de su cuñado Daniel de GRC

Daniel se encargaba de todo lo eléctrico y nos lo sigue llevando, pero ya es independiente ya es como un contratista de GRC. Se separan como por el mes de febrero, Daniel determino mejor llevar él sus cosas por separado, se llevo a un acuerdo hablo con mi esposo y él acepto. Él determina irse lo platicamos y mi esposo dijo que si que si él quería hacer sus cosas por él que pues adelante de todos modos se le iba a dar trabajo a él.

En un principio estaban los tres ¿cómo es que Daniel se une al proyecto?

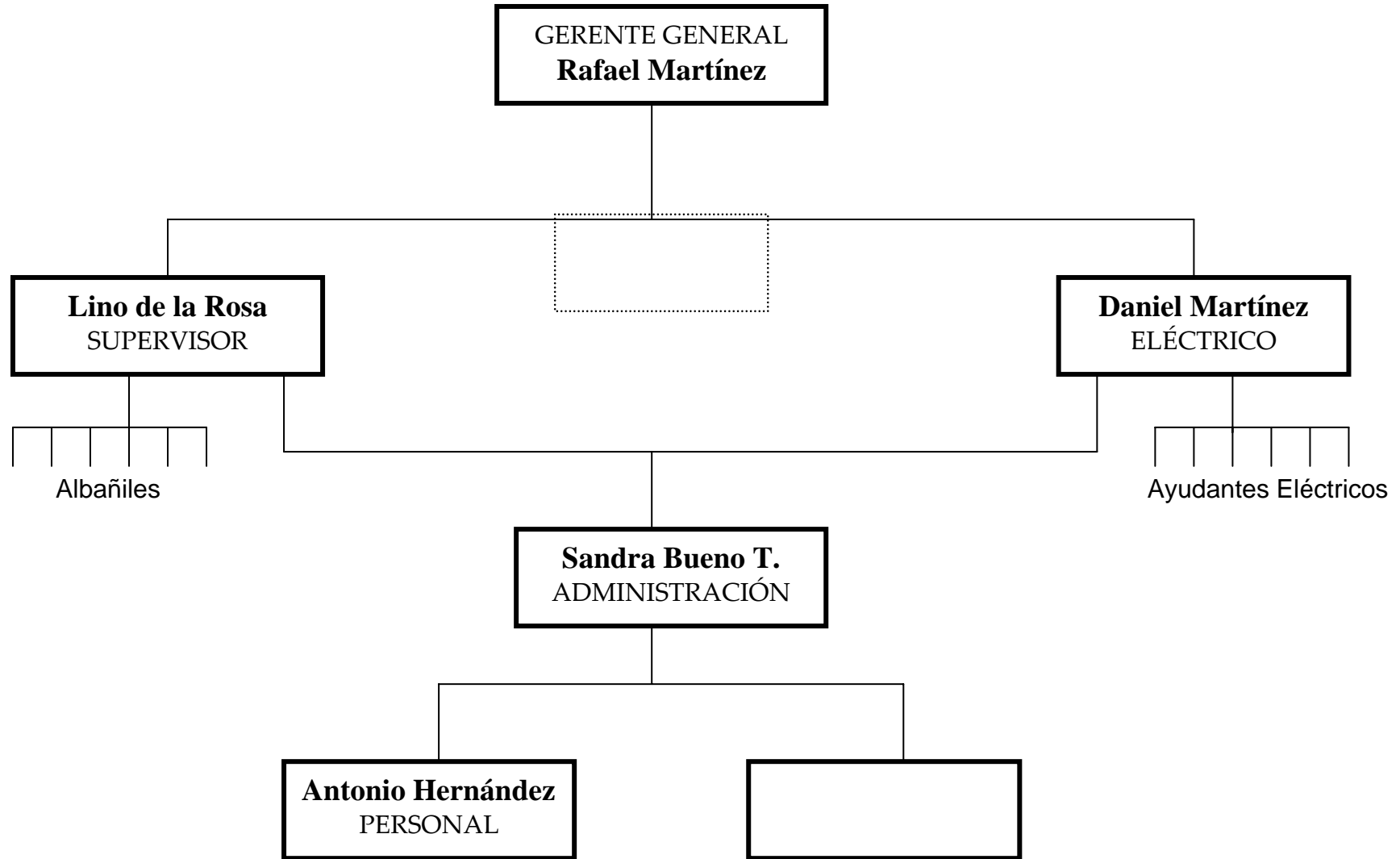
Mi esposo fue quien determinó que él fuera socio por ser yo creo que su hermano y por que también estaba trabajando no, trabajando al ritmo que iba mi esposo y por eso se determino que también fuera socio pero ahora que él decidió ya separarse nos volvimos a quedar dos socios.

¿Cómo era su relación con Daniel?

Bien o sea no teníamos problemas ni nada era normal pero pues él ya empieza a agarrar camino por él y pues adelante. Él determinó separarse, que le diéramos trabajo, quería hacer sus cosas por su cuenta.

Dibuje en donde se localiza usted dentro de un organigrama.

ORGANIGRAMA DE ACUERDO A LA PERSPECTIVA DE SANDRA BUENO.



Nos explica el Organigrama.

Arriba se encuentra Rafael, él le da órdenes a Lino, a Daniel y obviamente a mí. Lino se encarga de dar órdenes a los albañiles y Daniel a sus trabajadores.

¿Por que se ubica en esa parte del organigrama?

Por que regularmente siempre ve primero con ellos lo que hay que hacer de trabajos y ya después conmigo lo que es de administración, igual puedo ser yo aquí y ellos abajo no, no tiene mayor dificultad, podría ser de ese modo no, pero bueno yo me puse abajo, es por decir un modo que diga esté yo, Valeria y Rafael, es como si yo dijera Rafael, Valeria y yo no, o sea yo por eso me coloque así, pero si puedo ser yo aquí también (representado con la línea punteada) . De él yo y de yo estos por que obviamente pasa aquí para lo de gastos y después para ellos.

En ocasiones usted también puede dar órdenes.

Si en ocasiones, en dado caso que el ingeniero no estuviera yo soy la que daría las órdenes.

¿Planea a corto o a largo plazo?

A largo, pues porque queremos crecer mas como empresa, queremos tener más oportunidades de trabajo y pues crecer.

¿De que herramientas se vale para conseguir eso?

De la infraestructura que tenemos y toda esa infraestructura nos puede ayudar y apoyarnos a salir y avanzar mas, por que tenemos la infraestructura para poder hacer los trabajos.

¿Tienen planes a corto plazo?

No ha habido planes a corto plazo, pero si se nos han dado, pero al igual que los planes a largo plazo cuestan un poquito de trabajo pero ahí nos mantenemos.

¿Cuáles son los principales problemas a los que enfrenta GRC?

Los trabajadores, porque muchas veces no quieren trabajar y éste son problemas no, de que o dicen sí pero ya cuando están viendo el trabajo que es pesado que es la

albañilería y que es pesado entonces ya como que se echan para atrás y ya no quieren.

Entonces hay que estar rotando y rotando. Si ellos ya determinaron ya no seguir entonces hasta ahí se corta a esa persona o a los trabajadores que sea, ya no se les vuelve a contratar y entonces se buscan a otros trabajadores, ellos tienen contrato por obra.

Muchas veces si ya están trabajando fuera ya no se llevan trabajadores de por aquí, de por el rumbo, sino que si ya están trabando fuera el supervisor consigue trabajadores de por allá.

¿De manera externa?

¿Por fuera? (se queda pensando) en sí, cuando andan fuera, pues los climas las condiciones climáticas que luego no los dejan trabajar a los muchachos, o sea que llueva, que los huracanes o que bueno con el calor casi regularmente aunque haga calor tiene que trabajar pero lo que les impide hacer el trabajo es la lluvia, les molesta como que corta el trabajo y ya no se puede seguir.

Ventajas o desventajas de GRC ante otras compañías

Bueno, a las que yo mas o menos ubico por aquí cerquita o he visto es la infraestructura, por que este él Ingeniero Martínez tiene gente conocida del mismo medio pero no tienen la infraestructura que nosotros tenemos, tienen menos esa es una ventaja.

Y desventaja en un determinado caso, el personal que es una desventaja para la empresa por que si el personal que se lleva a trabajar a los sitios dicen saben que yo mejor yo ya no, entonces ahí nos deteriora una desventaja por que ya no podemos avanzar lo que nosotros queríamos avanzar y ya esa persona como que baja el ritmo de trabajo y ya no sale a como debería.

¿Tienen mucha competencia?

Sí hay mucha, te digo en él circulo en el que nos desenvolvemos y por que mi esposo conoce gente del mismo medio pues si hay mucha competencia. De los que yo

conozco a nivel estatal hay varias porque sale uno aquí y por ejemplo todos tienen que dar cotizaciones para que él que esta dando el trabajo se lo pueda dar a quien mejor le convenga entonces si hay mucha competencia en el círculo de las telecomunicaciones.

A nosotros nos a ayudado mucha la infraestructura que tenemos y como se ha relacionado el Ing. Martínez con las personas que dan el trabajo, si hay mucha competencia pero por ejemplo nosotros que le trabajamos a Guzman, pues ya existe confianza y Guzman ya sabe como nosotros trabajamos no, entonces por eso Guzman nos mantiene ahora si que vivos no.

¿Cuándo menciona la infraestructura a que se refiere?

Pues a la herramienta, a los vehículos que maneja, pues a la materia que tenemos en la oficina que esto nos apoya para dar una buena presentación. Se necesita mucho material y maquinaria por que lo que es en el área civil luego mencionan que las bailarinas y que las maquinas excavadoras y todo eso, en ocasiones se rentan por que lo que nosotros tenemos: Bailarinas, este vibradores, camionetas, herramienta y todo eso pero ya maquinaria pesada no la manejamos, por que no hemos tenido la solvencia para adquirir algo así, pero es algo que se planea.

¿Bajo que condiciones toma una decisión?

Bueno cuando, pues, es que es cuando nos llegamos a reunir y se plantean las cosas no, pone uno las condiciones que uno cree convenientes, pero lo mismo al final de cuentas es él el que decide y nosotros respetamos la decisión. En mi área por ejemplo lo que son comprobantes les digo me lo traen así y así, si traes esto mal yo no te lo recibo, y así en diversos reportes que me tienen que entregar lo manejo de esa forma.

En el área administrativa yo soy la única que toma decisiones, de repente a habido de que sabes que paso esto y esto y lo tiene que saber pero regularmente no se mete en la forma en la que yo manejo las cosas.

Al menos que él no este y yo la pueda solucionar yo tomo la decisión, pero si no yo debo de esperar a tener contacto con él para poder tomar la decisión.

¿Que fundamentos son los más importantes para tomar una decisión?

Pues, ver que departamento es donde se tiene que tomar la decisión, dependiendo de lo que sea se vería que es lo que se tiene que hacer.

Hay que ver las opciones que hay, hay que tomarse el tiempo pero que sea lo mas pronto posible pero uno tiene que pensarle para decidir que hacer, para poderlo resolver. Hay veces que hay que poner las alternativas que tenemos y ya de ahí vemos cual es la más conveniente. Lo que más hacemos es sentarnos y determinar cual es la mejor solución en un porcentaje yo creo que es un 80% y de que se tomen así de rápido pues un 20%

Ahorita que no hay trabajo ¿cómo solventan los gastos?

Nos están dando, si anteriormente teníamos de cuatro a siete obras al mes, ahorita nada mas tenemos una, pero esa nos ayuda a solventar los gastos. Jamás nos hemos quedado sin un proyecto, aunque sea uno, pero ahí lo llevamos.

¿Si no tuvieran ningún proyecto que harían?

Yo creo que recurriríamos a la infraestructura que tenemos, yo creo que empezaríamos a deshacernos de algunas cosas pero yo creo que seria en un caso sumamente extremo. Y se iría cortando la gente porque no se puede mantener a todo, no implica problemas porque hay gente que si es consciente de que no hay trabajo, se les explica la situación y hay gente que nos ha aguantado y otra que de plano ya no regresa.

Y para tomar la decisión de vender la infraestructura ¿quién es el que decide?

El Ingeniero Martínez y posiblemente en conjunto conmigo, pero independientemente yo creo que él es el que tomaría la ultima decisión. Después de mi nadie puede tomar decisiones.

¿En un futuro a quien se le quedaría el mando de la empresa?

Yo supongo que a mi hija, bueno como esta ahorita bebe pues decimos que ella, pero si ella cuando este más grande decide otra cosa pues ya se verá.

¿Quién es el que determina los sueldos?

El Ing. Martínez es él que dice lo de los sueldos para todos, de acuerdo al área es él el que dice tanto esto y tanto lo otro, lo toman o lo dejan y ya. Independientemente de que seamos familia se me da mi sueldo y ya.

Si por ejemplo, si hay un problema como decían hace ratito de que no se pueda solventar los gastos yo no exijo mi sueldo, o sea yo mejor lo que a mí me va a dar, mejor que se lo de a otra persona y yo no peleo. Preferimos pagar a los trabajadores que se me pague a mí, yo estoy del lado de la empresa y lo apoyo a él.

¿Su familia influye al momento de tomar una decisión?

No, no creo, por que al final de cuentas él que toma decisiones es él y si él no se encuentra la que tendría que tomar la decisión soy yo. No creo que si saliera mal la decisión él me reclamaría, pero si así fuera, yo ya tomaría mis preeminencias de decir sabes que pues entonces yo no puedo tomar esa clase de decisiones hasta que vengas tú. Pero hasta el momento no se ha dado el caso. Se le trata de localizar hasta donde se pueda y si de plano no lo encuentro pues entonces ya tomo yo la decisión. Pero siempre esta ese riesgo de que sí esta bien o no.

José Antonio Hernández Aldama

Fecha: 03 de Octubre de 2006.

Lugar: Oficinas Generales de GRC Telecomunicaciones.

Duración: 57 minutos.

Parentesco: Ninguno.

Área: Logística y Compra de Materiales.

Descripción: Anteriormente trabajo con Sandra en la misma empresa.

Preguntas referentes a la empresa.

¿Cómo surge la idea de integrarse a GRC?

El Ingeniero Rafael, en algún momento, un año diez meses, este bueno estaba integrando cuadrillas de trabajo y me llama a donde yo estaba trabajando antes y me dice sabes que, necesitamos que te integres al equipo, éste que nos apoyes en la cuestión de las compras y logística de materiales entonces de esa manera fue cuando yo me vine para acá, en un diciembre del 2004.

¿Cómo es que usted tenía una relación ya con ellos anteriormente antes de trabajar en GRC?

Si ya nos conocíamos, de hecho era una relación de amigos y a lo mejor también de compañeros, por que Sandra trabajaba en la empresa en donde yo estaba trabajando antes y entonces de ahí pues conocí a su esposo Rafa y enseguida se dio una relación de amigos y de vamos a decir que de trabajo.

Pero en la cuestión de cómo persona física como estaba antes él y después ya fue cuando se quiso que se hiciera el cambio a empresa, se dio de baja como persona física y se dio de alta como persona moral.

¿Cuáles son las actividades que realiza?

La cuestión de compras y logística de materiales eléctricos y de obra civil

¿Hay alguien que le supervise su trabajo directamente?

Bueno aquí como es un equipo no podemos fallar, yo tengo que hacer mi trabajo lo mejor que se pueda y ante todo nos estamos revisando no, por ejemplo el ingeniero

me dice oye esto esta bien, esto hay que cambiarlo, etc. ver la manera de que todo este bien para que sea un trabajo en equipo.

Igual el ingeniero Rafael oye este, necesito esto urgente hay que traerlo, no estaba en los planos pero hay que traerlo y ver la manera de que llegue no, para que la gente siga trabajando porque si no se estanca y eso es perdida porque gastas en comida, hotel y todo eso.

¿Cuál es su función dentro de ella?

La cuestión de compras y llevar los materiales a los lugares de trabajo.

¿Quién lleva la relación con los proveedores?

La relación de los proveedores es directamente conmigo y la cuestión de cliente con el Ingeniero Rafael.

¿Tiene idea de cuantos trabajadores tiene GRC?

Bueno directamente serian trabajadores pero por sitio, has de cuenta que tenemos un sitio en Puebla entonces ha esta gente no se le puede mantener siempre ahí, si no tienes trabajo no lo puedes tener, entonces se les habla a las cuadrillas oye tengo este trabajo veinte para acá, pero podemos hablar de que serán seis personas, pero son bajo contratos de palabra digamos tenemos este sitio ¿te interesa? vamonos.

¿Y trabajadores permanentes?

En cuanto ha trabajadores permanentes vendrían siendo como unos seis más o menos.

¿Tiene idea en base a qué los contratan?

En base al trabajo, en base a que es lo que puede hacer, por ejemplo has de cuenta que en las cuadrillas de obra civil ya tenemos mas o menos conocida a la gente y como trabaja, los que sí quieren salir porque hay gente que no quiere salir, hay albañiles que te encuentras o maestros que te dicen, no es que yo nada mas aquí, pero no es cierto lo que pasa es que no quieren salir y hay gente que si esta dispuesta a salir y esa es la gente que contratamos.

¿A usted se le permite contratar a los trabajadores?

