





UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**“ EL COMPORTAMIENTO ESTRUCTURAL Y ESTRATEGICO EN EL
NACIMIENTO, CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA: EL CASO DE PRESTA PLUS
EN LEON, GUANAJUATO.”**

Presenta:

JULIAN MAURICIO ROSALES CABRERA

**Tesis para obtener el grado de
Maestría en Estudios Organizacionales**

Asesor: Mtro. Oscar Lozano Carrillo

2006

Deseo agradecer a las personas e instituciones que en los distintos ámbitos apoyaron con su asesoría, amistad o recursos el desarrollo de esta Maestría cuya culminación se ve plasmada en la tesis que aquí se presenta.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por su apoyo como becario a través de su programa del Sistema Nacional de Posgrados de Excelencia.

A la Universidad Autónoma Metropolitana por la conformación de una Maestría de alto rendimiento académico como lo hace día a día dentro del Posgrado en Estudios Organizacionales; una maestría auténticamente internacional tal como se tuvo oportunidad de constatar en múltiples congresos y simposios en que se participó como institución a lo largo de mis dos años de estancia (y además los amigos que en ella hice).

A los profesores que compartieron conmigo sabiduría a través de sus cátedras y sus pláticas Dr. Guillermo Ramírez Martínez (su siempre gran afabilidad y consideración en su trato), Dr. Antonio Barba Álvarez (y su manera tan amena de explicar la más diversa temática organizacional), Dr. Luis Inostroza (y sus animadas conversaciones acerca del consenso de Washington), C. a Dr. Carlos R. Rosales Vivó (y sus meticulosos exámenes), C. a Dr. Ayuzabet De la Rosa Alburquerque (y su notable puntualidad teórica), Dra. Marcela Hernández Romo (su simpatía y sapiencia acerca del gremio que por siempre me ha interesado), Dra. Tere Magallón Díez (buena onda de manera permanente y excelente didáctica), Dra. Teresa Páramo Ricoy (gran paciencia y entrega), Dr. Alejandro Saldaña Rosas (sus siempre animadas clases respecto al imaginario) así como a mis lectores de tesis Dra. Marcela Rendón Cobián y Mtro. Guillermo Torres Sanabria (por sus observaciones tanto en la revisión a este texto, como en el momento del examen de grado); de todos aprendí mucho, GRACIAS A TODOS; al Maestro Jorge Ríos Szalay, como un ejemplo desde la época de licenciatura.

Al siempre agradable rostro femenino de la oficina de coordinación del posgrado Rosalba y Alejandra quienes desde que uno llega por vez primera, atienden con disponibilidad todas las dudas y trámites.

A *Maru* (Rojas) por su amistad así como su siempre amable atención en los asuntos concernientes a los apoyos del CONACYT.

A absolutamente **todas** las personas que tuve la fortuna de conocer a través de mi estancia por este posgrado, de todas aprendí cosas, y de varias me hice amigo; si bien de manera especial, *chavos Jesús, Joanna, Sergio, Juan Carlos* (Barba), *Heri, Beth, Claudia*.

Al "*mauss*" que no solo me brinda su amistad a lo largo de los años sino que además también siempre me saca del apuro con las computadoras, un auténtico gurú (Jedi) en estos asuntos, honesto y capaz; al buen *Nacho-man* y don "*Reimon*".

A la gente de Presta Plus, particularmente a Jesús Montiel por sin conocerme previamente, haber confiado y hecho sentir en confianza; dando de manera generosa y sin reservas, absolutamente TODAS las facilidades para estudiar su empresa.

Finalmente, de manera MUY preponderante deseo agradecer **A MI ASESOR DE TESIS MTRO. OSCAR LOZANO CARRILLO QUIEN DESDE EL PRIMER DIA SE CONVIRTIO EN UN EXCELENTE ASESOR Y AMIGO; DEFINITIVAMENTE EL MEJOR ASESOR QUE ALGUIEN PUEDE TENER.**

CON EL EXTRAORDINARIO DON DE HACER PARECER FACIL LO DIFICIL, CONFIANDO PLENAMENTE EN COMO IBA DESARROLLANDO ESTE TRABAJO, ...Y SIEMPRE ME LO HIZO ASI SABER TANTO A MI, COMO A TODO EL CIRCULO ACADEMICO DE NUESTRO POSGRADO.

TE AUGURO ÉXITO COMO ACADEMICO Y AHORA SE PORQUE LE CAES BIEN A TODA LA GENTE QUE TE CONOCE, GRACIAS POR BRINDARME TU ASESORIA Y AMISTAD.

ESTA TESIS ESTA DEDICADA DE MANERA “SIEMPRE MAS ALLA DE LO ESPECIAL” A MI FAMILIA EN MEXICO

... Y DE MANERA “SIEMPRE MAS ALLA DE LO IMAGINABLE” A MI FAMILIA EN DENVER

Y A TODA LA GENTE QUE SE QUE ME HA QUERIDO EN Y DESDE EL PASADO, QUE ME QUIERE EN EL
PRESENTE, Y ME HABRA DE QUERER EN EL FUTURO

(sabes que me refiero a ti)

A TI A QUIEN CONOCI, CONOZCO Y HABRE DE CONOCER EN LOS AÑOS VENIDERS.

A TODOS Y TODAS “*MIS FANS*” A QUIENES NO HABRE DE DECEPCIONAR,
SI TRAERE “EL EQUILIBRIO”

A TODAS Y CADA UNA DE ESAS PERSONAS AMIGAS, AMANTES, COLEGAS Y CONOCIDAS
QUE EN DISTINTAS ETAPAS DE MI VIDA HAN PUESTO O SUPUESTO EXPECTATIVAS EXTRAORDINARIAS EN MI

LA LOCOMOTORA FUNCIONARA Y HARA AQUELLO PARA LO QUE FUE DISEÑADA

BIENVENIDOS A UN *VIAJE MAGICO Y MISTERIOSO* A TRAVES DE ESTE *LARGO Y SINUOSO CAMINO*; TRATANDO DE LOGRAR MAS QUE *PERMANECER SOBREVIVIENDO*,
EVITANDO SER *OTRO MAS QUE MUERDE EL POLVO*.

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I LA PEQUEÑA EMPRESA	13
A. Tipificación y definición de Pequeña Empresa.....	13
B. La Pequeña Empresa en el Discurso	24
C. Algunos debates académicos sobre la Pequeña Empresa.	31
CAPITULO II ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA.....	57
A. Estructura	57
1. Tamaño.....	58
2. Complejidad.....	66
3. Formalización.....	71
4. Centralización.....	78
5. Tecnología.....	84
6. Análisis general de la Estructura Organizacional.....	89
B. Estrategia.....	107
1. Tipología Estrategia- Estructa.....	113
2. Análisis Estratégico.....	116
3. Análisis Estratégico y Estructural desde el Nuevo Institucionalismo Sociológico	172
CAPITULO III METODOLOGIA.....	179

A. El estudio de caso	181
B. La entrevista	186
C. Observación participante	190
D. Material histórico y Análisis documental	194
CAPITULO IV EL CASO PRESTA PLUS	196
A. Nacimiento	196
1. Antecedentes	196
2. Elección del lugar	207
3. Consolidación del Proyecto	212
4. La estructura inicial	218
B. Crecimiento	225
1. Crecimiento en complejidad	228
C. Desarrollo	239
1. Desarrollo estructural	244
2. Desarrollo de la Administración del capital humano	246
3. Elementos adicionales del entorno en el desarrollo de Presta Plus	260
4. Desarrollo y Expansión	265
CAPITULO V CONCLUSIONES	269
BIBLIOGRAFIA	279

INTRODUCCION

Vivimos en un mundo de organizaciones; en ellas nacemos, crecemos, nos desarrollamos y morimos (Etzioni, 1986). Esta ubicuidad organizacional aunada a su gran diversidad hace complejo el estudio de las mismas, lo que implica que hoy en día no se tenga una comprensión total de los fenómenos que las caracterizan.

Es importante señalar que los esfuerzos por desentrañar dichos fenómenos no han sido pocos y cada país tiene sus propios estudios al respecto, siendo algunos muy importantes y de gran influencia tales como los de Elton Mayo con la escuela de las relaciones humanas desde los Estados Unidos¹; Pugh y colaboradores, Joan Woodward y el grupo Aston en el movimiento contingente de Inglaterra; Michel Crozier con su análisis estratégico organizacional desde Francia; Stewart Clegg y sus aportes desde la Gran Bretaña al análisis y crítica de la Teoría de la Organización; Henry Mintzberg y sus contribuciones al estudio del pensamiento estratégico en Canadá; Luis Montaña Hirose y sus trabajos sobre cultura, metáfora y diversidad organizacional en México², por citar sólo algunos ejemplos.

En México se ha tenido un impulso inicial e importante con respecto al estudio de estos entes sociales, nos referimos a los Estudios Organizacionales, a través del

¹ El movimiento de las Relaciones Humanas es considerado el inicio de la Teoría de la Organización (Montaña, 2000), enclave este que ha permeado todo el estudio de empresas y organizaciones en Estados Unidos hasta la fecha.

² Puede citarse el análisis que hace sobre las estrategias empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica en nuestro país como uno de estos trabajos.

posgrado en la materia desarrollado por parte de la Universidad Autónoma Metropolitana y el trabajo realizado por académicos como Antonio Barba, Luis Montaña, Pedro Solís y otros investigadores en esta casa de estudios que la llevan a ocupar un lugar relevante dentro de esta área del conocimiento tanto a nivel nacional como internacional, con aportes importantes sobre el orden organizacional que va más allá de un enfoque económico-administrativo, aun cuando haya sido justamente desde la administración donde surgen los estudios organizacionales en nuestro país (Montaña, 2004).³

No obstante, es evidente que tales estudios en comparación a los realizados en otros ámbitos del conocimiento aun son escasos y muy probablemente insuficientes, dada la gran diversidad de organizaciones existentes y la infinidad de fenómenos presentes dentro de cada una de ellas.⁴

En este orden de ideas, si vemos a las organizaciones como especies que pueden permanecer o declinar tal como la flora y la fauna en un medio ambiente cambiante (Clegg, 1990), se tiene que dentro de esta *flora o fauna organizacional* existen especies más numerosas que otras. Bajo este contexto, la especie que resultaría más numerosa es la conformada por las empresas de menor tamaño

³ A diferencia de otros países donde los Estudios Organizacionales surgen a partir de ciencias sociales como la sociología (Montaña, 2004).

⁴ Simplemente en nuestro país hay más de tres millones de empresas registradas en el último censo de 1999 entre micro, pequeñas, medianas y grandes. Fuente: www.inegi.gob.mx

(PE), y que por tanto tienen una gran importancia, no sólo económicamente hablando; sino también, política, social y culturalmente.

A pesar de ello, la pequeña empresa (PE) fue por muchos años un asunto al que no se le dio la importancia necesaria, no solamente en los estudios e investigaciones que desde la teoría de la organización y la administración se han hecho tanto en otras latitudes como en nuestro país; sino que también la PE ha sido secundaria en atención para las entidades gubernamentales, consultores gerenciales y las grandes entidades de financiamiento.

Esta situación recién ha empezado a cambiar, cuando se comienza a reconocer la importancia que las entidades de menor tamaño tienen tanto en el ámbito económico como en el tejido social de nuestro país y que en conjunto con las de tamaño medio, logran obtener un espacio de atención dentro de la discusión en medios impresos, pronunciamientos oficiales, etcétera y que se afirma acompañar en mayor o menor medida de ciertas acciones gubernamentales tales como programas de fomento, de capacitación, etcétera (De la Rosa, 2000).

A la PE se le empieza a reconocer su relevancia tanto por el porcentaje que ocupa con respecto del total de empresas existentes, como en su papel de principales empleadores de fuerza trabajadora dentro de la sociedad (Pomar y Rivera, 2001); así como también se le ha comenzado a reconocer gradualmente como importante

cliente o consumidor lo cual puede verse en las ofertas de productos, paquetes de servicios y esquemas de financiamientos especialmente dirigidos a ellas.

Por lo que respecta al sector académico y de investigación cuyos estudios más relevantes se habían enfocado casi exclusivamente en fenómenos relacionados a las grandes organizaciones, se comienza a liderar los debates en torno a las bondades y carencias así como fortalezas y debilidades de las PE y el papel que estas desempeñan dentro de la sociedad contemporánea.

Es así que la existencia de trabajos como los de Montoya y Rendón (1999), De la Rosa (2000), Suárez (2000), Lozano (2003), Andrade (2003) y otros, nos muestran esta disposición a conocer más sobre el fenómeno de la pequeña empresa en nuestro país, pero haciéndolo desde una óptica multidisciplinaria que problematiza ampliamente sobre la diversa complejidad organizacional de este tipo de entidades; dichos estudios se han generado en el posgrado de Estudios Organizacionales de la UAM- Iztapalapa, donde la **Pequeña Empresa** constituye una de sus principales líneas de investigación, y es por ello que el presente documento se enfocará a dicho **objeto de estudio**, ya que como hemos dicho antes, se requieren más estudios específicos que muestren mejor su complejidad.

En aras de lograr entender toda esta complejidad es que a la pequeña empresa se le puede y sobre todo se le debe estudiar desde distintos ámbitos que muestren en sus variadas aristas a la organización para así comprenderla mejor; sin

embargo no sería suficiente el espacio de una tesis para abarcar todas las posibilidades de estudio en la pequeña empresa: poder, cultura, cambio, institucionalización, lenguaje, procesos, estructura, estrategia, comportamiento organizacional, etcétera.

Por ello en esta investigación se decide hacerlo desde una perspectiva que consideramos fundamental para mostrarnos mucho de esta complejidad; nos referimos a la estructura y a la estrategia como dimensiones de análisis; fundados en la clara idea que desde Chandler se tenía de cómo en las organizaciones la estructura es fundamental, pero también la estrategia; donde en principio se pensaba que la primera siempre seguía a la segunda (Chandler, 1990).

Estas dos variables que comenzaban a mostrar relación e importancia desde la década de 1960, han sido analizadas y desarrolladas a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, llegando a lo que a finales de este se produjo con el pensamiento estratégico de Mintzberg (1999) en donde se afirma que en realidad la estrategia y la estructura marchan o hacen marchar a la organización de la misma manera en que las piernas de un hombre avanzan, la derecha sigue a la izquierda o viceversa, no habiendo en realidad un orden, pero siendo indispensables ambas para caminar; resultando claro que estas dos variables constituyen una dupla de gran importancia en cualquier organización tan íntimamente ligadas entre sí que el utilizar ambas como hilo conductor o

dimensiones de análisis para lograr una mejor comprensión de nuestro objeto de estudio (unidad de análisis) que es la pequeña empresa nos permitirá obtener conocimiento muy relevante y fundamental en dicha tarea.

Es importante señalar que en esta revisión en que se estudia a la PE vista a través de la estructura y la estrategia, aparecerán algunos elementos identificables con otras variables que han sido mencionadas y existentes en toda organización, como el poder, el cambio, los procesos, la cultura entre otros, sin embargo esto se hará de manera tangencial,ya que nuestro hilo conductor siempre será el mismo: la estrategia y la estructura⁵.

Metodológicamente hablando, nuestro planteamiento en este ejercicio de investigación será a través de un estudio de caso por tratarse de la herramienta más adecuada para desentrañar aspectos complejos de orden cualitativo que nos permitan profundizar en el conocimiento acerca de *cómo es la interacción estructura-estrategia en el nacimiento, crecimiento y desarrollo de una pequeña empresa*.

La importancia de analizar este génesis organizacional se justifica en que de manera similar a la personalidad, la forma de resolver conflictos y la manera de

⁵ Ya que en adición al factor tamaño o incluso del sector al que pertenezcan, las organizaciones desde su concepción surgen con ciertas características estructurales como determinada complejidad o formalización las cuales en paralelo a las estrategias que con mayor o menor éxito les acompañan (así como los mecanismos bajo las cuales surgen), comienzan a definir a la organización así como lo que será su funcionamiento y desempeño ya sea que se trate de estructuras planas, estructuras altamente jerarquizadas, etcétera (Mayntz, 1972: 17).

afrontar dificultades en la vida adulta de los individuos es un proceso que comienza a forjarse desde sus primeras experiencias de vida, en el caso de las organizaciones también las distintas formas y estilos de planificación, diseño estructural y de formulación de estrategias con frecuencia tienen un origen en diversos arreglos estructurales institucionalizados desde las primeras etapas de vida muchas veces retenidos de una u otra forma en fases posteriores de su existencia, siendo capaces en este trabajo de observar como nuestro objeto de estudio (la pequeña empresa) gesta y construye realmente sus estrategias, y la manera en como la estructura reacciona en consecuencia, o viceversa; como la existencia de determinada estructura limita o propicia determinadas estrategias.

Por otro lado, es importante mencionar que el tipo de organización que vamos a estudiar en este trabajo, es una entidad que pudiese ser dividida o tipificada desde muchos aspectos, tales como: es una organización pequeña, del sector servicios, de una localidad particular (León, Guanajuato), de carácter familiar, de tamaño micro –según tipología de la Secretaría de Economía-, pero todo esto se verá más adelante, baste por ahora mostrar estas divisiones o subdivisiones que en primera instancia nos ofrecen una idea de la complejidad del tema.

Es justamente en aras de la complejidad propia inherente a este tipo de organizaciones, que en esta tesis se evita caer en la muy frecuente tendencia prescriptiva de intentos de profesionalización por medio de la transferencia de modelos de pretendido carácter universalista provenientes casi siempre de la gran

empresa; los cuales al no contar muchas veces de un cabal conocimiento de los saberes y características organizacionales de las pequeñas empresas, conducen con cierta frecuencia a las organizaciones que los adoptan al síndrome descrito por Montañó (2000) de “ajustar problemas a soluciones ya diseñadas con anterioridad”.

Por lo que en esta investigación se pretende, acorde a la filosofía que da origen al Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana es contribuir al aun escaso conocimiento analítico, científico y serio que sobre los distintos tipos de organización se tiene en nuestro país, siendo en este caso las pequeñas empresas; el cual al reconocer sus particularidades sociales, culturales, políticas, entre otras, pueda dotar de un mayor sustento la generación de posibles propuestas para su desarrollo y gestión, ya que como menciona De la Rosa (2000) refiriéndose a este tipo de entidades: *¿Cómo podría generarse un conocimiento de gestión adecuado a las especificidades propias de las PE mexicanas sin antes haber realizado un necesario número de estudios que permitan tener una mínima masa crítica de conocimiento en cuanto a investigación empírica de tales especificidades?*

En esta lógica, es que el capítulo inicial de esta tesis mostrará primero un recorrido por algunas de las características que consideramos más importantes de la PE en nuestro país; así como también algunos supuestos, problemáticas, líneas o enfoques de investigación lo que nos ofrezca una visión ampliada de nuestro

objeto de estudio. En un segundo capítulo, se hará una primera revisión del campo teórico de la estructura y la estrategia organizacional, con la finalidad de conocer como desde la teoría se ha estudiado tanto la composición estructural como el proceso estratégico dentro las organizaciones; por lo cual dicha revisión abarcará escuelas, movimientos y teorías tanto de la Teoría de la Organización (Movimiento de la contingencia, arquitectura organizacional, teoría estructuralista) como desde los Estudios Organizacionales (Nuevo institucionalismo sociológico, pensamiento estratégico).

En el capítulo número tres, se plantearán las bases metodológicas que se utilizaron; en un cuarto capítulo se presenta la categorización de la información recabada en la PE estudiada; las características encontradas así como la descripción y el análisis de algunos aspectos estratégicos y estructurales observados en el nacimiento, crecimiento y desarrollo de la organización estudiada, observando por ejemplo como se van generando mecanismos que los dirigentes-dueños desarrollan gradualmente para afrontar la creciente complejidad de la organización que encabezan.

En un quinto y último apartado, con base a la información obtenida en la investigación de campo, se hace una serie de síntesis, reflexiones finales y conclusiones que no solamente traten de explicar algunos de los fenómenos encontrados sino que incluso eventualmente pudieran marcar la pauta para posibles investigaciones futuras.

CAPÍTULO I LA PEQUEÑA EMPRESA

A. TIPIFICACION Y DEFINICION DE PEQUEÑA EMPRESA

Para lograr una mejor comprensión de lo que es la Pequeña Empresa (PE), lo ideal sería tratar de precisarla en cuanto a objeto de estudio, lo cual nos menciona Suárez (2001) no es fácil debido a su propia diversidad que va desde el desempleado que subsiste por sí mismo poniendo una pequeña tienda de abarrotes o el improvisado taller de autos en la cochera de la misma vivienda del mecánico, pasando por el posible caso de un equipo de estudiantes de un posgrado en ciencias biológicas que patentando un nuevo proceso o sistema, decide fundar una empresa dentro de la incubadora tecnológica de su universidad tratando de comercializar su invención por cuenta propia, subcontratando a su vez los aspectos de su producción con varias otras empresas.

En este orden de ideas; se tiene que bajo el mismo manto de PE se pueden encontrar lo mismo familias que se autoemplean, empresas subcontratistas o maquiladoras, empresas de alta tecnología, empresas de giros comerciales, industriales, agropecuarias, de alimentos preparados, etcétera, todo lo cual dificulta una caracterización única y válida para todos los casos.

Pero aun con la dificultad de hacer una clasificación válida de PE de uso general para todas las circunstancias, se procede a citar una serie de criterios básicos que

pretenden clasificar o categorizar a las empresas en lo general y a las PE en lo particular a fin de contextualizar y facilitar su tratamiento ya sea para fines de canalización de apoyos y créditos, o bien para ayudarnos en un primer acercamiento académico como el que aquí nos ocupa.

Los criterios generalmente adoptados para una primera clasificación de las empresas tal como menciona Suárez (2001) o Montoya y Rendón (1999), son *el volumen de ventas y el número de trabajadores*. El más extendido en México es este último criterio.

Así se tiene que según el decreto aprobado por el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña Empresa y que es citado por Montoya y Rendón (1999), establece la siguiente clasificación:

Tabla 1

MICROEMPRESA	1 A 15 TRABAJADORES
EMPRESA PEQUEÑA	16 A 100 TRABAJADORES
EMPRESA MEDIANA	101 A 250 TRABAJADORES
EMPRESA GRANDE	MAS DE 250 TRABAJADORES

Montoya y Rendón (1999)

Por otra parte, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (antecesora de la actual Secretaría de Economía) en el Diario Oficial de la Federación (DOF) determina poco después los criterios de estratificación de empresas de forma más específica y ligeramente diferente, que es de la siguiente manera:

Tabla 2

CRITERIOS DE DEFINICION DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA EN MEXICO

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	1 A 30 TRABAJADORES	1-5	1-20
PEQUEÑA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51- 100
GRANDE	501 --	101 --	101 --

Fuente: SECOFI –SIEM 2000 en De la Rosa (2000)

Criterios vueltos a modificar el día 30 de diciembre de 2002, siendo los actualmente vigentes de manera oficial y que se presentan en el cuadro siguiente:

Tabla 3

CLASIFICACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
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

Este cuadro es el que aparece actualmente en la sección PYME (Pequeña Y Mediana Empresa) de la página web de la Secretaría de Economía al 25 de noviembre de 2005. Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002 en http://www.contactopyme.gob.mx/tamano.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5

Es importante hacer esta revisión del criterio de estratificación y clasificación de las empresas en México ya que en un lapso muy corto (1999-2002), se tienen variaciones hasta cierto punto significativas en un aspecto que se supondría no susceptible de grandes cambios y que tal como ya se hizo mención, se considera

podría tener una relación en la asignación de subsidios, créditos y apoyos de diversa índole a la micro, pequeña y mediana empresa en general (MPYME); además de que tanto para efecto de estudios comparativos como también por el hecho de que confluyen simultáneamente en los mismos espacios económicos con otras empresas ya sea intercambiando productos y servicios, conformando estructuras de mercado, o bien participando en el ámbito laboral es de igual importancia para el investigador conocer sobre la diversidad de criterios que sustentan la división, clasificación o estratificación de empresas por tamaños.

Se desea hacer notar la dificultad de clasificar o estratificar a las empresas solamente tomando como referencia el número de empleados ya que como han mostrado los cuadros anteriores, este criterio no solamente ha variado a lo largo del tiempo (en este caso, en un periodo muy corto de tiempo), sino que además existen diferencias significativas entre países de lo que constituye o no una PE ya que por citar un ejemplo, en un estudio sobre las pequeñas empresas en el mundo realizado por el Instituto de Tecnología de Georgia se llegaron a identificar más de 50 definiciones de PE (García De León Campero, 2001).

En este sentido, García De León Campero (2001), hace mención a que una micro, pequeña, mediana o incluso gran empresa no es tal en términos absolutos, sino que *solamente lo es en comparación a otras empresas dentro de un marco o un contexto dado*; es en este orden de ideas, que puede darse el hecho de que empresas clasificadas como pequeñas en países desarrollados puedan ser

consideradas como medianas y otras consideradas medianas puedan ser consideradas como grandes en países menos desarrollados (García De León Campero, 2001) (Ver también tabla 4).

Tabla 4

PAIS	TAMAÑO (empleados)	EMPLEO ⁶	PRODUCCION
ARGENTINA	6-100	44.6 %	35.9 %
BRASIL	20-99, 100-499	66.8	60.8
CHILE	1-49, 50-199	52.7	37.1
USA, JAPÓN, ALEMANIA	MENOS DE 500	--	--
ESPAÑA Y SUECIA	MENOS DE 250	--	--

Fuente: CEPAL (Peres, 2002:12)

Ello sin contar aún con el aspecto considerado por Suárez (2001) y retomado por Lozano (2003) que plantea una serie de cuestionamientos en torno a la clasificación de las empresas por su número de empleados debido a las dudas que pueden llegar a surgir respecto a la contabilización de los empleados temporales o de los trabajadores de media jornada entre otras.

Menciona Suárez (2001), que también surgen cuestionamientos similares respecto a empresas de uso extensivo de capital donde el solo criterio del número de trabajadores no reflejaría necesariamente el tamaño de la empresa y por tanto habría que aplicar otros criterios tales como variables que se llegan a utilizar en forma individual o combinada para clasificar a las empresas como el número de

⁶ El tamaño de la empresa está definido de acuerdo con el empleo. Cuando se presenta un solo rango de tamaño, este corresponde a pequeñas y medianas empresas; cuando se presentan dos rangos, el primero corresponde a pequeñas y el segundo a medianas (Lozano, 2003).

personas ocupadas, el valor de la producción por trabajador, el valor agregado por trabajador, la inversión por trabajador; variables referidas a aspectos contables y financieros como el capital contable, el número de propietarios o socios, valor total de la producción; variables referidas a la organización como el número de personas con funciones directivas, grado de especialización de las tareas administrativas; variables referidas al mercado como por ejemplo poder de negociación en las transacciones ya sea de compra de insumos o venta de productos, área de mercado cubierta, los canales de distribución empleados, nivel de predominio en el mercado, entre varios otros (García De León Campero, 2001).

Sin embargo, dentro de las anteriores posibles variables que se han citado como alternativas empleadas en ocasiones para estratificar a las empresas, se tiene que varias de estas pueden también resultar limitadas y/o manipulables, por ejemplo contablemente para evadir impuestos, ciertas prestaciones laborables, etcétera. (Suárez, 2001).

Por otra parte, es posible que en cierta región existan empresas con algunas e incluso varias decenas de trabajadores y con sistemas arcaicos de producción así como un mercado muy limitado para sus productos, colindando dentro de la misma zona geográfica con otras empresas altamente automatizadas con una gran sofisticación y un número muy reducido de trabajadores con elevados niveles de productividad, significativos volúmenes de producción y ventas millonarias (quizás hasta con grado de dominio de cierta porción de mercado) y que por tanto

se podría pensar que serían difícilmente equiparables a las primeras aun cuando tuvieran el mismo número reducido de empleados; además de que también hay diferencias según el sector económico del que se trate, o incluso diferencias dependiendo si su actividad se desarrolla en un rubro industrial en crecimiento o en uno estancado, etcétera. (Conde y Saleme, 2003).

Algo muy importante al momento de tratar de abordar el estudio específico de las pequeñas empresas, es que definir a la PE debe guiarse por el supuesto de que *esta es radicalmente diferente a la empresa grande* (Penrose en Suárez, 2003).

Esto significa que toda definición que se pueda considerar adecuada debe dejar en claro que la PE no se trata de una empresa subdesarrollada ni tampoco una versión reducida en escala de la gran empresa; y menos aun, que la PE sea sencilla o simple en su estudio, requerimientos y especificidades solo por el hecho de ser pequeña; sino que reconozca que la PE tiene una complejidad distinta así como también metas o propósitos diferentes a los de una empresa grande, como su mayor tendencia a concentrarse más en las necesidades y aspiraciones de una persona (su propietario-administrador o emprendedor) aun cuando otros se encuentren también involucrados en conformar la empresa y su destino (Estrada en Suárez, 2003); una buena definición de PE debe ser capaz de capturar estas diferencias en relación a la gran empresa.

De la Rosa (2000) anota que la PE en lo general se caracteriza y define como una organización o unidad empresarial donde prevalece la idea de empresa familiar ⁷ con una estructura plana (escasez de mandos intermedios), poco diferenciada funcionalmente; estructurada con base en las necesidades del dueño de la empresa; constituyéndose en una definición que comienza a delinear aspectos adicionales dentro del análisis tales como la *estructura funcional* de la organización.

Otra definición proporcionada por la SBA (Small Business Administration) de los EU) establece que *“una PE es toda aquella dirigida por su propietario y que no es dominante en su sector”* (Suárez, 2001: 08).

Y es que ante la inexistencia de criterios precisos o universales para su estratificación y definición, estos deben analizarse o construirse en función de aspectos tomados como referencia para una finalidad específica (García De León Campero, 2001).

Lo anterior nos lleva a que ante la complejidad para definir lo que es la PE mediante aspectos meramente cuantitativos, *surja entonces la necesidad de incorporar aspectos cualitativos los cuales compensen tales limitantes*; ya que la cuestión de la falta de una definición válida para todos los casos ha obstaculizado

⁷ Como acertadamente menciona De la Rosa (2000), una característica fundamental de la PE es su pertenencia y gestión de carácter individual o familiar; sin embargo, a fin de evitar confusiones a personas ajenas a la temática, no resultará ocioso el hacer notar aquí que en un sentido inverso, no todas las empresas familiares son PE (Suárez, 2003).

en cierta medida la comprensión de la economía y la gestión de la PE, contribuyendo tal como menciona Suárez (2001) a que las *“controversias sobre el tema”*, aun no muestren signos de convergencia.

Un ejemplo de ello es la discusión acerca de la pertinencia de hablar de micro, pequeña y mediana empresa (MPYME) como un solo conjunto de empresas, relativamente homogéneo para fines estadísticos, así como también para el diseño, formulación y ejecución de programas específicos de apoyo.

Una de las explicaciones que se dan a este agrupamiento, es que además de compartir ciertas características en común (y que las diferencian completamente de las grandes empresas), tales características en muchas ocasiones no cambian de manera abrupta de un estrato a otro de este subconjunto de empresas sino de manera gradual e incluso en ocasiones difusa, de ahí que se hable de PE o MPYME, *no obstante, aquí es preciso acotar que nuestro estudio estará más enfocado a la organización pequeña⁸ ya que la considerada mediana tiene otros elementos de distinta complejidad que merecerían un estudio extra* (Lozano, 2003).

⁸ En este mismo orden de ideas, Ricardo A. Estrada en su prólogo al tomo de la revista Administración y Organizaciones publicada por la Universidad Autónoma Metropolitana cuya edición de julio de 2003 está dedicada al tema de la PE, se refiere a esta como *“aquella que no es grande”* (pág. 5).

En el cuadro siguiente elaborado en base a un propuesta de Julien (en Suárez, 2003) se muestra una clasificación multicriterio, la cual combina un aspecto completamente cuantitativo (empleados) con otra serie de elementos tendientes más hacia lo cualitativo; donde las pequeñas empresas se situarían con *relativa* mayor frecuencia hacia la izquierda o parte más clara del continuo, en tanto que las grandes se supone tenderían en una mayor medida hacia el lado derecho o parte más densamente tintada.

Tabla 5

TAMAÑO MEDIDO POR NUMERO DE TRABAJADORES	DESDE 1	HASTA MAS DE 500
TIPO DE SECTOR O INDUSTRIA	DE MADURO CON PRODUCTOS ESTANDARES	A MODERNO CON PRODUCTOS INNOVADORES
TIPO DE MERCADO	LOCAL	INTERNACIONAL Y ABIERTO
PODER AL INTERIOR	DESDE CENTRALIZACION TOTAL	HASTA DESCENTRALIZACION EN VARIOS NIVELES
DEPENDENCIA	TOTAL INDEPENDENCIA	DEPENDENCIA COMO SATELITE O FILIAL
ESTRATEGIA	DESDE INTUITIVA Y DE BAJO RIESGO	HASTA ALTAMENTE FORMALIZADA Y DE ELEVADO RIESGO
TECNOLOGIA	DESDE LA MADURA POCO INNOVADORA O DE SURGIMIENTO ESPONTANEO	HIGH TECHNOLOGY

Elaboración propia con base en planteamientos de Julien citados en Suárez (2003).

En razón de la ya mencionada dificultad de clasificación enteramente cuantitativa de lo que es PE y el consecuente intento de hacerlo cualitativamente; ciertos autores sugieren que una adecuada definición cualitativa debe expresar la esencia de la pequeñez en las empresas, pero no solo ello, sino también su autonomía; aunque esta limitada por escasez de recursos como mano de obra o carencia muchas veces de gerencia profesionalizada, enfrentando mayores incertidumbres y riesgos e inversamente con menores alternativas para diversificar, atenuar o amortiguar tales situaciones (Suárez, 2001).

Una forma sencilla y cualitativa para clasificar a la PE es la del Comité Bolton de Gran Bretaña (en Suárez, 2003) basada en los siguientes criterios:

- En términos económicos posee una parte relativamente pequeña de su mercado.
- En términos de control de la propiedad esta dirigida por sus propietarios de una manera personalizada, tendiente a la no mediación de profesionales.
- En términos de su independencia en el sentido de no formar parte de un consorcio, de manera que los propietarios son completamente responsables de su desarrollo.

A decir de Arechavala (2003), sigue siendo común que la literatura normativa asuma implícitamente el supuesto de que toda actividad empresarial, tiende o

debe tender forzosamente al crecimiento, la expansión o la diversificación de mercados y productos; sin embargo en el resto de este capítulo se podrá ver como una observación más detallada de la realidad de las pequeñas empresas proporciona evidencia de que esto no siempre es necesariamente así; y que a pesar de eso, ello no les impide desempeñar un papel importante en muy diversos ámbitos de nuestra la sociedad.

Pero antes, será menester el hacer primero una breve revisión a las características generales de *los tres principales tipos de discursos* que tratan, cada uno desde una perspectiva diferente, al fenómeno que constituye la PE.

B. LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL DISCURSO

En aras de contribuir a facilitar un mejor estudio y comprensión de la PYME y de manera muy particular de la PE, De la Rosa (2000) hace de inicio un interesante e ilustrativo análisis de lo que se ha escrito y cómo se ha escrito acerca de estas organizaciones en México donde sobresalen tres tipos de discursos en torno al tema ⁹ y que el autor categoriza como el discurso oficial, el discurso académico y el discurso managerial ¹⁰ (De la Rosa, 2000: 183).

⁹ Entendiéndose por discurso al conjunto de escritos argumentativos, explicativos, interpretativos y/o declarativos que se entretejen para establecer nociones y significados generales o específicos acerca de algún tema (De la Rosa, 2000: 213).

¹⁰ El término castellanizado *managerial* derivado de la lengua inglesa y que es retomado por De la Rosa (2000), tiende a ser comúnmente empleado para distinguir a toda una corriente ideológica o de pensamiento que enfatiza las bondades de las prácticas y modelos generados en el seno de la gran empresa privada como el camino exitoso a seguir en las demás esferas de la sociedad; un término que aquí se emplea para nombrar un tipo de discurso que podría también ser denominado como discurso *administrativo, directivo o gerencial*.

De la Rosa (2000) menciona que el discurso oficial es un discurso en el cual participan autores pertenecientes a gremios y cámaras empresariales, instituciones o dependencias gubernamentales encargadas del tema, organismos internacionales, así como algunos académicos que colaboran estrechamente en tales organismos o dependencias; este discurso se caracteriza entre otras cuestiones por girar en torno a nueve cuestiones:

- La importancia social y económica de la PYME
- La heterogeneidad del sector y su necesaria reestructuración
- Las líneas de acción y los apoyos con que cuenta la PYME
- La inserción de la PYME en la economía y las repercusiones de esta en aquella
- Los factores que harán y hacen competitiva a la PYME y fomentan su desarrollo
- Los modelos de organización de la producción y de la industria que México puede y debe adoptar
- La importancia y deber del empresario para el desarrollo de la PYME
- La caracterización y problemática tecnoeconómica de la PYME
- Estudios estadísticos de la PYME

Dentro de los aspectos más representativos del llamado discurso oficial, se pueden mencionar:

- Es un discurso político al tratar de exponer la concertación entre sectores público y privado; es altamente propositivo y prescriptivo pues constantemente propone soluciones y líneas de acción para el desarrollo, fomento y éxito de la PYME, aunque lo hace con una capacidad argumentativa y explicativa limitada pues si bien llega a generar cierto conocimiento acerca de la PYME y de la PE en particular ¹¹; por lo común su fundamento y base teórico-empírico es escaso y por tanto no suficiente para reflexionar con la profundidad necesaria sobre la PYME.
- Está más orientado al tratamiento de la PYME manufacturera en relación a otros sectores económicos como el comercio o los servicios.
- Es descriptivo de los diversos apoyos con que cuenta la PYME, así como de los modelos de organización industrial; y es este último punto una de las principales razones que persigue la existencia del discurso oficial; la de difundir entre la opinión pública y entre el propio sector la serie de programas, políticas, líneas de acción que los diversos niveles de gobierno buscan impulsar para el beneficio de la PYME.

¹¹ Por ejemplo a través de los diversos estudios estadísticos que se realizan en las instituciones gubernamentales.

Dentro del discurso oficial de la PYME, se encuentran una serie de líneas de acción que pueden ser agrupadas en categorías y políticas que son enunciadas a continuación:

- Políticas de impulso a la inversión
- Políticas de apoyo al comercio exterior
- Políticas de desarrollo tecnológico
- Políticas de empleo, capacitación y productividad
- Políticas de fomento a la asociación y cooperación interempresarial
- Políticas de fomento a la vinculación academia-empresa
- Políticas de difusión y desarrollo de sistemas de información
- Políticas de estímulo a la cultura empresarial
- Políticas de apoyo a la asesoría, asistencia técnica y gestoría
- Políticas de impulso al desarrollo de infraestructura industrial.

Fuente: García De León Campero y Flores (2001: 43)

Por otra parte, el discurso académico es un discurso en que participan básicamente investigadores y/o académicos de instituciones de educación superior (públicas y privadas), posgraduados y centros de investigación; aunque puede concordar con el oficial en algunas cuestiones este discurso es más crítico y analítico ofreciendo mayores posibilidades de reflexionar sobre la problemática

de la PYME; dentro de algunos de los tópicos abordados por el discurso académico y que son mencionados por De la Rosa (2000) están los siguientes:

- La importancia económica y social del sector de la PYME
- Su heterogeneidad y su necesaria reestructuración.
- El análisis de las repercusiones del ambiente económico en la PYME.
- El estudio y análisis teórico de los modelos de organización de la producción y la industria (de otros países) así como el estudio empírico de los de los modelos de organización de la producción y de la industria que México ha adoptado.
- El estudio y análisis del grado de éxito o fracaso de las políticas industriales y los apoyos a favor de la PYME.
- El análisis de los factores de éxito, competitividad y desarrollo de la PYME.
- El estudio de algunos elementos organizacionales y el análisis organizacional de la PYME.
- El estudio del empresario de la PYME.
- La caracterización y problemática de la PYME así como diversos factores de análisis con relación a estas empresas como la calidad, la contaminación, etcétera.

El discurso académico tiene una visión extraorganizacional, pero también intraorganizacional; es reflexivo y analítico porque parte de bases empíricas,

teóricas y estadísticas, además de que ensaya y posibilita muy diversas formas de pensar a la PYME (De la Rosa, 2000).

Por lo que respecta al discurso *managerial* o administrativo, este es generado básicamente por consultores de empresas; versa sobre el *know how* necesario para el éxito y buen desempeño de la PYME (en sus diversas facetas de finanzas, mercadotecnia, logística, entre otras), considerando como generación de conocimiento al “*resultado de su experiencia en sus intervenciones prácticas*” (De la Rosa, 2000: 192); constituyéndose en un discurso casi totalmente propositivo y prescriptivo, proclive a estimular un enfoque anti-intelectual separando teoría de la práctica (Montaño, 1999) y con una orientación de tipo pragmático, frecuentemente influenciada por modas o corrientes novedosas independientemente de la validez o sustento que estas puedan tener.

Es pertinente subrayar que al llevar a cabo estudios (en este caso sobre las PE particularmente), se ha mostrado empíricamente que a ninguna práctica o sistema administrativo se pueden atribuir cambios evidentes en el desempeño de manera clara e inequívoca, y que si bien en ocasiones puede detectarse una asociación significativa entre el crecimiento (o el desempeño) y algunas prácticas específicas, *no puede inferirse una relación causal al respecto* (Rue; Ibrahim y McMahon en Arechavala, 2003).

Esta breve revisión de las características de los tres tipos de discursos que abordan el tema de la PYME permite inferir que cada uno de ellos tiene formas particulares de enfocar las diversas facetas en torno a este tipo de entidades, lo cual vuelve más complejo el fenómeno.

Teniéndose que en cuanto a modelos de organización se refiere, mientras el discurso oficial se inclina por difundir acríticamente sus bondades y tratar de trasladar estos modelos a la PE (postura en la que coincide ampliamente con el discurso administrativo); el discurso académico se caracteriza por abordarlos teórica y empíricamente, realizando investigaciones para conocer su desarrollo analizando las diferencias entre estos modelos y la realidad del contexto de nuestro país (De la Rosa, 2000).

En lo tocante al tema del empresario tanto el discurso oficial como el administrativo resaltan su importancia para el desarrollo de la PYME prescribiendo el comportamiento acerca de cómo *“debe de actuar”* para *“ser exitoso”*; en tanto que el discurso académico busca profundizar más en el real comportamiento del empresario ante su situación organizacional.

Finalmente, en cuanto a perspectiva económica y globalizadora a decir por De la Rosa (2000), los tres discursos están insertos en ella, pero el académico no solo se inserta en esta dinámica sino que pretende ser más profundo y crítico

incluyendo (con menor o mayor énfasis) puntos de vista adicionales al económico, como lo son el organizacional, el sociológico o antropológico.

Por tanto, ante el recorrido de los tres tipos de discursos se puede constatar que si bien los tres se caracterizan por buscar el desarrollo de la PE y aunque los discursos o enfoques tanto oficial como managerial logran generar cierto conocimiento acerca de la PE a pesar de sus orientaciones y limitaciones, es el discurso de tipo académico el que se encuentra mejor preparado para generar una comprensión más amplia por la diversidad de enfoques teóricos y metodológicos que libremente puede adoptar, al mismo tiempo que también más profunda como resultado de esta misma riqueza en enfoques acompañado de un mayor rigor al realizar sus investigaciones.

C. ALGUNOS DEBATES ACADÉMICOS SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA

A partir de la década de 1930 a 1940, México y buena parte de América Latina en su conjunto transitaron hacia el llamado *modelo económico de sustitución de importaciones*¹² caracterizado entre otras cuestiones, por una economía cerrada y un fomento al mercado consumidor interno¹³, siendo las décadas de 1950 y 1960

¹² Referido a un sentido más amplio por De la Garza (2001) como *formación socioeconómica de sustitución de importaciones*.

¹³ Época del llamado *desarrollo estabilizador*, durante la cual se combinó un promedio anual de crecimiento económico sostenido de 7% y estabilidad de precios (Andrade, 2003).

de muy importante crecimiento económico impulsándose al desarrollo industrial como eje motor de ese crecimiento (De la Garza, 2001).

Dentro de esta etapa del desarrollo estabilizador (1930-1970) se menciona que en México las PYMES se vieron protegidas por esta política industrial de sustitución de importaciones, lo que en cierta forma hacía posible su permanencia en un contexto de mercado cerrado cubriéndose sus deficiencias (Cabello y Reyes, 2003).

Posteriormente el modelo económico de sustitución de importaciones entra en una crisis iniciada como un agotamiento del sector primario que había sido una pieza clave, aportando las divisas para la industrialización así como de insumos baratos; un agotamiento que entre muchas otras causas se genera y amplía debido a las crecientes diferencias de productividad con la industria (De la Garza, 2001).

Esta crisis que se hace cada vez más palpable en toda la década de 1970, desemboca en México en la adopción de un modelo económico neoliberal a partir de 1982 como un importante cambio en la formación económico-social que tiene entre sus características, la retirada del Estado de la economía y por tanto, una caída sustancial de la presencia del sector público en la formación de capital (De la Garza, 2001).

En concordancia las principales acciones de la nueva política industrial fueron la apertura de mercados y la desregulación (iniciada desde 1986 con la entrada de México al GATT), la eliminación de estímulos fiscales sectoriales, la flexibilización de los controles de precios, la actualización del marco regulatorio en importación de tecnología e inversión extranjera; así como un extensivo plan de privatización (De la Garza, 2001). El cambio de México hacia este nuevo modelo que además se vio acompañado de sucesivas crisis económicas, propició que muchas PYMES tendieran a desaparecer (De la Garza, 2001).

Bajo este esquema la sustancia de la nueva política industrial a diferencia de la ocurrida durante el periodo de sustitución de importaciones, es considerar al mercado como asignador de factores de la producción, eliminando distorsiones bajo la concepción de que la modernización de las empresas debe ser básicamente tarea de los empresarios privados presionados por un mercado poco regulado. *“El papel del gobierno es promover la creación de un entorno económico que conduzca a la operación eficiente de mercados competitivos, que motivarán la inversión de los particulares y la generación de empleos productivos”*, se decía en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 (De la Garza, 2001: 145).

Este abandono del modelo de sustitución de importaciones; la adopción de orientaciones neoliberales así como de mercados abiertos, competitivos y de fomento a la exportación; se ve afianzado por la negociación y entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994 (Andrade, 2003).

Un aspecto importante visto de manera común tanto antes de la época del modelo de sustitución de importaciones como posterior a tal etapa, es un sesgo en la preponderancia otorgada a la gran empresa y a los grandes grupos industriales al grado de que la mayor parte de los estudios de empresa realizados hasta la fecha han tendido primordialmente a privilegiar casi constantemente el análisis de las empresas de mayor tamaño (Montoya y Rendón, 1999).

Aún cuando la importancia de la PE en la vida nacional era ya evidente, en México había pocos estudios en el tema de las empresas pequeñas así como también de académicos interesados en su investigación; y no es sino hasta comienzos de la década de los 90's *"cuando comienza a surgir un interés creciente por su investigación tanto en los sectores privado como público y académico"*. (García De León Campero, 2001: 32).

Lo anterior, a pesar de lo mencionado por De la Garza (2001) respecto al peso tanto económico como social de la PE en la economía nacional al representar ya desde antes de la década de 1980, más del 97% de establecimientos de la industria manufacturera nacional frente a tan solo un 1.2% de grandes empresas (De la Garza, 2001: 148).

A este mismo respecto, Suárez (2000) igualmente coincide en que el estudio de la economía y la gestión de la PE *es de reciente inclusión en el cuadro de prioridades de academia y el gobierno*.

De ahí el rezago que tiene nuestro país en cuanto al comienzo de una toma de conciencia de la necesidad de un estudio académico, serio y sistemático tanto de sus PE como del entorno que las conforma; un estudio que en México al igual que en todas latitudes es muy relevante por varias razones, siendo una de las principales, el gran porcentaje que tienden a ocupar dentro de la base total de empresas establecidas; siendo otra *la gran significación que como fuente de trabajo constituyen* (Montoya y Rendón, 1999).

Se inicia entonces el cuestionamiento de tesis muy influyentes como la que Chandler expresa en su libro *Scale and Scope*, en el que atribuía las diferencias entre las economías de Gran Bretaña, Estados Unidos y Alemania al peso de las grandes empresas (Chandler en Suárez, 2003).

Ya que entre otras cosas, se comienza a extender la idea que es expuesta por Pomar y Rivera (2001) de que las PE llenan huecos en la producción al existir diversos productos que son elaborados en pequeña escala, con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al proceso que se requiere elaborar; con productos y servicios especializados y normalizados para nichos específicos de mercado que muchas veces ya sea por su reducido tamaño o alta especialización, no permiten economías a escala y por tanto no son atractivos para los grandes consorcios (Pomar y Rivera, 2001: 54).

Siendo la década de 1990 la que marca el “voltear la mirada” y tomar la decisión -no siempre eficazmente instrumentada- de apoyar a este sector empresarial; más a decir por De la Rosa ello no ha sido del todo suficiente tanto para conocer el significado de la especificidad organizacional que implica el tamaño reducido de tales entidades como tampoco para crear a partir de dicha especificidad, un espacio de estudio para esta clase de organizaciones que nos lleve de manera permanente a conocer más profundamente sobre el tema (De la Rosa, 2003).

Un tema que permea y trasciende en los más diversos ámbitos tanto en nuestro país como a nivel mundial; ámbitos que van desde lo económico, hasta lo cultural pasando por lo político y lo social.

Este sentido económico, está profundamente imbricado con lo social e incluso lo político ya que como lo refieren Montoya y Rendón (1999), la MPYME es fundamental como empleador de mano de obra en México, situándolo en 49.41 % Lozano (2003); Suárez (2001) con un 50% y De la Rosa (2002) con un 40 % en promedio que varía ligeramente trimestral o anualmente.

Lo cual resulta similar a lo que se puede ver en otros países, tal como en los países latinoamericanos mostrados en el cuadro número 4 de Peres (2002).¹⁴

¹⁴ Ver página 17.

Este peso como empleador de mano de obra que tiene la MPYME puede ser relacionado también a su importancia porcentual en cuanto a número de empresas existentes en nuestro país que tal como ya nos señalaba De la Garza (2001) era una realidad evidente desde antes de la década de 1980 (cuando incluso el modelo económico era distinto al actual)¹⁵, porcentaje que se puede observar prácticamente no ha variado tal como se muestra en el cuadro siguiente obtenido de los últimos datos disponibles al respecto y que en este caso corresponden al censo económico de 1999:

Tabla 6

Composición por tamaño y sector (participación porcentual)				
Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios*	2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

* Servicios privados no financieros

Censo económico 1999 en http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5
 Secretaría de Economía al 25 de noviembre de 2005.

Este último cuadro (tabla 6) con las más recientes cifras oficiales formalmente disponibles, nos confirma la gran importancia del sector de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana en los tres sectores de la actividad económica en cuanto a participación porcentual del total de empresas instaladas en nuestro país

¹⁵ Como ya se mencionó previamente, desde antes de la década de 1980, más del 97% de establecimientos de la industria manufacturera nacional era PE frente a tan solo un 1.2% de grandes empresas (De la Garza, 2001: 148).

(99.7 %), explicando una vez más su importancia en cuanto a generación de empleo.

Matizando lo anterior, De la Rosa (2000) menciona que una característica de la PE en lo general es su relativamente bajo nivel de productividad, si esto lo relacionamos con su importancia sectorial como empleadores de mano de obra llevaría a pensar que de un 40 a un 50% o incluso un 60% de la población económicamente activa (PEA) tendría bajos niveles de productividad. De ahí que un factor importante de estudio de la PE se deriva no solamente en el porcentaje de la PEA ocupada que representa, sino en los niveles de productividad que detenta.¹⁶

De la Rosa (2000) afirma que política, social y económicamente, la PYME ha sido una esponja ocupacional y una válvula de escape de las tensiones sociales provocadas por la escasez de empleos, afirmando también que generan riqueza al participar con un porcentaje del PIB que el sitúa entre un 50 y un 60% de dicho indicador.

Otra contribución política, social y económica de la pequeña empresa es que contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población en general (por ejemplo dando ingresos a quienes no los tenían) creando un mecanismo redistributivo de

¹⁶ Por ejemplo, el valor agregado por las PE a la economía norteamericana entre 1958 y 1977 había retrocedido en un 7% en tanto que en las empresas grandes había aumentado en un 3% (Acs; Carlsson y Karlsson en Suárez, 2001: 14).

la propiedad entre parientes y/o amigos quienes inician una actividad industrial o comercial a pequeña escala; la creación de estas empresas funciona como un mecanismo de captación de pequeños ahorros a fin hacerlos productivos; ahorros que de otra forma permanecerían ociosos, perdiendo su magro poder adquisitivo o canalizándose directamente al consumo familiar (Rodríguez; 1997: 37).

Montoya y Rendón (1999) mencionan también dentro de la importancia social de la PE, el hecho de que al incorporar fuerza de trabajo a los diferentes sectores no solamente disminuye el número de desocupados, sino que además trasciende como una forma de generar y capacitar a la mano de obra que por las deficiencias de la estructura educacional propia de los países subdesarrollados no habría encontrado elementos de capacitación.

En este sentido, la PE igualmente participa en crear y fortalecer una *escuela práctica* para formar empresarios y administradores polivalentes ya que comúnmente sus dirigentes tienen todas las funciones a la vista reunidas en una misma persona, *“las figuras de: emprendedor, empresario, empleador y propietario quien tuvo la iniciativa, la voluntad y/o necesidad para arrancar un negocio, aportó el capital y dado el caso, contrató al personal para que trabajara en su empresa”*. (Andrade y Fernández, 1999: 89); a diferencia de la gran empresa en la cual muchos ejecutivos tienen a su cargo tareas muy especializadas.

El emprendedor empresarial, además de haber impulsado el proyecto, debe asegurarse que reporte un beneficio comercial; donde la naturaleza del proyecto empresarial debe satisfacer con plena viabilidad una necesidad expresada por el mercado (Andrade y Fernández, 1999).

No obstante las anteriores aseveraciones, dentro del ámbito académico esta temática genera un conjunto de divergencias respecto a la real importancia de la PE, opinando algunos de sus estudiosos que tal importancia o preponderancia está errada o simplemente es desproporcionada y exagerada, cuestionando su presunta mayor o menor innovación y flexibilidad, sus mayores o menores oportunidades de desarrollo, etcétera, lo que da origen y continuación a una discusión acerca de lo que consideran es el verdadero rol de la PE, y el papel que este sector desempeña y debe desempeñar en la sociedad actual.

Son de tal trascendencia algunos de los puntos de vista que revisten esta discusión, que el hacer una revisión de algunos de ellos resulta fundamental para cualquier estudio sobre el tema.

Como parte de ello, Loveman y Sengenberger (en Suárez, 2001) cuestionan lo que según las estadísticas muchas veces parecería apuntar a un crecimiento tanto en número como en importancia de la PE, incluso por encima de las empresas grandes. Dentro de los aspectos mencionados por Loveman y Sengenberger como elementos promotores de esta aparente mayor preponderancia de la PE se

encuentran desde la *falacia estadística* según la cual el cambio se debe más a la propia reducción de las grandes empresas ya sea debido a cambios tecnológicos que hacen innecesario un mayor tamaño, hasta hipótesis tales como al resultado de estrategias de las grandes corporaciones con el propósito de restar fuerza a los sindicatos o bien como fruto de medidas tendientes a incrementar la eficiencia tales como son el downsizing, outsourcing, etcétera.

Por su parte, Julien (en Suárez, 2001) resalta que ante la segmentación creciente de mercados caracterizados por consumidores con necesidades urgentes y casi personalizadas, las empresas buscan corridas de producción más pequeñas, siendo este un aspecto que puede llegar a ser aprovechado más fácilmente por la MYPE gracias a la más reciente tecnología de computación.

Harrison (en Suárez, 2001), discrepando un tanto con lo afirmado por Julien, menciona que salvo excepciones, las PE tienden a estar a la retaguardia en la carrera tecnológica y que es en lo general la gran empresa la que invierte, profundiza y difunde el uso de sistemas sofisticados, ignorándose comúnmente por parte de quienes estudian a las PE que muchas grandes empresas pueden producir tanto para mercados masivos como también lo pueden hacer para nichos; estos últimos los cuales favorecen precios altos, constituyendo una ventaja para estas empresas grandes que puedan servir a ambos mercados.

En una interpretación que hace Suárez (2001) de una postura expuesta por Audretsch (1999), se menciona que la presunta preponderancia en cuanto a cantidad de pequeñas empresas existentes, podría ser quizás más producto de un proceso continuo de entrada de nuevas empresas (en su mayoría pequeñas) en las diversas industrias, y no necesariamente que sean las mismas empresas pequeñas y subóptimas las que estén manteniendo su permanencia en el largo plazo; de tal suerte que según esta postura, aquí también estaríamos ante una preponderancia de la PE producto de una falacia estadística.

Equilibrando o contrapesando estos puntos de vista, Penrose (en Suárez, 2001) justifica el porqué de la existencia (exitosa, muchas veces) de la PE, introduciendo un enfoque distinto a la discusión a través de su *teoría de los intersticios* la cual expone que existe de forma natural un límite en el crecimiento de todas las empresas llegando un momento en que las grandes organizaciones existentes no pueden seguir tomando la totalidad de las oportunidades que se les presentan, lo cual viene a dejar espacios libres donde entonces las PE pueden entrar a competir, muchas de ellas con alto grado de éxito.

Cuando la economía crece a una tasa que rebasa o excede la capacidad (*gerencial, financiera, etcétera*) de las empresas grandes es cuando entonces surgen estos espacios u oportunidades para el surgimiento y desarrollo de PE, sobre todo para aquellas dotadas de adecuada capacidad de gestión o de alguna

otra ventaja competitiva, que incluso eventualmente las podría llevar a dejar de ser pequeñas (Suárez, 2001).

En tanto las oportunidades productivas de las PE surgen de aquellos *intersticios* que involuntariamente dejan abiertos las grandes empresas, también del mismo modo “*cuando las PE existentes no desean o son incapaces de aprovecharlos, entonces surgen otras nuevas PE*” (Penrose en Suárez, 2001: 18).

Como parte de los debates generados en torno al estudio de la PE, continúa también siendo punto común de discusión entre muchos investigadores el aspecto referente a si la condición de PE es un estado transitorio que se supone la llevará o *debería llevar* a convertirse en una empresa grande, y que por tanto todos los esfuerzos *deben* encaminarse a su mayor crecimiento en el menor tiempo posible; o bien si la PE es un tipo específico de empresa que como tal, constituye un objeto o tema de estudio distinto que posee tanto características como especificidades propias (Suárez, 2001).

En un escrito de Acs; Morck y Yeung (en Suárez, 2001), estos autores hacen referencia a que las grandes empresas contribuyen más al crecimiento de la productividad que las pequeñas firmas mencionando que aquí la respuesta podría ser *schumpeteriana* debido a que las grandes empresas tienen mayores recursos para crear y adaptar innovaciones y que aunque las pequeñas empresas también pueden crear y adaptar innovaciones, lo hacen en menor proporción; no obstante,

también reconocen que muchas de las innovaciones más radicales son generadas por la PE (el caso de Silicon Valley) las cuales frecuentemente llegan a ser concretadas o capitalizadas por las grandes empresas, lo que viene a ser una variación de la explicación schumpeteriana que dan en un inicio.