No, eso es directamente con el Ingeniero Rafael para que no haya problemas, es que tú lo contrataste y no viene, por ejemplo si el ing. Lino dice yo quiero un ayudante de albañil, al mismo albañil (maestro) le dice contrátalo tú para que tu seas el responsable de esa gente y yo nada mas te superviso y te digo lo que tienes que hacer, por que luego hay conflictos, es que vienes de fuera y no te hacen caso, por eso preferimos que las cuadrillas tengan un líder para que ese líder las pueda mover y este pueda dar los resultados al ingeniero para que no haya problemas, es decir preferimos que el maestro que contratemos lleve a su propia gente, y se manejan tanto cuadrillas de obra civil como cuadrillas eléctricas.

¿En dado caso que requieran un nuevo trabajador se le pide la autorización al Ing. Rafael para contratar a alguien?

Si, de hecho volvemos a lo mismo, hubo un problema, bueno no problema porque los problemas se tienen que resolver, una situación en el nuevo sitio en Tehuizingo Puebla, en los planos originales dice que se tiene que colar con olla (la que trae integrada el camión) y después llega gente de nuestro cliente y nos dice que de acuerdo a la bitácora se tiene que colar con dos ollas pero manuales y no es así, cuelan con una nada mas y entonces ahí el problema, ahí si ya se hizo un problema porque ya el concreto, tu lo vas echando con una olla y ya se va secando un poquito, mientras estas echando el otro este ya se va secando, entonces el agarre del concreto ya no es el mismo.

Entonces ya te buscaste un problema, entonces ahí son cambios que se tienen que hacer en el momento, entonces aquí el Ing. Lino le hablo al ing. Rafael antes de que empezaran colar, oye mira me dicen que se tiene que colar de esta manera, no va llegar la olla, entonces pues contrátate gente de ahí mismo del pueblo, entonces son cosas que se tienen que hacer en el momento, y nada de que no puedo o no se puede, ahí se tiene que hacer. Si hay que hacerlo con cien trabajadores lo tenemos que hacer, depende si esta lejos el sitio no.

Una vez allá en Hidalgo, aquí estaba a pie de tierra, pero en Hidalgo estaba mas lejos y no nos permitían que ni el camión de la grava ni el de arena llegaran, no nos daban el paso porque luego la gente se pone así, hay problemas con la gente, entonces has

de cuenta que estábamos ha trescientos metros de distancia del sitio de donde ya estaba listo para colarse y hasta aquí llegaron los materiales, entonces contratamos entre veinte y veinticinco personas de ahí del pueblo y ellos fueron los que estuvieron haciendo la mezcla y otros bateando, parecían hormiguitas y volteábamos la situación ahora los que palean tenían que cargar los botes y los cargaban los botes hacían la mezcla. Son decisiones que el Ing. Lino toma pero si le comunica al Ing. Rafael, oye me sale tanto todo este equipo, bueno esta bien échatelo. Son contrataciones de emergencia y nada más pueden ser de un día o dos.

¿Entonces el que da la autorización es el Ing. Rafael?

Exactamente, si no se lograra contacto con él y Lino sabe que se tiene que hacer lo tiene que hacer. Por ejemplo yo a veces salgo (he salido como a cuatro sitios) me manda el ing. Rafael y me dice sabes que vete a Tizayuca Hidalgo que fue el ultimo al que fui, que se impermeabilice y se ponga la malla y se le den los arreglos, porque luego perforan los muchachos como están trabajando para poner sus materiales, entonces el dueño estaba descontento porque ya había salido nuestra cuadrilla de ahí, entonces yo fui y el dueño tiene que firma que si esta de acuerdo para que nosotros podamos seguir ya que si no te firma no podemos entregar el sitio y nuestro pago se atrasa más.

Entonces fui yo y hable con el dueño y le dije cual es el problema, mire el problema es este y este y saque fotos y le dije para que no haya problema usted contrátese un albañil de su confianza y nosotros lo pagamos nada más quiero saber cuanto le va a cobrar para que yo informe, y ya lo contrato y el albañil dijo yo le hago el trabajo en tres días y le sale en tanto, y le hable a Rafael para decirle sale en tanto y se responsabiliza y el dueño esta de acuerdo, no pues que si.

Enseguida ya me enfoco yo a lo mío, entonces como yo no llevo gente me voy solo, porque las cuadrillas se tuvieron que utilizar en otro sitio, entonces me dice el ing. Rafael sabes que, hay que poner la malla, le dije si ya le hable a los malleros, los mande a traer desde México, ya más o menos les comente por teléfono la situación, ellos llegan y yo nada más ordeno que pongan la malla y como quiero que la pongan.

Ya después hay que comprar pintura y pintar las paredes y poner impermeabilizante y contrátate a unas personas de ahí para que te ayuden, y si yo ya había contratado cuatro personas para que me ayudaran, yo y uno mas pintamos las paredes y otros tres que son los especialistas impermeabilizaron la azotea, checando yo como lo quería. Así se trabaja aquí porque muchas veces te sale más barato contratar gente del lugar que llevarlas desde aquí porque si las llevas de aquí debes de darles alimento y hospedaje y haya nada mas págales su sueldo y ellos se van a su casa.

¿Cómo se organiza el trabajo, en que secciones o departamentos se divide?

Cuando nos dan un plano, por ejemplo el sitio se llama Tehuizingo, entonces el ing. Rafael empieza, vamos a necesitar de una cuadrilla de obra civil y lo anota, necesitamos una cuadrilla de obra eléctrica, depende de lo que te pidan, que se ponga la malla, lo anota, nos están pidiendo a lo mejor que paremos la antena, lo anota, entonces todo eso lleva una pauta.

Lo primero que tienes que hacer es visitar el sitio, entonces el ingeniero hace su plan de trabajo, entonces dice, me piden todo esto, entonces yo necesito tanta gente para este sitio. Hace su listado y dice necesitamos ir al sitio, verlo, tomar fotografías y marcar donde quieren los movimientos, en segundo lugar necesitamos hablarles a esta cuadrilla de obra civil para avisarles que vamos a salir tal día, esta cuadrilla debe de estar por lo menos quince días para que termine el trabajo de lo que es la obra civil, terminando esos quince días entra la cuadrilla eléctrica nos vamos a poner de acuerdo pero tu debes de coordinar los materiales eléctricos que lleguen un día antes o que se los lleven ellos mismos, entonces todo debe de ir caminando para que no se pierda ni un día.

La cuadrilla de obra civil generalmente la maneja el ing. Lino y él se encarga de ver los materiales haya o se pagan desde aquí y el nada más los recibe, en la cuadrilla eléctrica les podemos comprar nosotros los materiales y mandar a la cuadrilla con un camión junto con los materiales o en su caso mandar un camión desde aquí hasta allá y ya nada más llegan ellos y empiezan a trabajar pero después que termino la obra civil entra la cuadrilla eléctrica, termina la cuadrilla eléctrica y Lino empieza con la misma cuadrilla de albañiles a cerrar el pozo, los electrodos y empieza a pisonear para que enseguida se eche lo que es la grava porque cuando llueve se absorbe el agua

porque le hace bien a los electrodos y ya quede el piso listo, cuando lino dice ya esta todo eso Toño, ya terminamos obra civil, lo eléctrico ya esta saliendo , ya se esta levantando la antena con otra cuadrilla a parte, entonces me avisa a mí y entonces yo mando a los maderos y los maderos cierran. El trabajo de parar la antena a veces nos la dan y a veces no.

¿Quiénes son los encargados de cada departamento?

Vamos a decir que Danny el hermano del ing. Rafael es el encargado de su cuadrilla, has de cuenta que ya se termino la obra civil y va entrar la obra eléctrica entonces el ing. Rafael le habla a su hermano y le dice sabes que tenemos este trabajo y lo queremos así, saca tu lista de los materiales que quieres y tu te vas a encargar de esta obra, Lino todavía esta allá pero pueden trabajar a la par y si Lino no esta tu puedes entrar ya sabes lo que tienes que hacer y aquí están tus planos.

Ya nada más Danny saca su lista de materiales se manda a comprar o la compramos nosotros mismos, se las entregamos o se las llevamos al sitio pero en base a un listado de materiales y en base a eso Danny pues ya trabaja.

En el aspecto del material eléctrico ¿Daniel es el que saca el listado y después se los proporciona o hay veces que ustedes lo sacan y se lo dan?

Él lo saca directamente, igual el Ing. Lino cuando se le da el plano saca su lista de materiales y se tiene que hacer responsable de lo que pide.

¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Debe haber mucha comunicación ya sea vía telefónica o con radio y si no contamos con los elementos en ese momento pues aunque sea con casetas telefónicas, hay veces, nos ha tocado que no hay señal porque para eso apenas se están poniendo las antenas y tienes que hablar a la caseta del pueblo en donde están y te dicen hábleme en veinte minutos díganos en donde está y nosotros lo mandamos a buscar y así nos comunicamos.; o le mandamos fax.

Antes de tomar una decisión siempre hay comunicación.

¿Que antigüedad tiene dentro de GRC?

Un año diez meses y conociendo a la familia como unos siete años mas o menos

Si usted tuviera que cambiar algo ¿qué cambiaría?

Pues yo pienso que la empresa esta bien, ahorita nada más lo que quisiéramos es que el trabajo no parara, ya que ahorita esta un poco detenido por la cuestión política, cada cambio de sexenio hay una crisis sexenal, pero si hay algo de trabajo.

Cambiar algo no más bien aumentar propuestas, mejorar las que actualmente están y a la larga o a lo mejor en poco tiempo hacer lo que estábamos comentando hace rato conformar un equipo bien definido que seamos siempre nosotros y si se necesita gente pues contratarla por allá, pero un equipo más grande siempre y cuando el trabajo también se haga más grande; planes de expansión.

¿Cree que influye la relación familiar de Sandra y Rafael dentro del ámbito de trabajo? ¿Por qué?

Mira, durante los años que yo llevo en la empresa yo veo que ellos están bien organizados, la esposa del ingeniero viene, trabaja un rato aquí y hace lo que tiene que hacer en lo administrativo y después de “x” tiempo se va y se tiene que dedicar a las labores de su casa.

Yo pienso que no están involucrando trabajo con lo familiar y eso lo tenemos muy bien visto. El ing. Rafael dice: Sandra este es tu trabajo, Toño este es el tuyo y cuando ya salgamos de aquí pues ya es otra cosa.

Preguntas referentes a la familia

Considera usted que trabajar en una empresa en donde la parte directiva esta conformada por familiares le acarrea beneficios o desventajas a la organización. ¿Cuáles serian?

Bueno beneficio y ventaja vamos a combinarlo, se supone que es una empresa familiar que así se quiso formar porque aún antes de que fuera empresa, trabajo bien porque se coordinaba bien, el ing. Rafael era apoyado por su hermano Daniel y por su

esposa y por eso es que tuvieron la oportunidad de organizarse y formar una empresa y hasta el momento a funcionado bien.

Pero te vuelvo a repetir cada quien cumple con su función, no involucrando que eres mi hermano o que eres mi esposa.

Digamos que eso ¿trae ventajas a la organización?

En esta empresa si y la ventaja es que los beneficios en la cuestión económica circulan dentro del ámbito familiar y no se salen.

¿Y en cuanto a desventajas que nos podría comentar?

No pues de hecho no hemos pensado en eso de alguna desventaja, pero bueno a lo mejor en una ocasión pues si puede haber una desventaja en la cuestión de envidias, pero en esta empresa no, aquí cada quien tiene lo suyo y cada quien tiene que llegar a donde tiene que llegar.

¿Por qué decide trabajar con GRC?

Por la cuestión económica y por que quise salirme de mi rutina diaria, ya que antes trabajé con empresas donde estaba sujeto a un horario y tienes que llevar corbata y eso ya me había aburrido, yo lo que quería era salir y se me vino esta oportunidad y pues aquí andamos, mi trabajo es diferente ando aquí ando haya, salgo y me distraigo un poquito en la calle y ya no tanto encerrado.

¿Podría decirse que GRC es más flexible?

Si es más flexible el horario, puedo salir temprano o puedo salir tarde dependiendo, si la necesidad es quedarme pues nos quedamos

¿Cómo es la relación de usted con la familia Martínez dentro y fuera del trabajo?

Es buena en todos los ámbitos, tanto el ámbito laboral como en el de amigos.

¿Por qué nos dice que es buena su relación con ellos?

Porque nos llevamos bien, te vuelvo a repetir hay comunicación y eso es muy importante dentro de una empresa, ya que si no hubiera comunicación pues es como si escondieras algo y en este caso no es así.

Siento que todos nos llevamos bien, muchas veces que estamos aquí juntos, por ejemplo los lunes que nos llegamos a quedar tarde, que no se van a trabajar si no hasta el martes estamos aquí en juntas y entre nosotros mismos compramos refrescos, así de ahora a quien le toca, compramos tortas y comemos juntos y si estamos afuera igual todos comemos lo mismo, no hay preferencias.

¿Cómo es su relación con Daniel?

También es bastante buena, como amigos como compañeros y en el trabajo.

¿Tiene conocimiento del porque Daniel decide independizarse de GRC?

Si se de eso, se quiso independizar igual a lo mejor con la visión de querer sobresalir aparte y pienso que sí lo esta haciendo puesto que también ya cuenta con su equipo, ya tiene sus camionetas, sabe trabajar, entonces yo pienso que estuvo bien la decisión de ellos y sin ningún problema puesto que esta aquí, la relación con su hermano es la misma nada más que ahora es laboral.

¿Usted estuvo involucrado en esa decisión?

No solo la familia, la empresa no, porque esto no fue porque lo hayan querido si no que se tenía que hacer, porque hay unas cláusulas en la cuestión hacendaría en donde dice que tus mismos socios no pueden facturarte, entonces tenía que salirse, tomaron la decisión y la tomaron bien.

Preguntas referentes a la toma de decisiones

¿GRC planea a corto o a largo plazo?

Ehh...planea a corto plazo de acuerdo a las obras, si tenemos, no sé, cincuenta obras en un contrato no le vas a decir se lo voy a hacer en dos años si no al contrario, lo que te decía hace rato, contratas a más gente y tratas de hacerla en el menos tiempo posible para poder obtener un beneficio más rápido, o sea siempre es a corto plazo.

¿Que expectativas tiene GRC a largo plazo?

A largo plazo, digamos, (se queda pensando) trabajar fueras de México es algo que se ha pensado pero siempre y cuando te vuelvo a repetir existiera un contrato y nos dijeran saben que, hay trabajo afuera y lo que haría la empresa sería dejar unas

cuadrillas aquí en México y salir al extranjero ya sea al Norte o al Sur para expandir la infraestructura de nuestra empresa.

¿Y que tan lejos esta esa Visión?

Había una propuesta, no se que tan avanzada vaya pero ahorita por la situación sexenal, todavía no se concreta nada, pero hay una propuesta me parece que en Guatemala y de Guatemala pues te puedes seguir, no.

Ese puede ser a futuro pero no tan largo, más bien pienso que es al corto plazo.

¿Cuáles son los principales problemas a los que enfrenta GRC?

Actualmente, eh... vamos a decir que no tanto problemas si no, que el trabajo se ha acortado, ha disminuido, ese podría ser el problema pero esto es nada más temporal, por la cuestión que estamos pasando, pienso que pasando esto empieza a abrirse otra vez el mercado.

El principal problema sería ese, los demás tenemos la infraestructura y gente que puede trabajar.

¿Cómo es que enfrentan ese tipo de problemas?

Bueno, nos enfrentamos trabajando con lo que tenemos, el año pasado en estas fechas, has de cuenta teníamos hasta cinco o seis obras juntas, en esta fecha, ahorita podemos tener una o dos y entonces tenemos que darle el mismo seguimiento, el mismo trabajo y la calidad que siempre hemos dado, y este, en cuanto llegue otra trabajar o sea no nos detenemos y si hay alguna otra empresa que se nos acerque y nos diga sabes que quiero que me hagas unos trabajos de prueba o quiero que me vengas a dar mantenimiento también se hace , no estamos sujetos nada mas a un solo cliente, los enfrentamos trabajando.

¿Aparte de Guzman-Nacich tienen más clientes?

Si, algunos otros clientes que son pequeñitos pero no son fijos, son temporales.

En dado caso que surja una situación imprevista, ¿quién toma las decisiones a parte de usted?

El ingeniero Raúl.

Digamos que de mayor a menor grado ¿quienes son los que pueden tomar decisiones?

Vamos, ya te entendí la pregunta, las decisiones importantes siempre las debe tomar el ingeniero Rafael para estar de acuerdo, si definitivamente no lo encontraste, pero tú sabes como se resuelve el problema entonces lo que tenemos que hacer es, siempre contamos con una cámara, el problema esta aquí, un ejemplo, no podemos hacer eso porque el dueño de la casa no nos permite hacer el castillo de la trabe, así que le tomamos fotos y se llena en bitácora, enseguida se resuelve el problema porque no se localizo al Ingeniero porque sabemos que va dentro del plan de trabajo, se resuelve el problema, entonces cuando se termine se toman fotos.

Cuando se localice al ingeniero se le dice: mire ingeniero paso esto y esto y lo resolvimos de esta manera mire tengo fotos del antes y después ¡ah esta bien!... no hay ningún problema, ya con eso le podemos decir que el problema estuvo solventado. No estuve pero que fue lo que hiciste, haber enseñame la bitácora y las fotografías.