Dentro de esta discusión acerca de las ventajas o desventajas de las PE con relación a las grandes empresas y si la condición de PE es un estado transitorio (*que eventualmente la llevaría a crecer o desaparecer*), o bien se trata de un estado igualmente sano que puede ser de naturaleza permanente caracterizando a ciertas empresas simplemente como pequeñas (PE); se menciona por un lado que las economías a escala favorecen a la gran empresa, no obstante que tal afirmación se ve ponderada también con la existencia del *principio de los rendimientos decrecientes* donde una vez llegado a cierto límite máximo (de producción, utilidades, etcétera), lo que a continuación proseguirían serían *des-economías* de escala donde el ser más grande no necesariamente es mejor sino que (más allá de este límite máximo óptimo) se traduce en problemas de coordinación, incremento de costos o ineficiencias mayores que el ya muy poco probable incremento de posibles eficiencias o beneficios.

Se habla de la posibilidad mayor de la gran empresa para diversificarse y repartir sus costos fijos en varios mercados y/o productos, pero por el otro lado se argumenta también que esta diversificación puede eventualmente dar lugar a una dispersión y pérdida de especialización o concentración.

Al grado que la PE tendría entonces reales oportunidades de convivir exitosamente en medio de grandes empresas en tanto sea capaz de fortalecer una posición de dominio en un cierto producto o segmento de mercado como resultado de una *estrategia de concentración* enfocada a ese mercado o producto en particular, tal como argumentan estudiosos o consultores en temas de mercadeo y posicionamiento estratégico como Al Ries (1989) o Michael Porter (2005).¹⁷

Con relación a la llamada *curva de aprendizaje* acerca de la disminución de costos como producto de la mejora en las habilidades de los trabajadores en determinada línea de producción, también es visto desde la óptica de la posible inercia y lentitud en la velocidad de adaptación necesaria en estos tiempos de capitalismo flexible o rápida globalización.

Teniendo desde este segundo punto de vista, la factibilidad de que la PE aun siendo menos “experimentada” en “ciertas formas de hacer las cosas”, pueda debido a su estructura más flexible y propensa a probar nuevos métodos, el ser capaz de adoptar fácilmente nuevos senderos, *re-creándose* continuamente rompiendo con paradigmas e inercias características de las grandes empresas lo cual visto bajo esta perspectiva, sería una importante ventaja a favor de la PE (Torrés en Suárez, 2001).

¹⁷ Cuando se aborde el tema de *estrategia* en el capítulo siguiente, se analizará con mayor detalle la importancia que este estudio otorga al hecho de concentrarse en un determinado segmento geográfico, de clientes o de productos como una posibilidad de ventaja competitiva.

No obstante Harrison (en Suárez, 2001) señala que en un nocivo efecto colateral fruto de este paradigma o “ideal” de continua búsqueda de flexibilidad, tanto la gran empresa como la PE están contribuyendo a socavar la seguridad del empleo y el ingreso de la población trabajadora; esto debido a que con relativa frecuencia el hablar de flexibilidad, en los hechos, de lo que muchas ocasiones se está hablando es de un eufemismo interpretado o asumido como explotación por parte de la gran empresa, o bien con informalidad por parte de la PE.

Continúa mencionando Harrison, que en este como en otros aspectos, si bien la PE tiene un rol muy importante en la estructura capitalista actual, es más como seguidoras que como líderes; siendo esto último un hecho que pareciera en ocasiones manifestarse en mayor o menor medida en unos países o culturas que en otros (Harrison en Suárez- Núñez, 2001).

Siendo aquí, donde comienza a verse un contraste que los estudiosos del tema subrayan como importante entre un alto número de PE en los países desarrollados y las PE existentes en países menos desarrollados como es el caso de México.

Tal contraste consiste en el espíritu de independencia e imagen más moderna de la PE surgida en Europa del norte y en los EU donde la ética protestante constituye la base del capitalismo según los estudios de Weber, y que por tanto esboza una posible explicación del ímpetu empresarial en estas sociedades; o bien, el caso de Japón y el norte de Italia donde la PE descansa menos en el

individualismo y más a su pertenencia a una familia o grupo industrial donde la PE es una pieza dentro de una red donde el empresariado es más del tipo comunitario con una cultura más colectivista que individualista (Suárez, 2001).

En los países desarrollados, buena parte de la PE surge para situarse en sectores tecnológicamente más avanzados o sofisticados de la industria tal como ocurre en los EU donde un gran porcentaje de exitosas empresas de tecnologías de información (TI) corresponden a PE; en tanto que en países como México es común que las PE se concentren en sectores de bajo valor agregado y/o tradicionales (Ruiz-Duran en Suárez, 2001).

Es así que Pomar y Rivera (2001) al hacer un análisis de la PE en países en vías de desarrollo con base a características de su mano de obra, administración, costos, tecnología y financiamiento, vierten las siguientes afirmaciones al respecto de lo observado en la PE de estos países:

- En cuanto a la mano de obra, en el caso de la micro y pequeña empresa, Pomar y Rivera (2001) mencionan un importante porcentaje de mano de obra no calificada, lo cual aunque sucede también en la mediana empresa es en menor medida. Esta no calificación de la mano de obra origina bajos salarios, alta rotación de personal, además de que el propio personal muchas veces está formado por familiares que no reciben un salario formal ni todas las prestaciones laborales.

- En relación a su administración, generalmente esta se concentra en una sola persona (dueño-dirigente), centralizándose las decisiones, con un manejo que no necesariamente tiende a la profesionalización; sin estrategias a corto, mediano y largo plazo; con decisiones más basadas en los lazos familiares que en base a capacidades profesionales.
- En cuanto a sus costos según Pomar y Rivera (2001), sus trabajadores normalmente no reciben todas las prestaciones de ley lo que hace que sus costos fijos disminuyan permitiéndoles subsistir en condiciones adversas con poco capital fijo, aunque teniendo costos altos en materia prima por su reducido volumen de compra.

Montoya y Rendón (1999) en un sentido similar, hablan de una PE caracterizada en términos generales por un bajo nivel tecnológico, estructuras organizativas poco diferenciadas funcionalmente así como escasez de personal técnico y administrativo altamente calificado; dificultades financieras agudas, ausencia de planes a largo plazo, incapacidad de desarrollo de proyectos de mercado, bajo nivel de formalización y estructuración de actividades y una estructura jerárquica sumamente centralizada (lo cual dicho sea de paso) *“hace que dicha conformación empresarial sea poco atractiva para los especialistas en administración”*. (Montoya y Rendón; 1999: 89).

Es en este tenor, que comúnmente se llega a afirmar, que tradicionalmente, México no es un país de generadores de empresas pequeñas (PE) en un sentido schumpeteriano; teniendo con mucha mayor frecuencia que la necesidad económica de autoemplearse es de mayor peso que la convicción del riesgo y la innovación empresarial.

A este respecto, Suárez (2003), resalta lo importante que es manejar con muy particular cuidado el fenómeno que esto representa, ya que si bien es común que los censos las tomen como unidades económicas; objetivamente muchas de estas microentidades son más bien autoempleos de sobrevivencia¹⁸, teniendo formas de organización y gestión patrimoniales más que racionales donde sus responsables se consideran muchas veces a si mismos en esa posición como resultado de problemas de desempleo o bien de una actividad que se hereda como parte de una tradición lo que explica parcialmente el porqué las decisiones y acciones que caracterizan a la mayor parte de sus dirigentes, están guiadas por una lógica afectiva, social y patrimonial, muy diferente a la lógica económica propia de un empresario emprendedor capitalista (Suárez, 2003).

De ahí que De la Garza (2001) haga mención a que en nuestro país los establecimientos micro y muchos de los pequeños tienen tiempos de vida media muy bajos ya que por ejemplo, se tiene el dato de que por cada 100 empresas que

¹⁸ Que empresas en el sentido convencional del término, donde la sociología y la antropología son marcos explicativos que pueden aportar mucho para su explicación y comprensión (Suárez, 2003).

se crean, 90 de ellas no llega a los dos años de vida (Grabinsky, 1992); de tal forma que su crecimiento tanto en número y personal ocupado puede ser más bien un síntoma de la “changarrización” de un polo de la manufactura en medio de sectores económicos atomizados ¹⁹, teniéndose que entre más pequeño es el tamaño del establecimiento, estos tienden a ser más jóvenes como empresas; una postura que concuerda con la falacia estadística ya expuesta por Audretsch (en Suárez Núñez, 2001).

Derivando lo anterior, que de manera muy frecuente los empleos generados por este sector sean de escaso valor agregado y por tanto con baja remuneración; la mayor de las veces de carácter informal, pero con una gran importancia de naturaleza social convirtiéndose en formidables amortiguadores de las crisis económicas evitando el estallido social. ²⁰

Ante ello en Suárez (2001) se subraya la existencia en ciertos ámbitos del supuesto que promover a las PE en función de la creación de empleos puede ser distorsionante y que en vez de ello, lo que se debe buscar promover es la competitividad de las PE lo que también llevaría a crear empleos, pero además

¹⁹ “De 1992 a 1998, el número de microempresas (hasta 6 personas en el caso de comercio y servicios y hasta con 16 personas en el caso de manufacturas incluyendo al dueño del negocio) en áreas urbanas de 100,000 o mas habitantes, pasó de 2.6 a 4.2 millones” (García De León Campero, 2001: 33).

²⁰ “De cada diez nuevas empresas creadas en México, durante lo que va de este sexenio, ocho se quedaron en la informalidad y solo dos se registraron en el IMSS (...), la baja inscripción de empresas al IMSS representa un severo golpe para el Instituto del Sistema de Ahorro para el Retiro y para el Infonavit, porque no les generan recursos”. (Periódico Reforma: 2 de febrero de 2005).

estos empleos serían de mejor calidad sea esta entendida principalmente en términos tanto de estabilidad como de remuneración (Bridge; O'Neill y Cromie en Suárez, 2001).

Este problema de la falta de competitividad y de la alta mortandad de PE en México, debe generar nuevas formas que ayuden a estas empresas a tener mayores oportunidades de éxito en medio de un ambiente competitivo (Cabello y Reyes, 2003).

“El 80% de las pequeñas y medianas empresas mexicanas está fuera de la competitividad por falta de financiamiento para su innovación y actualización tecnológica (...) ante esa situación, la industria mexicana está en condiciones económicas de desventaja (...) por lo que se convierte en un círculo vicioso que propicia que las empresas se queden sin posibilidad de ser competitivas, lo anterior según Cuauhtemoc Martínez García, presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra)”. Periódico El Financiero. Lunes 21 de febrero de 2005.

Buscando también nuevas estrategias que vayan más allá de propuestas de otorgamiento de créditos para apoyar a la pequeña empresa que no siempre se materializan; cuando lo hacen frecuentemente no es en el tiempo debido y que no constituyen tampoco la panacea.

“La falta de créditos en el sector de las pequeñas y medianas empresas ha provocado que una parte importante de estos negocios se vean en la necesidad de comprar equipo de segunda mano (...) a esta situación hay que sumarle que la mayoría de las solicitudes de crédito no son para la adquisición de activos fijos, sino para comprar

materias primas principalmente, lo anterior dijo Lysette Henríquez Amestoy directora general de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) tras un estudio elaborado con base en tres censos económicos en México (1989, 1994, 1999). Refirió que menos del 8% del financiamiento otorgado a las PYMES se ha canalizado a activos fijos (...) aparte de que la banca no ha otorgado suficientes créditos a las empresas de menor tamaño, cuando lo hace sus tiempos de respuesta son muy largos, indicó que para 30% de los empresarios representa un gran dolor de cabeza el que los créditos no lleguen a tiempo. El temor de estos emprendedores es que una vez que logran obtener un préstamo bancario, perdieron oportunidad de mercado”.

Fuente: Periódico El Financiero. Miércoles 9 de marzo de 2005.

Generando nuevas estrategias que reconozcan la valía y peso de la pequeña empresa en todas las sociedades, que como ya se ha visto y a pesar de todas las dificultades, no está condenada a la desaparición como importante sector empresarial ni en los países más ricos y desarrollados como igualmente tampoco en los países menos aventajados; un tipo de empresa que en ciertos contextos y bajo ciertas circunstancias puede ser competitiva con las empresas existentes de mayor tamaño.

Un elemento que parecería soportar la anterior postura es que en México al igual que en otros países en vías de desarrollo, se presenta el fenómeno de que como una de las consecuencias de la implementación de políticas de corte neoliberal y la apertura comercial; por un lado hayan desaparecido (y sigan desapareciendo) muchas empresas tradicionales, entre ellas un gran número de PE; pero al mismo tiempo también comience a darse en ciertos casos el surgimiento de algunas

nuevas PE más competitivas tecnológicamente desde su mismo arranque, dirigidas por emprendedores ambiciosos y sofisticados que ven la oportunidad de conquistar los mercados externos dándose así la coexistencia de dos grupos, el de la PE tradicional al lado de una PE moderna producto de la globalización, liberación de mercados, etcétera.

Ante tal diversidad de discursos, características distintivas así como maneras de ver y analizar al conjunto que constituye el universo de las PE es que Lozano (2003) en un lenguaje metafórico, equipara la realidad de la pequeña empresa con una *gran vía* o avenida por la cual transitan distintos tipos de automóviles (empresas), donde muchos llevan varios años circulando en tanto que otros son autos sofisticados “de última generación”; algunos vehículos son más rápidos que otros, unos son más diestramente conducidos y hay otros más que se descomponen o desafortunadamente sufren accidentes a medio camino por diversas circunstancias (bancarrotas, quiebres, cierres).

En esta metáfora de la gran vía, además de los vehículos también podemos ver a distintos tipos de conductores (dueños, dirigentes) los cuales algunos son temerarios y buscan las direcciones intuitivamente preguntando de vez en vez a quien encuentren en su camino, en tanto que otros son meticulosos y llevan mapas y una ruta preestablecida (planeación estratégica); unos respetan las señalizaciones de tránsito y otros más prefieren arriesgarse y suelen no hacerlo.

Finalmente Lozano (2003) va más allá en su metáfora al incluir el hecho de que en algunos países hay mejores vialidades (condiciones) que en otros, además de la interconexión de sus caminos con los de otros países (bloques económicos); sin dejar de mencionar el autor la realidad también de aquellos caminos de terracería, donde más que automóviles lo que aún circulan son caballos y vehículos tradicionales como carretas.

Siendo todo proceso de producción de bienes y servicios un proceso de reproducción y de renovación constante de factores y relaciones de producción, las características que asumen estos factores diferirán en aspectos como los recursos con que cuenta (o que carece) el empresario; sus motivaciones, la capacidad (o dificultad) para acceder a financiamiento así como también su capacidad técnica y empresarial; la factibilidad de disponer e incorporar mano de obra, grado de complejidad tecnológica del giro en cuestión, las oportunidades de mercado existentes y demás turbulencia del contexto en el cual se desenvuelve.

De ahí que es fundamental la importancia de estudiar a la PE tanto en término de sus bondades como por sus no-bondades (De la Rosa, 2000), por sus fortalezas y debilidades, ya que en tanto a un sector central dentro de nuestra sociedad visto desde las más diversas aristas, que ocupa a un gran porcentaje de población económicamente activa (PEA), generando y redistribuyendo riqueza, etcétera; resulta necesario analizarla y tratar de comprenderla a cabalidad para solo así, bajo una base científica sólida; buscar y proponer alternativas para potenciar sus

fortalezas y oportunidades así como ayudar a resolver sus diversas problemáticas como por ejemplo su falta de capitalización, su frecuentemente baja rentabilidad y productividad así como su dificultad en el caso de México para incorporarse a los grandes circuitos de producción, entre otros.

Por lo visto a lo largo de este capítulo es que se puede afirmar, tal como menciona De la Rosa (2000) y deja entrever Lozano (2003) en su metáfora acerca de la complejidad y diversidad de características cuantitativas, cualitativas así como de posturas adoptadas entorno al universo y fenómeno de la PE; *lo imperativo de evitar caer* en lo que De la Rosa (2000) califica como *la nebulosa que transita el discurso general* de las PYMES que es el de *las generalizaciones concretas*, donde las imágenes y el conocimiento de la PYME muchas veces parecieran estar compuestas de ideas ya hechas o ideas generalizadas con escasa o ninguna base empírica (Castillo en De la Rosa, 2000), lo cual lleva a pensar que el conocimiento de la PYME estuviera basado en el sentido común o bien, en estudios empíricos generalizados a lo largo de mucho tiempo y que fueron perdiendo validez (De la Rosa: 2000).

Por ello los Estudios Organizacionales de acuerdo con Torrés (en Suárez, 2000: 13) podrán generar conocimiento si salen de lógicas paradigmáticas evitando caer en dogmatismos que conducen a ver ciertas regularidades donde no las hay, ya que salvo excepciones, las contribuciones de los EO a la comprensión de la PE hasta ahora han sido aun recientes, escasas e indirectas, manejándose

especialmente por una exagerada importancia atribuida a la búsqueda de caracterizaciones generales de la organización como sinónimo de teorizar; confinándose muchas veces su estudio en solamente ciertas visiones que aun cuando fueran acertadas, no permiten analizar todo este abanico de factores en que se ve actualmente inserta la pequeña empresa de nuestro país (Suárez, 2000).

Logrando a través del estudio académico sistematizado, estar en capacidad de eventualmente apoyar el surgimiento de propuestas que aprovechen todo el potencial que tienen las pequeñas empresas para beneficio de la sociedad en su conjunto.

CAPITULO II ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA

La Estructura y la Estrategia son dos variables organizacionales que en realidad no se encuentran absolutamente separadas; no obstante, aquí las apartaremos a manera de una fórmula metodológica en un afán de simplificar el análisis teórico inicial que de estos dos aspectos de la naturaleza organizacional se hace a continuación.²¹

A. ESTRUCTURA

La estructura organizacional en términos sencillos, se considera como el arreglo de las partes de la organización (Hall, 1996: 50); otra definición se refiere a la estructura organizacional como *“la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente ”* (Blau en Hall, 1996:53).

Por su parte Perrow (1982), establece a la estructura como sinónimo de burocracia, lo cual coincide con las ideas de Weber al definir el tipo ideal de burocracia donde se tiene jerarquía de autoridad, división de labores, reglamentos, etcétera.

²¹ Como tal encontraremos algunas inconsistencias, tales como que al hablar de algunos elementos de la estructura, podríamos estar infiriendo ciertas estrategias o viceversa, y es por ello que hacemos esta aclaración.

Mayntz (1972) describe a la estructura como el ensamblaje de una construcción; una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo, por tanto la estructura es el modelo relativamente estable de la organización; pudiendo iniciarse su análisis por describir los papeles que desempeñan todos los miembros que la conforman entendiéndose por papel, el conjunto de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización (Mayntz, 1972:106).

Para comenzar a analizar la estructura de la organización es importante hacer referencia a los principales componentes que la conforman (Robbins, 1983; Hall, 1996).

- El tamaño
- La complejidad
- La formalización
- La centralización

1. EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El tamaño es un elemento de la estructura organizacional junto a la formalización, y la complejidad.

La importancia del tamaño en la estructura organizacional queda de manifiesto al pensar en la dificultad con que miles de empleados de una gran corporación serían dirigidos adecuadamente por un número muy reducido de gerentes (sin contar con los mecanismos que les ayudaran a poder gestionar tal complejidad); en tanto que en el otro extremo, un pequeño *callcenter* con no más de 10 empleados muy probablemente no requeriría complejas estructuras o mayores reglamentaciones (Robbins, 1983).

En ocasiones, cuando una organización contrata más empleados administrativos tratando de tomar los beneficios económicos de la especialización el resultado incrementa la diferenciación horizontal; de igual manera, los gerentes incrementan la diferenciación vertical para coordinar las unidades horizontalmente diferenciadas generando como resultado una dispersión espacial (Robbins, 1983).

Definir el tamaño de la organización tal como se ha venido viendo en esta tesis no es un asunto sencillo como podría primeramente parecer, puesto que aun cuando muchos estudios comúnmente lo hacen mediante el número de empleados, esto se ha visto, no necesariamente es tan simple de determinar.

Por ejemplo ese parámetro sería aparentemente adecuado para organización compuesta solamente por empleados de tiempo completo, pero ¿Qué pasaría con organizaciones con muchos empleados de tiempo parcial?, ¿Deberían ser contados o no?, ¿O que pasa en organizaciones de negocios de naturaleza

estacional con un mayor número de empleados en ciertas temporadas?. Esto no tiene una respuesta fácil; igualmente se confunde tamaño con eficiencia; si una empresa requiere el doble de empleados para hacer una tarea, ¿Es más grande o es más ineficiente? (Robbins, 1983).

Investigaciones de años atrás han llevado a conclusiones disímiles; Chapin (1951) concluía que las tendencias burocráticas que usualmente se asociaban a instituciones políticas están presentes en todas las instituciones sociales aunque las organizaciones grandes están más formalizadas y según el autor, *en consecuencia más burocratizadas que las de menor tamaño.*

Por su parte, Caplow (1957) opinaba que organizaciones grandes son más complejas y formalizadas que las pequeñas incrementándose esta complejidad rápidamente conforme el tamaño del grupo se hace más grande aunque el incremento en el tamaño está positivamente correlacionado con la estabilidad del grupo, la uniformidad del diseño organizacional y la incidencia de problemas de comunicación.

Blau y Schoenherr sugieren que el tamaño es el factor principal para determinar la forma de una organización (en Hall, 1996); otros autores como el propio Hall argumentan que el tamaño no es el factor crucial en la determinación de la forma de una organización (Hall, 1996: 95).

Tamaño y su relación con la estructura

Meyer (en Hall, 1996) menciona también que el tamaño está positivamente correlacionado tanto con el número de niveles (diferenciación jerárquica), como con el número de divisiones (diferenciación horizontal o funcional); así las organizaciones grandes serán más complejas estructuralmente que las de menor tamaño, por su parte (y a diferencia de Chapin) Hall (1996) lo que encuentra es una *modesta* relación entre el tamaño y el grado percibido de burocratización en una serie de organizaciones.

Pugh y colaboradores en su estudio de 46 organizaciones inglesas emplearon el tamaño como una variable contextual relacionándola con varios aspectos de la estructura organizacional; dentro de las conclusiones a las que llegaron están que el tamaño es el determinante básico en la estructura encontrándose que el incremento del tamaño era asociado con una mayor especialización, estandarización y formalización aunque no necesariamente con la concentración de autoridad (Hall, 1996); planteando que un incremento en la escala de operaciones aumenta la frecuencia de eventos recurrentes y la repetición de decisiones lo cual hace que la estandarización sea preferible (Hall, 1996).

Dentro de los hallazgos de los investigadores está que el tamaño de la organización se relacionaba de manera directamente proporcional a la especialización y la formalización e inversamente proporcional a la centralización

concluyendo que las organizaciones más grandes son más especializadas, tienen más reglas, más documentación y más jerarquías extendidas (Hall, 1996).

Según los estudios de Pugh y colaboradores (en Hall, 1996), en las organizaciones pequeñas la vigilancia puede ser más fácil, más informal; en tanto que dentro de organizaciones en crecimiento hay más subordinados a los cuales supervisar lo cual incrementa las reglas y regulaciones para ejercer ese control; por otra parte, sus investigaciones también apoyan la idea de que el incremento del tamaño permite una cierta descentralización debido de que al aumentar el tamaño y haber más reglas y regulaciones los gerentes pueden delegar decisiones al mismo tiempo que se aseguran que estas decisiones se ejercen en concordancia con los objetivos de la gerencia superior por lo que esto ayuda a que se dé tal descentralización (Hall, 1996),

En concordancia también con lo anterior, Robbins (1983) afirma que en organizaciones pequeñas, las decisiones se centralizan; cuando se incrementa la complejidad y el tamaño se ven forzadas a descentralizar aunque acompañándose de dosis de formalización.

Respecto a la relación entre tamaño y tecnología, parte de las investigaciones de Blau (en Hall, 1996) sugieren que si la tecnología comprende un producto o servicio de tipo más bien rutinario, la formalización y la complejidad tienen una estrecha relación con el tamaño a diferencia de cuando se trata de tareas menos

uniformes donde el conocimiento y la orientación profesional son más importantes por lo que concluye que el tamaño es importante en ciertas condiciones tecnológicas, pero no en todas (Hall, 1996).

Con relación al impacto del tamaño sobre los individuos, la evidencia investigativa sobre las relaciones entre tamaño, realización personal y reacciones a la situación de trabajo no es concluyente (Hall, 1996).

Si bien es común que al asociar crecimiento y gran tamaño como sinónimo de vida organizacional y como condición para la eficiencia máxima, existan ciertas evidencias donde el estrés y el tamaño organizacional se lleguen a ver relacionados teniendo que la curva de estrés comienza a elevarse a medida que las organizaciones pequeñas comienzan a crecer, lo que pudiera eventualmente hacer pensar que el tamaño organizacional en ocasiones tendría incidencia con ciertos factores de salud anímica (Hall, 1996).

Aunque el tamaño aumenta los problemas de coordinación, control y comunicación, permite también la acumulación de recursos que pueden ser utilizados para intentar dar más racionalidad al sistema; así Galbraith (1984), señala que un tamaño grande facilita la previsión y planeación; funciones vitales en una sociedad compleja y cambiante asegurándose que lo previsto se realice.

Una crítica que se hace a esta postura es que nace basada en empresas medianas o grandes en tanto que las pequeñas o de director-propietario no son consideradas.

El efecto del tamaño en la dispersión espacial no es claro, incrementos en la formalización aparecen relacionados cercanamente a los aumentos en el tamaño de la organización.

El crecimiento más que un fin en si mismo se considera como un medio para alcanzar otras metas; no existe un patrón de crecimiento organizacional, cuando el crecimiento se presenta ocurren procesos de formalización así como una mayor complejidad y distribución de poder a medida que la organización trata de manejar su aumento de tamaño (Hall, 1996).

Si todas las organizaciones utilizaran la misma tecnología o afrontaran las mismas presiones externas e internas, quizás los patrones de crecimiento podrían ser establecidos; puesto que esto no ocurre así, el crecimiento debe mirarse como un proceso con causas y consecuencias múltiples.

Por ejemplo Aldrich (en Hall, 1996), sugiere que el tamaño en realidad es una variable dependiente donde las organizaciones más estructuradas (con mayor especialización, formalización y vigilancia del desempeño) solo necesitan emplear mayor fuerza de trabajo que las compañías menos estructuradas, concluyendo su

análisis que la tecnología emerge (según este estudioso) como el principal determinante de la estructura (Aldrich en Hall, 1996).

Con relación a las organizaciones más pequeñas se ha encontrado dentro de estas que cuando son dirigidas por administradores profesionales hay más proclividad a adoptar prácticas burocráticas que cuando son dirigidas por dueños-administradores siendo atribuido esto a los propios antecedentes académicos y profesionales de los administradores de carrera, lo que sugiere también que muchas veces esta diferencia en orientación contribuye a los resultados erráticos de la relación entre el tamaño y la estructura (Geeraerts en Hall, 1996).

Continuando con las organizaciones más pequeñas *versus* las más grandes, estas últimas son menos vulnerables con mayores tasas de supervivencia quizás porque tienen más recursos y una "reserva laboral" mejor desarrollada internamente, dándose aquí la paradoja de que el crecimiento rápido a su vez dificultaría el desarrollo de tal reserva debido a que para respaldarlo se suele importar personal de fuera de la organización (Van Baron, en Hall, 1996).

Puesto que las nuevas organizaciones en su mayoría son pequeñas y con baja tasa de supervivencia (Starbuck y Nystrom en Hall, 1996) surge el corolario de que es más probable que las organizaciones grandes sobrevivan y sean menos vulnerables que las pequeñas (Hall, 1996).

En conclusión, los resultados de investigación han indicado que un tamaño grande se relaciona con un aumento de la complejidad en términos de especialización y diferenciación horizontal y vertical, sin embargo estos resultados no son lo suficientemente sólidas para afirmar que todas las organizaciones grandes son más o menos complejas que otras en estos ámbitos.

Hall (1996) concuerda con la importancia del tamaño como un factor crucial en la estructura organizacional, pero deben ser considerados otros factores además del tamaño para una mejor comprensión de lo que acontece en la organización (Hall, 1996: 96).

2. COMPLEJIDAD

La complejidad de una organización establece efectos importantes en el comportamiento de sus miembros, en otras condiciones estructurales, sobre los procesos dentro de la organización, así como en las relaciones entre la organización y su medio en la premisa de que las condiciones externas y los procesos internos son los factores dominantes para determinar la forma de una organización (Hall, 1996).

Al igual que el tamaño, la complejidad es uno de los aspectos más prontamente notorios a las personas que entran en contacto con una organización, aun las más pequeñas o que asumen la forma más sencilla (Hall, 1996); siendo la división del

trabajo, el nombre los cargos y los niveles jerárquicos por lo general casi inmediatamente evidentes (Hall, 1996).

El grado de complejidad puede variar notablemente incluso dentro de una misma organización como por ejemplo en una empresa de ventas a nivel nacional cuya área de distribución tenga cientos de personas así como varias subdivisiones y líneas jerárquicas dentro de ellas, visto en relación a su propio departamento jurídico que quizás solamente contara con un abogado y dos o tres asistentes (Hall, 1996).

Constituyéndose la complejidad en un tema importante para la comprensión en general de las organizaciones cuyos tres elementos más comúnmente identificables son la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical o jerárquica, y la dispersión espacial (Hall, 1996).

Refiriéndose al grado de diferenciación que existe dentro de una organización; la diferenciación horizontal considera la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas en tanto que la diferenciación vertical se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional o la proliferación de niveles supervisores (Hall, 1996).

La diferenciación horizontal es el grado de diferenciación entre las unidades basándose en la orientación de los miembros, la naturaleza de las tareas que ellos desempeñan, su educación y entrenamiento (Robbins, 1983). La evidencia más

visible de la diferenciación horizontal en las organizaciones es la especialización del trabajo y la departamentalización.

Robbins (1983) plantea que a mayor especialización del trabajo en una organización, más compleja se vuelve esta debido a que requiere de métodos más sofisticados y costosos para la coordinación y el control.

La diferenciación vertical se refiere a la profundidad en la estructura, la diferenciación se incrementa (y en consecuencia la complejidad) con el número de niveles jerárquicos en la organización; la diferenciación vertical y horizontal no suelen construirse independientemente una de otra (Robbins, 1983).

La diferenciación vertical puede ser mejor entendida como una respuesta al incremento en la diferenciación horizontal (Robbins, 1983).

Como el trabajo es dividido en partes más pequeñas, esto incrementa las tareas de coordinación; las organizaciones con un número similar de empleados no necesariamente tienen el mismo grado de diferenciación vertical, pues pueden ser "altas" con muchos niveles de jerarquía o "planas" con pocos niveles; lo determinante es el factor de control el cual define el número de subordinados que un gerente puede dirigir efectivamente (Robbins, 1983); si el tramo de control es amplio, el gerente tendrá mayor número de subordinados, en tanto que si el tramo es estrecho los gerentes tendrán pocos subordinados.

En caso de ninguna otra condición varíe, un corto tramo de control conllevará a una organización más "alta" con mayor número de niveles jerárquicos, en tanto que un mayor tramo de control lo hará hacia organizaciones más planas (Robbins, 1983).

Aquí un debate aun sin consenso se da en el sentido de cuales estructuras son más efectivas; si aquellas con mayor diferenciación vertical, o las menos diferenciadas verticalmente; ciertas tareas requieren de más dirección, mientras que otras requieren menos debido a que la educación, habilidades, y características personales necesarias para tales tareas involucran grados variables de libertad o control. (Robbins, 1983).

La dispersión espacial se refiere al grado en el cual la ubicación de las oficinas, plantas, y personal de una organización están geográficamente dispersos (Robbins, 1983: 52) ya que es posible desempeñar las mismas actividades con el mismo grado de diferenciación horizontal y orden jerárquico, pero en múltiples ubicaciones (Hall, 1996).

En las investigaciones de Pugh y colaboradores (en Hall, 1996), se considera la dispersión espacial como una variable contextual más que como un elemento de la estructura de la organización, pero al igual que en el caso del tamaño, la dispersión espacial puede ser tratada como una característica estructural.

¿Cómo se puede determinar si una organización es alta, moderada o baja en complejidad?

Una manera de tener un primer acercamiento al conocimiento del grado de complejidad de una organización, puede ser observando:

- La diferenciación horizontal por el número de departamentos, el número de las diferentes denominaciones de puestos de trabajo, el nivel de entrenamiento, la rutinización de las tareas y el número de especialidades profesionales.
- La diferenciación vertical contando el número de niveles que separan al jefe ejecutivo superior (CEO) ²² de los empleados que trabajan directamente en la producción.
- La dispersión espacial contando el número de localizaciones geográficas de la organización; la distancia promedio que separa estas localizaciones con respecto a las oficinas principales, así como el número de personas que laboran en estas localizaciones geográficas separadas en relación con el número de personas en las oficinas principales (Hall, 1996).

La diferenciación vertical, horizontal y la dispersión espacial no necesariamente se interrelacionan de la misma forma en todos los casos; hay organizaciones (como ciertos colegios) que usualmente tienen un bajo grado de diferenciación vertical,

²² Del término en idioma inglés *Chief Executive Officer* con que se acostumbra nombrar al directivo de más alta jerarquía en una organización.

quizás ningún grado de dispersión espacial, pero un alto grado de diferenciación horizontal; un ejemplo distinto sería una organización tal como un batallón militar caracterizado por una alta diferenciación vertical y poca diferenciación horizontal;

El análisis de la complejidad puede ser importante, porque cuando existe una alta complejidad se tiene que negociar con problemas de comunicación, coordinación, y control (Hall, 1996).

No obstante, como mencionan Lawrence y Lorsch (en Hall, 1996), tales problemas que son fuente de conflictos para la organización, si se resuelven de manera adecuada se puede relacionar positivamente con la efectividad.

Una presunción es que existe una fuerte tendencia de las organizaciones a volverse más complejas a medida que sus propias actividades y el medio ambiente que las rodea se hacen también más complejos (Hall, 1996: 62).

3. FORMALIZACIÓN

La formalización se refiere al grado en el cual los trabajos en una organización están estandarizados.

Buena parte de la esencia de la naturaleza de la formalización ha sido discutida bajo el tema del modelo weberiano de burocracia; las normas y procedimientos

diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de lo que se llama *formalización* (Hall, 1996).

Pugh y colaboradores (en Hall, 1996) definen la formalización como el grado en que las normas, los procedimientos, las instrucciones y las comunicaciones están escritas; estos autores incluyen también la estandarización (grado en que existen normas o definiciones que intentan cubrir todas las circunstancias y que se aplican invariablemente) como una de las dimensiones básicas de la estructura organizacional.

En el trabajo altamente formalizado se sabe qué es lo que se tiene que hacer, cuándo se tiene que hacer, y cómo se tiene que hacer (Hall, 1996).

Los empleados pueden esperar que siempre manejarán las misma entradas (inputs) de la misma forma, y como resultado tendrá unas salidas (outputs) consistentes y uniformes, siendo *la producción en serie* un ejemplo sencillo y evidente de procedimientos altamente formalizados; si existe una alta formalización en una organización, existirán descripciones de trabajo explícitas, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que cubrirán los procesos de trabajo

La formalización implica posibilidad de la predicción del comportamiento de los empleados; si la formalización es baja éste comportamiento puede ser

relativamente no programado, la formalización es una medida de la estandarización (Robbins 1983:61).

Así, la formalización dentro de una organización puede ser un indicativo de las perspectivas de quienes toman las decisiones respecto de los miembros organizacionales; si se confía en su juicio y autocontrol la formalización será baja, en tanto que en caso contrario esta será alta; teniéndose así que la formalización involucra el control organizacional sobre el individuo (Clegg y Dunkerley en Hall, 1996).

Un ejemplo de formalización mínima son los casos a los que Perrow (1967) hace alusión como “excepcionales”, de naturaleza no programada, no rutinaria y donde los decisores organizacionales requieren de intuición, creatividad o ingenio para proceder ante esta excepcionalidad sin contar con un bagaje de respuestas programadas previamente.²³

Siendo organizaciones no formalizadas aquellas que enfrentan constantemente situaciones nuevas sobre las cuales no hay precedentes; sin importar en ello si los procedimientos o normas se encuentran o no por escrito, puesto que puede haber normas no escritas tan fuertes como las escritas aun cuando la formalización

²³ Aunque también Perrow destaca que no todas las personas gustan de tener actividades no rutinarias que se modifiquen continuamente y para las cuales no existan retroalimentación o resultados claros (Perrow, 1967).

comúnmente llega a ser asociada casi únicamente a las normas escritas (Hall, 1996).

Ante esta cuestión acerca de si las reglas y procedimientos formalizados tienen que ser escritos o si la estandarización del comportamiento creado por las tradiciones y las regulaciones no escritas deben ser incluidas en la definición, *una posición es que la formalización debe de ser comprendida en un amplio contexto, incluyendo ambos tipos* (Hall, 1996).

El grado de formalización puede variar ampliamente dentro de la organización ya que ciertos trabajos tienen una baja formalización y relativa libertad en el trabajo, mientras que otros trabajos se considera que requieren seguir un conjunto de procedimientos dictados por los administradores; estos últimos suelen ser trabajos simples y repetitivos y por tanto los administradores suelen determinar que requieren un alto grado de formalización (Robbins, 1983: 63).

Las organizaciones usan la formalización por los beneficios que asumen produce la regulación del comportamiento de los empleados; en este orden de ideas la estandarización del comportamiento reduce la variabilidad promoviendo la coordinación; cada miembro del equipo sabe exactamente lo que le corresponde desempeñar, siendo un ejemplo de ello el caso de unidades de paramédicos donde sus funciones y procedimientos a seguir están perfectamente coordinados y

los miembros organizacionales desempeñan un conjunto de procedimientos previamente estandarizados. (Robbins, 1983: 64).

Robbins (1983) propone que la formalización puede tomar lugar dentro del trabajo "en casa" o fuera del trabajo "adquiriéndola".

Según este autor en el primer caso se usa el término de *comportamiento externalizado*, donde la formalización es externa al empleado, efectuada mediante las reglas, procedimientos y regulaciones que gobiernan su comportamiento y reforzándose a través de la supervisión administrativa directa, siendo característica en el caso de empleados no calificados y constituyendo lo que típicamente se entiende por el término formalización estrictamente hablando (Robbins, 1983).

La segunda modalidad la constituye la *profesionalización* como una alternativa la cual está conformada por el comportamiento previamente *internalizado* o *interiorizado* en los individuos con el cual han sido "pre-formalizados" antes de incorporarse a la organización a través de la educación y la socialización en organizaciones y ambientes a los que pertenecieron con anterioridad, sean estos colegios, universidades, el ejército, etcétera.

En un sentido estricto mientras la formalización se considera generada en la organización, en el caso de la profesionalización los comportamientos deseados

“*se adquieren*” por parte de determinada organización al ser contratados profesionales que ya los traen interiorizados consigo en forma de reglas, valores o conocimientos aprendidos anteriormente (Robbins, 1983).

En este orden de ideas, la socialización se refiere al proceso mediante el cual los individuos aprenden normas y valores para el trabajo, siendo importante reconocer que toda organización socializa a sus miembros; solo que en algunos de ellos hubo un proceso previo que comenzó antes de que se unieran a la organización (a través de la profesionalización) trayendo ya consigo una serie de actitudes y comportamientos aprendidos y asumidos como fruto de su propia formación (Robbins, 1983); así, la gerencia tendría que decidir el grado de estandarización que desea y después decidir si esta será más de tipo formalizada o más del tipo profesionalizada.

Técnicas de Formalización

Entre las técnicas de formalización se encuentran: La selección; requisitos del rol; reglas, procedimientos y políticas; entrenamiento; rituales (Robbins, 1983).

Robbins relaciona a la teoría X y Y de Douglas McGregor respecto al grado de formalización con la que se asocia. *“Si los administradores asumen la Teoría Y, la formalización tiende a ser baja. Por el contrario si asumen la Teoría X, la formalización tenderá a ser alta”* (Robbins, 1983:71).

Relación entre formalización y complejidad

No hay una relación simple entre formalización y complejidad; desde cierta perspectiva, ambos son resultado de un incremento en el control. Tanto la especialización y centralización a través de reglas y regulaciones al igual que una mayor profesionalización mejoran la habilidad de los administradores para predecir el comportamiento de los empleados (Robbins, 1983).

Se plantea que *a mayor grado de complejidad la formalización será menor*; por ejemplo, especialistas o profesionales con un alto nivel de preparación y tareas no estandarizadas no requieren de un gran número de reglas y regulaciones; a diferencia de empleados con menor cualificación y con tareas rutinarias y estandarizadas los cuales se ven dirigidos a través de un alto número de reglas y regulación que gobiernan su comportamiento (Robbins, 1983).

Una *alta diferenciación vertical* significa que la organización tendrá un incremento en el número de administradores, técnicos especialistas, y profesionales; debido a su socialización previa (educación, experiencias) muchos estándares de control estarán ya *internalizados* o *interiorizados* en los miembros por lo que la formalización impuesta organizacionalmente (exterior al individuo por parte de la organización) tendería a ser menor (Robbins, 1983).

Una *alta diferenciación horizontal* es asociada típicamente en la contratación de personal inexperto para desarrollar tareas repetitivas y rutinarias; la división del trabajo resultará en un alto grado de formalización para facilitar la coordinación y el control. El sentido que tomen estas diferencias, influirá la relación entre la formalización y la complejidad (Robbins, 1983:71).

La formalización no es benéfica o perjudicial por sí misma; simplemente es un elemento de la estructura organizacional que varía de una situación a otra, al igual que hacen otras facetas de la estructura organizacional.

La formalización se presenta relacionada a las condiciones cambiantes; estas condiciones pueden provenir de fuera de la organización en forma de cambios tecnológicos o del medio externo; o bien de la misma organización a medida que la naturaleza de los miembros cambia y las relaciones entre las partes de la organización se altera (Hall, 1996).

4. CENTRALIZACION

Respecto a este cuarto componente de la estructura organizacional, la mayoría de los teóricos coinciden en que el término se refiere al grado en el cual la toma de decisiones es concentrada en un solo punto en la organización; una alta concentración en la toma de decisiones implica una alta centralización, mientras

que una baja concentración indica baja centralización o lo que se llama *descentralización*.

La centralización se refiere a la distribución del poder dentro de la organización. Viendo a la estructura como constituida y constituyente (Ranson, Hinings y Greenwood en Hall, 1996), al hablar de la centralización como distribución de poder es constituida en tanto que tal disposición de poder está sujeta a cambios²⁴; y al mismo tiempo es constituyente en tanto que genera acciones (el cumplimiento por parte de la gente de ciertas reglas y decisiones).

Se puede definir la centralización de diferentes maneras, aunque siempre se da relevancia a la distribución de poder (Hall, 1996: 81); *"el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por grupos en relación con el número de grupos en la organización"* (Hage en Hall, 1996: 81).

Mientras más grande sea el nivel de participación en las decisiones estratégicas de mayor número de grupos en una organización, menor es la centralización (Hall, 1996).

Van de Ven y Ferry (en Hall, 1996) definen la centralización como el lugar de la autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización; cuando la

²⁴ Tanto grupos como individuos pueden ganar o perder poder con el tiempo (Hall, 1996).

mayoría de las decisiones se toma de manera jerárquica, se considera que una unidad organizacional está centralizada en tanto que una unidad descentralizada implica una mayor delegación.

Robbins (1983), al referirse a la *centralización* la describe específicamente como el grado en el cual la autoridad formal para la toma prudente de decisiones es concentrada en un individuo, una unidad o un nivel (usualmente alto) dentro de la organización.

Existe también un acuerdo en resaltar la diferencia con la dispersión espacial *ya que la centralización involucra a la dispersión de autoridad para la toma de decisiones en la organización, independientemente de la dispersión geográfica* (Robbins, 1983).

Por otra parte, al hablar de la *centralización* una de las primeras preguntas surgidas entre los teóricos es la siguiente: ¿Qué tan frecuente son tomadas las decisiones en la organización, desde la alta dirección ...y qué tanto también lo son desde los niveles bajos donde los posibles decisores están más cerca de la acción?

Sobre este punto se tienen distintos casos en donde la autoridad, en los altos niveles es la que formalmente toma las decisiones, sin embargo se "cabildeó" previamente con otras personas. ¿Qué tanto influyó cada participante en la

decisión tomada? Este en ocasiones llega a ser un punto de debate (Robbins, 1983).

El concepto de centralización se relaciona con los conceptos de autoridad y la cadena de mando; la autoridad es la que esta centralizada o descentralizada, en tanto que la cadena de mando define la ruta que sigue la línea de autoridad (Robbins, 1983).

Henry Fayol ya desde 1916 en su tratado sobre Administración Industrial y General, tocaba el tema de la centralización desde la perspectiva de que no es un sistema de administración bueno o malo en sí, sino que *“es una simple cuestión de medida”*, que puede ser variable y sujeta a continua transformación (Fayol, 1975: 142).

La **autoridad** es el derecho de actuar, o mandar a otros a actuar hacia el logro de los objetivos de la organización; el más importante término en esta definición es la palabra *derecho* que especifica la legitimidad en el contexto organizacional (Robbins, 1983).

La autoridad se relaciona a una posición dentro de la organización; cada posición gerencial tiene derechos específicos inherentes, los cuales no están asociados a la persona sino a la posición jerárquica; cuando alguien deja vacante la posición en la organización, el derecho (la autoridad) se pierde.

En cuanto a la cadena de mando, esta se puede identificar al analizar el organigrama de una organización, ya que generalmente en él se muestran las distintas relaciones de autoridad que existen (Robbins 1983:78), en tanto que formalmente todas las comunicaciones toman lugar a lo largo de esta cadena o línea de autoridad (Robbins, 1983).

La toma de decisiones y la centralización

Al igual que como ya hacían referencia Van de Ven y Ferry (en Hall, 1996), Robbins (1983) señala que la toma de decisiones está muy relacionada con la centralización, por ello menciona que el grado de control que alguien tiene sobre todo el proceso de la toma de decisiones es, en sí mismo, una medida de la centralización; siendo la toma de decisiones más centralizada cuando el decisor principal controla todos los pasos: *“Él controla su propia información, la analiza él mismo, toma las opciones, no necesita buscar la autorización, y lo ejecuta él mismo”*. (Robbins 1983:82).

Cuando otros empiezan a ganar control sobre estos pasos, el proceso se convierte en *descentralización* (Robbins 1983:82).

Un punto importante de estudiar son las relaciones que existen entre la centralización con relación a la complejidad y la formalización.

La evidencia muestra una relación inversa entre centralización y complejidad (Hage y Aiken en Robbins 1983:86).

Sobre la centralización y complejidad se puede decir que la descentralización suele estar asociada con un alto grado de complejidad.

Por ejemplo, un incremento en el número de especialistas profesionales significa un incremento en la habilidad y la experiencia necesaria para tomar decisiones (Robbins 1983:86).

Respecto a la centralización y la formalización en una organización donde predominan los empleados inexpertos, se suele esperar que existan muchas reglas y regulaciones para guiar a estas personas. Al igual que ocurre con la formalización; si por parte de la administración existe una óptica inclinada por la teoría X de Douglas McGregor asumiendo una tendencia hacia la dominación donde el administrador mantiene la centralidad de la autoridad, el control entonces será ejecutado a través de la formalización y la concentración de la toma de decisiones en la alta administración.

Por el contrario, con empleados profesionales y una visión distinta de estos por parte de la alta administración, se podría predecir una baja formalización y mayor descentralización (Robbins 1983).

5. TECNOLOGIA

Entre los investigadores de la TO hay un consenso en relación a que la tecnología se refiere a los procesos o métodos que transforman entradas (*inputs*) en salidas (*outputs*) por parte de una organización, buscando como los inputs pueden ser transformados en outputs.

Esta definición elimina la connotación de algo meramente relacionado a la manufactura o lo mecánico siendo aplicable a todos tipos de organizaciones como bancos, editoriales, hoteles, escuelas, etcétera (Robbins, 1983: 123).

Galbraith menciona que *“casi todas las consecuencias de la tecnología y lo decisivo de la estructura de la industria moderna se derivan de esa necesidad de dividir y subdividir tareas”* (Galbraith, 1984: 42).

El interés inicial de la tecnología como un determinante *estructural* se remonta al año de 1965 en el trabajo de Joan Woodward (1994).

Su investigación se enfoca a la tecnología de producción siendo el primer acercamiento a la estructura organizacional bajo una perspectiva tecnológica.

Woodward y su equipo eligen a un conjunto de empresas manufactureras inglesas, computando varias medidas de estructura (niveles jerárquicos, tramo de

control, extensión de la formalización, etcétera) relacionándolo también con datos (de ventas, rentabilidad, etcétera), tratando de establecer las relaciones en términos de efectividad y éxito organizacional.

Categorizando las firmas en uno de tres tipos de tecnologías. *La tecnología unitaria, de masa y de procesos de producción.*

Estos estudios condujeron a tres conclusiones generales. En primer instancia cuanto más compleja es la tecnología, mayor la cantidad de niveles administrativos (diferenciación vertical); esto es que las tecnologías complejas conducen a estructuras “altas” en las organizaciones encontrando que el componente administrativo variaba directamente con el tipo de tecnología, así tecnología más compleja requería mayor staff de soporte (aunque no linealmente); y que las organizaciones con tecnología de masa tendían a una menor proporción de trabajadores calificados (Woodward, 1994).

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de una *producción unitaria* a una de *masa*, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la *de procesos*, debido a que los empleados de los niveles bajos tanto en empresas de producción unitaria como de procesos suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños haciendo que el tramo estrecho sea inevitable;

por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente Woodward (1994).

Y finalmente en tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, encuentra que también aumenta su personal burocrático y administrativo.

Woodward (1994) encontró distintas relaciones entre la clasificación de tecnología y la consecuente estructura de las firmas, en que según sus estudios la efectividad de las organizaciones estaba relacionada al arreglo entre tecnología y estructura introduciendo la noción de la teoría de la contingencia según la cual, la efectividad de la organización surge a consecuencia de una correspondencia entre *la situación y la estructura* siendo la tecnología la variable independiente relevante que haría imposible concebir principios básicos de estructura organizacional únicos o aplicables a todas las organizaciones.

Es así que su llave para entender la relación entre estructura y efectividad fue considerar a la tecnología; de tal forma que las organizaciones que tienen estructuras desarrolladas conforme a su tecnología son más exitosas que aquellas que no (Robbins, 1983).

La crítica que comúnmente se le hace a Woodward (1994) es su enfoque restringido a las firmas de manufactura que no son ya mayoría dentro de las organizaciones contemporáneas además de su limitación a firmas inglesas.

Por su parte Perrow (1982), propone una tipología que enlaza las técnicas de producción (entendidas en el sentido más amplio), las estructuras y los modos de funcionamiento de las organizaciones. Las tecnologías utilizadas en una determinada organización pueden concebirse como procesos en los cuales los *inputs* diversos (las materias primas ya sean materiales como en una empresa industrial, o humanas como en el caso de escuelas, hospitales psiquiátricos, prisiones o de otra índole) se transforman, existiendo dos variables de análisis:

- La naturaleza misma de la materia prima, es decir a su variabilidad esencialmente, por el número y la frecuencia de las excepciones a las cuales puede esperar la organización o el individuo encargado de la operación.
- Naturaleza investigativa a la que deben someterse los miembros de una organización para encontrar una solución apropiada a los problemas que plantea la transformación de la materia prima.

Perrow (en Robbins, 1983) refiere que el control y la coordinación deberían variar con el tipo de tecnología.

Teniéndose que a tecnología rutinaria correspondería una organización más altamente estructurada, en tanto que tecnologías no rutinarias requerirían una mayor flexibilidad estructural.

Una tecnología mayormente rutinaria puede ser acompañada mejor de una coordinación estandarizada; tecnologías no rutinarias tienden a estructuras descentralizadas con mayor interacción de todos sus miembros y un mínimo grado de formalización (Robbins, 1983).

Las organizaciones con tecnologías rutinarias son proclives a tener una mayor formalización y centralización que sus contrapartes de tecnología no rutinaria (Robbins, 1983).

Al igual que como se ha visto ya que ocurre con el aspecto del tamaño organizacional, en el caso de Woodward (1994) y Perrow (en Robbins, 1983), es evidente que estos autores ven a la tecnología como determinante de la estructura, y aunque la tecnología si tiene importancia, no es como tal pareciera que ningún otro factor lo es, el único determinante en la estructura (Robbins, 1983).

La tecnología rutinaria tan solo se asocia con una baja complejidad y viceversa (Hall, 1996); una tecnología de rutina se relacionaría con la formalización (manuales de procedimientos, descripciones de trabajo de políticas, etcétera). En

este orden de ideas, la relación entre tecnología y centralización no es consistente, la lógica dicta que la tecnología rutinaria estaría asociada a estructuras centralizadas, en tanto que una tecnología no rutinaria se asocia a estructuras descentralizadas, sin embargo estas afirmaciones no han tenido suficiente soporte en cuanto a investigación. Hage y Aiken (en Hall, 1996: 74) haciendo esta distinción entre tecnología rutinaria y tecnología no rutinaria, establecen que las organizaciones con trabajo rutinario tienden a ser más propensas a una formalización mayor de sus funciones o papeles organizacionales.

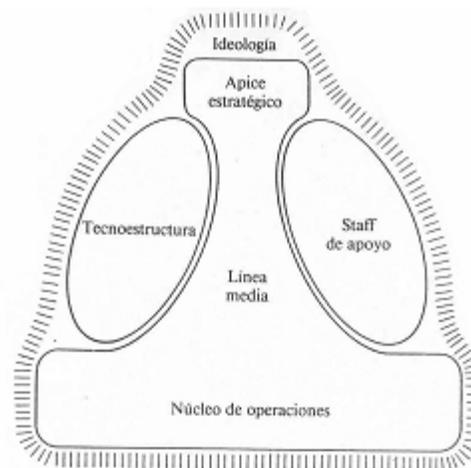
A continuación se procede a explicar un enfoque alternativo de estructura organizacional que ha cobrado gran relevancia dentro de los estudios de la disciplina y que es propuesto por el investigador canadiense Henry Mintzberg de la Universidad de McGill.

6. ANALISIS GENERAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las configuraciones estructurales enunciadas por Mintzberg (1980), hacen referencia a diferentes modelos de formalización que pueden tomar las organizaciones, teniendo en cuenta las dimensiones que varían en cada una de sus partes componentes dentro de una atmósfera determinada.

Su enfoque lleva a discernir cuales son los elementos a tener en cuenta para estructurar²⁵ estos modelos sabiendo que la estructura involucra dos requerimientos básicos como la "división de trabajo" y "la coordinación entre funciones"; la evolución de las organizaciones según el autor involucra seis elementos básicos (ver figura 1).

- 1) Ápice estratégico
- 2) Línea media
- 3) Staff de apoyo
- 4) Tecnoestructura
- 5) Núcleo operativo
- 6) Ideología²⁶



(Figura 1) Las seis partes básicas de una organización según Mintzberg (1991).

²⁵ Mencionando el autor que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos definiendo las interrelaciones entre las distintas partes.

²⁶ Posteriormente, en su libro *Mintzberg y la Dirección* de 1991, el autor incorpora este sexto elemento que no aparecía en el paper original de 1980.

En el **Ápice estratégico** se encuentran los miembros encargados de la *responsabilidad general* de la organización (presidente, secretarios, alta gerencia o comité ejecutivo) y los que suministran apoyo directo a la alta gerencia.

Su tarea es asegurar que la organización cumpla con su misión de manera efectiva y satisfacer a quienes de algún modo posean poder sobre la organización (propietarios, organismos gubernamentales, grupos de presión, sindicatos, etcétera).

En la **Tecnoestructura** se desempeñan los analistas y sus miembros de apoyo que sirven a la organización, los cuales se encuentran fuera de la corriente de trabajo operacional y obran para diseñar, planear o entrenar a los miembros de la organización, pero no dentro de la línea de tarea.

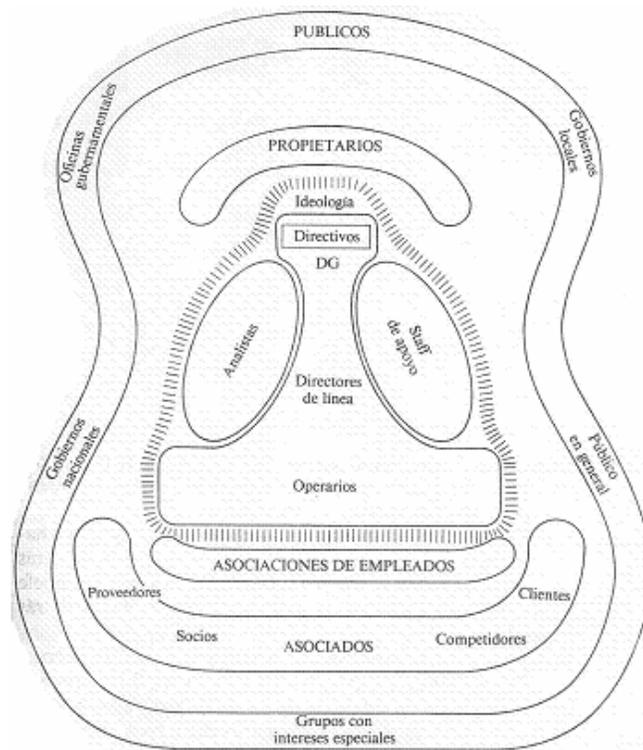
La **Línea media** se compone con los gerentes que unen a la *cumbre estratégica* con el *núcleo operativo*, desde los gerentes medios hasta los supervisores operativos; se dice que la organización necesita de esta línea media para coordinar y controlar eficazmente donde *el gerente* medio ejecuta una cantidad de tareas por encima y por debajo de su posición jerárquica recogiendo información para ascender los problemas y posibles soluciones así como descendiendo los recursos que debe asignar a su unidad, formando parte en la toma de decisiones aunque dependiendo de sus características, algunas de estas requieren de autorización (Mintzberg, 1991).

El Staff de apoyo, son las unidades cuya existencia se sujeta a la ayuda que pueden brindar a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional; no debe ser confundido con la tecnoestructura. El staff de apoyo funciona en muchos casos como micro-organizaciones suministrando servicios específicos como la consejería legal, relaciones públicas, investigación y desarrollo (I&D), etcétera.

El Núcleo operativo se compone de aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción o el servicio; son los operarios los cuales se encontrarán en distintas unidades de acuerdo a sus especializaciones.

Finalmente toda organización se ve permeada por la **Ideología** que Mintzberg (1991) equipara a la **cultura** y que constituiría el sexto elemento del modelo de estructura básica que propone. Según el esquema que propone el autor, todas las personas que trabajan o tienen relación interna con la empresa constituyen la **coalición interna**, en tanto que los sindicatos, clientes, proveedores, gobierno, conforman la **coalición externa** (ver figura 2).

Figura 2



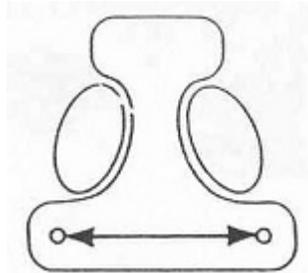
Influencias internas y externas sobre una organización (en Mintzberg, 1991: 115)

A su vez se analiza la existencia de varios mecanismos de coordinación que son los elementos más básicos de la estructura y el aglutinante que mantiene unida a la organización.

Estos mecanismos parecen describir las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo; Mintzberg (1993) menciona los siguientes.

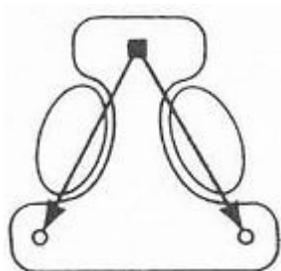
- 1) Adaptación Mutua: Logra la coordinación por el simple proceso de comunicación informal, la gente que realiza el trabajo simplemente interactúa entre sí para coordinarse tal como entre dos colegas (figura 3).

Figura 3



- 2) Supervisión Directa: Logra la coordinación concentrando la responsabilidad en una persona, que es quien toma la responsabilidad por el trabajo de otras por ejemplo un supervisor de taller (figura 4).