Y en su área aparte de usted ¿quien mas toma las decisiones?

Bueno con esto te quiero decir que cada uno tenemos que decidir de acuerdo a nuestro trabajo, te vuelvo a repetir a mi me a tocado estar en un sitio en donde a veces no lo localizo.

Hubo una ocasión en donde una malla no la querían poner porque había cables de alta tensión y decían si se va la malla nos electrocutamos, entonces lo que hice yo, fue contratar a un herrero y el herrero me soldó los soportes de los tubos para que los tubos no se movieran y al mismo tiempo de que ya los soldó, la misma gente del herrero me ayudo a detener la malla y amarrarla rápido mientras los malleros jalaban, de esta manera la malla no toco los cables , entonces paramos bien todo el esqueleto soldamos para que no se mueva y fuimos amarrando, entonces son decisiones que tuve que tomar y esa malla fue de las mejores que quedo porque aparte de que se taqueteo quedo soldada, entonces quedo bien.

¿Bajo que condiciones toma una decisión?

Las decisiones se toman en el momento y tienen que ser las adecuadas para el trabajo que nos encomiendan, o sea no tiene que ser digeribles si no que tienen que ser las mejores y las adecuadas para que en este caso el ingeniero Rafael quede satisfecho.

Él nos ha dicho muchas veces si no me encuentran y allá están solos, hagan las cosas de la mejor manera aunque te gastes veinte pesos más pero yo quiero ver los resultados, si yo no veo los resultados entonces si me molesta pero si yo veo los resultados aunque te hayas gastado esos veinte o cien pesos más quiere decir que ya no me voy a dar otra vuelta porque ya esta hecho, entonces ya quedo solventado el asunto.

Porque yo pienso que gastas más cuando dices no pues mejor me detengo mejor lo vengo a ver y luego me regreso, gastas gasolina, gastas viáticos, gastas todo, mejor resuelvo el problema siempre y cuando este dentro del parámetro.

¿Entonces aparte del área de compras realiza otras funciones?

Si la de supervisor.

La relación de amistad que tiene con ellos ¿influye al momento de tomar una decisión?

Cuando me preguntan si, cuando no pues no se.

¿Cuándo toma una decisión, se toma el tiempo para decidir la mejor alternativa?

Si...hay que tomar la mejor, en tiempos puede ser, no tenemos que pasarnos de los limites, en tiempos podría ser no encontramos al ingeniero y el trabajo tiene que estar mañana o pasado a lo mejor puedo darle un tiempo de medio día mientras avanzo en otras cosas y si veo que en ese medio día no puedo localizar a esa persona entonces la decisión la tomo yo, bueno ya esta tomada pero más bien la aplico.

¿Considera que su toma de decisiones es limitada o amplia?

Vamos a decir que es...este...dentro de la cuestión laboral si es amplia y te vuelvo repetir tratamos de todo vaya planeado ya nada mas son detalles que a veces vamos dejando pero tratamos que los problemas vayan de aquí ya resueltos.

¿Cómo evalúa una decisión?

Las decisiones pueden ser, si son, desde mayor a menor arreglamos lo más difícil y lo más facilito lo vamos dejando, siempre los problemas se pueden agravar, sabes que tenemos esto pero también tenemos esto, entonces primero arreglamos lo más fuerte y vamos resolviendo de arriba para abajo.

Si, los problemas pueden ser desde que no tienes un tornillo a la mano, de que a lo mejor no llevo tu material y debes de resolver el problema lo más pronto posible, lo que te vuelvo a repetir es que nos ponen tiempo y en ese tiempo debemos de resolver el problema.

Hay veces que nos han mandado las bases para las retenidas, lo que les mostré hace rato, y no los mandan con los tornillos que están puestos en las bases, entonces ¿que tienes que hacer?, la gente esta detenida, te comentaba lo que hice con el herrero, sabes que herrero aquí tengo mis bases ya las medí quiero que le hagas perforaciones aquí, córtale aquí.

¿Esa decisión la tomo en base a la experiencia que usted tiene?

Si, sobre la marcha si no te queda y ahí la tienes modificada y ahí te va a dar lo que tu quieres.

Digamos que si es a base de la experiencia que tiene

De los conocimientos exactamente, pero la tienes que agarrar en el momento porque pierdes tiempo en regresarte y otra vez tener que ir, allá modifícalo y allá hazlo.

¿Las decisiones que toma influyen con los integrantes de GRC?

Influye en la cuestión o relación laboral, te vuelvo a repetir a veces las decisiones que tomamos, no a veces si no siempre deben de ser benéficas para la empresa y yo

prefiero que me digan estuvo bien te gastaste cien pesos más pero ya la sacaste a que me digan la hubieras hecho, así que se tiene que hacer.

¿Ha tenido algún problema con el Ingeniero por las decisiones que ha tomado?

No, nada más nos hace observaciones, como le hiciste no pues así y así a mira yo le pude haber hecho así pero si quedo bien, nada mas son observaciones yo las llamo observaciones benéficas, para la próxima a lo mejor le podemos hacer de esta manera.

¿Usted aporta Ideas al Ingeniero para mejorar el funcionamiento de la empresa?

Si, sugerencias vamos a decir que podría ser sabes que este material cuesta muy caro y nos lo piden ahí en los planos pero mira me mandan este más o menos cumple con las mismas características un poquito más económico y yo pienso que si pasa, me dice no pues si adelante, ésta bien compra ese material.

En cuanto a los sitios se les determina el lugar y como hacerlo.

Si, el cliente nos da los planos y el lugar exacto en donde tiene que ponerse la antena, nosotros nada mas lo que hacemos es calcular y pedir permiso al dueño del terreno o casa para que podamos entrar.

¿Cuentan con manuales o con alguna capacitación antes de empezar a laborar en GRC?

Mira se supone que la gente que tenemos, que estamos aquí adentro ya debemos de saber lo que tenemos que hacer, este adiestramiento que mencionas ya la empresa lo obtuvo cuando era persona física, lo que hubo en esta empresa fue evolución, vamos a decir que nada más era un oficio, pero este oficio se convirtió en trabajo calificado, entonces la gente que esta al frente, el equipo vamos a decir el ingeniero Lino, Daniel, el ingeniero Rafael y aún algunos que están dentro del equipo ya nada más lo que podrían hacer es enseñar a sus mismos integrantes pero ahí mismo para que salgan las cosas.

¿Quiénes son las personas claves dentro de GRC?

El ingeniero Rafael, Lino de la Rosa, Daniel, su servidor en las compras y la señora Sandra en la cuestión administrativa y vamos a decir que el torrero y el instalador de las líneas.

¿Esos últimos son Independientes?

Si, se contratan aparte pero ya los tenemos ubicados. Los principales serian la dirección, parte eléctrica, obra civil, administración, compras y logística.

Con respecto a lo que nos mencionaba que GRC es más Flexible ¿Cree que existe diferencia entre las otras empresas en las que ha laborado?

Si, mira, de hecho yo soy contador privado, he trabajado en varias empresas y cuando yo trabajo en una empresa la tomo como si fuera mía, yo puedo decirte que vivo de los números llevando contabilidades, yo siempre llegue a una conclusión de que un buen contador puede ser un administrador, puede ser un buen almacenista, puede ser un buen vendedor, puede ser un buen comprador, ¿porque? Porque en la cuestión contable te dan muchas materias en donde tú puedes expandirte en varias ramas.

Con esto te quiero decir que mi primer trabajo fue contable, lleve contabilidad luego nominas de nominas me brinque a administración de recursos monetarios en la cuestión de caja, después de caja me brinque al departamento de personal y después del departamento de personal en esa misma empresa en donde dure diez años llegue a ser el brazo derecho del dueño en la cuestión administrativa, llegando al grado en que me dijo contrátate un buen equipo de contadores y tú y yo vamos a manejar el negocio, por una cuestión de un accidente tuvimos que separarnos de ahí.

Después me tuve que ir a otra empresa aquí en Ixtapaluca, ahí dure ocho años, como yo ya tenía conocimientos de varias cosas llegue a la cuestión de departamento de recursos humanos de ahí me brinque y me dieron la cuestión de llevar el movimiento de los clientes y proveedores incluyendo a los extranjeros porque se compra celulosa, de ahí pues ya me seguí a la cuestión nominal, cuestiones bancarias, ahí fue en donde conocí a la señora Sandra de ahí me salí por cuestiones de salud porque la presión ya era mucha y me fui a trabajar a un club de golf ahí estuve un año, mi trabajo nada más era supervisar que la gente estuviera bien porque es una empresa

de servicios, llevaba los inventarios de alimentos y bebidas cada mes, checar que no les faltara nada a los restaurantes para que no se detuvieran las ventas, estar pendiente de los eventos que se hacen como XV años, bodas para ver que se necesitaba, con decirte que en todas esas empresas siempre andaba de traje.

Después de ahí vi a un socio de una empresa que también conocí y me dice sabes qué, no te quieres venir a trabajar conmigo aquí en Ixtapaluca tengo una maquiladora de papel, le dije déjeme ver, lo voy a visitar un día de estos, yo entre directamente a la planta a ver a los obreros como pintaban el papel, como cortaban, ver rendimientos, ver costos pero ya dentro de la planta, o sea todo lo que yo veía en oficina ya lo veía directamente ahí dure dos años trabajando.

De ahí me vine para acá entonces quiere decir que si es cierto lo que yo pensé cuando yo salí de la escuela, la cuestión contable te va dar trabajo en todas las áreas ese es la diferencia con un abogado, un abogado nada más va defender gente pero no puede meterse a administrar y la cuestión contable si, yo he sido vendedor, cobrador he salido mucho, conozco varios lugares de la República Mexicana, estoy preparado para todo. Así que el trabajo que yo tengo de momento lo quiero como si fuera mío.

¿Cuánto tiempo piensa durar en GRC?

Pues el necesario dentro de la empresa, aparte de este trabajo siempre he tenido mis clientes pequeños, tiendas que te piden que les lleves su contabilidad, librerías, herrerías.

Sí en algún momento dado mi carterita de clientes se duplicara a lo mejor pondría un despacho y me salgo, porque ya es más seguro ya son más clientes y esos mismos clientes tiene diferentes problemas entonces yo le voy a cobrar sobre cada problema que le vas a resolver.

Entonces ¿se animaría a crear su propio negocio?

De hecho cuento con la oficina, vamos los elementos, maquina de escribir, la computadora, mi escritorio y mi sillón y pues mis hijos están ahí conmigo hacen sus tareas y todo pero ahí tengo los elementos.

¿Se apoyaría en sus hijos?

Mira tengo uno de veintidós, uno de veinte y la más chica de once. Lo que pasa es que no he querido imponerles a mis hijos lo que deben estudiar, inclusive mi hijo me dijo hace dos años, yo no quiero estar como tú detrás de un escritorio yo quiero diseño grafico industrial, se quiere especializar en animación y el cine es dinero nada más que en México no se quiere invertir.

La otra nada más termino el bachillerato y esta trabajando con opción de entrar a la Universidad y la chica pues en la primaria.

¿Que diferencia podría destacar entre una empresa familiar y no familiar?

En la familiar de acuerdo a mi experiencia, en esta porque he trabajado en otras empresas de familia no encontré ningún problema al contrario la comunicación es muy importante y los problemas se sacan, a lo mejor un día puede gritar Rafa y eso pero son problemas que tienen que ver y arreglar aquí adentro pero problemas familiares dentro de la empresa no he visto.

En otra empresa familiar judía en donde estuve trabajando diez años ahí si por ser judíos y eso meten hasta el hermano, el cuñado antes eran cinco o seis los que se permitían y ahora nada mas se permiten dos o tres precisamente para evitar problemas de juicios mercantiles, se llegaron a demandar entre ellos mismos, hay un día que ellos le llaman día del perdón en donde se juntan en la sinagoga y todos se abrazan y se perdonan y pasando ese día ahora me pagas porque me pagas, que si se ayudan pero cuando se quieren destruir se destruyen, yo lo vi.

También trabaje en una empresa en donde eran socios diferentes y trabajan bien pero nada más que ahí todos se cuidan, has de cuenta que para que salga un cheque los tres tenemos que firmar para que yo vea que tú no te vuelas el dinero.

Por ultimo Dibuje en donde se localiza usted dentro del organigrama de GRC.

Y mientras lo esta dibujando le preguntamos en que rama se localizan de acuerdo al INEGI, él nos comenta lo siguiente:

Yo en las otras empresas resolvía los cuestionarios que me daba el INEGI cada mes, y del tiempo que he estado aquí no ha venido el INEGI y si ha venido no nos ha encontrado.... pero nos ubica en el ramo de la construcción.

En la visita que tuvimos en Xochimilco nos dijeron que nos recibiría el ingeniero Javier Lagunas pero no nos fue posible verlo ¿qué paso con él?

Ahorita ya no está Javier pero él se encargaba de la obra civil antes que Lino y como Lino era nuevo, alguien se tenía que encargar de supervisarlo y enseñarle como hacer el trabajo.

Cuando nos entrega el dibujo del organigrama nos comenta:

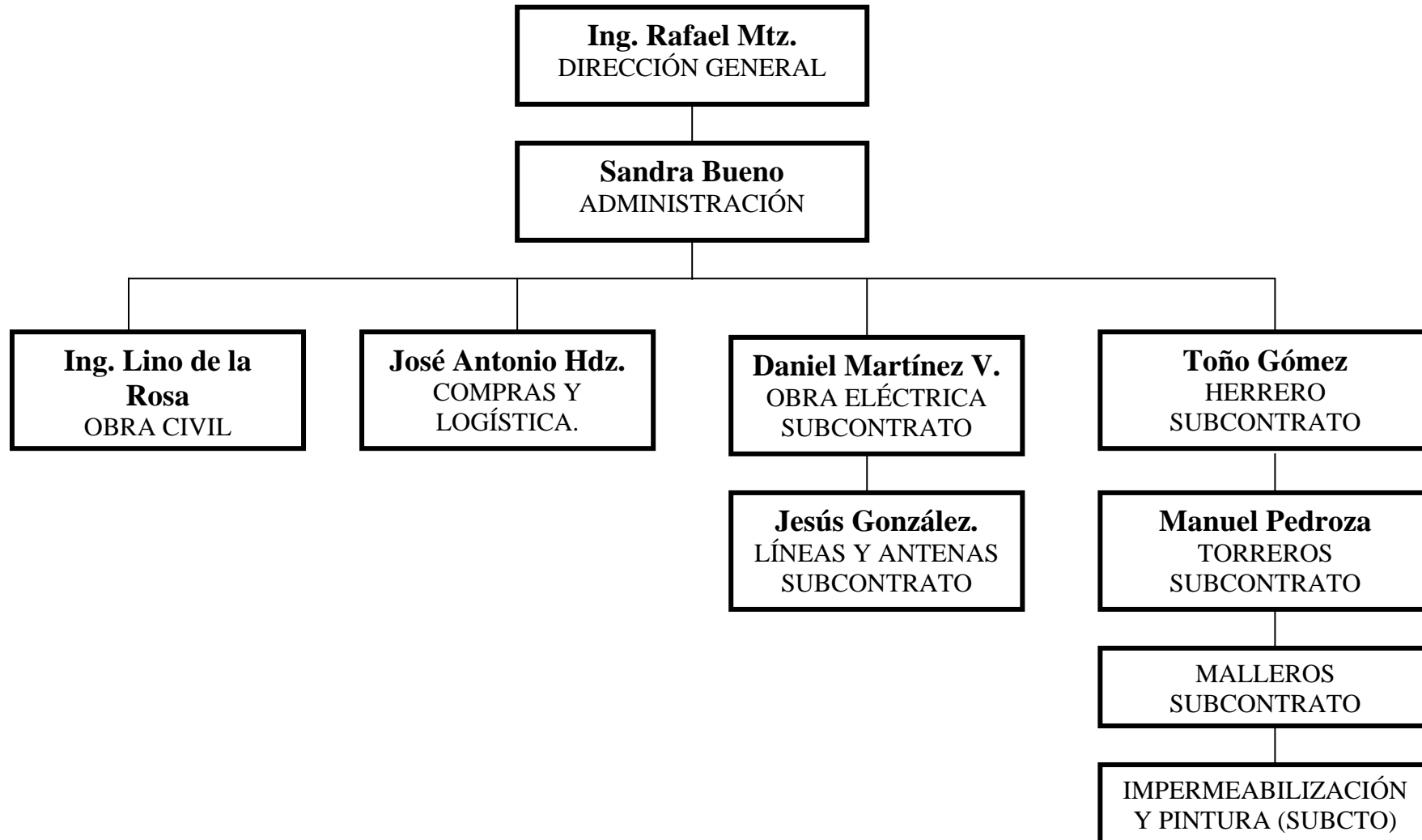
También incluyo a los de antenas, al torrero, al mallero y las los de impermeabilización y pintura porque hay veces que nos lo piden, pero ellos ya son subcontratos.

Hemos trabajado en estados como: Puebla, Hidalgo, Cuernavaca, Tlaxcala, Estado de México, DF, Guadalajara.

¿Aquí por la zona usted conoce a otras empresas que se dediquen al mismo ramo?

Hay una aquí en Ixtapaluca que se llama torres y antenas pero la verdad no se como se trabaje ahí.

ORGANIGRAMA DE ACUERDO A LA PERSPECTIVA DE JOSÉ ANTONIO ALDAMA.



Ing. Rafael Martínez

Fecha: 02 de Noviembre de 2006.

Lugar: Oficinas Generales de GRC Telecomunicaciones.

Duración: 1 hora 15 minutos.

Parentesco: Esposo de Sandra y hermano de Daniel.

Are: Dirección General.

Descripción: Dueño de la empresa, con el 80% de las acciones.

Preguntas referentes a la empresa

¿Cómo surge la idea de crear su propia empresa?

Éste lo que pasa es que anteriormente yo trabajaba en muchas empresas, siempre por no depender nada mas de un sueldo, principalmente es eso y después pues empecé a trabajar como persona física y los requerimientos de las propias empresas e incluso los de la Secretaría de Hacienda, hacen que formes una empresa no, es como una obligación y ese es el principio.

Pero como decide incluir a su familia dentro de la empresa

Aquí el asunto es que al inicio no es suficiente una sola persona para llevar todo el negocio entonces necesitas gente para que te ayude a hacer los trabajos y gente que te ayude a administrar.

Entonces en la parte administrativa pues yo platique con mi esposa y le dije que me ayudara en los asuntos de contabilidad y así como fue que la integramos como una socia dentro de la empresa y a mi hermano por que el conoce mas las cuestiones técnicas para hacer físicamente los trabajos entonces ese fue el motivo por el cual fueron integrados ellos.

¿Cuáles son las actividades que realiza?

La principal es organizar todo el trabajo y deslindar la responsabilidad de cada uno de los departamentos tanto administrativos como operativos y de construcción. Yo soy el que determino quién va a hacer cada una de las cosas y obviamente solicitar el trabajo por que tengo que estar buscando el trabajo y ya cuando nos lo asignan yo tengo que deslindar la responsabilidad en cada uno de los departamentos, esa es mi función.

¿Cuántos trabajadores tiene?

Nosotros hemos llegado a tener hasta 70 trabajadores en una buena temporada y depende de los trabajos vamos contratando o despidiendo gente.

Y ahorita ¿cuántos trabajadores tiene?

Ahorita solo somos cuatro trabajadores por las crisis y como esta la situación política y los proyectos y los presupuestos no se han podido liberar y entonces para la solución pues lo mas fácil es correr gente no, para que no te impacte en la nomina.

Y la gente que en este momento descanso, ¿la va a volver a contratar cuando tenga más proyectos?

Pues no sé, la mayoría si regresa, pero hay gente que no se espera y consigue otro tipo de trabajo y se va y ya no regresa pero la mayoría si regresa.

¿En base a qué los contrata?

En base a la necesidad del trabajo.

¿Que requisitos les pide?

Disponibilidad, fundamentalmente con nosotros es disponibilidad, nosotros no tenemos horarios de entrada, horarios de salida, ni fines de semana, ni días festivos, ese es fundamentalmente nuestro requisito que tengan disponibilidad de trabajar.

¿Y en cuanto a las capacidades o conocimientos de los trabajadores?

Depende de cada uno de los departamentos, por ejemplo en la cuestión de supervisión normalmente nosotros vamos ascendiendo a la gente por la experiencia que tienen en el mismo trabajo lo hacemos básicamente así, nos basamos básicamente en la experiencia que tienen en el manejo de personal y las obras, conocimiento en el mismo trabajo.

Comenta que su hermano es el encargado del área de electricidad, si alguien llega con su currículum, ¿usted decide contratarlo o le pide opinión a su hermano?

Todo esto, normalmente siempre pasa por Daniel, toda la gente pasa por Daniel, él es el que me sugiere y me dice sabes que tengo a esta persona que nos puede ayudar,

entonces yo lo evalúo y si tiene la experiencia para trabajar entonces se integra a la plantilla pero en realidad pasa primero por los departamentos.

Porque al final de cuentas ellos son los que necesitan al personal, no yo, entonces si ellos piensan que esa gente es la adecuada entonces es a través de ellos que acceden al trabajo no a través de mí

¿Cómo se organiza el trabajo?

Es fácil, a mi personalmente me llega una invitación de proyecto, yo voy lo recibo, lo reviso y entonces veo si es factible el proyecto.

Si es factible el proyecto, hago una reunión con la administración, hago reunión con construcción y con electricidad, entonces revisamos nuevamente el proyecto en conjunto, sabemos cuanto nos van a pagar y entonces hacemos una evaluación de cuanto nos va a costar el proyecto en cada una de las áreas entonces el departamento de construcción se dedica a establecer cuanto nos va a costar en materiales, cuanto va a costar en mano de obra y el departamento de electricidad hace lo mismo.

Por otra parte yo hago la estimación de cuanto me va a costar, hay un costo que se llama indirecto que es la operación de la misma empresa, no lo gastos que originan los trabajadores, sino la renta de la oficina, el teléfono, la luz, todo lo que necesitamos. Ya que determinamos que es factible el proyecto, que vamos a tener beneficios, que se puede hacer, entonces yo determino que supervisor se va a encargar de esa obra, con qué tipo de vehículos y que herramienta eso es lo que yo determino, ya después ellos salen y ya organizan su trabajo fuera, pero eso ya se encarga de hacerlo cada supervisor en su obra.

Ellos manejan a su personal a su conveniencia y la parte eléctrica cuando ya la parte de construcción esta lista entonces recibe un llamado del encargado de construcción y asisten al sitio para terminar y ya ellos se organizan entre los mismos departamentos ya fuera para hacer los trabajos.

¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Mira, la comunicación que hay en la parte administrativa tiene que ser muy estrecha, por que necesitamos saber el asunto de dinero.

Es muy amplia la comunicación con toda la gente por que tenemos que estar al pendiente de los proyectos, todos dependemos de todos, entonces no podemos estar aislados no podemos cada quien estar por su lado, por ejemplo, si un supervisor necesita dinero, le va a hablar a la administración, entonces administración viene y me dice: sabes qué necesito que me autorices estos pagos para tal gente, entonces yo ahí me doy cuenta cuanto dinero se están gastando y si puedo autorizar o no. si yo me doy cuenta de que es un gasto que no debería de ser, entonces le hablo al supervisor y le pido que me explique porque esta utilizando esos recursos.

Entonces como se pueden dar cuenta todos estamos bien comunicados sabiendo que es lo que estamos haciendo en cada una de las actividades.

¿Y también tiene comunicación con los trabajadores o solo con los supervisores?

Mira, anteriormente el lazo era muy estrecho en esa situación, pero desafortunadamente y no hace mucho tiempo, la gente confunde la confianza y las facilidades que se le dan para hacer su trabajo y normalmente siempre tratan de sacar algo en beneficio de ellos, entonces abusan de la confianza, abusan de absolutamente todo.

Entonces por eso nosotros establecimos ahora un procedimiento, yo no tengo nada que ver con los trabajadores directamente, ellos primero con su supervisor, el supervisor con la administración y al final vienen conmigo, porque se quedan muchos vicios que el dueño tenga una relación con los trabajadores y eso es lo que nos ha orillado desafortunadamente a poner una barrera entre los trabajadores y nosotros.

¿Esa barrera no ha ocasionado conflictos entre los trabajadores?

Si, es complejo porque entonces se rompe esa confianza con nosotros directamente pero la gente debe de entender que hay jerarquías en donde la administración esta por arriba de la supervisión entonces los trabajadores de obras están por debajo de la

supervisión, entonces así es como se maneja. Ellos no pueden subir aquí y decir oye es que Lino me regañó o Daniel me trato mal, ellos no pueden subir aquí a decirme eso porque al final de cuentas los supervisores son los que han estado jalando a su gente.

Eso es el chiste de esto, por ejemplo tengo a un supervisor y me dice sabes que tengo a 5 trabajadores que van a entrar y son de mi confianza, entonces entran no, entonces los trabajadores no tienen que venir a decirme que Lino no les paga o que cualquier cosa, no tienen ninguna excusa para subir conmigo.

Y si se diera la situación de que hubiera falta de pago y que un trabajador tuviera que hablar con usted...

No, es que no hay faltas de pago, aquí nosotros hacemos que vamos a suponer por ejemplo en estos días sé a dado esa situación, sabes que yo soy el que determino, yo le tengo que avisar a administración, sabes que, para la otra semana no va haber pago, entonces ella tiene que transmitírselo al supervisor y el supervisor tiene que decírselo a su gente. Si alguien esta inconforme, se lo dirá al supervisor y el supervisor me lo dirá a mi, sabes que fulano de tal no se quiere esperar otra semana, entonces se le paga y tan tan, se termina el problema y por eso la cuestión de la disponibilidad.

Antigüedad de los miembros de la empresa

Mira de Danny, Sandra, Toño tienen desde que empezamos con este asunto, como ocho años trabajando conmigo, Lino tiene como tres o cuatro años y los demás todos son eventuales, por que entran salen entran salen, sobre todo por que no aguantan a estar fueras hay mucha gente que no le gusta salir, entonces están fuera una semana y se regresan y tienes que contratar a otro y por eso no aguantan mucho.

Si usted tuviera que cambiar algo ¿qué cambiaría?

Mmm... la relación entre el patrón y los trabajadores, eso es lo que me gustaría cambiar, normalmente yo soy de las gentes que le gusta estar con la gente de trabajo y siento que las cosas funcionan mejor estando al pendiente, pero no tengo el tiempo de estar con la gente, por que al final de cuentas siempre confunden que el patrón este con ellos, ayudándolos y no se puede, a mí me gustaría cambiar eso pero no se puede.

O sea a mi me gustaría tener una mejor relación con mis trabajadores de la obra pero en realidad a mi me a llevado a un lugar que no me conviene, si me gustaría cambiar eso, ahora otra cosa que me gustaría cambiar sería que no tuviera que tomar las decisiones yo.

Si no las tuviera que tomar las decisiones usted, ¿entonces quien?

La administración ¿no?.,.

Si saliera mal alguna situación en la que la administración tomara alguna decisión

Los corro.

A pesar de que sea su familia

Si.

¿Y por que quisiera cambiar eso de tomar las decisiones?

Por que desafortunadamente estando de este lado del escritorio es un peso muy grande. Aquí tienes que solucionar los problemas de todos, absolutamente de todos, aquí por ejemplo yo no puedo, vamos a suponer si yo tengo un problema en mi empresa, yo no tengo un jefe al que le pueda pedir ayuda, todo lo tengo que solucionar yo.

Si viene un supervisor, si viene un encargado de supervisión, si viene la administración, el encargado de compras todos vienen a mi y yo les soluciono sus problemas. Si por ejemplo algo sale mal en el trabajo yo tengo que responder por eso, si chocan un auto, yo tengo que solucionarlo, si la administración hizo un pago indebido yo tengo que solucionarlo.

Entonces al final de cuentas me gustaría que la administración se encargara también de compartir esa responsabilidad y decidir las cosas que se tienen o no se tienen que hacer. Por que normalmente cuando uno toma decisiones pues normalmente, por ejemplo si decides comprar un vehículo nuevo, los trabajadores te dicen oye por que no mejor compartes con nosotros el dinero, siempre ven que las decisiones que tomamos están mal para ellos desde su punto de vista por que nunca han estado de

este lado entonces, esa sería una de las cosas que me gustaría pues si tener con quien compartir esa toma de decisiones.

No puedes estar solucionándoles los problemas a todos, y te preocupas, te angustias si hay dinero o no hay dinero, si ya se hicieron los pagos o no. esto es como un juego de ajedrez que si no sabes mover una ficha correctamente te quedas atorado, eso es el chiste de todo esto.

No sería mejor para compartir la responsabilidad de toma de decisiones que cada departamento fuera el responsable de su toma de decisiones en lugar de que se acerquen a usted para que les resuelva sus problemas

Si precisamente es lo que te digo, eso es lo que me gustaría cambiar el problema es que no se puede por que al final de cuantas no se puede, por que yo he tratado de hacerlo, por ejemplo yo me quiero desentender de la empresa por unos días, créeme que cuando regreso es un caos por que la gente se desentiende de las cosas.

Normalmente yo tengo un procedimiento para hacer las cosas, normalmente yo no soy de los que anda apuntando las cosas yo me acuerdo de todo y siempre les tengo que estar preguntando y que paso con esto y si ya se hicieron los pagos y son respuestas de: que ahorita lo checo, ya se me olvido pero ahorita lo hago, entonces siempre si yo no estoy preguntando por las cosas siempre se les olvida lo que tienen que hacer y no se por que aunque lo apunten y hagan todo, siempre se les olvida a la gente lo que tienen que hacer.

Hay veces que darle seguimiento a las cosas es difícil, no se a otras personas pero las que tengo aquí trabajando siempre tengo que estar insistiendo por que siempre se les olvida algo en cosas que ni tienen que ver conmigo. Cosas que son de su propia área, entonces imagínate si yo en un momento dado no pongo atención de lo que esta pasando en cada uno de los departamentos y dejo que tomen sus decisiones, cuando el problema llegue a mí si es que hay un problema ya va a ser muy fuerte, por eso trato de anticiparme a los problemas que ellos no están considerando y creo que siempre es así. Si yo no pregunto las cosas entonces olvídate.

Ha platicado delegar la toma de decisiones con la administración

Si, este pero es que posiblemente no tenemos el personal adecuado en ese punto para poder tomar las decisiones.

¿Necesitarían estar más capacitados?

Si así es porque una cosa es que yo decida y otra que yo administre el negocio pero quizás en cada uno de los puntos, en cada uno de los puestos necesitemos gente específica para hacer ese tipo de trabajo, quizá la gente que tenemos en este momento no sea la adecuada.

No ha considerado contratar gente especializado para cada puesto o con los conocimientos requeridos para cada área

Si, ya contratamos a alguien en administración, el problema es que por ejemplo, vamos a suponer, hoy yo contrato a un administración y le digo mira tenemos este proyecto te van a pagar tanto y tú te encargas de administrar el dinero para ese proyecto.

Lo primero que sucede es que cuando tienen, vamos a suponer que el pago no entro en el día que debía haber entrado entonces ya en ese momento la persona ya no tienen la capacidad de resolver ese problema por que al final de cuentas es dinero, entonces si esa persona no tiene el dinero para hacer sus pagos y para pagar sus cosas y seguir haciendo su trabajo entonces se va a quedar atorada, vamos, es diferente cuando se trabaja de forma tradicional cuando se tiene un pedido de algo, por ejemplo de teléfonos y sabemos que la fabricación de cierto numero de teléfonos nos va a dar cierto porcentaje de ganancia y ya sabemos cuantos vamos a vender al mes, cuanto va a ingresar, cuanto nos vamos a gastar, pero aquí el asunto es que no es así, no se puede tener una administración para una situación así.

Por que un administrador en primer lugar necesita recursos para poderlos administrar ese es el principal asunto, teniendo recursos el va a gastar y va a pagar y va a hacer sus asuntos. en estos casos a nosotros hoy nos aceptan un trabajo y no tenemos dinero para salir, entonces esa persona administrativa de donde va sacar el dinero para poder hacer ese trabajo, para que la gente salga a trabajar necesitaría pedir un anticipo, pero en este negocio no te pueden dar anticipo tienes que meter tu dinero

primero, le puedes dejar recursos para administrar, todos quisiéramos tener un colchón y que cada mes nos dieran resultados de ese dinero y de las obras, tú te encargas de facturar y todo eso, pero si el cliente nos dice que este mes no nos puede pagar pero que quiere que hagamos otra obra, se necesita el dinero para administrar.

Entonces lo que se tiene que hacer es salir y pedir un préstamo al banco o buscar a tu compadre para que te preste dinero para poder solucionarlo, pero tú como empleada de administración no lo vas a hacer sino que definitivamente lo tengo que hacer yo, tú vas a venir y decirme tenemos estos proyectos y vamos a necesitar tanto de presupuesto para empezar y yo siendo el dueño tengo que decir ten el dinero o no hacemos el dinero.

Se puso gente pero dependemos de muchas cosas, no es tan sencillo no es como tener un programa donde tu fabricas y cobras al mes, aquí te pueden entrar tres o cuatro obras al mismo tiempo, los pagos que esperas el día de hoy nada mas no salen, por que en ocasiones no hay dinero y se tiene que solucionar. si hubiera los recursos no habría ningún problema por que entonces ustedes se encargan del departamento de administración y yo de los recursos para que ustedes los administren y al final ustedes me van a decir nos gastamos tanto en este proyecto pero aquí esta tú recuperación de tú inversión y tú utilidad es de tanto.

Pero eso ya se tiene que ver en la practica, porque aquí el dinero que recibimos todo es para inversión, aquí no hay de que ya me saque 10,000 o 15,000 pesos, normalmente la mecánica que utilizo es todo inversión, si no invertimos nos quedamos atorados. Si tuviéramos los recursos y que fueran constantes si tendríamos un departamento de administración con gente capacitada.

¿Cree que influye la relación familiar dentro del ámbito de trabajo? ¿Por qué?

Si, por que volvemos al asunto de la confianza, al final de cuentas somos seres humanos entonces tenemos defectos, entonces, vamos a suponer, yo hoy decido, comprar una computadora porque se que hace falta y ya no compro vehículos para el departamento eléctrico de Daniel, entonces me dice por que no compraste esto y yo le digo pues por que no son necesarios entonces él me dice: tú si compraste para tu oficina.