Figura 4

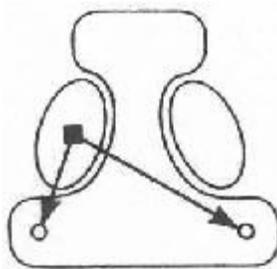


- 3) Estandarización: La cual a través de estándares pretende predeterminedar lo que las personas hacen y así asegurar la coordinación de su trabajo (Ver figuras 5, 6 y 7).

En cuanto a la estandarización, existen cuatro formas según Mintzberg (1993).

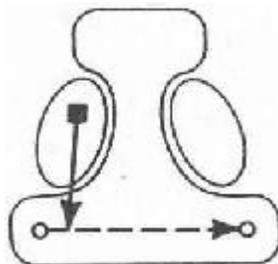
- *Estandarización de los procesos de trabajo: Los contenidos del trabajo están especificados o programados. Por ejemplo un producto cuyo armado o elaboración se encuentra indicado en un manual.*

Figura 5



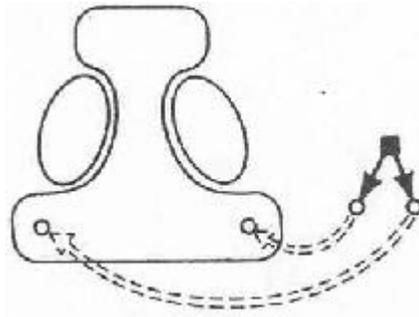
- *Estandarización de los resultados: Cuando los resultados del trabajo son los que se encuentran especificados y el "cómo" lograrlo es un problema de la división que debe realizar ese trabajo; por ejemplo, se esperan ciertos niveles de calidad en un producto y los propios departamentos decidirán como cumplir con ese objetivo.*

Figura 6



- *Estandarización por habilidades técnicas: Aquí se estandariza el tipo de capacitación que se requiere de quien debe realizar el trabajo. Por ejemplo, se solicita específicamente un contador, un mecánico, un técnico nuclear, etcétera.*

Figura 7



- *Estandarización de las normas: Significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho (Mintzberg, 1993: 375).*

Estos mecanismos de coordinación pueden considerarse como los elementos básicos de una estructura, el adhesivo que mantiene la cohesión en las organizaciones a medida que estas y los requerimientos del trabajo se van tornando más complejos, el autor sostiene que los propios mecanismos de coordinación van variando para adaptarse a este hecho; *“de la adaptación mutua a la supervisión directa, o algunos tipos de estandarización para finalmente regresar a la adaptación mutua”* (Mintzberg, 1993: 375); señalando que *“toda*

organización prefiere algún mecanismo sobre otro en ciertas etapas de su vida”.
(Mintzberg, 1993: 375).

Por otra parte, subraya este académico que la esencia del diseño organizacional es la manipulación de una serie de parámetros de diseño que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación.

Parámetros del diseño

La especialización del trabajo se refiere al número de tareas de un determinado puesto y el control que el trabajador tiene sobre ellas; el trabajo según Mintzberg, puede especializarse en 2 dimensiones, la primera es por su amplitud o enlace conocida como *especialización horizontal de tarea* en la cual las tareas son pocas y rigurosamente definidas; y la segunda es llamada *especialización vertical de tareas* en la cual el trabajador no tiene control sobre las tareas desempeñadas

Un segundo parámetro es conocido como **formalización de comportamiento** y se refiere a la estandarización de los procesos de trabajo mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etcétera. Las estructuras que dependen de algún tipo de estandarización para la coordinación pueden ser definidas como burocráticas; y las que no, como orgánicas hecho que también es mencionado por Burns y Stalker (en Hall, 1996:54).

Los siguientes dos parámetros son la **capacitación** y el **adoctrinamiento**, siendo ambos similares a la "internalización" de comportamientos en los trabajadores de las que ya hablaba Robbins (1983); para hacer una distinción entre estos dos conceptos se dirá que la capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos para procurar una determinada posición en la organización, y el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen normas organizacionales como los valores que formalmente utiliza la organización para socializar a sus miembros en su propio beneficio.

Un siguiente parámetro que Mintzberg (1991) denomina **agrupamiento de unidades** por medio del cual se establece el sistema de jerarquías y el de autoridad queda manifiesto en el organigrama de las organizaciones; la utilidad fundamental del agrupamiento de unidades es relacionada con la coordinación de tareas bajo una supervisión común mediante medidas comunes de comportamiento y facilitando la adaptación mutua entre ellos.

En relación al **tamaño de la unidad**, las dimensiones tomadas para las unidades afectan en forma directa a la coordinación y el control, por lo cual se encuentran organizaciones con estructuras *altas* y otras con estructuras *achatadas*; las primeras se caracterizan por poseer unidades pequeñas en cada nivel y muchos niveles de jerarquías; mientras que la segundas se caracterizan por unidades más amplias y pocos niveles de jerarquías.

Con la evolución producida a lo largo del tiempo, las organizaciones desarrollan todo tipo de recursos para favorecer el contacto entre sus individuos dada la necesidad de coordinación y control; es así que cuando la supervisión directa y las formas de estandarización no son suficientes para lograr la coordinación que requiere una organización se recurre a los **dispositivos de enlace** (Mintzberg, 1993) que representan la adaptación mutua *dentro y entre* las unidades, el autor reduce dichos dispositivos de enlace a cuatro grupos básicos:

- *Administradores Integradores*: Son fundamentalmente personal de enlace con autoridad formal que provee una coordinación más estrecha. Estos administradores no tienen autoridad formal sobre las unidades que enlazan sino sobre “algo” que es importante para dichas unidades (por ejemplo los presupuestos).
- *Posiciones de Enlace*: Son puestos creados para ayudar a coordinar directamente el trabajo de dos unidades sin tener que pasar por los canales administrativos; por ejemplo el encargado de ventas que es el *mediador* entre la fuerza de ventas y la fábrica.
- *Grupos de trabajo temporales y permanentes*: Esta fuerza de tarea es formada para llevar a cabo una tarea particular y luego deshacerse; las comisiones permanentes serían agrupamientos interdepartamentales más constantes para discutir continuamente asuntos de interés común.

- *Estructuras Matriciales*: Este tipo de estructuras sacrifica el principio de unidad de mando, creando un delicado equilibrio de poder en el que los distintos gerentes de línea se van forzados a conciliar entre ellos las diferencias que surgen.

La descentralización se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones, cuando todo el poder se concentra en un punto se le llama *estructura centralizada*; cuando se distribuye entre varios individuos está relativamente *descentralizada*.

La descentralización dependerá de la forma y el tamaño de la organización; cuando la dispersión de poder se realiza hacia abajo por la cadena de autoridad de línea se denomina *descentralización vertical*, cuando el poder se delega en gerentes fuera de la estructura de línea se llama *descentralización horizontal* (Mintzberg, 1993).

Este autor relaciona el contexto con la estructura considerando a su vez tres factores *contingentes* o *situacionales* que influyen sobre los parámetros de diseño expuestos anteriormente y que serán mencionados seguidos de las premisas que a decir de Mintzberg (1980, 1993) se les atribuyen:

Edad y Tamaño de la Organización

- A mayor edad y tamaño, mayor formalidad y desarrollo en su estructura.

- La estructura refleja la época en que surge el sector industrial al que pertenece.

Sistema técnico de producción

- A mayor regulación del sistema técnico (cuanto más se controle el trabajo de los operarios) más formalización y más burocratización en la estructura del núcleo de operaciones.
- A más complejidad del sistema técnico, más elaborado y profesional el staff de apoyo.
- La automatización operativa mueve una estructura administrativa burocrática hacia una estructura administrativa orgánica.

Poder

- A mayor control externo, mayor centralización y formalización.
- Al aparecer coaliciones externas divididas, aparecen coaliciones internas politizadas y viceversa.
- La moda favorece la estructura del momento aunque en algunas ocasiones esta sea inadecuada (Mintzberg: 1991:126).

Entorno

- A mayor dinamismo del entorno, una estructura más orgánica.
- A mayor complejidad del entorno, mayor descentralización estructural.
- A mayor diversificación de mercado, más divisiones y mayor integración vertical.
- A mayor hostilidad en el entorno, mayor centralización.

Profundizando en relación al entorno este se considera como las *instituciones* o *fuerzas* que afectan el desempeño pero sobre las que la organización tiene poco control, debiendo distinguir el **entorno general** (donde existen amenazas potenciales a la organización), del **entorno específico** donde estarían situadas amenazas directas y por lo tanto mucho más relevantes; siendo probablemente la conclusión más importante el alto riesgo de ignorar el entorno en que se insertan las organizaciones.

Burns y Stalker (en Robbins, 1983), quienes han estudiado el entorno organizacional, proponen los modelos *mecánico* y *orgánico* como ideales entre los que se conforma la organización como respuesta a esta situación; Lawrence y Lorsch (en Robbins, 1983: 149) afirman que hay múltiples entornos específicos con distintos grados de incertidumbre y que éste es el factor más importante en la elección de la estructura correcta.

Por otro lado se argumenta que la organización elige el *dominio* o *nicho* en que se desenvuelve al igual que la tecnología asociada; y en este sentido la organización tiene cierta capacidad de aplicar su estrategia como mecanismo de adaptación. Sin embargo cabe aclarar que existe cierto consenso respecto a que el entorno identificado está en función de la *percepción* del 'observador' o analista, ya que se ha encontrado que a veces los administradores no distinguen las amenazas que se les presentan a pesar de estar ante ellas (Robbins, 1983).

El entorno es importante como fuente de incertidumbre hacia la organización ante lo cual responde con un determinado arreglo o diseño estructural.

La dependencia de la organización del entorno es lo que crea incertidumbre; en otras palabras, este afecta según la vulnerabilidad o dependencia percibida siendo evidente la rapidez con que se presentan actualmente los cambios del entorno para las organizaciones.

Las siete configuraciones organizacionales

Mintzberg (1991) menciona que se han vertido demasiados esfuerzos intentando ver igual a todas las organizaciones y tratando de meter un poco de orden en esta situación, se propone combinar las partes de la organización, los parámetros de diseño y los factores situacionales; según este académico, de lo que se trata es de “poner todo junto” (enfoque configuracional) en vez del “*one best way*” de la administración científica o el “*all depends*” de la teoría de la contingencia, haciendo corresponder directamente su propuesta de las seis partes básicas de la organización, con los seis mecanismos de coordinación y los seis tipos básicos de descentralización (centralización) como una explicación de las presiones ejercidas sobre la organización de su modelo dando como resultado en base a lo anterior siete tipos de organizaciones: *Empresarial, maquina, diversificada, profesional, innovadora, misionera y política* (Mintzberg, 1991:126).

Organización empresarial. Estructura simple, informal, flexible, con poco staff y jerarquía media; sus actividades giran alrededor del director general quien supervisa directamente; su contexto sencillo y dinámico; fuerte liderazgo en ocasiones carismático y autocrático; son organizaciones por lo general pequeñas, sus estrategias son visionarias, deliberadas en su formulación y emergentes en sus detalles. Tiene sentido de misión pero vulnerable, restrictiva y con peligro de desequilibrio entre estrategia y operaciones a favor de una u otra.

Organización maquinal. Estructura burocratizada, centralizada, trabajo especializado. La tecnoestructura es clave, encargada de normalizar el trabajo, amplio staff de apoyo, su contexto es de un entorno simple y estable, organizaciones generalmente más grandes y maduras; proceso de planificación ostensible, patrón cuántico de cambios.

Organización diversificada. Estructurada sobre la base de divisiones basadas en el mercado débilmente acopladas bajo la central administrativa; las divisiones dirigen los negocios de manera autónoma, tendencia a dirigir las estructuras de las divisiones hacia la configuración maquinal como instrumentos de la central, su contexto es de diversidad de mercados, se encuentra en organizaciones grandes y maduras, la central dirige la estrategia corporativa como una cartera de negocios.

Burocracia profesional. Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo; estructura y línea media no muy elaboradas.

Innovadora o adhocracia. Organizaciones más complejas en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos coordinados mediante el compromiso común; en estas organizaciones tienden a desaparecer la línea y el staff de apoyo.

Misionera. Organizaciones estables basadas en la formalización del comportamiento mediante reglas y creencias que permite una actuación en bien de la organización; son la versión más pura de descentralización con controles normativos potentes.

Política. Carece de una forma estable de coordinación y descentralización, parecen en una segregación permanente; medios de poder técnicamente ilegítimos, a menudo por propio interés expresado en juegos políticos.

Tabla 7

En la tabla siguiente se muestra una caracterización de la tipología estructural de las configuraciones organizacionales de acuerdo a la propuesta de H. Mintzberg.

		Empresarial	Maquinal	Profesional	Diversificada	Innovadora o Adhocracia	Misionera	Política
Elementos estructurales	Parte clave	Apice estratégico	Tecnoestructura	Núcleo de operaciones	Línea media	Staff de apoyo	Ideología	Ninguna
	Tamaño Unidades (Ámbito de control)	Amplio	Amplio en la base, estrecho en el resto	Amplio en la base, estrecho en el resto	Amplio en la base superior	Estrecho en toda la estructura	Amplio	Amplio
	Sistemas de Planificación y control	Poca	Activa	Poca	Mucho	Limitada		
	Mecanismos de coordinación	Supervisión directa	Norma de procesos de trabajo	Norma de habilidades	Norma de resultados	Adaptación mutua	Norma de reglas	Ninguno
	Descentralización	Centralizada vertical y horizontal	Horizontal limitada	Horizontal	Vertical limitada	Selectiva	Descentralización	Variada
Elementos situacionales	Edad y Tamaño	Jóvenes y pequeñas	Maduras y grandes	Variado	Maduras y muy grandes	Generalmente jóvenes	maduras y grandes	Maduras y grandes
	Sistema Tecnológico	Simple y no regulable	Regulable; no muy complejo	No regulable ni complejo	Divisible, igual a la burocracia mecánica	Muy complejo y automatizado (administrativa) no regulable ni complejo (operativa)	Simple y no regulable	Variado y no regulable
	Medio Ambiente	Simple y dinámico	Simple y estable	Complejo y estable	Relativamente simple y estable, mercados diversificados	Complejos y dinámicos	Simple y estable	Complejo y dinámico
	Poder	Control jerárquico	Control tecnocrático y externo	Control profesional operativo	Control de línea media	Control de expertos	Jerárquico	Coaliciones internas

Fuente: Elaboración propia, basado en Mintzberg (1999:127).

B. ESTRATEGIA

El origen de la palabra *estrategia* proviene de la milicia, siendo usado por los griegos el término “*estratego*” o “*trategos*” para designar al responsable del mando del ejército del mar y tierra (Barba, 2000) o también al hecho de *dirigir operaciones en el campo de batalla*.

En el contexto administrativo comúnmente se nombra como estrategia al ejercicio que los distintos miembros directivos realizan al proyectar una panorámica visión de futuro de la organización así como los elementos para su realización en términos de estructuras y medios.

Hasta hace unos 30 años atrás, la teoría de la organización consideraba como determinante de la estructura a las metas y estrategias de las organizaciones; esta suposición derivaba de la *teoría económica* (Robbins, 1983).

Bajo tal perspectiva, las entidades tienen una meta o metas hacia las cuales son conducidas siendo su razón de existir el transformar económicamente entradas de insumos a salidas de resultados; entonces la *estructura organizacional* es un medio racional que permite lograr los objetivos y metas de una institución de tal manera que bajo esta óptica, cualquier trabajo en estructura debería comenzar con los objetivos y la estrategia (Drucker en Robbins, 1983:94).

Primero las metas de la organización deben ser definidas, especificadas; entonces el desarrollo de la estructura, el flujo de autoridad, etcétera claramente seguirán de manera lógica y natural (Tosi en Robbins, 1983: 94).

Si bien tal como se aprecia en el párrafo anterior es relativamente común que se empleen las palabras metas y estrategias casi como sinónimos, estrictamente no lo son por tanto sería importante comenzar diferenciando el significado de una y de otra.

Una *meta* es la **cuantificación** del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios; de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa, en tanto que *estrategia* es el **proyecto** o programa que se elabora sobre determinada base para alcanzar el objetivo propuesto.

Las metas son los fines en tanto que las estrategias se refieren tanto a medios como a fines (Robbins, 1983).

Ansoff menciona que *las nuevas reglas y directrices de decisión que guían el proceso de desarrollo de una organización, ha sido definido como estrategia* (Ansoff ,1988: 75).

También este autor describe a la estrategia como una de varios conjuntos de reglas de toma de decisión para guiar el comportamiento organizacional; citando como ejemplos:

- Patrón por el cual el presente y futuro desarrollo de la organización es medido.
- Reglas para el desarrollo de las relaciones de la organización con su ambiente externo (que productos o tecnología la firma habrá de desarrollar, donde y a quien se le venderá así como la forma en que la firma ganara ventaja sobre sus competidores todo lo cual constituye la estrategia de negocios.
- Reglas para establecer las relaciones y procesos dentro de la organización, lo cual es llamado la estrategia administrativa.
- Las reglas por medio de las cuales las firmas conducen sus negocios cotidianamente, comúnmente llamadas políticas operativas (Ansoff, 1988: 78).

En términos generales, comúnmente se define a la estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y de localización de recursos necesarios para llegar a esas metas tales como expandir el volumen de actividades, cambiar de giro industrial, diversificarse, etcétera (Robbins, 1983).

Aquellos que abogan que la estrategia determina la estructura perciben a los tomadores de decisiones como alguien que elige la estructura.

El historiador de la universidad de Harvard Alfred Chandler (1990) en un trabajo clásico dentro de la materia, estudia la relación entre *la estrategia y la estructura* organizacional a través del origen de las grandes corporaciones estadounidenses durante el período conocido bajo el nombre de *capitalismo moderno* que cubre desde fines del siglo XIX, hasta buena parte del siglo XX; época en la cual fue creada una nueva institución: *la empresa multidivisional*.

En este estudio Chandler (1990) realiza una excelente investigación histórica analizando detalladamente los casos de las empresas Dupond, General Motors, Standard Oil, y Sears Roebuck concluyendo que *la estructura es una consecuencia de la estrategia*, de modo que primero se adopta una estrategia y posteriormente es elegido un arreglo organizacional apropiado; de tal forma que si se tiene una adecuada estrategia es más probable que pueda ser desarrollada una estructura idónea que le sirva de apoyo; en tanto que si la estrategia está mal diseñada, ello tenderá a conducir a varias reorganizaciones (Chandler, 1990).

Chandler (1990) distingue estrategia como el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos; en tanto que estructura es la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, lo cual implica la existencia de un orden jerárquico, distribución y asignación de

trabajo, de líneas de autoridad y comunicación, y de datos e información que fluyen a través de las distintas líneas.

Chandler (1990) establece que las organizaciones tienden a comenzar con estructuras centralizadas como reflejo de los limitados productos que ofrecen inicialmente, pero cuando la demanda se incrementa la compañía se expande incrementando sus líneas de producción teniendo que desarrollar diferentes estructuras que soporten o apoyen sus cambios en estrategias.

Como ejemplo menciona que las organizaciones se integran verticalmente para proveerse internamente lo cual reduce su dependencia en proveedores; así mismo, para producir una mayor gama de productos de manera más eficiente crean grupos de productos separados dentro de la organización.

En su libro Chandler (1990), destaca el papel desempeñado por los gerentes en las cada vez más complejas organizaciones que él estudia, haciendo notar que la separación de roles entre los *directivos profesionales* que dirigen a las corporaciones contemporáneas y sus propietarios, es lo que permitió a estas grandes organizaciones ser administradas (y desarrollarse) con eficacia.

Por otra parte, concluye que crecimiento y diversificación incrementan la necesidad de una estructura autónoma y *multidivisional* que en teoría permitiría un crecimiento casi ilimitado; siendo los *managers* simultáneamente tanto

consecuencia como generadores de estructuras descentralizadas, puesto que una estructura altamente centralizada en una organización creciente se constituiría en algo ineficiente e impráctico para tratar con la cada vez mayor complejidad (Chandler, 1990).

Si bien el análisis de Chandler es de indudable gran valor, es conveniente ponerlo en perspectiva en relación a nuestro estudio ya que las empresas en las que se basa su trabajo son poderosas y antiguas grandes corporaciones estadounidenses por lo que difícilmente serían directamente extrapolables a una PE mexicana.

Por su parte, a principios de la década de 1970, John Child (en Robbins, 1983) introduce en la teoría organizacional, el término *elección estratégica* donde se enfatiza que los tomadores de decisiones tienen disponible un rango de posibles elecciones o alternativas argumentando que los gerentes poseen un significativo margen para efectuar o tomar decisiones y que tal como eligen objetivos o seleccionan personal también eligen el diseño estructural en tanto que factores externos como la competencia, sindicatos o el gobierno, son parte de las limitantes que enfrentan pero que pueden ser manejados o mediatizados por la gerencia (Robbins, 1983).

Tanto Chandler como Child (en Robbins, 1983) argumentan que la estrategia puede determinar fuertemente a la estructura; así, el impacto de la estrategia podría ser grande en un periodo temprano de desarrollo de una organización;

pues dependiendo de la estrategia a seguir es que se contrata al personal, los equipos son comprados y los procedimientos o políticas establecidos (Robbins, 1983). Se pueden definir tipos de estrategias y usarlas para predecir variaciones específicas en las estructuras.

1. TIPOLOGIA ESTRATEGIA-ESTRUCTURA (tabla 8)

Robbins (1983) hace mención a determinados tipos de estructuración organizacional que se relacionan a ciertos tipos de estrategias elegidas, proponiendo que las organizaciones pueden ser clasificadas dentro de una de 3 posibles tipos estratégicos.

Las “defensoras” o a la “defensiva”. Buscan estabilidad al producir solo una gama limitada de productos en un estrecho segmento de mercado o nicho; se defienden agresivamente de nuevos competidores mediante precios o calidad tendiendo a ignorar los desarrollos y tendencias fuera de sus dominios; no exploran o evalúan el ambiente para encontrar nuevas áreas de oportunidad, se caracterizan por un control centralizado así como comunicaciones formales y jerárquicas.

Algunos “defensores” pueden ser hábiles para mantenerse a resguardo de nuevos competidores y defender eficazmente su pequeño nicho de acción.

Los “prospectivos” o “exploradores”. Continuamente buscan nuevos productos y oportunidades de mercado; la innovación más que los altos márgenes. El éxito de los *prospectivos* depende en desarrollar y mantener la capacidad para detectar y aprovechar las nuevas tendencias; optan por la flexibilidad en estructuras con mínima rutinización y mecanización, con estructura descentralizada y poca formalización, con comunicaciones tanto laterales como verticales; buscan responder a las demandas *futuras*.

Este tipo de organizaciones muchas veces no pueden maximizar sus beneficios pues en ocasiones son ineficientes por la propia laxitud de controles y descentralización (Robbins, 1983).

Los “analizadores” en cambio capitalizan lo mejor de los dos tipos previos, minimizando el riesgo y maximizando las oportunidades de beneficios, combinando lo mejor de ambos, moviéndose a nuevos productos o mercados solamente después de que han sido probados por los *prospectivos* o *exploradores*; viven de la imitación oportuna (y mejorada) a los productos o servicios de los prospectivos (un ejemplo que se presenta en algunos productos electrónicos).

Pueden ser eficientes, no gastan mucho en ID (o lo hacen en menor medida), conjuntando lo mejor de las dos tipologías anteriores, tienen departamentos

adaptables y flexibles al mismo tiempo que en otras partes de la organización son estandarizadas, rutinarias, mecanizadas, para tener alta eficiencia.

Los “reactivos” o de tipo “reactivo”, constituyen una estrategia residual, ellos simplemente tratan de responder a los cambios pero de manera común lo hacen inapropiadamente, con un pobre desempeño, quizás porque los managers fallaron en tomar las decisiones estratégicas claras.

TIPOLOGIA ESTRATEGIA-ESTRUCTURA

Tabla 8

ESTRATEGIA	META	CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES
Defensiva	Estabilidad y eficiencia	Tendencia hacia la estructura funcional, con extensiva división del trabajo y alto grado de formalización Mecanismos simples de coordinación y de resolución de conflictos a través de los canales jerárquicos Control centralizado y complejo Sistemas de información hacia lo vertical
Prospectiva o exploradora de nuevos caminos	Flexibilidad	Tendencia hacia la estructura por productos, con baja división de trabajo y bajo grado de formalización Control descentralizado y simple Sistemas de información horizontal Mecanismos complejos de coordinación y resolución de conflictos a través de los integrantes
Analista o analizadora	Estabilidad y flexibilidad	Tendencia hacia una estructura floja Control centralizado moderado Extremadamente complejos y caros mecanismos de coordinación, algunos conflictos se resuelven a través de los gerentes de producto y otros a través de los canales jerárquicos normales.

(Miles, Snow, Meyer y Coleman en Robbins, 1983:103).

Las limitaciones del trabajo de Chandler (1990) se deben a que se reduce solamente al estudio de grandes y poderosas compañías; por su parte Child ofrece insuficientes soportes empíricos que argumenten sus posturas (Robbins, 1983).

En otro sentido, el argumento de Child (en Robbins, 1983) con respecto a la autonomía de los gerentes y las organizaciones para manipular sus ambientes se ve sujeto a debate continuo; donde la posición de ambos autores respecto a que las metas y las estrategias de las organizaciones son los *determinantes* de la estructura, resulta apresurada y no contempla otros factores igualmente importantes.

2. ANALISIS ESTRATEGICO

Henry Mintzberg ha hecho un muy profundo estudio del fenómeno de la estrategia y el proceso de creación estratégica dentro de las organizaciones por lo que se considera muy pertinente para completar este marco teórico el hacer una revisión de las propuestas que al respecto hace este autor.

“... En su expresión límite, la creación de estrategia no solo se basa en valores y visión, capacidades y aptitudes, sino también en la disciplina militar y la posibilidad de soñar, en la crisis y el compromiso, en el aprendizaje organizacional y el equilibrio acentuado, en la organización industrial y la revolución social...”. (Mintzberg; Alhstrand y Lampel, 1999:21).

El uso de la palabra *estrategia* en si ha generado muchas contradicciones y ambigüedad; los directivos la usan con libertad considerándola como cúspide de la actividad gerencial, los académicos la estudian con profundidad y en las escuelas de negocios es utilizada para coronar el aprendizaje ejecutivo, pero en realidad ¿Qué significa *estrategia*? (Mintzberg et al., 1999).

El hombre a decir de Mintzberg, como parte de su propia naturaleza necesita de conceptos para definir el mundo. En libros clásicos el concepto de *estrategia* es el siguiente: “*planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización*” (Wright en Mintzberg et al., 1999), no obstante de manera similar a como ocurre con el concepto de pequeña empresa (PE), definir *estrategia* tampoco es fácil ya que un escenario moderado ofrecería por lo menos 5 definiciones; y es que según este autor “*estrategia*” es una palabra que comúnmente se define de una manera pero se usa de otra.

Mintzberg (1985) en su paper titulado “*Of Strategies, Deliberate and Emergent*”²⁷ comienza a analizar y definir las características que tienen las estrategias a manera de *un patrón*, es decir coherencia de conducta en el tiempo (pasado), pero también como *planes* proyectados (futuro).

²⁷ Conceptos y teorías que como muchas otras del autor, condensa posteriormente en sus libros publicados como *Safari a la Estrategia* (1999) y que será al que se hará referencia de aquí en adelante.

Ambas propuestas son válidas pues las empresas desarrollan *planes* para su futuro y también determinan *patrones* a partir de su pasado; por tanto una estrategia puede entonces ser *proyectada* y la otra *realizada*; no siendo iguales, porque una estrategia realizada no siempre fue proyectada, así como tampoco una estrategia proyectada siempre se realizará tal como se proyectó (Mintzberg et al., 1999).

La realización perfecta implicaría (en el mejor de los casos) una previsión brillante, así como inflexibilidad para adaptarse a los sucesos inesperados, mientras que ninguna concreción en absoluto sugeriría cierta negligencia, pero lo que a decir del autor es un hecho, es que la realidad requiere tanto de previsión como de adaptación; por lo tanto existen estrategias *premeditadas* que son aquellas que se realizan por completo, así mismo existen las *no realizadas* (aquellas que no se concretaron), en tanto que las que no fueron planeadas expresamente pero si se realizaron conforme fueron surgiendo son las *emergentes* (Mintzberg et al., 1999: 25), siendo pocas o ninguna las que son puramente premeditadas en tanto que escasas las totalmente emergentes (Mintzberg et al., 1999).

Situándose en la realidad todas las estrategias entre los dos tipos; por un lado buscando *ejercer el control* a la vez que *fomentando el aprendizaje*; donde los estrategas efectivos formulan estrategias generales premeditadas al mismo tiempo que se van adaptando ante los sucesos.

Además de la estrategia como un patrón y como un plan, se pueden agregar también a la estrategia como una *posición* y a la estrategia como una *perspectiva*; siendo Michael Porter (en Mintzberg et al., 1999) el principal exponente de la primera al introducir la noción de que la estrategia es la creación de una *posición única y valiosa* que comprende un conjunto distinto de actividades; traducándose en “*la ubicación de determinados productos en determinados mercados*”.

En tanto que como perspectiva la estrategia mira hacia adentro de la mente del estratega y hacia arriba (hacia la visión de la organización).

Una quinta definición de estrategia es la de *estratagema* (Mintzberg et al., 1999) y es la que se refiere a ver a la estrategia simplemente como una “*maniobra*” realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor .²⁸

A decir de Mintzberg (1999) cada definición de estrategia presenta no sólo diferentes enfoques, sino puntos ventajosos y también débiles, si se ve a la estrategia como:

1. Dirección: Tiene la ventaja de señalar el rumbo de la organización, la debilidad está en que puede limitar el cambio y ser una “anteojera” que oculte los peligros.

²⁸ Mintzberg (1999) cita el ejemplo de comprar terrenos para que empresas rivales crean que se tienen planes de expansión, y por tanto decidan no entrar a competir en la zona.