Al final de cuentas la confianza que existe entre dos personas que son familiares pues es de que puedes hablar y difícilmente puedes separar esa relación laboral de lo familiar que casi siempre están juntos, por ejemplo yo me enojo con mi esposo en mi casa y si llegamos aquí no vamos a estar trabajando a gusto...

CO: Suena su radio y recibe una llamada en la cual le mencionan que hay un proyecto que posiblemente se lo den a GRC le preguntan que si los mismo trabajadores que fueron a otro sitio para que gestionen los permisos, el Ing., dice que es el mismo personal...se dirige a nosotros para continuar con la entrevista y nos comenta:

Entonces la gente del otro sitio ya no existe, ya la despedimos, entonces se están gestionando los permisos para ir a ese sitio y yo no tengo gente para mandar ahí, entonces ¿que les tengo que responder? si se están gestionando los permisos para entrar en 15 días, o sea el problema ahora es mío por que me dicen que posiblemente nosotros hagamos esa obra, la gente si ya no existe, ¿que es lo que tengo que hacer?, ¿de donde voy a sacar a la gentes ya no existe? y si voy a hacer una nueva lista ¿de donde la voy a sacar a la gente? ahora lo que tengo que hacer es hablarle al supervisor que vaya a buscar a esa gente con la que estuvimos trabajando y entonces ver como acomodar a esa misma gente para este trabajo.

¿Y si no encuentra a los mismos trabajadores?

Pues entonces les tengo que mentir y decirles que si va la misma gente y a los nuevos les tengo que hacer unas credenciales con los nombres de las otras personas que trabajaron con nosotros.

Es que en realidad es muy complejo, es muy difícil tomar decisiones en dos minutos, pero al final de cuentas yo tengo que decir que si, yo no tengo la opción de decir que no, aunque no se ni cuanto me van a pagar por ese sitio, ni siquiera se de que trata ese proyecto, pero al final de cuentas yo soy el que tiene que asumir la responsabilidad de decir si o no, al final de cuentas yo soy el que decide todo. Lejos de que la administración tenga sus recursos para el proyecto, yo ya me metí en problemas por que no tengo gente.

Volvemos a la pregunta en la que estábamos antes de la llamada...

Entonces les digo, si me enojo con mi esposa en la casa a la hora de abrir la puerta de la oficina no se pueden separar las cosas, ni modo que lleguemos aquí y estemos como si nada.

Por ejemplo con mi hermano, no le pareció que yo me comprara una camioneta del año y el tiene una de un año anterior y si discutimos esa situación o por que yo estoy percibiendo más dinero aunque las cláusulas de la empresa, de la sociedad así están establecidas, aquí yo soy el dueño y tengo el 80% de las acciones, Sandra tiene 10% y Danny tiene 10% entonces así esta establecida la empresa y si yo soy el 80% y yo quiero comprarme una camioneta a veces hay de que ¿por que te compraste esa camioneta si yo tengo esta?

Él también tiene gastos, pero al final de cuentas yo no puedo decirle ten 100,000 pesos cuando él percibe un dinero por su trabajo y una utilidad por las ganancias de la empresa, si la empresa va creciendo él va creciendo pero siempre existe esa diferencia que en realidad si es difícil manejarla.

Con respecto a lo que mencionaba de las cláusulas, aunque Daniel ya esta fuera de la empresa...

Ahí se hizo una negociación con él, por que al final de cuentas es exactamente lo mismo, nada mas que se yo tuve que quitar recursos de la empresa para dejárselos a él. Dentro del precio que se le paga esta implícito el porcentaje que tiene dentro de la empresa.

¿Por que decide su hermano separarse de GRC?

Por que no le gustaba que yo tomara las decisiones.

¿Él quería compartir las decisiones con usted?

No, él quería tomar sus propias decisiones.

¿Fue una decisión en conjunto o el solo decidió separarse?

Él llevo y me dijo que quería hacer las cosas por mi cuenta y pues se separa aparentemente, obviamente él se va se lleva la parte eléctrica, se lleva recursos de la

empresa pero la empresa le sigue dando trabajo, solamente que el beneficio que me dio es que yo ya no tengo que decidir sobre su gente.

Así es que cuando llega un proyecto, le hablo, nos reunimos y le ponemos un precio, se lo doy y yo ya no tengo que verlo aquí, ya no tengo que ver a su gente, si me compro una camioneta ya no es asunto de él, ya no tengo ningún problema con él, entonces el se va. Si sus trabajadores legaron a trabajar o no ya no es mi problema, si acabaron un sitio en tiempo o no ya no es mi problema; simple y sencillamente él tiene sus plazos con la supervisión y hasta ahí, y si no pues se va.

Considera que la relación con su hermano después de la separación empeoro o mejoro

Sigue igual.

Preguntas referentes a la familia

¿Cómo esta conformada su familia?

Mi familia esta conformada por mi esposa, mi hija y yo.

Y en cuanto a su núcleo familiar, ¿quienes participan dentro de GRC?

Nadie solo Danny y yo.

¿Tiene más hermanos?

Si y también han trabajado con nosotros, por ejemplo en Puebla cuando abrimos un proyecto de mantenimiento ahí abrimos otra empresa e invitamos a mi otro hermano que es mayor y pusimos una empresa y él la llevaba, la llevo durante dos años. Igual tenía su independencia, sus trabajadores, nosotros destinábamos recursos para allá, nada mas que el proyecto se dejo por que no era rentable.

¿Cuantos hermanos son?

Somos nueve hermanos, de los cuales son siete hermanos y dos hermanas mi papá y mi mamá.

¿Por que decide trabajar específicamente con Daniel y no con sus otros hermanos?

Lo que pasa es que cuando yo empecé a trabajar con mi cuenta, no teníamos nada, entonces me ofrecieron un trabajo y cuando yo acepte el trabajo necesitaba salir de viaje, no tenía herramienta, ni gente, ni dinero ni nada para hacer ese tipo de trabajo.

Cuando salí me ofrecieron mas trabajo, entonces cuando llegué a mi casa mi hermano Daniel me dijo que lo habían despedido de su trabajo, entonces en ese momento fue que lo integre con nosotros, como persona física hicimos muchos trabajos y compartimos muchas cosas y de ahí fue que empezamos a hacer más cosas.

¿Cómo es la relación familiar dentro y fuera del trabajo?

Afuera es mejor que aquí en todos los aspectos, por que allá no hablas de dinero y aquí si se habla de dinero y siempre estas gritando. Por ejemplo si a Sandra no le gusta que se le llame la atención y si algo esta mal se le tiene que llamar la atención. Afuera pues de que voy a pelear con ella.

¿Cuáles son las ventajas de trabajar con su familia?

Las ventajas que existen es que te van a cuidar tus intereses por que también son sus intereses. Obviamente si Danny ve que algún muchacho se esta robando el cable o se esta yendo de borracho y agarrando una camioneta, pues en ese momento le pone un estate quieto y se va esa gente.

Si Sandra ve que Lino esta sacando recursos de más pues también se va. Y hemos tenido experiencias que cuando las personas se van solas a trabajar, tuvimos un caso de que se pusieron a tomar y se llevaron uno de los vehículos y chocaron y tiraron un poste, hicieron una serie de cosas que hasta pudimos ir a la cárcel, entonces quiere decir que si tu familia esta en un momento dado pues cuidas el patrimonio por que al fin y al cabo también es de ellos.

Pero sí te beneficia que sea tu familia por que al final de cuentas no van a aceptar que alguien te haga algo malo

Considera usted que trabajar con su familia le acarrea desventajas a la organización. ¿Cuáles serían?

Las desventajas es que siempre como todos queremos tener más y pensamos que unos hacen más que otros y que unos ganan más y él otro trabaja menos. Al final de cuentas es eso, que sentimos que trabajamos o que no se nos da el dinero de lo que estamos trabajando pero es eso que se piensa que por que yo soy el director y yo como el director o como dueño de la empresa tengo ciertos beneficios y ellos como trabajadores, por ejemplo Sandra que trabaja la parte de administración y contabilidad y tiene un sueldo, Daniel trabaja en la parte eléctrica también tiene un sueldo.

Los recursos que son de la empresa los invierto, siempre invierto, si en un momento dado decido comprar algo para mi ellos deben de entender que una administradora no va a poder en su momento decidir el día de hoy si se va a comprar un coche del año o una computadora o una moto, por que ellos tienen su sueldo y nada mas y ese es uno de los problemas.

Sí Daniel tiene su sueldo y si el día de hoy quiere comprar una moto pues no puede por que no tiene el dinero para hacerlo, la empresa si tiene el dinero para comprar una moto pero no tiene una empresa para comprarle una moto a su hermano. La empresa si tiene dinero pero no tiene dinero para comprarle un centro de lavado a su esposa, yo soy el esposo, si yo como dueño de la empresa agarro dinero para regalarle una moto a mi hermano, bueno le voy a regalar una moto a mi hermano pero yo. Son cosas que hay que separar.

¿Quien establece los pagos de cada quien?

Yo, siempre lo he establecido, yo siempre digo cuanto gana cada quién.

¿En que se basa para determinarlo?

Me baso en los resultados fundamentalmente es eso, por ejemplo si una obra a mi me cuesta 100,000 pesos y yo le digo a la administración que me de las cuentas de cuanto se gastaron en esa obra entonces me traen cuentas y entonces me dicen a este se me olvido poner los sueldos de los muchachos y ya es un tache a y ¿la gasolina del camión que fue a hacer tal cosa? ya es otro tache ahí se va haciendo la evaluación primero de ellos y por ejemplo ella me trae unos resultados pero al final de

cuantas fueron otros porque se les olvidaron considerar unas cosas que al final de cuentas no afectan.

Entonces ahí es donde viene la evaluación, entonces una vez sacada la evaluación de cuanto nos costo una obra si yo cobre 100,000 y me gaste 100,000 pues voy con el departamento de construcción para ver por que se gastaron 100,000 en una obra que eso nos costo, quiere decir que tiene mas gente y que no esta dando resultados pues entonces no puedo pagarle mas, si me da ganar el 100% de lo que gastamos, entonces pues si vemos la posibilidad de subir el sueldo y darle una compensación.

Preguntas referentes a la toma de decisiones.

¿Planea a corto o a largo plazo?

Anteriormente cuando había una dirección de la gente que nos daban el trabajo, hicimos un plan a largo plazo de dos años, que se vencieron entonces cuando se cambio la administración, entonces ya no pudimos planear a largo plazo sino a corto plazo y ni siquiera a un mediano plazo por que ahora dependemos de gente que no confiamos y dependemos de pagos que no nos llegan, lejos de invertir a largo plazo, tratamos de mantenernos en un corto plazo, hacemos un trabajo y recuperamos nuestro dinero y se acabo por que no tenemos la confianza en esa gente para poder nosotros tomar créditos e invertir en sus proyectos que al final de cuentas ellos no nos van a respaldar. Si llegara otra administración en la que tuviéramos la confianza de que nos van a respaldar pues seria a largo plazo. Pero por el momento a corto plazo.

¿Cuáles son los principales problemas a los que enfrenta GRC?

El primero es que tenemos que adaptarnos a las condiciones de quien nos contrata y sí quien nos contrata no tiene una buena administración pues nosotros trabajamos en una desorganización.

Eso es lo fundamental y lo que estamos padeciendo ahorita, la gente que nos contrata no tiene un procedimiento de dirección adecuada y tenemos que estar corriendo de un lado para el otro. No hay una buena dirección de parte de ellos.

El otro problema es que tenemos que viajar mucho, por que la gente se enferma, no adapta al frío, no se adapta al calor, las condiciones de trabajo son difíciles, la gente se regresa, no quiere trabajar, y el último es que no te pagan a tiempo que al final de cuantas eso ocasiona muchos de los problemas.

¿Cómo enfrentan los problemas?

GRC tiene un plan en el que GRC no trabaja con dinero de anticipos, GRC no pide anticipos para trabajar, normalmente trabajamos con recursos que nos deben, por ejemplo hoy pago todo lo que debo de un sitio y con el dinero que nos sobra es con lo que vamos a trabajar, nunca salimos a trabajar con anticipos, por que ya nos ha pasado que en ocasiones nos gastamos el anticipo en pagar ciertas cosas y si por alguna razón nos paran la obra son gastos que después cuando reanudamos el trabajo ya no tenemos dinero para continuar. Trabajamos sin anticipos.

En dado caso que surja una situación imprevista, ¿quién tomaría las decisiones a parte de usted?

No confié en nadie. Tendría que regresar de donde yo estuviera para tomar la decisión.

Los trabajadores ya saben que en cuanto usted no este tienen que esperar hasta que llegue para que se tome la decisión

Lo que pasa es que cuando tuvieron su oportunidad tomaron decisiones equivocadas, si yo me fuera tranquilo sabiendo que pueden tomar decisiones aquí no hay ningún problema, pero ha sucedido que cuando me voy han tomado decisiones equivocadas entonces prefiero que me busquen y decidirlo yo por teléfono.

Claro decisiones de la oficina, por que decisiones de la obra cada uno de los muchachos decide sobre las modificaciones en los sitios, ese es problema de ellos y ellos lo deciden. Pero cuestiones de la oficina y las administrativas cuestiones si arrancamos un proyecto o no las decido yo, y yo planeo las cosas por que de eso depende el éxito del proyecto

¿Bajo que condiciones toma una decisión?

Normalmente las decisiones las tomo así, o sea yo ni siquiera tengo la oportunidad de analizar, ehhh la decisión que yo tome en ese momento lo digo específicamente, o sea no se me consulta si la quiero tomar o no, si no que tengo que hacerlo.

O sea por ejemplo si voy a vender una camioneta o necesitamos recursos o sea pues eso obviamente que es lo que me mueve, pues la necesidad de que el negocio necesita dinero, eso es lo que me mueve a tomar una decisión para tener recursos no, pero lo que corresponde al trabajo, o sea yo tengo que tomar la decisión en el momento en el que me llamen no, oye sabes que necesito que vengas porque tengo un pedido, o sea a veces es el servicio que le tengo que dar a mí cliente no, si mi cliente me necesita yo tengo que ir a la hora que ellos me digan.

O sea si quieren que inicie una obra y después platicamos el precio, ni modos lo tengo que hacer, o sea esas son las condiciones que me mueven para con respecto a los proyectos no, o sea yo los tengo que agarrar o si o si, porque al final de cuentas es trabajo es control de ingresos nos desintegramos no. Al final de cuentas conforme va caminando el proyecto tengo que ir haciendo vidas sociales no.

Pero por ejemplo lo que son recursos y prestamos y todo eso pues si, o sea al final de cuentas si no hay dinero pues tienes que decidir a fuerzas no, sabes que pues vamos a tomar un crédito para arrancar este proyecto porque no vamos a salir.

Y a pesar de que no saben cuanto les vayan a pagar ¿como decide aceptar o no el proyecto?

Entonces el día de mañana o en una semana me tienen que entregar los planos entonces cuando me entregan los planos, si por ejemplo hoy me están entregando los planos y mañana me están diciendo que vaya una persona entonces yo tengo que mandar a la persona a hacer ese trabajo.

Entonces ya estando la gente trabajando y ya recibiendo los planos en ese momento tengo que decidir sabes que esto te cuesta tanto y entonces ellos tienen que decidir bueno no sabes que yo te pago esto, no esto, no, y entonces ahí es donde viene la negociación que es otra cosa diferente no. Viene la negociación de que me pagas dos

o me pagas veinte. Y yo ya en definitiva viéndolo analizado en el proyecto y con la experiencia que tenemos sabemos si lo que nos están ofreciendo es conforme a los resultados.

¿Su familia influye al momento de tomar una decisión?

O sea en casos excepcionales pero normalmente no es que tome su opinión o que les consulte, yo creo que les platico, oye viene este proyecto y voy hacer esto y esto y ellos me dicen si esta bien, o sea quizá o confían mucho en mí o no, pero es eso, o sea normalmente solo les platico. No les digo voten no.

A pesar de que ellos son los socios

Si así es.

¿Cómo evalúa una decisión?

Como evaluó una decisión, se queda pensando.

Si o sea a pesar de que no sé cuanto me van a pagar como digo que sí.

En base a la experiencia que tenemos trabajando o sea en base a todo se remite a eso, yo tengo una idea por ejemplo me ofrecen una estación, o sea realmente que a la hora que me están ofreciendo el proyecto yo sé que sí vale 200,000 pesos y al final de cuentas, sí ellos me ofrecen 199,000, yo voy a decir bueno y si yo les digo 210,000, ellos me van a decir bueno, eso también influye la experiencia que hayamos tenido nosotros con este manejo de proyectos saber que muchos principalmente son así.

Entonces ese es el punto como los evaluó sin saber, bueno por la experiencia que tenemos sabemos más o menos cuanto nos va a costar y sabemos que si ellos si nos están mandando y si urge es porque en un momento dado ellos van a tener también la disponibilidad de decirnos que si, puesto que ellos saben que un crédito cuesta tanto y pero eso es lo que nos tienen que pagar no, pero eso ya es en base a la experiencia y a los clientes o sea si fuera un cliente nuevo definitivamente yo no salgo, o sea si fuera un cliente nuevo, yo tengo clientes con los que he hecho muchos trabajos, si a mi me llagara oye sabes que me puedes hacer esto , primero yo voy reviso los planos, el proyecto, después yo hago una evaluación y les digo cuanto les va a costar.

Si después ya me dicen si, si va, después te das cuenta de cómo fue que ese cliente llevo a mi puede ser por indicación de algún otro proveedor o alguien lo recomendó ya después les llamo y les digo si paga, si sí paga (sonríe), entonces eso es con clientes nuevos, porque con clientes que ya conoces al tomar las decisiones sabes que no va a haber ningún problema, va haber una negociación pero sabes que no vas a perder, no va haber mucho problema.

¿Las decisiones que toma influyen en sus relaciones familiares?

Si.

¿En que aspecto?

En el aspecto de que yo he sido lo que yo creo que es conveniente para la empresa y mis familiares piensan que esa decisión pude haberla tomado a favor de ellos, o sea que en lugar de invertir para la empresa, invertir para su persona.

Damos por terminada la entrevista.

Después de despedirnos nos hace un comentario, y nos dice que a él nunca lo habían entrevistado y que ojala la información nos sea útil. Ya después al seguir conservando le preguntamos indirectamente que pasó con Toño a manera que no se molestara (en ese momento ya no se estaba grabando), y lo que nos comenta es lo siguiente.

...Esa es otra situación, hay veces que la gente tiene otros planes y si no esta disponible pues ni modo, por eso es que a veces administradores terminan manejando taxis, o poniendo un puesto de tacos desafortunadamente, pero hay gente que verdaderamente la hace, hay gente que de repente termina haciendo otra cosa, esa es la realidad, hay veces que no hay trabajo.... Y cuando ya hay trabajo y si no esta disponible ese, pues me busco a otro, ¿no?

Pero lo que debe de subsistir es la cabeza porque entonces sin las órdenes de la cabeza el cuerpo no se mueve, se mueve por impulso que se cae no. Entonces la cabeza siempre tiene que estar constante, se puede ir Sandra, se puede ir Lino, se pueden ir todos y yo con la infraestructura que ya creamos yo solo puedo empezar otra vez de nuevo. (Sonríe)

Pero tengo que sobrevivir de la jugada, así sea caso de que tenga que hacer yo los trabajos, no importa los voy a tener que hacer.

Así son las crisis aquí en México y hay que vivir con ellas, esperemos que en la próxima toma de gobierno no sea tan drástico el problema y podamos seguir trabajando igual.

Y digamos tomando en cuenta el nuevo proyecto que acaba de aceptar hace un momento ¿Quién se hará cargo del área de compras en lo que regresa Toño?

Ahh... Bueno lo que pasa es que entonces las condiciones cambian. O sea tú no me das trabajo, yo no te doy facilidades, me das trabajo cada mes pues encárgate de todo.

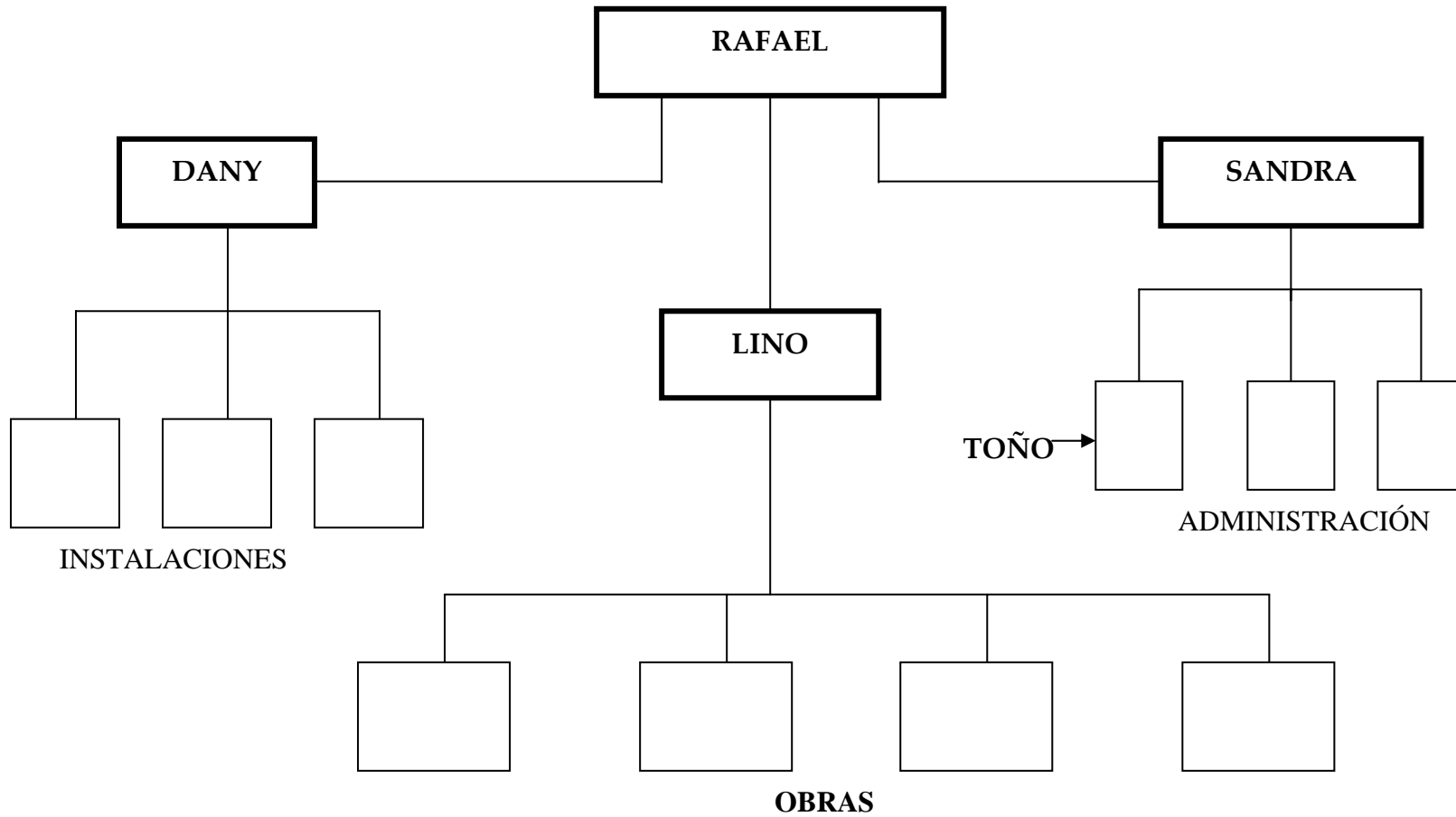
Entonces ahora como ya no hay proyectos como antes, ellos mismos se encargan de comprar el material y llevarlo hasta el sitio, así que por el momento no nos están dando esa parte del trabajo.

Por último dibuje en donde se localiza usted dentro de un organigrama.

Ya sé los habíamos dado no, ya lo tienen ustedes.

Sí, pero ahora necesitamos que usted nos dibuje el organigrama de acuerdo a su perspectiva de cómo están distribuidos los trabajadores y que función desempeñan dentro de la empresa.

ORGANIGRAMA DE ACUERDO A LA PERSPECTIVA DEL INGENIERO RAFAEL.



Lino de la Rosa.

Fecha: 02 de Noviembre de 2006.

Lugar: Oficinas Generales de GRC Telecomunicaciones.

Duración: 45 minutos.

Parentesco: Ninguno, solo es amigo de la Familia.

Área: Supervisor de Obra civil.

Preguntas referentes a la empresa.

¿Cómo es que llegas a trabajar a GRC?

Llegue a trabajar por medio de un muchacho de ahí donde vivo, me había salido de trabajar de una empresa de consultores que se dedicaba a la construcción pero estaba yo en ofertas de buscar trabajo en una delegación constitucional, y le pedí trabajo a un muchacho aunque sea de ayudante por unos días para no dejar de percibir, como ya soy casado y si deja de trabajar uno pues, es importante, entonces le pedí chamba al chavo este, él es albañil en lo que me resolvían las propuestas que tenia, me dijo que si que estaba contactando con un ingeniero para hacer unas obras, pero no sabia bien de que, y ya después me dijo que si que el lunes nos presentábamos y ya cuando llegue a trabajar era con Rafael, ya nos conocíamos nosotros también de vista y de palabra y ya empezamos a trabajar.

Yo empecé a trabajar aquí de ayudante de albañil un tiempo nada mas como yo tengo estudios pues ya después de eso empecé a trabajar directamente para él ya no para el albañil yo trabaje como meses y medio con el albañil.

¿Qué estudios son los que tienes?

Técnico en construcción, así es como llegue a trabajar aquí, ya después poco a poco se presentaron las oportunidades.

¿Qué actividades realizas dentro de GRC?

Realizo la elaboración de los sitios para telefonía celular, la dirección y la construcción, ando supervisando y dirigiendo las obras , ando todo el tiempo en campo, casi nunca estoy aquí en la oficina, entonces hay que salir soy el primero que sale con los albañiles, con los instaladores eléctricos y eso, ando todo el tiempo dirigiendo la obra.

¿Cuántos trabajadores están a tu cargo?

Pues ahorita ya no, porque anteriormente teníamos otra mecánica de trabajo, ahora subcontratamos, por decir ahora me encargo de contratar albañiles hay veces que no llevo gente de aquí por los costos que son elevados, pagar viáticos, traslados y hay que pagarles más porque luego la gente no quiere ir por poco sueldo, hay veces que contrato directamente gente de la localidad para una obra contrato a veces seis o siete personas, pero ahorita gente directamente de nosotros ya no tenemos nada más subcontratamos ya sea que llevemos albañiles de aquí o busquemos allá.

¿En base a que contratas a los albañiles?

En base a que ya conozco la obra y ya se más o menos el costo de una obra, así que platico con los albañiles les ofrezco trabajo y platicamos de lo que tienen que hacer, el desarrollo de la obra, la segmentación de la torre que es lo más especial, lo demás es albañilería común, castillos, cadenas, muros, ya después en base a lo que platicamos y ajustamos un precio.

¿En cuanto a la contratación, tú lo decides o antes de eso tienes que platicarlo con Rafael, para ver que persona y cuanto tienes que pagarle?

No, yo ya decido a quien contrato yo ya nada más lo comento con Rafael, él me da el visto bueno y a partir de ahí iniciamos. Pero cuando voy a buscar gente, antes de movernos ya tenemos el proyecto en mano, ya sabemos más o menos de que se trata y yo ya fijo más o menos un presupuesto, Rafael lo autoriza y en base a eso yo ya puedo disponer.

¿Y ya determinas los sueldos de cada quien?

Si, así es.

¿Cómo organizas la parte del trabajo que te corresponde?

Contrato un albañil, por lo regular procuro a un maestro alguien que sea un poquito más experimentado y ya él decide ahora que ya pagamos un tanto por un lote la obra completa yo ya nada más me dirijo directamente a él y el manda a su gente y no entramos en una discusión de que yo te dije y eso. Así que únicamente hay arreglo entre dos personas.

¿Cómo percibes que es la comunicación dentro de la empresa?

Es buena la comunicación, el tiempo que llevo aquí trabajando nunca hemos tenido problemas y cuando los hemos tenido los hemos dialogado.

¿Y con tus trabajadores?

También, trato de llevar una relación buena con ellos, amistosa pero no llegar al relajado.

¿El trato directo es con Rafael o con la administración?

Con Rafael, con la administración yo veo cuanto se le va a pagar a la gente por decir yo le tengo que dar a veces un anticipo para que se pueda mover o a la semana lo que me pida el albañil o más o menos lo que yo considero que se hizo en el transcurso de la semana y eso yo lo veo con Sandra ya le pido los gastos, incluso mis gastos, los viáticos que yo utilizo los hablo directamente con ella. Con Rafael veo la dirección y con Sandra lo del dinero.

¿Cuánto tiempo llevas trabando aquí?

Tres años ocho meses.

Si tuvieras que cambiar algo ¿qué cambiarías?

Realmente no lo había pensado pero yo creo que estamos bien así como estamos lo único que si es que hubiera un poco más de trabajo ya que ahorita estamos en época escasa de trabajo y por lo mismo se ha reducido el personal que teníamos antes, antes llegamos a ser mas pero en cuestión de cambios yo creo que no ninguno todavía.

Tiene algún parentesco con algún integrante de GRC.

No, con ninguno, solo somos conocidos, antes de que trabajáramos juntos éramos conocidos de ahí de donde vivíamos.

Consideras que hay ventajas y desventajas en trabajar en una empresa familiar.

Mmm... pues en mi caso no, no lo veo que hay problemas ni nada, tengo buena relación y el parentesco entre ellos lo dividen no se refleja tanto aquí en la empresa.

En la parte que te toca a ti supervisar ¿Cuáles son los principales problemas que hay?

Ehhh, allá en la obra directamente es el suministro de los materiales, que a veces nos falla, antes cuando nosotros llevábamos otra mecánica de trabajo nosotros directamente controlábamos los materiales, los pagos y todos los materiales tanto civiles, eléctricos todo lo manejábamos nosotros, todo lo controlábamos nosotros, y ahora ya adoptamos otra mecánica con las personas que trabajamos y ellos se encargan de suministrarnos todos los materiales.

Pero hay veces que se refleja en tiempo y en costos porque por ejemplo nos dicen para mañana ya te llega la varilla que es lo principal que necesitamos para trabajar pasa un día pasan dos días y hay problema, yo le digo al maestro no yo te voy a tener todo el material y le empieza a faltar y los compromisos que hacemos, porque a mi no me empiezan a mandar material, tengo problemas con la gente que me lo envía y yo directamente con el maestro, él esta parado él necesita producir para poder ganar, eso es lo que tenemos uno de los principales puntos.

Y el otro es en la dirección, hay veces que les falta supervisión de la empresa a la que le estamos trabajando, anteriormente nosotros decidíamos sobre las obras, modificábamos proyectos, teníamos la autorización y ahora ya no podemos modificarlo, ya esto sale contraproducente modificarlo, luego quieren hacer responsable a uno de las modificaciones o le falta aquí o le falta aya , ahora lo que yo hago es hablar si hay algún problema ya los problemas los traslado a quien los tenga que trasladar.

Entonces ¿tú tomas las decisiones en cuanto a tu área?

A mi área nada más, si yo ya no decido sobre los materiales, yo hago la lista de los materiales y todo pero ya no decido si van a comprar más o van a comprar menos. En la dirección con la supervisión que tenemos con Telcel yo lo único que hago es recibir las indicaciones de Telcel, las paso al supervisor que tenemos de haya y ya entre ellos negocian.

En dado caso que no estuvieras ¿quien toma las decisiones en tu área?

He éste ¿en la obra?, las pasamos al supervisor que tenemos designado nosotros en caso que yo este de instrucciones a los albañiles que modificaciones o corrección inmediatamente me avisen y yo le aviso a la supervisión para que estén enterados y para que empiecen a ver de que se trata.

O sea que no tendría que pasar esta situación a Rafael

O sea yo siempre se la comento todos esos problemas de falta de materiales, falta de soluciones siempre el siempre se encarga de todo, porque el también a mi me exige resultados de las obras, entonces yo no le puedo estar consultando o no informándole y que al final me diga es que te tardaste mucho tiempo o te faltó esto y no hiciste esto, y al final de cuentas se afectó la obra.

Todo lo que pasa en la obra siempre está enterado él, primero le aviso y él me dice no sabes que pues avísale al supervisor o así esto o espérame yo aviso, ya después él me dice que hacer. Triangulamos la información, yo se la paso a él y él se la pasa directamente a ellos.

Bajo que condiciones tomas una decisión. Por ejemplo si te llegara a faltar un albañil.

Ahí si tengo que yo buscar la gente, por ejemplo yo me encargo directamente de contratarlos yo me pongo de acuerdo con ellos y le digo a Rafael ellos ya se comprometieron a trabajar conmigo y al igual si me llegan a faltar o no venir tengo yo que buscar la manera de compensar esa falta de personal.

Ahorita no nos a pasado pero si nos llegase pues tengo que buscar gente de un lugar o de la misma localidad y ya pues negociar con el albañil para ver los convenios en lo que hicimos en la red, porque ya no le puedo ofrecer lo mismo que le estaba ofreciendo porque tengo que pagar, quitarle ese dinero para poder pagar otro sueldo o incluso hasta quitarle la obra.

Lo que si nos a pasado, es que tenemos que cubrir unos tiempos, pero los que les digo es sabes que necesitas conseguir gente, si se ha llegado a conseguir gente ahí o cuando se nos llega a complicar un poquito si hay la necesidad de que yo lo presione

y le diga sabes que necesitamos más gente porque aunque yo te ayude no vamos a salir en tiempo porque necesitamos cubrir unos tiempos y tenemos una programación de las obras, entonces cuando yo veo que no llega lo presiono y ya el busca la gente igual lo presiono pero igual también lo apoyo para, porque al final de cuentas las obras las tengo que entregar yo, entonces lo presiono pero si buscamos gente, buscamos la manera de hacer las cosas.

Cuándo tienes algún problema grave ¿Te tomas el tiempo para ver la mejor alternativa o te dejas llevar por tu experiencia?