2. Concentradora de esfuerzos: Útil en cuanto a que promueve la coordinación de actividades, desventajosa en cuanto a que se puede incrustar demasiado en el pensamiento grupal y perderse la visión periférica.
3. Definitoria de la Organización: Es buena pues suministra significado, identidad; pero puede limitar la complejidad de la misma simplificando en exceso y limitando la riqueza del sistema.
4. Consistencia: Reduce la ambigüedad y proporciona orden, pero se pierde creatividad, pues la creatividad prospera sobre la base de las irregularidades; además como ocurre con cada teoría, una estrategia es una simplificación de la realidad; nunca nadie ha visto o tocado una estrategia, esto significa que cada una de ellas puede tener un efecto de tergiversación o distorsión.

Lo que sería un hecho a decir de Mintzberg (1999), es que se funciona mejor en las organizaciones cuando se pueden dar por sentado algunas cosas; por ejemplo el ocuparse del servicio al cliente en lugar de estar debatiendo continuamente cuales son los mercados de la organización resulta ser más funcional en la mayoría de las veces; aunque también señala que en no pocas ocasiones, las estrategias llegan a actuar en las organizaciones como anteojeras en los caballos; haciendo seguir adelante en línea recta pero sin fomentar una visión periférica; por lo tanto las estrategias pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por su ausencia como por su presencia.

Como una consecuencia de lo anterior, el llamado *management estratégico* se ha convertido según Mintzberg (1999) en una disciplina académica como la mercadotecnia o las finanzas, contando con sus propias publicaciones, académicos, clubes, etcétera.²⁹

Aunque existen escritos sobre estrategia militar como los de Sun Tzu (en Mintzberg et al., 1999) quién escribió *El Arte de la Guerra* aproximadamente en el siglo IV a.C., es en la década de 1960 cuando a decir de Mintzberg (1999) el fenómeno de la estrategia comienza a tomar fuerza.

Para arrojar un poco de comprensión al respecto, Mintzberg (1999) hace una revisión profunda de todos los movimientos, escuelas o posicionamientos que en torno a este tema se han generado en el mundo proponiendo diez escuelas o enfoques de formulación de la estrategia (tabla 9):

²⁹ El Management estratégico enfatiza el aspecto racional y prescriptivo del proceso estratégico, muy influyente actualmente y cuyos orígenes se ven en las escuelas "prescriptivas" de formulación de la estrategia que se analizarán a continuación.

Tabla 9

Escuela del Diseño	Creación de la estrategia como un proceso de concepción
Escuela de la Planificación	Creación de la estrategia como proceso formal
Escuela del Posicionamiento	Creación de la estrategia como un proceso analítico
Escuela Empresarial	Creación de la estrategia como un proceso visionario
Escuela Cognoscitiva	Creación de la estrategia como un proceso mental
Escuela del Aprendizaje	Creación de la estrategia como un proceso emergente
Escuela de Poder	Creación de la estrategia como un proceso de negociación
Escuela Cultural	Creación de la estrategia como un proceso colectivo
Escuela Ambiental	Creación de la estrategia como un proceso reactivo
Escuela de la Configuración	Creación de la estrategia como un proceso de transformación

Fuente: (Mintzberg; Alhlstrand y Lampel, 1999:17).

A su vez estas escuelas se pueden subagrupar en 4 grandes rubros:

- a. Prescriptivas: Escuela del diseño, escuela de la planificación y escuela del posicionamiento
- b. Descriptivas: Escuela empresarial, escuela cognoscitiva
- c. Descriptivas Colectivas³⁰: Escuela del aprendizaje, escuela del poder, escuela cultural y escuela ambiental
- d. Compleja: La Escuela de configuración la cual en realidad combina a todas las demás.

³⁰ Esta categoría la asignamos nosotros en concordancia con lo que Mintzberg menciona como rasgos comunes de las tres escuelas subsiguientes.

Cada una de estas escuelas ha tenido un proceso propio de nacimiento y desarrollo, incluso de declive siendo algunas de ellas poco utilizadas en la actualidad pero algunas otras aun en boga y evolucionando; no obstante es importante decir que en torno a la estrategia y su uso en las organizaciones, todas ofrecen importantes elementos para su comprensión.³¹

Así pues en la década de los 1960 surge la escuela del *diseño* como un proceso referido a la concepción y aunque la escuela de la *planificación* surge también en esta época su verdadero apogeo fue hasta 1970 cuando se vio a la creación estratégica como un proceso independiente y sistemático de la *planificación formal*.

En los años de la década de 1980 la escuela del *posicionamiento* revoluciona esta concepción prescriptiva, ya que ahora se enfoca más en la esencia de la estrategia y no solamente en su proceso de formación y se le conoce con ese nombre porque lo que buscaba eran *posiciones* dentro del mercado económico (Mintzberg et al., 1999: 18).

Las siguientes escuelas modifican la metodología prescriptiva y se enfocan más bien en su descripción; la escuela *empresarial* lo hace al mostrar el proceso de creación estratégica como una visión personalizada por parte de los grandes

³¹ Con las cinco definiciones de estrategia ya descritas, se producen diversas combinaciones al interior de las 10 escuelas, aunque cada una tiene su preferida; por ejemplo la de la planeación usa a la estrategia como un *plan*, la del poder como una *estratagema*, la del posicionamiento como *posición*, la empresarial como *perspectiva*, la del aprendizaje como *patrón*.

líderes, en consecuencia surge la *cognoscitiva* por la importancia del cerebro y sus procesos cognitivos buscando penetrar en la mente del estratega; en la escuela del *aprendizaje* se busca conocer la complejidad que embarga el proceso estratégico pero en la colectividad es decir, en la organización; algo similar pero enfocada en los procesos estratégicos como procesos de negociación internos o externos es la escuela del *poder*; las otras dos escuelas siguientes son la *cultural* y la *ambiental* que ven el proceso estratégico como un proceso reactivo ante el entorno cultural o ambiental de las organizaciones; por último la escuela de la *configuración* busca la integración de todas las escuelas, buscando un proceso evolutivo o transformacional, incorporando la prescripción y la descripción al mismo tiempo.

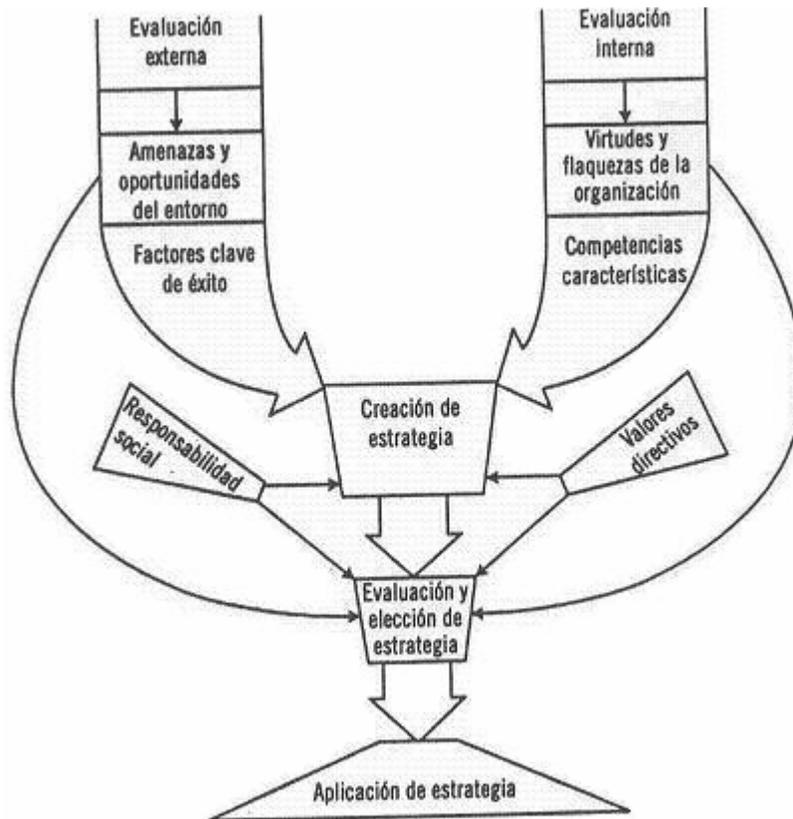
A continuación se revisarán a detalle algunas de estas escuelas que Mintzberg (1999) propone para la comprensión del fenómeno de la formulación estratégica y que se considera será útil para entender este aspecto dentro de la presente investigación.

Escuela del Diseño (figura 8)

Esta es la perspectiva más influyente aun hasta nuestros días en el proceso de formación de estrategia al proporcionar una amplia gama de conceptos que son la base de cursos, programas y prácticas de management en general, siendo el

análisis FODA (Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas) su principal aporte al mundo. Esta escuela se fundamenta en un modelo de creación de estrategia que tenga concordancia entre las capacidades internas y las condiciones externas de la organización, la cual no necesariamente es una empresa.

Figura 8



Modelo básico en la escuela de diseño (en Mintzberg et al., 1999: 43).

Además del análisis FODA³² (tabla 10), es importante en el proceso de creación estratégica otros factores como el de los valores de los directivos (tales como

³² De Power en Mintzberg et al., 1999 (páginas 46 y 47).

creencias y preferencias) puesto que no ha que olvidarse que quienes elaboran las estrategias son a final de cuentas seres humanos, teniéndose también otro tipo de factores sociales como la ética específica de la sociedad donde funciona la organización.

Tabla 10

VARIABLES AMBIENTALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	VARIABLES INTERNAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES
CAMBIOS SOCIALES <input type="checkbox"/> Cambios en las preferencias de los clientes: altera la demanda o el diseño de productos. <input type="checkbox"/> Tendencias de la población: Repercusiones sobre la distribución, sobre la demanda y sobre el diseño	MARKETING: Calidad del producto, cantidad de líneas, diferenciación de productos, política de precios, canales de distribución, servicio al cliente, publicidad, equipo de ventas etcétera.
CAMBIOS GUBERNAMENTALES <input type="checkbox"/> Nuevas legislaciones: Los costes de producción <input type="checkbox"/> Nuevas prioridades en las imposiciones: Repercusión sobre inversiones, productos, demanda.	INVESTIGACION Y DESARROLLO Capacidad de investigación y desarrollo de productos, procesos y capacidad de planta piloto
CAMBIOS ECONOMICOS <input type="checkbox"/> Tasas de interés: Repercusión sobre la expansión y el monto de las deudas <input type="checkbox"/> Tasas de cambio: Repercusión en la demanda interna y externa, y sobre los beneficios <input type="checkbox"/> Cambios en el ingreso per cápita: Repercusión sobre la demanda	SISTEMAS DE INFORMACION DE LOS DIRECTIVOS: Velocidad y capacidad de respuesta, calidad de información, posibilidad de expansión, sistema con orientación al usuario
CAMBIOS COMPETITIVOS <input type="checkbox"/> Adopción de nuevas tecnologías: repercusión en los costes y la calidad de los productos <input type="checkbox"/> Nuevos competidores: repercusión en precios, participación en el mercado <input type="checkbox"/> Nuevos productos: Repercusión sobre la demanda y gastos de publicidad	MANAGEMENT Y OPERACIONES Aptitudes, congruencia con los valores, espíritu de equipo, experiencia, coordinación control de materia prima, Capacidad de producción, control de calidad, control de inventarios, estructura y costes de producción
CAMBIOS PROVEEDORES <input type="checkbox"/> Cambios en los costes de inversión: Repercusión en precios, demanda y margen de contribución <input type="checkbox"/> Cambio en los suministros: Repercusión en procesos de producción e inversión <input type="checkbox"/> Cambios en la cantidad de proveedores: Repercusión sobre costes y disponibilidad	FINANZAS Poder financiero, poder operativo, coeficientes de balance, relaciones con los accionistas, situación impositiva
CAMBIOS EN EL MERCADO: <input type="checkbox"/> Nuevos usos del producto: Repercusión en la demanda y la utilización de las capacidades <input type="checkbox"/> Nuevos mercados: Repercusión en los canales de distribución, la demanda y la capacidades Obsolescencia: Repercusión en los precios, demanda y utilización de capacidades.	RECURSOS HUMANOS Capacidad de los empleados, sistemas de personal, cambio de personal, estado de ánimo del personal, desarrollo del personal.

Aunque el campo del management estratégico se ha desarrollado y crecido en muchas direcciones, la mayoría de los textos estándar aún utilizan el análisis FODA como enfoque principal; de igual modo aunque se introducen nuevas técnicas, muchos consultores de estrategia también continúan basándose en el modelo FODA y en elementos de la escuela de diseño (Mintzberg et al., 1999).

Se enfatiza la evaluación de varias posibilidades estratégicas, para después elegir la más conveniente; una forma de evaluarlas es la que propone Rumelt (en Mintzberg et al., 1999), quién menciona que una estrategia debe ser coherente con los objetivos y políticas, tener consonancia con el ambiente externo, representar una ventaja para la firma y sobre todo tener viabilidad, para poder entonces proceder a su aplicación (Mintzberg et al., 1999: 45).

Premisas de la escuela del diseño

Según Mintzberg (1999) hay diferentes premisas que determinan esta escuela, las cuales se considera de vital importancia revisar para comprender mejor su esencia:

1. La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente, donde la creación no es una aptitud natural ni intuitiva, sino adquirida formalmente.

2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal. Esa persona es el estratega, el arquitecto del propósito organizacional.
3. El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal; una forma de asegurar el hecho de que la estrategia sea controlada por una sola mente es mantener la simplicidad del proceso; en el entendido de que la elaboración y formalidad excesivas socavan la esencia del planteamiento (Andrews en Mintzberg et al., 1999).
4. Las estrategias deben ser únicas: Las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado; las estrategias deben ser adaptadas a los casos individuales.
5. El proceso del diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva; la estrategia es la concepción absoluta, la decisión final.
6. Estas estrategias no pueden perder su simpleza, sin dejar de ser explícitas.
7. Sólo después de que las estrategias sean únicas, maduras, explícitas y simples, podrán ser formuladas y proceder a su aplicación; hasta que no se conoce la estrategia, no se puede comenzar a especificar la estructura adecuada (Mintzberg et al., 1999).

En esta última premisa se percibe la clara distinción *entre pensar y actuar* distintiva de la escuela del diseño estableciendo que la estructura debe seguir a la estrategia, pues cada vez que se formula una nueva estrategia, es necesario

revisar el estado de la estructura y todo lo demás referente a la organización. Según Andrews, “*hasta que no se conoce la estrategia no se puede empezar a especificar la estructura adecuada*”. (en Mintzberg et al., 1999: 51).

Críticas a esta escuela

En un paper de 1990, titulado “*The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*”; Mintzberg hacía una revisión de esta escuela de formulación de estrategia³³; en este paper, el autor ya enunciaba una serie de críticas a la llamada “*escuela del diseño*” siendo las principales aquellas sobre la negación que tiene esta escuela hacia ciertos aspectos importantes de la formación estratégica como *el desarrollo incremental* y las estrategias emergentes; la influencia de las estructuras y capacidades actuales; la participación plena de otras personas aparte del directivo principal³⁴. Así mismo, en la evaluación que en esta escuela se hace de las fortalezas y oportunidades, se pasa por alto el proceso del aprendizaje puesto que se da por hecho que el proceso estratégico es un ejercicio meramente de concepción (Mintzberg, 1999).

En cuanto a que la estructura sigue a la estrategia, es una postura de Chandler (1990) ya revisada anteriormente y que se considera no está del todo fundamentada, ya que aunque en principio es verdad que la estructura se ve

³³ Retomado posteriormente en su libro de *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (1999).

³⁴ Uno o unos “piensan” y otros “hacen” que por cierto ha tenido influencia en otras escuelas como la *de planificación* y la *de posicionamiento* que en conjunto siguen siendo muy fuertes dentro de la enseñanza y la *praxis* del management estratégico tradicional.

afectada al modificar la estrategia, sería muy arriesgado considerar que el pasado no importa; es decir, la inercia de la estructura es fuerte, y esta no puede cambiar tan fácilmente como se sugiere.

Afirmar que la estrategia tiene prioridad sobre la estructura implica que tiene primacía sobre las capacidades instaladas de la organización, las cuales están implantadas en la estructura y aunque esta es maleable, no siempre puede alterarse a voluntad, por lo que ambas tanto estrategia como estructura se sustentan entre sí; es decir, cada una precede a la otra y la sigue excepto cuando las dos avanzan juntas y la organización salta hacia una nueva posición. La creación de la estrategia es un sistema integrado, no algo arbitrario (Mintzberg 1999).

Hacer explícita la estrategia es promover la inflexibilidad ya que una organización no podría afrontar un ambiente cambiante teniendo la prescripción antes de generarse tal cambio; constituyendo un problema importante en esta escuela la idea subyacente de un entorno estable y predecible que ya no existe en el mundo actual (si es que alguna vez existió), además de la postura de que un directivo por muy hábil que este sea pueda manejar todas las variables a voluntad ya sean la dinámica de las decisiones internas, eventos del ambiente externo, las relaciones de conducta y de poder, las necesidades técnicas e informativas y las acciones de competidores inteligentes, “... *de modo que todo ello se presente junto en un momento preciso...*”. (Quinn en Mintzberg, 1990: 15).

Mintzberg concluye que en los periodos de incertidumbre en que las organizaciones llegan a operar, el peligro no radica en la falta de una estrategia explícita, sino en lo opuesto: “*en una conclusión prematura*” (Mintzberg, 1990) que a su vez provoque un encierro mental que genere resistencia a cambios posteriores (Kiesler en Mintzberg, 1990:15).

Una causa de los problemas más graves de esta escuela es el haber soslayado que la formación de estrategia sea un proceso de aprendizaje largo, sutil y difícil; alentando a los gerentes a separar demasiado *pensamiento* y *acción*.

Por otro lado, existe un contexto donde podrían aplicarse ciertas premisas de la escuela del diseño siendo por ejemplo en torno a las organizaciones nuevas, donde para competir con organizaciones ya establecidas o posicionarse en un nicho libre de influencia directa, se debe contar con un claro sentido de orientación.

Este momento de concepción inicial de estrategia suele ser consecuencia de una visión del *empresario*, de la persona responsable de crear la organización (Mintzberg, 1990:22), lo que en realidad se acerca más a la escuela empresarial (revisada más adelante); la escuela del diseño en todo caso aporta su máxima utilidad en torno a la idea de la importancia de la *información*, así como de toda una serie de conceptos que siguen vigentes en el management estratégico actual.

Escuela de la Planificación

Otra de las escuelas propuestas por Mintzberg (1999) es la llamada escuela de la *planeación*, la cual comenzó a manejarse en la década de 1970 con la premisa principal de que la estrategia debía ser guiada por un *cuadro de planificadores* de alto nivel como parte de un departamento especializado con acceso al director general.

Según Mintzberg (1999), la escuela de la planeación se gesta a la par que la del diseño, siendo su autor más prestigiado Igor Ansoff, quién con su libro *Corporate Strategy* publicado por el grupo Harvard en 1956 impuso esta nueva moda, que en realidad tomaba prestadas las ideas de la escuela del diseño teniendo como eje toral no la creación de estrategias sino el seguimiento doctrinario de los procesos de creación estratégica (Mintzberg et al., 1999:70).

El modelo básico en realidad está en función de la empresa que se estudie, ya que cada firma creó su propio proceso de planeación estratégica ³⁵, no obstante la mayoría de ellos se reducen a las mismas ideas básicas.

“... Tomar el modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

³⁵ General Electric fue la más reconocida en este campo, hasta la llegada de Jack Welch como CEO en 1980 quien “desmanteló” casi en su totalidad esta práctica, por considerarla ineficiente y causante en buena medida de los problemas que en ese momento presentaba la organización.

Naturalmente, hay al menos un diagrama (a menudo varios) donde se muestra el flujo general ...” (Mintzberg et al, 1999: 71).

Sus etapas o pasos son descritos por el autor como:

- *Fijación de objetivos.* En lugar de pensar en los valores, esta escuela lo que propone es elaborar procedimientos para determinar los objetivos de la organización, separando dicho proceso del de estrategia lo que en algunos casos genera confusión, ya que existen algunos autores que utilizan la palabra *objetivo* para referirse a *estrategias*.
- *Etapas de verificación externa.* Ya que fueron determinados cuales son los objetivos, es necesario evaluar las condiciones externas e internas de la organización y para ello es fundamental contar con todo un conjunto de detallados pronósticos y el análisis FODA.
- *Etapas de verificación interna.* Aquí también las fortalezas y debilidades son analizadas pero de una manera más simplificada.
- *Etapas de evaluación estratégica.* Tras una evaluación, casi siempre financiera, son elegidas diferentes opciones estratégicas de “creación de valor”.
- *Etapas de puesta en operación de la estrategia.* Aquí los modelos se vuelven muy detallados y surge la inevitable asociación entre planificación y control; en este sentido todas las *estrategias* se deben de subdividir en *subestrategias* para tener éxito en donde el largo plazo (usualmente 5 años) tiene prioridad sobre el del mediano plazo, lo cual a su vez da lugar a los planes operativos o

de corto plazo ³⁶ (Steiner en Mintzberg et al., 1999); junto a lo cual hay toda una jerarquía de objetivos, una de presupuestos, una de subestrategias (corporativas, comerciales y funcionales) y una de programas de acción, todo agrupado en *un gran plan maestro*, que a final de cuentas descansa en una premisa de control debido a que cada subobjetivo, plan operativo y programa de acción está ligado a una entidad concreta (centro de responsabilidad) de la organización en espera de ser realizado tal y como fue planeado.

- *Etapas de fijación de plazos para todo el proceso.* No sólo se planean las actividades sino también el tiempo preciso en que estas deben ser realizadas.

Esta corriente a decir de Mintzberg aceptó casi todas las premisas de la escuela del diseño con un modelo muy similar pero *altamente formal por prescripción*, casi en el extremo de lo mecánicamente programado a través de una estricta secuencia “fabril” por etapas estilo tayloriano (Mintzberg, 1999).

En esta escuela aunque el directivo principal sigue teniendo la voz final (como aprobador), quienes se encargan en realidad de todo el proceso son los *departamentos de planeación estratégica* en complejos juegos de cifras y controles en un mundo falazmente estable y predecible.

³⁶ Que hoy en día, en técnicas como el CMI (cuadro de mando integral) (Kaplan y Nolan, 1997) son considerados de 1 mes.

Escuela del Posicionamiento

A principios de la década de 1980 aparece una nueva escuela prescriptiva del proceso estratégico, pero incorporando una nueva forma de abordarlo que por una parte subraya la importancia de la estrategia misma y no solamente del proceso para formularlas, además de incorporar también “sustancia” al preocuparse *por el contenido mismo de las estrategias* (Mintzberg et al., 1999: 110).

Lo que esta escuela propugna es la búsqueda de las *estrategias específicas disponibles* en función del tipo de organizaciones y ambientes; surgiendo un fuerte movimiento que en principio se llamó *management estratégico* donde Michael Porter de la universidad de Harvard es uno de los principales autores en una escuela de pensamiento que dio luz a toda una generación de expertos y asesores sobre el uso y diagnóstico de las estrategias (Mintzberg et al., 1999).

Este movimiento se nutre desde sus inicios de los autores de estrategia militar que analizaban las ventajas estratégicas de la limitación de fuerzas y de terreno en la guerra (Mintzberg et al., 1999). Es así que podría decirse que la escuela del posicionamiento al recurrir a textos militares antiguos, se convertiría por sus fundamentos en la más antigua de todas las escuelas de pensamiento estratégico ya que los primeros textos tienen más de dos milenios, donde se hablaba de las condiciones ideales para atacar al enemigo.

“Los orígenes de la estrategia aparecen por primera vez en la Iliada de Homero, en el siglo IX a. de C., con su narración de la batalla entre aqueos y troyanos que incluyen los enfrentamientos, las consecuencias mortales del conflicto, las intrigas y los engaños” (Barba, 2000: 32).

Por su parte *El Arte de la Guerra de Sun Tzu*, se estima que se escribió por el año 400 a.C. en tanto que el trabajo de Von Clausewitz data del siglo XIX, ambos ejerciendo aún gran influencia; en China se utiliza actualmente un dicho que dice que *“el mercado es un campo de batalla”*, y aunque algunas de las máximas de Sun Tzu son muy generales como *“someter al enemigo sin luchar es la cúspide de la habilidad”*; *“siempre que sea posible, fingir incapacidad, cuando se es activo, inactividad”*, etcétera, todas ellas representan conocimiento válido aun hoy en día (Mintzberg et al., 1999: 115).

Aunque resulta importante decir que Sun Tzu también reconoció los límites del pensamiento genérico: *“... Cuando se ha ganado una victoria no repetir las tácticas sino que hay que responder a las circunstancias en una infinita variedad de maneras...”* Sun Tzu (en Mintzberg et al., 1999).

El otro autor militar de gran influencia en la escuela del posicionamiento estratégico Von Clausewitz (1780-1831) argumentó que todas las guerras se desarrollaban según un patrón estable y la victoria o la derrota dependían de factores mínimos afirmando que la estrategia depende de **bloques básicos** de construcción, los cuales se usan para atacar, defenderse y maniobrar.

Según Clausewitz (en Mintzberg et al., 1999: 117) la creación de estrategia implica encontrar y ejecutar nuevas combinaciones de estos bloques pero que en cada época, la tecnología y la organización social limitan la combinación hasta que llegan grandes *estrategas* (menciona a Napoleón Bonaparte), *que son capaces de generar alguna innovación.*

Muchos autores de estrategia empresarial aplican las *máximas* de los estrategas militares para la empresa, James (en Mintzberg et al., 1999) habla de estas como “una mina de oro” de estrategias competitivas, *todas bien probadas en combates reales*, llegando a utilizarse comúnmente proverbios tales como “*siempre conducir a partir de la fuerza*” y “*la estrategia básica para toda compañía debiera ser concentrar los recursos donde la misma tiene una ventaja competitiva significativa*” (Katz en Mintzberg et al., 1999: 122) añadiendo lo siguiente:

Para la gran compañía:

- a. Planificar es crucial
- b. Renunciar a las migajas
- c. Preservar la fuerza y la estabilidad de la compañía

Para la pequeña compañía:

- a. Atacar cuando el enemigo se retira
- b. No aprovechar al máximo todas las oportunidades
- c. Ser tan discreto como sea posible
- d. Responder rápidamente

Si bien las máximas militares son frecuentemente utilizadas en la creación estratégica de la empresa algunas parecieran estar en contradicción, como por ejemplo cuando se habla de concentrar fuerzas y mantenerse flexible, por lo que hay que saber discernir al momento de su utilización (Mintzberg et al., 1999).

En una segunda oleada dentro de esta escuela del *posicionamiento* surgen las llamadas *boutiques de estrategia* entre los años de 1960 y 1980, cada una con algún *nicho de mercado conceptual*, convirtiendo máximas de corte militar en imperativos estratégicos para la empresa; uno de los más reconocidos fue el Grupo Consultor de Boston (GCB) quienes crearon la técnica de *la matriz crecimiento-participación* (Mintzberg et al., 1999).

Esta técnica enfatiza que el éxito de una compañía está en función de su cartera de productos la cual debe mantener diferentes índices de crecimiento en diferentes participaciones del mercado generando un equilibrio mediante determinada composición de portafolio donde los productos de más crecimiento requieren *cashflow* para crecer (estrellas); los de poco crecimiento (pero con importante participación de mercado) deben generar un amplio efectivo para con ello financiar a los primeros; siendo ambos necesarios a diferencia de los productos que no crecen o están en franco declive (pozo sin fondo); todo ello ubicado en una simplificada matriz de cuatro dimensiones (Henderson y Zakon en Kenneth, 1983) (figura 9).

Figura 9

ESTRELLA	INCOGNITA
VACA LECHERA	POZO SIN FONDO

(De Henderson y Zakon en Kenneth, 1983).

Este tipo de modelo muestra a decir de Mintzberg (1999) una forma reduccionista del manejo estratégico ya que según el modelo; adoptando las dos categorías principales de la escuela del diseño (condiciones externas y capacidades internas), lo único que una empresa tendría que hacer sería el ubicar su condición y seleccionar la estrategia adecuada, pasando dinero de un negocio a otro de manera prescrita.

Schoeffer afirmaba que *“todas las situaciones empresarias son básicamente similares ya que obedecen a las mismas leyes del mercado”*, por lo que *“un estrategia preparado puede funcionar de manera útil en cualquier empresa”* (en Mintzberg et al., 1999: 131).

El encontrar correlación entre algunas variables es diferente a convertirlas en estrategias imperativas, ya que los datos no pueden ser dictámenes; *la*

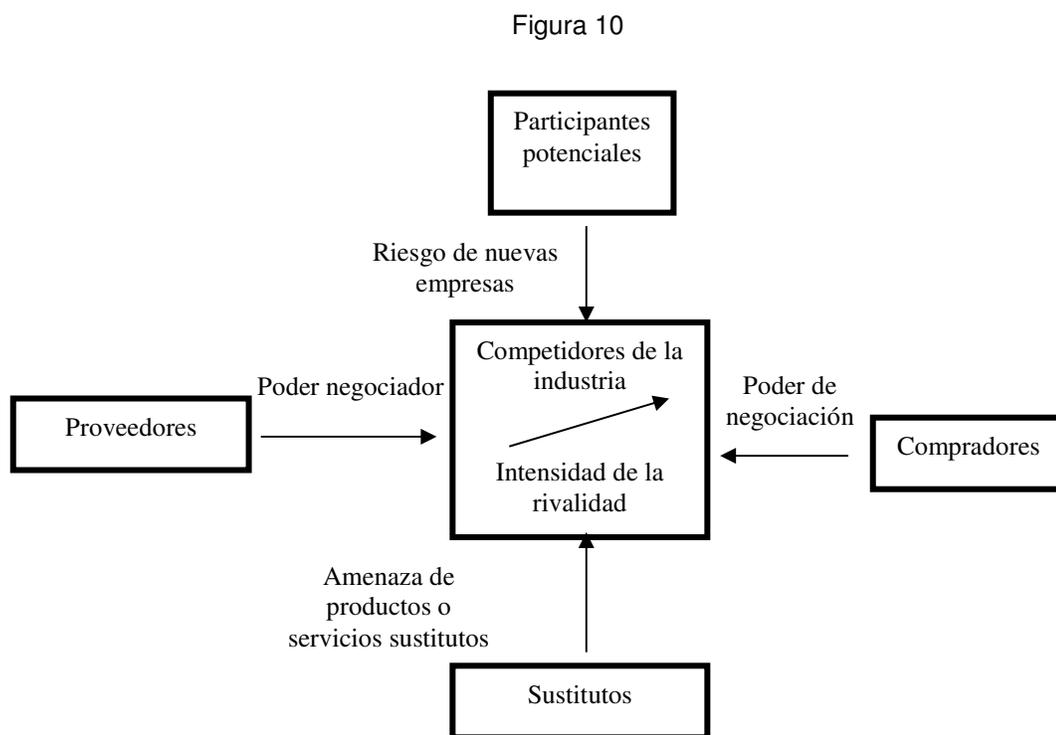
participación en el mercado es una recompensa, no una estrategia (Mintzberg et al., 1999).