Pues lo dialogo con Rafael, como es el de mayor experiencia aquí y ya un problema ya grave pues es el que decide que hacer, porque no se le pueden ocultar las cosas, entonces ya entre los dos tomamos la decisión o ya me dice sabes que, hay que hacer esto o el otro, o tú como vez me dice, si he tomado las decisiones por si hay proyectos de modificar y eso, o sea al momento y ya el me respalda con las decisiones que yo tomo.

Entonces ¿Si se toman el tiempo para consultar esas decisiones?

Si, si yo le hablo y le digo sabes que hay este problema y haber aguántame tantito déjame ver como le hacemos y ya después me habla y cuando no hay comunicación porque hay veces que estamos en lugares en donde no hay celular ni nada, pasa un rato y le vuelvo a llamar y ya empezamos a platicar y vemos como le hacemos.

Digamos que tuvieras que tomar una decisión y por algún motivo no lo encontraras ¿qué harías?

Bueno pues la tomo, tengo que tomarme el tiempo y buscar la más factible y ya hacerme responsable de esa decisión.

Y te ha pasado eso

Si.

Y después no tienes ningún problema con Rafael, si la decisión que tomaste no fuera la correcta

No hasta ahorita no, las que he tomado han sido pues no al cien por ciento correctas pero se le acercan a una buena decisión.

¿Cómo es tu relación con Daniel?

Es buena, es muy buena nuestra relación tanto con Rafael como con Daniel es cordial la relación, o sea nos llevamos bien desde que nos conocimos y empezamos y en cuestión de trabajo hay veces que si nos enojamos pero al ratito no estamos enojados porque el también casi todo el tiempo esta en la obra.

Cuando estamos en la obra veo mas a Daniel y con sus muchachos también, con sus muchachos de Daniel también tenemos buena relación, hay veces que luego yo decido también sobre sus muchachos, sabes que hay que hacer esto o hay que modificar esto y ya ellos me dicen que si y ya vemos como lo podemos hacer más fácil, mas práctico, pero si tenemos buena relación.

Y tu como vez la separación de Daniel de la empresa.

Pues es que hay que buscar nuevas alternativas porque como se los vuelvo a mencionar antes éramos más gente, cuando empezaron a venir pero ahora ya somos muy pocos, y ya no ahorita ya no pueden mantener a tantas personas, igual Daniel no puede estar todo el tiempo aquí esperando aquí que le dan, también tiene sus necesidades y tiene a cargo una infraestructura, tiene que llegar a alcanzar otros niveles, si yo creo que todos buscamos eso.

Con respecto a la separación de Toño ¿como te sientes?

Se queda pensando y le cambiamos la pregunta por.

¿Cómo te sientes en cuanto a su descanso?

Pues hay veces que me siento no tímido pero mal porque las personas que aquí estaban prestando sus servicios y que nada más empezar a ver que empiezan a salir uno por uno y que ya uno se va quedando solo pues sí, pues es estresante, y que ahora ya nada más estoy yo prácticamente.

¿Cómo les comunicaste a tus empleados que ya no había trabajo?

Este... Rafael, es el que decide, el sabe como va la administración y del dinero ellos deciden a mi nada más me comentan. Rafael hablo con ellos, pero hay unos colaboradores que si les llegue yo a cortar por malas actitudes en la empresa.

En la obra poco a poco igual empezó a agotar la obra y empezaron a salir poco a poco pero por lo regular tenemos varios grupos de cuadrillas de trabajo se les empezó a hablar a todos para ver que no podíamos mantener a todos y poco a poco empezaban a salir los grupos.

Y después cuando los necesitan y ellos ya están ocupados ¿Qué hacen?

Pues tengo que buscar otra gente, luego si batallo por decir ahorita que no tenemos gente y si nos llegan a salir cuatro o tres obras hay se tendría que ver, porque esos mismos albañiles, a los que llame, a los que teníamos antes luego como tenemos todavía buena relación con algunos, ellos mismos nos consiguen otras personas o nos recomiendan otra gente, pero casi con toda la gente se tiene buena relación, incluso son de ahí mismo donde vivimos, nos encontramos y nos platicamos como andamos de trabajo y eso, incluso la misma gente luego nos llama para ver si no hay algo, se ofrecen también para trabajar.

¿Cuándo tu llegaste, Daniel ya se había separado de GRC?

No, se separo a principios de año, si todavía trabajamos juntos y a pesar de que ahora ya están separados nos seguimos viendo en la obra, incluso Daniel viene aquí y estamos aquí juntos pero el ya con su empresa.

¿Entonces no ha cambiado la relación con él?

No, con Daniel tengo una buena relación y con Rafael también con Sandra también, igual cada quien tiene sus objetivos, Daniel ya tiene sus otros trabajos esta buscando, Rafael esta buscando más trabajos para darnos a nosotros, para mantenernos.

A tu manera de ver ¿GRC planea a corto o a largo plazo?

Pues ahorita ahhh... (se queda pensando)...a largo plazo, ahorita ya es fin de año y no va a salir mucha obra tenemos otras optativas de otras empresas pero creo que no tenemos nada concreto.

¿Y como le hacen para mantenerse cuando no hay trabajo?

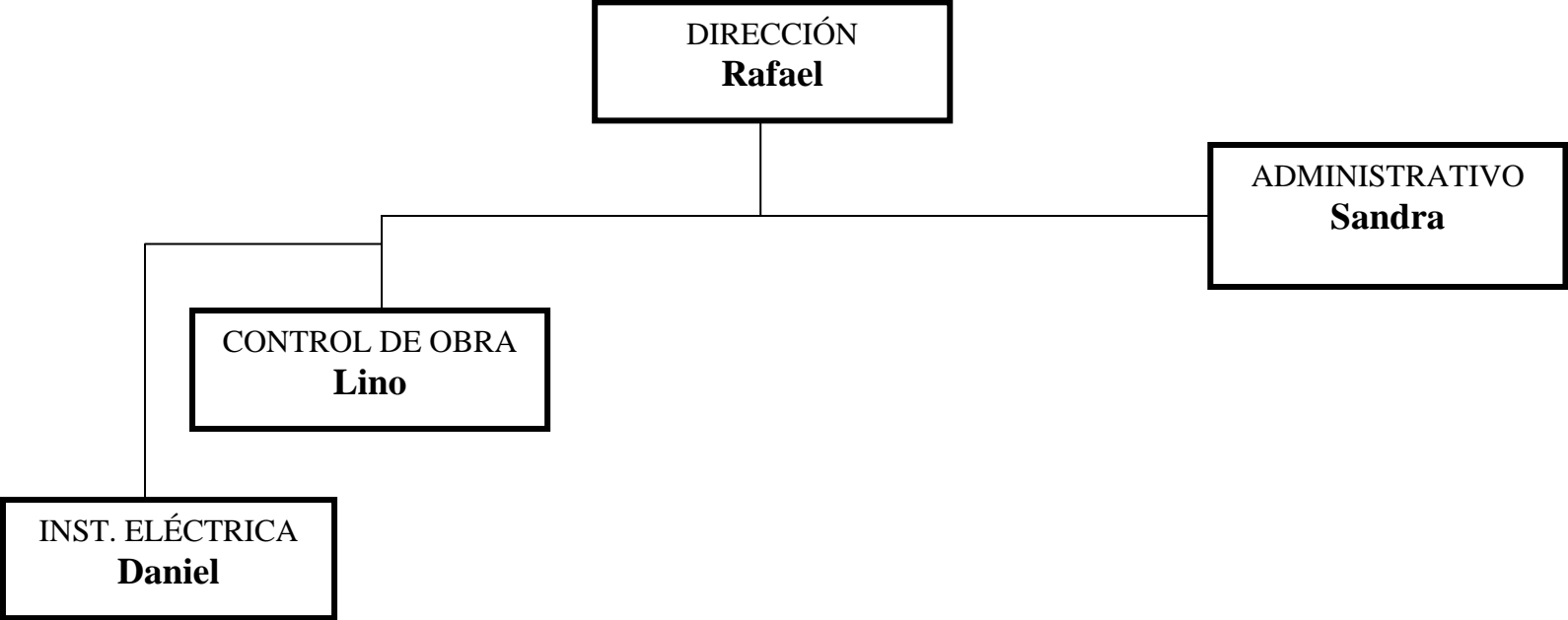
Pues luego para salir, anteriormente hacíamos de tres a cuatro obras por mes y ahora estamos haciendo una por cada mes y medio cada dos meses, con poca obra pues nada más alcanza para mantenernos nosotros.

Cuándo se recuperen de esta racha ¿Cree que pueda regresar Toño a GRC?

Ahhh, no lo se, no se cuales hayan sido sus términos y si piense regresar, o sea talvez ya este en otros proyectos y a lo mejor le convenga más.

Dibuja el organigrama de la empresa y donde te ubicas.

ORGANIGRAMA DE ACUERDO A LA PERSPECTIVA DE LINO DE LA ROSA.



¿Tú estarías bajo las órdenes del Ing. Rafael?

Sí.

Y esta parte quiere decir que Daniel esta bajo las ordenes de quien.

Pues depende de los arreglos de los precios de las obras van directamente con Rafael, después nada más junto con él analizamos los planos y decidimos como vamos hacer las instalaciones y cual es la más factible.

Digamos que el trabajo de Daniel y el tuyo seria en conjunto.

Ehhh, pues si porque yo lo platico con él, por ejemplo en las obras yo soy el primero que inicio, el primero que entra en las obras y ya tengo que platicar con él cuándo puede entrar y cuando pueda hacer su programa de trabajo para que vayan a las obras.

Que no siempre las hacemos más o menos después de que yo cuelo la cimentación y la torre de relleno es cuando él empieza a trabajar y terminamos al par porque yo le ayudo a él y él me ayuda a mí. En ocasiones cuando se me atora algo o estamos presionados también con algo, él es el que me echa la mano y hay ocasiones en que yo también, por eso llevamos una buena relación.

Para ti, ¿qué es lo más difícil de trabajar en GRC?

Ehhh, salir un poco, dejar a la familia es lo más difícil como tengo niños pequeños pues es lo más difícil, pero obviamente tenemos que trabajar para poder darle a la familia lo que necesite.

Si tuvieras la oportunidad de crear tu propia empresa ¿lo harías?

Si, si tuviera la oportunidad y más que nada los recursos que son indispensables más que nada para poderse mover, trasladarse a los lugares y lo que necesite la empresa.

Y de acuerdo a tu experiencia de trabajar en una empresa familiar. ¿Considerarías la posibilidad de crear tu propia empresa incluyendo a tu familia?

No, no porque nadie de mi familia se dedica a este lado, se dedican a otras áreas y yo creo que no vería mucho progreso de ese lado, talvez me respaldaría de algunas otras personas que estén trabajando en esto, que conozcan de esto, pero de mi familia no.

Entonces ¿a ti no te llama la atención crear una empresa con tu familia?

Pues no, porque no este, no de mi parte no hay experiencia en mi familia, mi esposa es educadora de niños y mis hermanos tienen sus proyectos aparte y no porque luego es difícil lidiar con la relación familiar.

¿Por qué?

Porque luego hay veces que empiezan a ver envidias o cuestiones así entre las familias, es que tú tienes más, es que yo trabajo más y tú ganas más. (*Se queda callado.*)

¿Consideras que tiene ventajas o desventajas el trabajar con tu familia?

Pues aquí con ellos les digo, la relación que tenemos entre ellos es buena no, no mezclan la familia su la relación, separan, respetan lo que es la empresa y eh tenido la experiencia de trabajar en otras empresas familiares y pues entre ellos se comen.

Y de acuerdo a eso ¿No te inclinarías por crear una empresa familiar?

Pues no, preferiría a otras personas que también tengan experiencia sobre el mismo ramo para poder apoyarnos en el trabajo, igual que sea gente de confianza, porque luego igual las sociedades pues son muy difíciles hay demasiada envidia.

¿Como sabes si la decisión que tomaste en la obra fue la adecuada?

Porque repercute en tiempos y pues en los costos no, si hago una decisión mal, pues a lo mejor la regué y hay que modificar el proyecto o algo que ya esta hecho, si es algo que ya esta hecho pues hay que quitarlo, limpiarlo y volver hacerlo de nuevo y pues eso ya se refleja en costos y pues en tiempo, así es y pues hasta ahorita no a sucedido tan grave.

Por ejemplo si decidiste modificar alguna estructura y resulta que esta mal ¿se lo comentas a Rafael o te limitas a guiarte en el plano original?

Este si, tengo que comentárselo a él, porque son decisiones muy importantes no puede uno modificar un proyecto al 100% o cambiarlo total porque lleva un estudio lleva unos ciertos pasos para poderlo modificar y a lo mejor yo no tengo esa autoridad para modificarlo, puedo hacer decisiones importantes pero en ciertas cosas no en cosas tan grandes.

Si tu experiencia te dice que ese cimiento no está bien colocado como lo dice en el plano, tu no.....interrumpe la pregunta y contesta....

Ahhh... ya...si, ahí si hago la recomendación desde mi punto de vista, por decir esta cimentación debe de estar en un lugar donde esta muy duro, no es lo adecuado, lo optimo y hay ocasiones que hemos trabajado en lugares donde esta muy suave, un poco fangoso y entonces opto por rellenar abajo para detener la cimentación, esos son las decisiones importantes y las comento con Rafael y ya las revisamos entre los dos ya directamente en la obra y ya doy mi punto de vista.

Si pero modificar cimentaciones y eso no puedo, porque vienen de un estudio de mecánica de suelos y todo eso y una autorización por parte de Telcel y por las personas Argentinas, entonces puedo modificarlas en un cierto punto en cuanto a distancias y orden de acero y eso.

Y aun cuando decides modificar algo tan pequeño,¿ se lo comentas a Rafael o antepones tu experiencia?

Si se lo comento a él, pero si lo decido yo por practicidad y por mejorar la obra, hay veces que hay proyectos que traen la copia de armado y eso, como ahora ya nada más fotocopian porque ya son planillas ya echas ya nada más lo que hacen es cambiarle el membrete y todo sigue siendo lo mismo, entonces ya me dedico a las formas de los aceros en menores también nada más y ya se lo comento a los supervisores y ya cuando viene el supervisor de Telcel ya el supervisor que tenemos ya esta enterado de que hice algunas modificaciones.

¿Las decisiones que tomas, influyen en tu relación con el Ingeniero ó con Daniel?

No, siempre y cuando que sean perjudiciales en tiempo y la cantidad, porque a lo mejor si ahorro una sesión más, puede reflejarse en pérdidas ahí puede haber enojos no, inconformidad porque en vez de dar a ganar pues estoy dando a perder.

Y en cuanto a los gastos, sabemos que se los tienes que pedir a Sandra

Sí.

¿Te a pasado que ella te llegue a decir que es mucho lo que le estas pidiendo?

Sí pero lo comento con Rafael y ya le digo hacemos cuentas porque hay veces que esta un poco caro y se necesita más dinero, *(en ese momento bajan Sandra y el ing. Rafael, se despiden, sin embargo Lino sigue hablando)* y entonces este, me dice es que Rafael me había dicho que me ibas a pedir tanto, ya le explico no es por esto, Ahhh bueno déjame entonces yo le comento con él y ya.... *(Se acerca el ingeniero y nos dice: les robo dos minutos, se alejan y paramos la grabación, después ellos se retiran y nos quedamos solo con Lino ya que todos se habían ido ya. Se suben a renueva la grabación...nos pregunta en que estábamos.)*

Estábamos en lo del dinero con Sandra,

Ahh, si de que hay veces que luego Sandra hace mas o menos un estimado o Rafael le dice se va a gastar a lo mejor tanto pero yo le pido a lo mejor de más porque luego por decir yo considero en mis viáticos, porque Rafael me dice yo creo que a lo mejor en tres días ya están aquí, no pues a lo mejor sí y ya me dan dinero para tres días y ya después le tengo que llamar porque a lo mejor surgieron inconvenientes o ciertas cuestiones en la obra y me tengo que quedar uno o dos días más y ya le tengo que hablar para pedirle más viáticos y ya ella me los depositan en mi cuenta y ya me dicen oye es que Rafael me digo que solo te ibas a quedar tres días y le digo no pues sí, pero es que salio esto y esto, ahh bueno.

Entonces yo lo comento con Rafael, ya nada mas siempre queda en eso y ya se ve reflejado en la cuenta, lo que pido me lo envían o hay veces que cuando si no hay me dicen por lo menos te mando tanto y eso te sirve para seguir trabajando ya después te mandamos más y ya todo lo de comprobación de gastos lo veo directamente con

Sandra, le entrego todas las cuentas, la comprobación, si me queda a deber o yo le quedo a deber.

¿En el caso de que no consigas factura que haces?

Pues así le digo que no hay, aunque sea una nota de venta o algo trato de conseguir, casi siempre trato de conseguir siempre factura o si no por lo menos una de pequeño contribuyente o una nota de venta aunque sea con el sello, porque hay veces que hago varias compras de diferentes cosas y hay veces que pierdo el control si no tengo las notas, como estoy dirigiendo la obra y también estoy, me gusta estar metiendo las manos en la obra, ayudando a los muchachos y luego llegan los supervisores, tengo que salir a comprar unas cosas, tengo que encargarme de todo, y hay veces que se me olvida pero ya con las notas llevo un control si no luego salgo perdiendo, por eso es que trato de tener siempre principalmente las facturas, hay ocasiones que me paso que lleve dinero, pero lleve el justo nada más y entonces me tuve que quedar dos días más en el hotel y ya no me alcanzo para pagar todos esos días que me quede, entonces ahora que vaya tengo que pagar las deudas que tengo con los amigos.

¿El sueldo que percibes es fijo o te pagan por proyectos?

No, es fijo, si yo recibo una quincena fija no varia, igual este trabajando o no trabajando, trabaje de más o trabaje de menos, así es.

Hay veces que si con Rafael platicamos y me dice no pues para que te alivianes te voy a dar un porcentaje más de la obra o me dice sabes cual es el presupuesto ya tu si le quieres tumbar dos o tres mil al albañil pues ya es tu cuestión, pero que salga la obra, ósea yo manejo el presupuesto con él y yo ya sé que tanto puedo pagarle al albañil, también no siempre porque hay muchas gentes que primero agarran lo suyo y luego dejan al albañil pero si falla la obra ya después salen corriendo, entonces lo que siempre trato de hacer es que el presupuesto que yo llevo, primero platico con el albañil , sabes que va ser tanto ya hicimos la modificación entonces yo le pago y así no salgo perdiendo.

8.3. ANEXO 3. ENTREVISTA NO GRABADA: VISITA A XOCHIMILCO.

Fecha: 24 de Junio de 2006.

Lugar: Delegación Xochimilco, frente al Reclusorio Norte.

Duración de la visita: Aprox. 4 hrs.

Duración total de la plática sostenida con las 5 personas: 1 hora 35 minutos.

Descripción: Instalación de una Antena en la azotea de una casa, para la empresa Telcel.

En esta ocasión íbamos en plan de observadores, sin embargo se nos dio la oportunidad de poder platicar con los trabajadores que se encontraban en el lugar y no solo eso, si no que también tuvimos la suerte de que llegara el hermano del ingeniero Rafael, el cual se porto muy amable y abiertamente se presto a platicar con nosotros, así que esta entrevista no fue grabada porque en realidad se trataba solo de una visita en plan de observadores.

Esta oportunidad de asistir al lugar en donde se estaba realizando la obra de construcción para la colocación de una antena, nos la dio el ing. Rafael Martínez, concertando la cita con el ing. Javier encargado del departamento de obra civil.

El lugar esta ubicado frente a la entrada principal del Reclusorio Norte, un dato curioso que nos sorprendió fue que la instalación de la antena se llevaría acabo en la azotea de una casa, ya que la mayoría de las veces se colocan al nivel del suelo, la explicación que nos dieron fue la siguiente:

Para la colocación de la antena se realiza un estudio especializado, el cual consiste en lanzar un globo al espacio y de ahí determinar ciertos puntos clave para la instalación de las antenas y evitar que la señal de esta nueva interfiera con otras que ya han sido colocadas.

Con el primero que nos entrevistamos fue con el maestro Leopoldo Ledesma encargado de esta obra civil, nos dio una breve explicación de cómo se lleva acabo el proceso de construcción de los cimientos y de toda la estructura que se necesita.

La superficie por lo general es de 9x8 metros y con una proyección de 3 metros de hondo, el número de la varilla y de los anillos varían de acuerdo a la obra.

El nos comentó que por lo regular se trabaja en cuadrillas de cinco o siete personas, las cuales están a cargo del ingeniero Javier, en este caso la cuadrilla se componen de cinco personas, uno de ellos es su hijo, no obstante nos comenta que en el trabajo no hay familiares y que el trato que le brinda es igual que a los demás. Por otra parte al hablar con su hijo nos comentaba que no le gusta el trabajo ya que es muy pesado y el aspira a seguir estudiando una carrera de electricista que menos pesado que ser albañil.

El tiempo aproximado para la terminación de la obra es de 15 días a 3 semanas y si algo llegara a fallar la responsabilidad directa recaería en el ing. Javier, ya que ellos solo obedecen y se guían por los planos que se les proporcionan, en los cuales se especifica el tipo de material y las medida que se tienen que utilizar para la construcción de la obra civil, y el solo se limita a seguir lo que los planos establecen, al preguntarle si es considerada su opinión en cuanto a que el detectara que es mejor un material diferente al establecido, su respuesta fue que prefiere no correr riesgos y evitar problemas y entre menos responsabilidad mejor.

El horario de trabajo, es de seis a ocho de lunes a sábado y se les paga por día, sin embargo si se les acaba el material o tienen alguna duda paran la obra y esperan a que les digan que hacer, sin embargo a pesar de estas perdidas de tiempo están consientes del tiempo con el que cuentan para entregar la obra terminada ya que de lo contrario atrasarían a sus compañeros de la instalación eléctrica y así sucesivamente, por lo limitado del espacio y el lugar, además si no entregan el trabajo en su totalidad la compañía que los contrató para este trabajo les cobra multas por el retraso, lo cual afectaría a todos.

En cuanto a las salidas a provincia se les pagan sus viáticos y el tiempo aproximado es de un mes, se alojan en habitaciones de hotel y en caso de estar en la sierra se quedan a dormir en casas de campaña.

Posteriormente tuvimos la oportunidad de platicar con los tres trabajadores a cargo de la instalación de tierras físicas y electricidad a cargo de Daniel.

Nos explicaron que las tierras físicas se utilizan para proteger al equipo, utilizando un sistema colector repelente Delta hecha con electrodos químicos tipo EDPE que atrae los rayos hacia la punta para que la energía se concentre en ese punto su trabajo termina en instalar el cable de pararrayos y dejarlo enrollado para cuando lleguen los que instalan la antena.

Y en la parte eléctrica se dedican a instalar los componentes, apagadores, focos, interruptores, etc.

Este trabajo se puede realizar al mismo tiempo que se esta realizando el de obra civil, sin embargo debido al lugar se les dificulta, por lo que es un poco mas tardado ya que tienen que esperar a que los de obra civil terminen para ellos continuar con su trabajo.

En cambio al trabajar sobre tierra se coloca un nicho para el centro de carga en donde se colocan los interruptores principales. Es decir es más laborioso y detallista en la casa que en terreno natural ya que en este ultimo todo va enterrado y solo se coloca un tubo de 1 metro de alto para que se introduzca en el nicho.

El trabajador 1 conoce a Daniel, es su vecino, el trabajador 2 es su cuñado y el tercero trabajaba para ing. Rafael en el área de la obra civil, pero debido a que era muy pesado y se le presento la oportunidad de trabajar para Daniel, aceptó.

El tiempo aproximado para terminar el trabajo en su totalidad es de 4 días incluyendo tierras físicas, tuberías, conexión de tableros etc. englobando el trabajo en su totalidad cuentan con un calendario de ejecución de 22 días, desde el inicio hasta que la antena quede funcionando, la cual es controlada desde la central.

El trabajador 1 nos contó una pequeña historia de cómo fue que Rafael empezó a dedicarse a este negocio. Sus palabras fueron las siguientes:

Rafael y otra persona se iban a los pueblitos a instalar casetas telefónicas, orientaban la antena, tecleaban la clave para activar el teléfono, eso se hacía en 1 día, después se separaron y cada quien se fue a su ramo.

La otra persona se dedica a la instalación de redes para colegios, corporativos y centros comerciales.

El trabajador 1 antes trabajaba para Infracomex, que es un subcontratista de Telcel y estudio 2 semestres de carrera técnica en electricidad.

El trabajador 2 tiene 7 meses trabajando para Daniel, anteriormente trabajo en una carpintería durante 4 años.

El trabajador 3 tiene 20 días trabajando para Daniel, es cuñado del trabajador 1, no conoce de electricidad pero su cuñado le esta enseñando. Hasta ahorita llevan trabajando juntos en 3 proyectos.

También nos comentaron que si pierden alguna herramienta les llaman la atención y les dicen que se las van a cobrar, pero hasta el momento eso no ha ocurrido, como una ocasión que no encontraban un desarmador que por descuido estaba enterrado en la tierra. Pero por otro lado nos comentan que ellos cobran por perdida del día en caso de que no haya material.

La relación entre ellos y Daniel es de respeto, se puede apreciar que hasta cierto grado hay un nivel de amistad, pero que a la hora de trabajar son patrón y trabajador. Diferencian trabajo y la amistad.

Si tiene alguna duda primero consultan con Daniel en caso de no encontrarlo se reportan con ing., Rafael ya que el tiene autoridad frente a ellos, ya que si Rafael les dicen que modifiquen algo lo hacen aun sin consultarle a Daniel, aunque comentan que a veces llegan a ver discusiones entre ellos. Daniel les presta la herramienta y

ellos la tienen que regresar tal cual. Siguen las indicaciones del plano, y llegan a tomar decisiones en detalles pequeños. Lo demás se habla con Daniel y en su defecto con el Ing. Javier encargado de supervisión.

También nos comento que al entregar el trabajo a la compañía que los contrato, si esta mal hecho lo regresan y se deben corregir los errores además quedan antecedentes de GRC.

Nos comentan que es mejor verlo en físico, porque hay veces que el plano no contempla ciertos detalles. Por lo que antes de empezar a trabajar se hace un recorrido con plano en mano y dependiendo de lo que marcan los planos, ellos sacan el listado del material, de lo justo un poco más. Si hechas a perder les cuesta a ellos, por lo que deben de ser cuidadosos. El material no siempre llega a tiempo así que ellos cobran tiempos muertos, ya que cobran por proyecto, después de terminar este trabajo ya tienen otro en Tehuacan Puebla.

8.4. ANEXO 4. PLATICA CON DANIEL (HERMANO DEL ING. RAFAEL)

Cuando nos encontrábamos platicando con los trabajadores de Daniel, llego él inesperadamente, se presento muy amable y nos comento que ya sabia de nuestra visita y que estaba dispuesto a contestar a nuestras preguntas. Ya en la plática nos comento lo siguiente:

Empezó a trabajar a los 21 años, tiene 31 años y 10 años trabajando, se salió de la escuela y cuando Rafael se fue a Puebla, él se fue con él y empezó de ayudante de su hermano, de él aprendió mucho.

Trabaja para GRC como subcontratista de la parte de tierras físicas y de electricidad. Él anteriormente trabajaba de manera independiente, pero no les pagaban y lo tuvo que dejar así que se metió a conseguir trabajo a otra empresa en donde duro tres años, lo corrieron, y en ese entonces su hermano a penas empezaba a trabajar por su cuenta por lo que se unió a él. Empezaron haciendo instalaciones eléctricas ellos dos.

En un principio existía una sociedad entre Rafael, Sandra y él, sin embargo empezaron a existir ciertas diferencias en cuanto a la cuestión del dinero, ya que el trabajaba más que su hermano y sin embargo percibía menos ingresos que él. Tal como Daniel nos dice, existían diferencias en las ganancias por eso se separan, pero Rafael sigue dándole trabajo, es decir los proyectos en los que trabaja Daniel son porque Rafael se los pasa. Desde febrero se separo de su hermano.

Actualmente Daniel solo se encarga de la instalación eléctrica y toma las decisiones en esta parte del proceso, no ha buscado otros clientes, solo se mantiene de los proyectos que le da Rafael y así piensa seguir.

En este momento esta enfocado en tres obras pero con un solo cliente, su hermano, dentro de los proyectos de GRC el se dedica a la instalación eléctrica al 100%, mientras que Rafael se enfoca en la parte constructiva y civil.

Daniel nos comenta que a pesar que decide independizarse de su hermano y tomar sus propias decisiones, aun hay cosas que tiene que consultar con su hermano. El material, la herramienta y el pago a sus trabajadores son independientes de GRC, al igual que su contabilidad la lleva aparte porque ahora él tiene sus propios recursos.

No se arrepiente, sin embargo nos comenta que existe un lado feo porque a la vez no fue tan bueno separarse porque dentro de GRC ganaría más. El lado bonito lo encuentra, porque evita problemas, ya que el trabajo entre hermanos es difícil sin embargo no se puede separar la relación familiar.

Considera que ha mejorado profesionalmente aunque no es tan fácil, va adquiriendo experiencia “aprendes a nivel ejecutivo” y vas creciendo. No dejaría a su hermano por irse con otros clientes, sin embargo después nos dice que vería más sus intereses y si le conviene pues adelante, si se iría.

En todos los proyectos que le llegan a Rafael incluye a Daniel en cuanto a la parte eléctrica y recibe su pago por desarrollar esa parte del trabajo. Si no cuenta con los recursos para poder hacerse cargo del proyecto se lo dice a Rafael y mejor se lo dan a otra persona. Le piden su opinión y si no pueden con la carga de trabajo se la dan a otra persona. Al preguntarle sobre el ingeniero Javier, con el cual nos entrevistaríamos nos dijo que en realidad no tenía contacto con él, así que no sabría decirnos. Su relación con sus tres trabajadores es buena, anteriormente llego a tener hasta seis trabajadores.

La filosofía que él maneja es la siguiente: quincena con quincena se les paga integro su sueldo tenga o no tenga. Trata de separar sus relaciones de amistad con las de patrón, generando confianza entre sus trabajadores para llegar a un arreglo y que de esta manera respaldarlos para que ellos también lo respalden y lo apoyen. Cuando sabe que no va haber trabajo habla con ellos y les dice que lo esperen si es mucho tiempo.

Les paga el mismo sueldo aunque no haya trabajo, así que debe tener dinero para cubrir esos gastos, hay veces que hasta un mes no hay trabajo. Por eso es importante la continuidad de los muchachos. Cuando se van a trabajar a provincia él se va con

ellos para que las cosas salgan bien, cuando sabe que pueden hacer las cosas los deja solos y en ocasiones va a supervisar el trabajo terminado para que todo quede bien.

Él le entrega el trabajo terminado a Javier o a Lino y en dado caso que haya modificado algo se los comunica, ya que muchas veces la obra civil y eléctrica debe de ir a la par. Si el retraso de la obra civil le llegaría a afectar en tiempo, el cobra tiempos muertos.

Daniel nos comenta que los problemas entre su hermano y él, disminuyeron al momento de separarse porque la relación familiar si influye, puede haber peleas, discusiones pero también su hermano es su apoyo.

Considera que trabajar en familia es más problemático y existe dificultad en definir responsabilidades y cargos, así como para tomar decisiones. Aunque por otra parte trabajar en familia es satisfactorio porque se apoyan en conjunto, ahora yo, después tú.

Hay más confianza para pedir un favor, y para préstamos. Lo importante es que exista una buena relación desde el núcleo familiar, en su familia se han apoyado entre hermanos y toda la familia, nos comenta que existen reuniones familiares los fines de semana.

Es casado y nos comenta tal cual fueron sus palabras, que su esposa le mete espina, de que llegaba tarde, como a la (1 a.m. a 5 a.m.), que su hermano ganaba más que él y trabajaba menos.

Es por eso que el considera que hay que separar familia y empresa porque llegaron al grado de enojarse y no hablarse. Y es difícil esa relación porque ¿estas enojado con tu hermano o con tu socio?

8.5. ANEXO 5. ANEXO FOTOGRÁFICO

- **OBRA CIVIL**



CORTE FIRME DE CONCRETO



EXCAVACIONES A TREVÉS DE MEDIOS MECANICOS

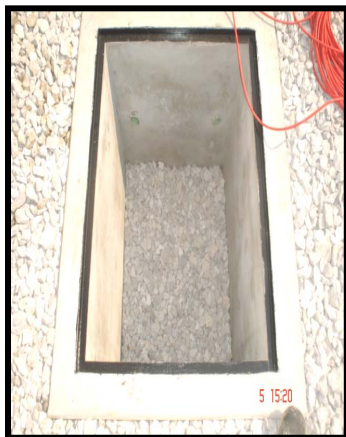


ARMADO Y COLADO DE CIMENTACIONES PARA TORRES DE TELEFONIA CELULAR



RELLENO Y REPOSICION DE BANQUETAS

• DEPARTAMENTO ELECTRICO



**REGISTROS F.O
TELMEX**



**TABLEROS Y
CONTROLADORES**



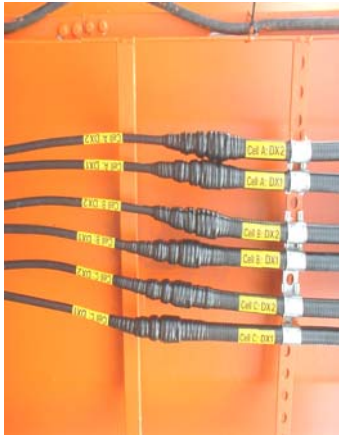
**REGISTROS
ELECTRICOS**

- **ESTRUCTURAS**



- **ANTENAS Y LINEAS**





- **MANTENIMIENTO**





Universidad Autónoma Metropolitana
Iztapalapa.

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.

TEMA

**COMO INFLUYE EL LIDERAZGO EN LA TOMA DE
DECISIONES EN UNA EMPRESA FAMILIAR.**

CASO: GRC TELECOMUNICACIONES S.A. DE C.V.

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN PRESENTAN:**

**Martínez Martínez Jonny
Ramírez Cano Sandra Paola
Ramírez López Perla Azucena**

ASESORA:

Dra. Marcela Victoria Rendón Cobian.

Iztapalapa, México DF a 28 de Marzo de 2007