En una tercera etapa de la escuela del posicionamiento se da la búsqueda empírica sistemática de relaciones entre condiciones externas y estrategias internas para poder determinar cual es la forma en como operan las organizaciones y a partir de ello determinar el proceso estratégico que han seguido firmas exitosas, de tal forma que se conoce el proceso pero también *el tipo de estrategia que resulta del mismo* asumiendo que el estudio sistemático era capaz de revelar las estrategias ideales en determinadas situaciones.

Es entonces cuando surge el libro de Michael Porter de 1980 *Competitive Strategy*, que determinó el camino a seguir; donde según su autor *la estrategia de las empresas debe basarse en la estructura del mercado en donde operan* (en Mintzberg et al., 1999).

Porter (en Mintzberg et al., 1999) adapta el sistema básico de la escuela del diseño aplicándolo al ambiente externo o industrial avanzando en la ya difundida aceptación de la estrategia como diseño; aunque los procedimientos que promovió estuvieron mucho más cercanos al espíritu de la escuela de la planificación (Mintzberg et al., 1999).

En otro libro titulado *Competitive Advantage* publicado originalmente en 1985, Porter ofrece más un fundamento que una estructura; provee de un conjunto de conceptos sobre los cuales construir, entre los cuales destaca su análisis competitivo, *el diamante de Porter* (ver figura 10), su conjunto de estrategias genéricas y su noción de cadena de valor (Mintzberg et al., 1999).



Porter (2005: 4)

Este modelo muestra las cinco fuerzas del entorno de una organización capaces de influir sobre la competencia, teniendo que las particularidades de cada una de estas fuerzas determina la necesidad de las firmas de adoptar una estrategia en especial; por ejemplo en el caso de que el poder de negociación de los

proveedores sea elevado, se procurará tener una estrategia *de integración vertical en dirección contraria*, es decir convertirse en proveedor de si mismo (Mintzberg et al., 1999:135).

Ante la gran gama de posibles fuerzas externas se supondría que existiría una gran diversidad de estrategias disponibles, sin embargo Porter en un sentido contrario afirma que solamente pocas estrategias genéricas permiten la sobrevivencia ante la competencia.

Estrategias Genéricas de Porter

Esta escuela no se aparta sustancialmente de la escuela del diseño y la planificación, no obstante, aportó ideas revolucionarias en el campo de la estrategia; argumenta que existen pocas estrategias clave deseables para una determinada industria, como por ejemplo las posiciones de mercado económico, y estas deben ser defendidas ante los competidores por lo que perfeccionó un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada en condiciones existentes las cuales se consideraban *genéricas*.

Porter (2005) subraya que sólo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que una organización tiene a su alcance: *bajo coste o diferenciación*; donde en última instancia la importancia de un punto fuerte o débil depende del impacto que tenga en el costo bajo o en la diferenciación lo que combinado con el alcance de la empresa (gama de segmentos buscados) produce *tres estrategias genéricas* que

permitirán obtener un desempeño superior al promedio en una industria: *liderazgo de costes, diferenciación y concentración (ya sea en costes o en diferenciación pero dentro de un segmento limitado)*.

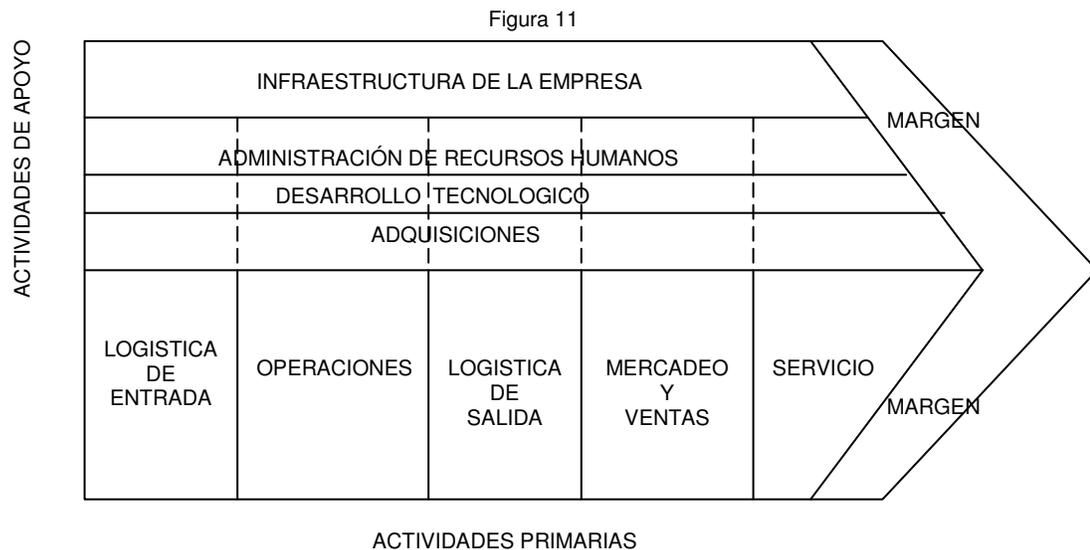
En términos de Porter (2005), el concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia, por lo que es indispensable decidir la clase de ventaja que se desea y el ámbito específico donde se buscará dicha ventaja, donde querer satisfacer *en todo a todos* es sinónimo de mediocridad y consecuencia de desempeño por debajo del promedio, ya que significa que no se posee ningún tipo de ventaja competitiva; por tanto según Porter, las empresas deben elegir estrategias que les permitan ganar una ventaja competitiva particular :

1. Liderazgo en costos. La organización se propone ser el productor de más bajo coste del mercado, mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico tal como la búsqueda de experiencia, la inversión en infraestructura, economías de escala, acceso preferencial a materias primas, evitando cuentas marginales y minimizando costos en áreas como publicidad y otras similares (Porter, 2005).
2. Diferenciación.- Desarrollo de productos o servicios percibidos como únicos, con base en la búsqueda de lealtad del cliente hacia la marca. La calidad, el servicio o las características únicas justifica precios más altos al

tiempo que continúa teniendo altas utilidades independientemente del grado de participación en el mercado (Porter, 2005).

3. Concentración.- Se basa en la elección de un estrecho ámbito de mercado, concentrándose en un grupo particular de clientes, una línea de productos o un mercado geográfico excluyendo a los restantes; al optimizar su estrategia en ellos, consigue una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en el ámbito general. Esta estrategia tiene dos variantes, la basada en costos y la basada en diferenciación pero siempre dentro del estrecho segmento elegido de antemano por la organización (Porter, 2005).

La cadena de valor propuesta por Porter (2005) sugiere que una firma puede dividirse en actividades primarias y de apoyo (figura 11).



Fuente: Porter (2005: 37).

El margen indica que las empresas logran obtener un margen mayor o menor de acuerdo a la forma en como administran esta cadena de valor; las líneas punteadas pretenden demostrar que todas las actividades de apoyo (con una excepción) pueden asociarse con cada una de las actividades primarias, y que también apoyan a toda la cadena, la excepción lo constituye la infraestructura la cual se aplica a toda la cadena. La *cadena de valor* ofrece una forma sistemática de examinar todas las actividades realizadas por una empresa y la manera en que interactúan, en el entendido de que todas las áreas participan en menor o mayor medida y no se puede generar actuaciones autónomas; por eso se trata de una cadena (Mintzberg et al., 1999).

Una crítica que se hace a esta escuela es su visión un tanto estrecha que se enfocó exclusivamente en lo económico y cuantificable en oposición con lo social y lo político, basándose casi siempre en datos duros; si bien es verdad que las ganancias se basan en el poder de mercado, también en las organizaciones existen hechos que esta escuela de pensamiento estratégico pareciera hacer a un lado como el papel de las capacidades de los empleados, la creatividad, etcétera. (Mintzberg et al., 1999).

Igualmente se le critica su enfoque que se limita a los grandes negocios tradicionales (Mintzberg et al., 1999), donde el poder de mercado es mayor, siendo ahí donde están los *datos duros*, que es precisamente donde esta escuela nace y se desarrolla.

En este sentido, su tendencia hacia lo grande, establecido y maduro también refleja una propensión hacia condiciones de estabilidad, como en la escuela del diseño y la de planificación. En un estudio posterior McGahan y Porter (en Mintzberg et al., 1999) concluyen que la pertenencia a una industria en particular contribuye sustancialmente al desempeño; sin embargo existe diferencia entre como se definen y clasifican las industrias dentro de esta escuela de pensamiento (generalmente por economistas gubernamentales o en la investigación)³⁷ además de que un mensaje de esta escuela pareciera no ser *salir al mundo y aprender*, sino *quedarse en casa y calcular*, manejando números y abstracciones en papel (Mintzberg et al., 1999).

Aunque Clausewitz mismo mencionaba que el cálculo propicia la superioridad, también aceptaba que existen una infinidad de circunstancias insignificantes que producen incidentes inesperados sobre los cuales es imposible el calcular (en Mintzberg et al., 1999).

En esta escuela, la creación estratégica sigue siendo considerada como un proceso controlado y consciente que produce estrategias de manera premeditada y que posteriormente se hacen explícitas para su aplicación, pero poniendo énfasis en la selección del objetivo final de las posiciones (Mintzberg et al., 1999).

³⁷ En tanto que las empresas son creadas (o destruidas, combinadas y desplegadas) por *managers* sujetos muchas veces a procesos cognitivos y sociales distintos (Mintzberg et al., 1999).

En esta escuela también se conserva la noción de que la estrategia precede a la estructura, pero otra forma de estructura; *la de la industria* fue añadida en la cima de modo que la estructura industrial impulsa la posición estratégica la cual a su vez, impulsa a la estructura organizacional.

En cuanto al estratega, este sigue siendo el directivo auxiliado por el planificador convertido en analista que calcula múltiples datos para recomendar **estrategias genéricas óptimas**, no obstante, este análisis no diseña estrategias, *sino simplemente las selecciona* (Mintzberg et al., 1999: 113).

Premisas de la Escuela del Posicionamiento.

1. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
2. El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
3. Por tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas sobre la base de un cálculo analítico.
4. Los analistas son actores fundamentales al ofrecer resultados y alternativas que la dirección elegirá.
5. Luego entonces, las estrategias surgen maduras de este proceso y son articuladas y aplicadas, lo que provoca un impulso de la estructura organizacional (Mintzberg et al., 1999).

Escuela Empresarial

La *escuela empresarial de la formación de estrategia es la primera de tipo descriptivo*, pretendiendo entender el proceso de creación a medida que este se desarrolla. Es una forma característica de ver y analizar a las organizaciones constituye una de las más influyentes dentro del pensamiento de la administración (Mintzberg, 1999).

La visión expuesta en esta escuela se diferencia por poner al liderazgo y las características comúnmente asociadas a este tales como el criterio, el talento, la capacidad y la percepción en un primer plano; pero no solo ello, sino que además asocia tales características de liderazgo, al *gran visionario* de cada organización enfatizándose el papel del *estratega supremo*, capaz de generar e implementar las estrategias adecuadas (Mintzberg et al., 1999); esta escuela pretende entender el proceso de creación de estrategia a medida que se despliega haciendo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción, etcétera; hecho que la distingue de la de diseño la cual si bien arraiga la concepción de la estrategia en la mente del principal directivo, insiste en la necesidad de un marco conceptual que deseche la intuición.

En la escuela empresarial (Mintzberg et al., 1999), se promueve una imagen de la estrategia como *perspectiva* asociada con una representación y un sentido de dirección, es decir una *visión*.

Aquí el líder se encuentra por encima del entorno, maniobrando con comodidad al menos en términos de orientar a la organización hacia un nicho protector; siendo fundamental la visión en su propia mente; una visión como inspiración y como sentido rector, adaptable y moldeable por él mismo, siendo la formulación de estrategias tanto de forma premeditada como emergente, premeditada en lo general y emergente en cuanto a los detalles.

A decir de Mintzberg (1999) el empresario tiende a buscar oportunidades, la manera de capitalizarlas, la búsqueda de recursos necesarios donde sea que estos se encuentren y la forma de controlarlos. De igual forma, el empresario se define como alguien a tono con los cambios del entorno, a la caza de oportunidades; pasando rápidamente de identificar una oportunidad a procurar aprovecharla (Stevenson y Gumpert en Mintzberg et al., 1999); argumentando que los empresarios son propensos a un “exceso de confianza” y a generalizar demasiado a partir de unas pocas características u observaciones (Busenitz y Barney en Mintzberg et al., 1999) categorizando situaciones en forma mucho más positiva que otras personas percibiendo más virtudes que flaquezas, más oportunidades que amenazas, y un mayor potencial de mejora que de deterioro (Palich y Bagby en Mintzberg et al., 1999).

Se argumenta que esta óptica de exceso de autoconfianza puede resultar particularmente beneficiosa en la aplicación de una decisión específica, logrando

el entusiasmo de los demás al respecto y así poder aprovechar todas las oportunidades

En la escuela empresarial que plantea Mintzberg (1999) la creación de estrategia se ve dominada por la búsqueda constante y activa de nuevas oportunidades donde los problemas son considerados algo secundario.

De igual manera el poder descansa en la persona capaz de comprometer a la organización en actividades audaces, alguien que de ser necesario puede regir por mandato basándose en su poder personal y a veces en su carisma, no siempre existiendo un plan trazado de la organización en cuyo caso la visión reemplaza a ese “plan trazado” (Mintzberg et al., 1999).

La creación de estrategia se distingue por saltos drásticos frente a la incertidumbre avanzando mediante grandes decisiones, “golpes audaces”, trabajando (el director principal) en condiciones inciertas donde es factible obtener ganancias drásticas (Mintzberg et al., 1999).

Dentro de la escuela empresarial, el *crecimiento* es el principal objetivo; lo que mueve fundamentalmente a los individuos “empresariales” es la necesidad de logro siendo el crecimiento de “sus” organizaciones el rasgo más tangible.

La organización es maleable, sensible a las directrices del líder ya sea que se trate de una nueva organización o bien una gran organización establecida donde muchos de los procedimientos y relaciones previas se suspenden en aras de la consecución de los objetivos establecidos.

Por otra parte, esta escuela adopta y hace suyos los postulados de Schumpeter donde el empresario es el actor prominente que en su afán de innovar es el verdadero motor de la economía en su conjunto (Mintzberg et al., 1999).

Para Schumpeter (en Mintzberg et al., 1999), lo que más explicaba la conducta empresarial no era el hecho de llevar al máximo las ganancias sino más bien los intentos por lograrlo introduciendo su famosa noción de ***destrucción creativa*** que mantiene en marcha al capitalismo y donde el conductor de la máquina es justamente *el empresario*.

Matizando que el empresario no siempre es quien aporta el capital inicial o inventa algo nuevo sino aquel que concibe la *idea de negocio*; las ideas son evasivas pero en manos de los empresarios se convierten en tan poderosas como rentables.

Siendo la acción innovadora, el ímpetu de hacer las cosas de manera diferente lo que distingue al empresario; Mintzberg (1999) afirma que un empresario puede ser el fundador de la empresa (independientemente de si es innovador o no lo es), el

directivo de una empresa propia, o incluso el líder innovador de una organización perteneciente a otros.

Para Schumpeter (en Mintzberg et al., 1999) la clave está en las nuevas combinaciones, incluyendo el hacer cosas nuevas (o de maneras nuevas) a las que ya se están haciendo; el autor refiere que la persona deja de desempeñar una función empresarial en el mismo instante en que deja de innovar.

Pero no todos coincidieron con Schumpeter; por ejemplo Knight (en Mintzberg et al., 1999) vio la condición empresaria como sinónimo de gran riesgo y manejo de incertidumbre, en tanto que Drucker (en Mintzberg et al., 1999) identifica la condición empresaria con el *management*.

En esta escuela se habla de la visión estratégica de los dirigentes empresariales como *pieza teatral* donde la analogía es establecida partiendo del momento *mágico* en que la visión se funde con la realidad resultado de una larga serie de ensayos que preceden a la actuación en sí la cual es apoyada por la concurrencia: "*repetition*", "*representation*" y "*assistance*" (Mintzberg et al., 1999).

Es así que se comparan los ensayos "*repetition*" para la representación de una obra teatral con el conocimiento profundo de un tema producto de la experiencia, y al igual que un actor mejora la calidad de su actuación en cada nuevo ensayo, del mismo modo un líder como Lee Iacocca fue mejorando su "actuación" y talento

empresarial al ir creciendo dentro de la industria automotriz (primero en Ford y luego en Chrysler) llevando los autos “en la sangre”.

Posterior a los “ensayos”, viene la actuación “*representation*” donde el empresario (líder, estratega) expresa su visión en palabras o acciones convirtiendo las palabras en imágenes distinguiendo así a los líderes visionarios en su capacidad de utilizar el lenguaje en su forma más simbólica como grandes metáforas haciendo que los demás perciban exactamente lo que desean que vean, “proyectando” su visión a la concurrencia “*assistance*” (Mintzberg et al., 1999).

Siendo este último aspecto de esta analogía con el teatro donde se hace mas evidente la gran influencia de los líderes sobre ciertos grupos de personas en un momento o circunstancia determinados, ejemplificándose con el caso de Steve Jobs de Apple Computer ³⁸; Mintzberg (1999) sugiere cuatro principales características con que estas personalidades abordan la creación de la estrategia:

- La creación estratégica se ve dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades (donde los problemas son algo secundario).
- El poder está *centralizado* en manos del principal directivo (escasa disposición a someterse a la autoridad).

³⁸ En la historia mundial, la política y el ámbito empresarial existen múltiples ejemplos de esta influencia que algunas personas han llegado a ejercer sobre amplios grupos humanos en determinados contextos.

- La creación de estrategia en el modo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre con golpes audaces.
- El crecimiento es el principal adjetivo de la organización empresarial donde la mayoría de los empresarios jóvenes tienen un impulso *de construir* más que de *manipular*.

Premisas de la escuela empresarial

1. La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva; específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión de futuro de la organización.
2. El proceso de formar una estrategia es *semiconsciente* relacionada con la experiencia; la intuición del líder internalizada a su propia conducta.
3. El líder promueve la visión manteniendo estrecho control sobre la aplicación.
4. La visión estratégica se vuelve maleable, *la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente*.
5. La organización es maleable; *una estructura sensible* a las directivas del líder.
6. La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho en uno o más sectores de posición de mercado.

Contribución, crítica y contexto de la escuela empresarial

Esta escuela presenta la creación de la estrategia muy ligada a la conducta de un solo individuo donde las operaciones se encuentran *centralizadas* en la oficina del directivo principal, existiendo solo una persona que *debe* tomar la iniciativa con el consecuente riesgo de que un hecho inesperado privaría a la organización de su principal y único estratega (Mintzberg et al., 1999), además de que eventualmente se obstruye el cuestionamiento y el complejo aprendizaje que estimule las medidas innovadoras.

Escuela del Aprendizaje

De acuerdo con esta escuela, *los estrategias aprenden con el tiempo*; las estrategias emergen en ocasiones individualmente pero con más frecuencia en forma colectiva; las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación así como sobre la capacidad de su organización para manejarse en ella.

Fue un artículo de 1959 de Charles Lindblom (en Mintzberg et al., 1999) llamado *“La Ciencia de Salir bien a pesar de las Torpezas”*, donde se percibe el comienzo de esta escuela; analizando la creación de políticas (gubernamentales) no como un proceso organizado y controlado, sino en realidad como uno desorganizado, *lo cual rompe con las premisas del management racional* (Mintzberg et al., 1999).

Posteriormente, Brian Quinn (en Mintzberg et al., 1999) en un texto de 1980 titulado *“Estrategias para el cambio: Incrementalismo lógico”* señaló el despegue de lo que ahora se denomina la escuela del aprendizaje donde algo claro respecto a esta escuela, es que está basada en la descripción más que en la prescripción. Cuando fracasaba una estrategia, los pensadores culpaban a los hacedores en tanto que estos podrían haber respondido *“...si son ustedes tan inteligentes, ¿porque no formularon una estrategia que nosotros los tontos pudiéramos implementar?...”* (Mintzberg et al., 1999: 228). Sin embargo esta escuela parte de la idea que el verdadero problema radica en la separación entre formulación y aplicación; en la disociación entre pensamiento y acción.

Los investigadores que concuerdan con este enfoque descubrieron que frecuentemente cuando hay una reorientación estratégica importante pocas veces se origina a raíz de una planificación formal proveniente de oficinas centrales sino más bien podría rastrearse su origen en pequeñas medidas tomadas por toda clase de personas dentro de la organización, en ocasiones accidental y fortuitamente *las que unidas a lo largo del tiempo* producen grandes transformaciones (Mintzberg et al., 1999).

Incrementalismo Lógico

Para Quinn (en Mintzberg et al., 1999), la organización consiste en una serie de “subsistemas” (por ejemplo los de diversificación, reorganización y relaciones externas) y por tanto el management estratégico significa el intento *“...de*

desarrollar o mantener patrones coherentes en las mentes (de los directivos superiores) entre las decisiones que se toman en cada subsistema..." (Mintzberg et al., 1999: 232).

El incrementalismo puede ser interpretado de dos maneras:

- Como proceso para desarrollar la visión estratégica en sí.
- Como proceso para dar vida a una visión que ya se encontraba en la mente del estratega.

En el primer caso, el estratega aprende en forma incremental; en el segundo, maniobra de manera táctica, y a pesar de tratarse de una escuela más descriptiva que prescriptiva, Quinn (en Mintzberg et al., 1999) mezclando un poco de aprendizaje con diseño hace algunas prescripciones de incrementalismo lógico:

- Crear conciencia organizacional
- Procurar cambios tácticos y soluciones parciales
- Amplio apoyo político
- Conscientemente estructurar flexibilidad
- Desarrollar experimentos y áreas de compromiso
- Cristalizar las actividades centrales y formalizar el compromiso
- Embarcarse en un cambio continuo
- Reconocer que la estrategia no es un proceso lineal

En esta escuela, las actividades estratégicas “*emergen*” fundamentalmente de las actividades directivas de gerentes intermedios y de menor nivel; en tanto que los directivos superiores ejercen una influencia crítica estableciendo el contexto estructural (mecanismos organizacionales como la arquitectura de la misma, sistemas de información y medición, y sistemas de recompensas y castigo) para reflejar los objetivos corporativos (Mintzberg et al., 1999).

El desarrollo de esas iniciativas estratégicas conducirá a refinar y cambiar el concepto de estrategia corporativa, por medio del cual se podría determinar el contexto estratégico con el correr del tiempo.

Estrategia Emergente

La estrategia predeterminada se centra en el control (en asegurar que las intenciones directivas sean llevadas a cabo) mientras que la *emergente pone el énfasis en el aprendizaje*.

La idea de estrategia emergente abre la puerta al aprendizaje estratégico, porque reconoce la capacidad de la organización para experimentar (Mintzberg et al., 1999).

En el límite de la escuela de aprendizaje aparece una especie de modelo “silvestre” de creación de estrategia donde en un principio las estrategias crecen como maleza en un jardín, echando raíces es toda clase de extraños lugares;

algunas proliferan hasta volverse organizaciones consumadas en ocasiones sin ser siquiera reconocidas como tales ni tener consciencia de ello (Mintzberg et al., 1999).

El aprendizaje de la estrategia en la organización profesional

Según Mintzberg, muchas veces las organizaciones en vez de simplemente resistirse a los procesos formales de planificación estratégica, se concentran en la forma en que se ordenan las decisiones y medidas que con el correr del tiempo se convierten en patrones, en algunos casos estando bajo el control de profesionales individuales, en otros casos lo es bajo el de directivos centrales y finalmente en otros desarrollándose bajo un complejo proceso colectivo e interactivo.

A continuación se examinan las decisiones que son controladas por profesionales individuales, por administradores centrales y por la colectividad (Mintzberg et al., 1999).

Decisiones tomadas por criterio profesional: Las organizaciones profesionales se distinguen por el hecho de que en gran medida la determinación de la misión básica queda a criterio de los profesionales como individuos siendo este el caso en algunos aspectos de las universidades donde cada profesor tiene un cierto control en cómo y qué enseña e investiga, por lo que la estrategia general es la estrategia combinada de las estrategias individuales de todos sus profesores cuya limitante en este aspecto es el propio marco que dictan sus profesiones.

Decisiones tomadas por aprobación administrativas: Aunque la autonomía profesional circunscribe notablemente la capacidad de los gerentes centrales para manejar a los profesionales según la jerarquía convencional, hay ciertas decisiones (como las presupuestales) donde el aparato administrativo aun juega un papel prominente.

Decisiones tomadas por elección colectiva: Muchas decisiones son manejadas en procesos interactivos que combinan a profesionales y gerentes de distintos niveles y unidades; entre ellas se incluyen las relacionadas con la creación e interrupción de actividades y departamentos.

Aunque debido a la fragmentación, la política y el fenómeno del bote de basura (March y Olsen en Mintzberg et al., 1999) parezca difícil crear estrategias, en realidad la organización profesional está inundada de ellas (o sea de modelos de acción).

Como lo expresa Weick (en Mintzberg et al., 1999), la realidad emerge de una interpretación y actualización constante de nuestra experiencia pasada.

Para Weick “toda comprensión se origina en la reflexión y en una mirada al pasado”; según este autor, no es posible aprender sin actuar; las organizaciones deben “*descubrir*” sus virtudes y flaquezas.

El aprendizaje puede tener lugar dentro de una amplia visión, la estrategia “*paraguas*”, la cual es predeterminada en su perspectiva general y a la vez emergente en sus posiciones específicas. Existe una cierta cantidad de bibliografía sobre organizaciones como sistemas de aprendizaje, desde *A Behavioral Theory of the Firm* (1963) de Cyert y March hasta textos como los de Peter Senge (*La Quinta Disciplina*, 1990) o Nonaka y Takeuchi (*La Organización Creadora de Conocimiento*, 1995); la cual contribuye notablemente a comprender desde una óptica diferente el proceso de formación estratégica a través del aprendizaje.

Por ejemplo, en el libro de Nonaka y Takeuchi (1999), los autores abordan la generación del conocimiento dentro de la organización que lleva a entender mejor como es que surgen muchas veces las llamadas estrategias emergentes de las que nos habla Mintzberg (1999).

Conocimiento organizacional según Nonaka y Takeuchi y su relación con la estrategia

Las organizaciones procesan información del exterior al interior y viceversa; redefiniendo tanto problemas como soluciones, adaptándose a su ambiente.

La piedra angular es la distinción entre *conocimiento tácito* y *conocimiento explícito* siendo clave en la creación de conocimiento *la movilización y conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito* (Nonaka y Takeuchi, 1999: 75).

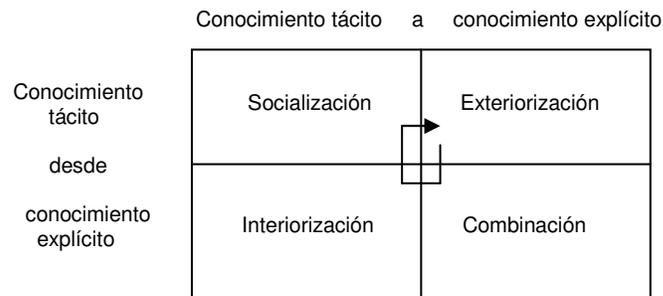
El conocimiento tácito es personal, de contexto específico; implícitamente dentro de las personas y por tanto difícil de formalizar y comunicar, es subjetivo y fruto de la experiencia, es simultáneo y puede ser clasificado como análogo; es cuando uno sabe algo, pero no puede explicarlo. *Simplemente lo sabe* (Polanyi en Nonaka y Takeuchi, 1999). Polanyi sostiene que las personas adquieren conocimiento *combinando sus propias experiencias* de forma que el saber que puede expresarse formalmente solo representa la punta del iceberg del cuerpo total del conocimiento.

En tanto que el conocimiento explícito es aquel que está codificado y puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático; mientras en occidente se enfatiza más el conocimiento explícito, tanto conocimiento tácito como explícito no son separables sino por el contrario son complementarios (Nonaka y Takeuchi, 1999) habiendo una interacción y un intercambio entre ellos dando lugar a lo que es *conversión de conocimiento*.

Conversión del conocimiento

Asumir que el conocimiento se crea por la interacción entre el saber tácito y explícito, permite a Nonaka y Takeuchi (1999) postular cuatro formas de conversión de conocimiento.

Figura 12



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999: 85).

De tácito a tácito (Socialización): Comparte experiencias y crea conocimiento tácito a partir de la experiencia y a través de la observación, la imitación y la práctica (incluso quizás sin usar el lenguaje); es el principio usado en la capacitación a través del trabajo (Nonaka y Takeuchi, 1999).

De tácito a explícito (Exteriorización): Es cuando el conocimiento tácito toma forma de conceptos explícitos a través de metáforas, analogías, conceptos o modelos; el uso de una metáfora o analogía atractiva es muy efectivo para propiciar el proceso creativo y la generación de un concepto. Las metáforas generan nuevas interpretaciones de la experiencia al pedirle al oyente que vea una cosa en términos de otra (Nonaka y Takeuchi, 1999).

De explícito a explícito (Combinación): Se presenta a través de un proceso de sistematización y síntesis, una forma de conversión combinando distintos elementos de saber explícito donde se reconfigura la información existente, clasifica, añade y combina conocimiento explícito lo que conduce a nuevo conocimiento formalmente codificado transmisible de una persona a otra. *Una base de datos (datawarehousing), una maestría en administración de empresas (MBA)*³⁹ *son buenos ejemplos.*

De explícito a tácito (Interiorización): Se presenta cuando el conocimiento obtenido se socializa y combina pasando a formar parte del incremento en el *know how* interno (Nonaka y Takeuchi, 1999).

El saber tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento, donde la organización moviliza este saber tácito acumulado en el plano individual amplificándose organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión dando origen a una espiral de conocimiento.

El papel de la organización es proveer el contexto apropiado para facilitar la creación y acumulación de conocimiento individual así como las actividades grupales que faciliten su transformación, enriquecimiento, distribución y apropiación.

³⁹ Siendo esto una de las críticas que se hacen a este tipo de programas, el énfasis puesto en los aspectos formales, *duros*, privilegiando lo estrictamente cuantificable.

“La esencia de la estrategia es desarrollar la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. El elemento mas importante de la estrategia es conceptuar una visión de que tipo de conocimiento debe desarrollarse y hacerla operativa en forma de un sistema de administración para su implantación” (Nonaka y Takeuchi, 1999: 105).

Las escuela de la planificación y la del posicionamiento se relacionan a la *combinación* al utilizar conocimientos explícitos con procedimientos igualmente explícitos (Mintzberg, 1999).

Mientras que la empresarial basada en la visión y la metáfora estaría mas cerca de la *externalización* (Mintzberg, 1999).

Actualmente es común la opinión de que la estrategia depende del aprendizaje y la renovación continua. Este enfoque tiende a considerar el management estratégico como un proceso constante de aprendizaje.

Premisas de la escuela del Aprendizaje

1. La naturaleza compleja e imprevisible del entorno de la organización, frecuentemente con bases de conocimiento dispersas evita el control premeditado; la creación de estrategia debe tomar la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo; formulación y aplicación se vuelven imposibles de distinguir.

2. Aunque el líder debe también aprender (pudiendo ser en ocasiones el que más lo necesita), por lo general es el sistema el que aprende existiendo en la mayoría de las organizaciones muchas estrategias en potencia.
3. Este aprendizaje se desarrolla de una manera emergente mediante conductas que estimulan el pensamiento retrospectivo, de modo que pueda adjudicarse un sentido de la acción.
4. El papel del liderazgo no es el de preconcebir estrategias predeterminadas sino administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias.
5. De acuerdo con ello, primero las estrategias aparecen como patrones salidos del pasado, sólo después posiblemente como planes para el futuro; y por último como perspectivas para guiar la conducta en general (Mintzberg et al., 1999).

Los autores Crossan, Lane y White (en Mintzberg et al., 1999) afirman que el aprendizaje organizacional es el proceso de cambio en pensamientos y acciones individuales compartidos los cuales se ven afectados por las instituciones de la organización y a la vez están implantados en ellas; *la institucionalización incorpora ese aprendizaje a toda la organización* (más adelante veremos este proceso).

Actualmente es muy difundida la idea de que la estrategia depende del aprendizaje y de que este depende de las capacidades (Mintzberg et al., 1999). Según esta escuela, el aprendizaje incrementa las capacidades de la organización

para aprovechar las condiciones externas rápidamente cambiantes (tal como se verá en nuestra siguiente y última escuela revisada).

Escuela Ambiental

El entorno ambiental es “*el actor*”. Al ubicar al entorno como una de las tres principales fuerzas del proceso, junto con liderazgo y la organización, esta escuela contribuye a equilibrar la perspectiva general de la creación de la estrategia (en Mintzberg et al., 1999) obligando a los directivos a considerar el alcance de poder de decisión en relación a las fuerzas y exigencias del contexto externo.

El entorno si bien no está ausente de las otras escuelas; por ejemplo en la escuela del posicionamiento en la forma de fuerzas económicas, industrias, competencia y mercado, es de un modo un tanto determinista donde los directivos gustan de pensar que “determinan” sus condiciones competitivas.

En esta escuela *el entorno asume el mando*, entendiendo como entorno a todo aquello que no constituye la organización misma, comúnmente descrito como un conjunto de dimensiones abstractas (en Mintzberg et al., 1999).

En un principio surge de la llamada teoría de la contingencia que relacionaba el ambiente externo con relación a la estructura lo cual se extendió a la creación de la estrategia donde como ejemplo, un ambiente estable era más favorable para la

planificación. Los ecólogos de población postulan que las condiciones externas obligan a las organizaciones a ingresar en nichos (sede de competencias) particulares donde debían actuar en base a lo que el entorno “indicaba” o bien serían expulsadas. (Mintzberg et al., 1999)

Otros académicos dentro de esta escuela llamados *teóricos institucionales* afirman que las presiones políticas e ideológicas ejercidas por el entorno reducen pero no eliminan la decisión estratégica convirtiéndose estas condiciones externas en una “jaula de hierro” (Mintzberg et al., 1999).

Premisas de la escuela ambiental

1. El entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia al presentarse como un conjunto de fuerzas generales.
2. La organización puede responder a esas fuerzas o ser “expulsada” por ellas.
3. El liderazgo aquí es un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar la adaptación de la organización.
4. Las organizaciones se unen en nichos donde permanecen hasta que escasean los recursos o las condiciones se tornan muy hostiles, cuando entonces mueren.

La perspectiva de la contingencia

La escuela ambiental tiene sus raíces en la teoría de la contingencia, para estos teóricos de la contingencia “**todo depende de**”⁴⁰ (*el tamaño de la organización, su tecnología, la estabilidad de su contexto, la hostilidad externa, etcétera*); lo cual satisface la idea basada en el sentido común de que diferentes circunstancias dan cauce a distintas reacciones o conductas al mismo tiempo que crea la necesidad de tener descripciones más sistemáticas del entorno (Mintzberg et al., 1999) así como identificación de las dimensiones externas que los autores describen de la siguiente manera:

1. Estabilidad: El entorno de una organización puede variar de estable a dinámico, gobiernos estables o inestables, tecnología cambiante (como la electrónica), etcétera.
2. Complejidad: El entorno de la organización puede variar de simple a complejo donde este exige o requiere conocimiento sofisticado de parte de una organización.
3. Diversidad del mercado: Puede variar de integrados a diversificados
4. Hostilidad: Siendo influida por la competencia, la relación de la organización con sindicatos, el gobierno y otros grupos.

⁴⁰ “All depends” a diferencia del “one best way” de la teoría clásica de Taylor y Fayol entre otros.

La perspectiva de ecología de población

Mientras los teóricos de la contingencia toman en cuenta la adaptación, **la ecología de población de las organizaciones** expresa sus dudas respecto de que las principales características en el mundo de las organizaciones surjan a través del aprendizaje o la adaptación (Hannan y Freeman en Mintzberg et al., 1999).

Para ellos, los cambios vistos con frecuencia en las organizaciones son solo superficiales, haciéndose en realidad estas cada vez más rígidas y menos capaces de tomar decisiones estratégicas, existiendo también presiones externas hacia la inercia como son las barreras legales y fiscales para el ingreso o salida de los mercados.

Ya que las organizaciones “menos aptas” tienden a desaparecer, aquí el planteamiento estratégico que se maneja es de “*adaptación*”. Las organizaciones pueden tratar de aprovechar al máximo su entorno, perfeccionar su actitud o pueden reservar ciertos recursos para futuras emergencias.

La perspectiva institucional

Por otra parte, Weber (en Mintzberg et al., 1999) consideraba que las organizaciones eran moldeadas por un avance sin retorno del racionalismo técnico

expresado en una burocratización cada vez mayor donde existe una “jaula de hierro” racional que modela lo que los directivos enfrentan (Mintzberg et al., 1999).

A partir de ello, varios sociólogos organizacionales continúan de este punto de vista que Weber había dejado formando lo que ha llegado conocerse como **teoría institucional** la cual se refiere a las presiones institucionales que enfrenta una organización en su entorno por parte de otras organizaciones (Mintzberg et al., 1999).

Esta teoría considera al entorno como un depósito de tipos de recursos *económicos* (tangibles como el dinero la tierra) y *simbólicos* (como la reputación de eficiencia, prestigio, etcétera).

“...Aquí el entorno consiste en interacciones entre proveedores, consumidores, reguladores, organismos gubernamentales y por supuesto los competidores; todo lo cual con el tiempo produce todo un conjunto de normas cada vez más complejo y poderoso que domina la práctica. Para alcanzar el éxito, una organización debe satisfacer y dominar estas normas. Así con el paso del tiempo, las organizaciones que comparten un mismo entorno adoptan estructuras y prácticas similares ...”. (Mintzberg et al., 1999: 372).

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURAL DESDE EL NUEVO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO.

Como una extensión de la escuela ambiental de Mintzberg (1999), se hará una revisión de una relativamente reciente corriente dentro de los estudios organizacionales la cual ha tenido una importante influencia al tratar de explicar *el porque las organizaciones adoptan ciertas estrategias y conforman ciertas estructuras.*

Dentro de esta corriente de pensamiento organizacional, dos de sus principales teóricos son Paul J. DiMaggio y Walter W. Powell (2001) quienes comienzan definiendo lo que constituye el llamado *campo organizacional* o el entorno al que hacía referencia Mintzberg (1999) cuando hablaba de la escuela ambiental:

“... Por campo organizacional nos referimos a aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares... ...La virtud de esta unidad de análisis es que nos hace prestar atención no sólo a las empresas competidoras (...), sino también a la totalidad de los actores importantes ...”.
(DiMaggio y Powell, 2001:106).

DiMaggio y Powell mencionan que *los campos* existen en la medida en que están definidos institucionalmente y que el proceso de definición institucional o *‘estructuración’*, consiste en cuatro etapas:

1. Un aumento en el grado de interacción entre las organizaciones en el campo
2. El surgimiento de estructuras interorganizacionales de dominio y de patrones de coalición claramente definidos.
3. Un incremento en la carga de información de la que deben ocuparse las organizaciones que participan en un campo
4. El desarrollo de la conciencia entre los participantes de un conjunto de organizaciones de que están en una empresa común.

Los autores mencionan que una vez que las organizaciones, dispares en la misma línea de empresas se estructuran en un campo real, surgen fuerzas poderosas que las hacen cada vez más similares y aunque las organizaciones pueden adoptar innovaciones o estrategias organizacionales con la motivación de mejorar su desempeño, muchas de estas nuevas prácticas pueden adquirir un valor más allá de su real eficacia donde más que efectividad lo que proporcionan es legitimidad (DiMaggio y Powell, 2001).

Las estrategias racionales pueden dejar de serlo si son adoptadas en gran número; no obstante, el hecho de que se adopten masivamente hace que aumente aun más su probabilidad de adopción; así a pesar de que las organizaciones pueden tratar de cambiar constantemente después de un tiempo

en que se consolida la estructuración de un campo organizacional se comienza a reducir la diversidad dentro del campo (DiMaggio y Powell, 2001).

La conformación de los campos organizacionales se realiza por un proceso imitador, llamado *isomorfismo*, el cual obliga a determinada organización a parecerse a otras que enfrentan las mismas condiciones ambientales.

La teoría institucional utiliza el término **isomorfismo institucional** que describe esta convergencia progresiva mediante la imitación; respecto a esto, dicha teoría distingue tres tipos de isomorfismo: **coercitivo** (presiones para adaptarse mediante patrones reguladores), **mimético** (proviene de imitar a competidores considerados exitosos para estar entre los mejores y/o convencer a otros de que lo son), y **normativo** (la fuerte influencia de la pericia profesional que tiene consecuencias en la toma de decisiones como por ejemplo las negociaciones o contratos hechos por abogados que hace que todos se parezcan entre sí).

Sin embargo se aclara que esta tipología es analítica ya que los tipos no siempre son empíricamente distintos (DiMaggio y Powell, 2001).

El isomorfismo coercitivo resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen, así como las que ejercen también las expectativas culturales de la sociedad dentro de la cual están las organizaciones.

La existencia de un ambiente legal común que afecta muchos aspectos de la conducta y estructura de una organización; a medida que los Estados racionalizados y otras grandes organizaciones extienden su dominio sobre más escenarios de la vida social, las estructuras organizacionales reflejan más las reglas institucionalizadas y legitimadas por y dentro del Estado; como consecuencia, las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de ciertos dominios y se organizan cada vez con frecuencia mayor en torno a rituales de adaptación a instituciones más amplias, aunque también la imposición directa de procedimientos, reglas y estructuras legitimadas puede estar fuera del área gubernamental, que aun siendo de tipo coercitivo, pueden llegar a tomar formas más sutiles y menos explícitas (DiMaggio y Powell, 2001).

Isomorfismo mimético. No todo isomorfismo deriva de la autoridad coercitiva; la incertidumbre es también una fuerza poderosa que propicia la imitación por ejemplo cuando se entienden poco las tecnologías organizacionales, cuando las metas son ambiguas o cuando el ambiente crea incertidumbre simbólica, las

organizaciones pueden construirse siguiendo el modelo de otras organizaciones que les parecen más legítimas o exitosas. Las ventajas de la conducta mimética son amplias ya que por ejemplo *“cuando una organización enfrenta problemáticas ambiguas o soluciones poco claras, la búsqueda en otras organizaciones puede llegar a ser una solución viable con pocos gastos”* (Cyert y March en DiMaggio y Powell, 2001: 111).

Isomorfismo normativo. La tercera fuente de cambio organizacional isomorfo es normativa y se debe a la profesionalización en la que destacan dos aspectos; uno es la educación formal y la legitimidad de una base cognoscitiva producida por especialistas universitarios y el segundo es el crecimiento de redes profesionales que trascienden las organizaciones a través de las cuales se difunden rápidamente los nuevos modelos (DiMaggio y Powell, 2001).

Posteriormente (DiMaggio y Powell, 2001) formulan una serie de hipótesis respecto a los mecanismos en los que ocurre el cambio isomorfo:

En el nivel organizacional

1. Cuanto mayor es la dependencia de una organización respecto a otra, más se asemejará a ella en estructura, ambiente y foco de conducta.

2. Cuanto mayor es la centralización de la oferta de recursos de la organización A, mayor será el grado en que la organización A cambiará isomórficamente a fin de parecerse a las organizaciones de las que depende en cuanto a recursos.
3. Cuanto más incierta es la relación entre los medios y los fines, mayor será el grado en que una organización se construirá siguiendo el modelo de organizaciones que le parecen exitosas.
4. Cuanto más ambiguas son las metas de una organización, mayor será el grado en que la organización se construirá siguiendo el modelo de organizaciones que le parecen exitosas.
5. Cuanto mayor es la dependencia respecto de las acreditaciones académicas al elegir personal gerencial o de otro nivel, mayor será el grado en que una organización se parecerá a otras en su campo.
6. Cuanto mayor es la participación de los gerentes organizacionales en las asociaciones profesionales y gremiales, será más probable que la organización sea, o se vuelva, similar a otras organizaciones en su campo (DiMaggio y Powell, 2001).

En el nivel de campo

1. Cuanto mayor es el grado en que un campo organizacional depende de una sola (o varias similares) fuente (s) de apoyo para recursos vitales, mayor será el nivel de isomorfismo.
2. Cuanto mayor es el grado en que las organizaciones en un campo realizan transacciones con agencias del Estado, mayor será el grado de isomorfismo en el campo entero.
3. Cuanto menor es el número de modelos organizacionales alternativos visibles en un campo, mayor será la tasa de isomorfismo en ese campo.
4. Cuanto mayor es el grado de incertidumbre de las tecnologías o de ambigüedades de las metas dentro de un campo, mayor será la tasa de cambio isomorfo; esto es que en los campos con alta incertidumbre los recién ingresados tratarán de superar la desventaja de su recién ingreso a través de la imitación de las prácticas establecidas dentro del campo.
5. Cuanto mayor es el grado de profesionalización en un campo, mayor será el cambio institucional isomorfo.

Cuanto mayor es el grado de estructuración de un campo, mayor será el grado de isomorfismo debida al mayor nivel de interacción entre las organizaciones del campo.

CAPITULO III METODOLOGIA

Tal como se mencionó en el Capítulo I, el reconocimiento de los rasgos específicos que caracterizan a la pequeña empresa (PE) ha sido lento y complejo (Suárez, 2003).

La tarea de investigar a la PE no es sencilla por múltiples factores entre los cuales se encuentran su amplia diversidad, lo difuso de la definición de PE ⁴¹, la falta muchas veces de registros escritos dentro de las PE, el escepticismo y renuencia de sus propios directivos a la investigación académica y sus métodos, etcétera. (Suárez, 2003).

Comúnmente, uno de los objetivos frecuentes para quienes tratan de investigar a las organizaciones es que sus estudios tengan cierta generalidad estadística en cuyo caso una de las primeras acciones según Suárez (2003) consiste en conformar una muestra representativa por cuotas o clases de pequeñas empresas; pero al investigar a la PE, el estudioso suele encontrarse con lo complicado de disponer de listados o registros actualizados y de alta confiabilidad que reúnan los elementos necesarios para realizar una adecuada muestra representativa por cuotas (Suárez, 2003).

⁴¹ Páginas 19 a 23 Capítulo I.

Un siguiente paso en la búsqueda de tal generalización suele ser el uso de recursos tales como la aplicación de encuestas o cuestionarios que entre otras debilidades además de la dificultad descrita previamente con relación a la inicial conformación de muestras, tienen la característica de *presentar una tasa de respuesta notoriamente baja* ⁴² (Bryman, 1989: 44).

Un aspecto adicional encontrado en el uso de las encuestas aplicadas para el estudio de organizaciones es que los investigadores dependen comúnmente de la respuesta (cuando se obtiene) proveniente de una sola persona dentro de la organización quien es la que contesta el cuestionario ⁴³, en tanto que varios investigadores opinan que en muchas ocasiones otros miembros de la organización podrían estar mejor informados (Saleme, 2001).

Otra debilidad del uso de los cuestionarios en la investigación es el énfasis en los hechos más que en los procesos; la dificultad en establecer atribuciones causales y el énfasis en los aspectos formales pasando por alto los aspectos menos tangibles pero importantes también en el desempeño de las organizaciones estudiadas.

⁴² La cual en alguna medida se puede elevar si se usan los modernos medios electrónicos como Internet y correo electrónico complementándose con presiones sutiles como recordatorios por teléfono (Suárez, 2003); aunque aun así sigue siendo baja.

⁴³ Puede ser el director general, o bien cualquier persona *a la que se delega* sin que el investigador pueda tener total certeza o influencia respecto a esto (Bryman, 1989).

Si bien una investigación cuantitativa extensiva tiene gran valor para el conocimiento de ciertas cuestiones, cuando de lo que se trata es de conocer y *comprender* la naturaleza de fenómenos como los cambios en los procesos y las estructuras de las PE es imprescindible un mayor grado de profundidad; por lo que se requiere *“una observación detenida en el interior de la empresa para obtener una respuesta más adecuada, y por ello el estudio tiene que ser con base en estudios de caso”* (Suárez, 2003: 22).

A. EL ESTUDIO DE CASO

Una característica de **los estudios de caso** es que se enfoca detalladamente en una o dos organizaciones, centrándose en la exploración y descripción de todas las variables que sean posibles que van desde las características de las personas que la integran, hasta la naturaleza de la comunidad en que se inserta para tratar de llegar a un mejor entendimiento de la situación estudiada enfatizando *el quién, el qué, el cómo y el porqué*.

Los estudios de caso se emplean cada vez más como estrategia de investigación en las ciencias sociales estando concebidos para el estudio de fenómenos contemporáneos en su contexto real y siendo muy apropiados cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son tan evidentes (Suárez, 2003).

Si bien una crítica que suele plantearse a los estudios de caso es que tienen escasa capacidad de generalización científica, *“la respuesta que se da a tal crítica es que los estudios de caso tal como lo sería con los experimentos, son generalizables a las proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos de cosas”* (Suárez, 2003:22).

Los estudios de caso se adaptan muy bien a aquellas situaciones en que hay más variables de interés que datos, apoyándose en múltiples y variadas fuentes de evidencia como las entrevistas, la observación participante, el análisis documental, las encuestas, entre otras.

Al momento de elegir la organización a estudiar para efectos de esta investigación, se consideró que reuniera dos características esenciales:

1. Que se tratara de una PE debido a los factores expuestos en el capítulo I y entre los que se encuentra la preponderancia que este tipo de empresas tiene dentro del ambiente organizacional actual y que aun no se percibe plenamente reflejado en el medio de la literatura científica y la academia.⁴⁴

⁴⁴ Aunque se reconoce que la atención prestada va en aumento; también se nota que en muchos de los casos se presenta en un sentido más de tipo *prescriptivo* que de *verdadera comprensión* de los fenómenos que en ella ocurren.

2. Que existiera plena disposición por parte de organización para llevar a cabo la investigación durante un periodo de tiempo relativamente largo e involucrando todas las metodologías que se consideraran necesarias para el estudio.

Después de evaluar varias posibles alternativas se encontró a través de un amigo en común que la organización fundada por el Sr. Jesús Montiel reunía a plenitud ambas características por lo que decidió que sería adecuada opción para la realización de nuestro estudio.

Es así que la investigación tema de esta tesis fue un estudio de caso llevado a cabo en la organización denominada Presta Plus la cual está asentada en la ciudad de León Guanajuato dedicada al negocio de casas de empeño que consta de dos establecimientos en esta ciudad. Dentro de los aspectos que nos interesaba conocer estaban: ¿Qué motiva a alguien a fundar una empresa en México?, ¿Qué lo motiva actualmente a hacerlo en determinado lugar geográfico?, ¿Qué tipo de sociedades busca el empresario mexicano?, ¿Cómo formula sus estrategias este novel empresario mexicano y que tipo de estructuras les confiere?, ¿De dónde o cómo surgen estas últimas?, ¿Cómo transita su organización de las etapas de concepción a las de nacimiento, crecimiento y desarrollo?.

Tal como propone Mintzberg (1991), la planeación, la estrategia y las estructuras resultantes no son siempre rígidas ni premeditadas, así como tampoco lo son siempre emergentes.

De tal modo que este análisis se propuso encontrar a través de un estudio de caso, las características que adquieren tales planes, estrategias y estructuras que parecieran transitar en un continuo ir y venir entre lo formal y lo emergente a través del pensamiento estratégico de los actores en momentos específicos de lo que constituye este génesis organizacional de la PE a estudiar; etapa en que adquiere impulso todo un proceso de planeación y de pensamiento estratégico que marcará de manera fundamental la capacidad de supervivencia y crecimiento exitoso de esta.

Para conocer y comprender los aspectos anteriores, esta investigación fue de tipo cualitativo por considerar que es la que mejor se adaptaba a los objetivos de nuestro estudio permitiendo observar fenómenos desarrollados a lo largo de amplios periodos de tiempo (Bryman, 1989).

Silverman (1995) hace un recuento de algunas de las principales definiciones o caracterizaciones que se han hecho sobre la investigación cualitativa y que nosotros retomamos para nuestra investigación.

Algunas de estas características son por ejemplo el ver *a través de los ojos de los demás*, el tomar el lugar de la perspectiva del sujeto; el describir incluso detalles en apariencia mundanos o cotidianos que nos ayuden a comprender el contexto particular de las situaciones lo cual nos lleva a la importancia de contextualizar las acciones y los significados así como intenciones o propósitos en su marco social e histórico (Bryman en Silverman, 1995).

La metodología cualitativa se refiere *“en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable”* (Taylor y Bogdan, 1996:19).

En este renglón Silverman (1995) también concuerda con Taylor y Bogdan al incorporar la importancia de la observación y las conversaciones informales dentro del rango de fuentes de información; el uso de palabras más que de números y el supuesto de que *la cuantificación juega un papel subordinado en este tipo de investigaciones* aunque sin preferir o discriminar cualquier forma de datos (Hammersley en Silverman, 1995).

Como uno de los rasgos distintivos de la investigación cualitativa se encuentra el tratar de comprender a las personas y a las organizaciones dentro del marco de referencia de ellas mismas, donde todas las perspectivas son valiosas y por tanto todos los escenarios y personas son dignos de estudio (Taylor y Bogdan, 1996).

La investigación de caso de estudio con énfasis en lo cualitativo que se llevó a cabo, buscó profundizar sobre las particularidades de la organización estudiada prestando atención al contexto que la envuelve.

Para ello se empleó el uso de entrevistas, la observación participante y el análisis documental.

B. LA ENTREVISTA

En relación a **la entrevista** como técnica para obtener información, se puede decir que es la herramienta metodológica favorita del investigador cualitativo (Denzin en Ruiz, 1999) donde se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas dando lugar a ciertos significados que solo pueden expresarse y comprenderse en el marco de interacción mutua.

La entrevista comprende un desarrollo interactivo creador y captador de significados, en el que influyen decisivamente las características personales (biológicas, culturales, sociales, conductuales) tanto del entrevistador como del entrevistado (Ruiz, 1999); la manera en que el entrevistador actúa, pregunta y responde en una entrevista conforma la relación y el marco como los entrevistados responden contando su experiencia, *“...en la entrevista, el investigador busca encontrar lo que es importante y significativo en la mente de los informantes, sus*

significados, perspectivas e interpretaciones, el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan su propio mundo ...". (Ruiz, 1999: 166).

Siendo la entrevista en profundidad una técnica para lograr que un individuo transmita oralmente su definición personal de la situación comprendiendo *un esfuerzo de inmersión* por parte del entrevistado que el entrevistador contribuirá a encauzar, comprendiendo cierto grado de intimidad y familiaridad que facilite el proceso, considerando que la entrevista se trata de una construcción "*post festum*" a diferencia de la observación directa o participada que presencia el "*festum in vivo*" (Ruiz, 1999).

La entrevista puede tomar una serie muy grande de modalidades que deben ser consideradas por el investigador para elegir aquellas que mejor se adapten al fenómeno a conocer.

- Hablada individual (la más común) o la entrevista grupal que puede tener duración desde unos cuantos minutos, hasta realizarse en largas sesiones de varios días (Ruiz, 1999).
- Biográfica, que cubre un amplio espectro de temas, o bien las monotemáticas que también suele llamarse entrevista enfocada "*focused*" (Merton en Ruiz, 1999).

- Dirigida o estructurada, donde el entrevistador va guiando al entrevistado a través de preguntas específicas y precisas que son respondidas por este (Bryman, 1989: 30).
- No dirigida (o no estructurada), en la que el entrevistador lleva un esquema general y flexible de preguntas en cuanto a orden, contenido y formulación de las mismas siguiendo un orden informal permitiendo una considerable laxitud en cuanto a lo que el entrevistado puede responder (Bryman, 1989) sin que ello signifique prescindir de un guión orientador (Ruiz, 1999).
- En panel, que consiste en repetir a intervalos de tiempo las mismas preguntas a las mismas personas (Pardinas, 1991).

Por lo que respecta a la investigación realizada en la organización Presta Plus, se hicieron una serie de entrevistas orales e individuales distribuidas a lo largo de varias sesiones a cada uno de los miembros integrantes de las dos casas de empeño que la organización tiene en la ciudad.

Las entrevistas tomaron las más variadas formas; esto significa que en ocasiones fueron no estructuradas en tanto que otras si tuvieron esa característica, donde se cubrieron temas en ocasiones variados y en otras enfocados a un aspecto en particular (programa de cómputo, aspectos específicos de la capacitación brindada a ellos o proporcionada por ellos a nuevos integrantes, etcétera).

Se efectuaron algunas entrevistas en panel aprovechando la oportunidad que brindaba el haber realizado varias visitas en periodos espaciados de tiempo, por lo que en ocasiones durante encuentros posteriores se formulaba nuevamente al mismo entrevistado alguna pregunta hecha con anterioridad para efectos de comprobación; para encontrar posible variabilidad en las respuestas dadas, o simplemente para comprender mejor algo que no hubiera quedado claro del todo.

Se entrevistó (en este momento se cita por orden alfabético) a las siguientes personas:

Sr. Javier Lara

Sr. Alejandro Mancilla

Sra. Teresita Mateos

Sr. Jesús Montiel

Sr. José Montiel

Sr. Roberto Morales

Sr. Rodrigo

Sr. Cristian

Obteniéndose un total de 33 horas grabadas y un total de 166 hojas de entrevistas transcritas.

Lo cual se complementó ampliamente con pláticas libres “*off record*” en ambiente de comidas, descansos, trayectos, que aunque no se consideraban como entrevistas por parte de los miembros de la organización y no fueron grabadas, si nos permitieron enriquecer notablemente la información obtenida.

C. OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Lo anterior nos lleva directamente al ámbito de **la observación** la cual tiene una gran importancia en todo trabajo científico y que jugó un papel preponderante en la investigación realizada en la organización Presta Plus.

Pardinas (1991) nos dice que dentro del área de estudio de las ciencias sociales son las conductas humanas como una serie de acciones o de actos, los que perceptiblemente son observados en una entidad o grupo de entidades determinados.

Pero es también precisamente en las ciencias sociales donde se encuentra un problema metódico singular que consiste en que las propias condiciones en que se desarrolla la investigación constituyen una variable compleja que se entremezcla con los resultados de lo investigado; acentuándose lo anterior en lo que se refiere a la **observación participante**.

La observación participante es definida por Bryman (1989) como una técnica que involucra que el investigador pase un periodo de tiempo haciendo observaciones en el contexto particular de una organización donde el grado de participación varía según el estudio.⁴⁵

Schwartz y Green (1955) nos dan la siguiente definición de observación participante:

“...Para nuestros propósitos, nosotros definimos la observación participante como un proceso en el cual se mantiene la presencia del observador en una situación social con objeto de investigación científica. El observador está en una relación cara a cara con los observados, recogiendo datos al participar con ellos dentro del marco de su vida natural. Por lo tanto, el observador es parte del contexto que se observa y, tanto lo modifica como es influido por este contexto ...”. (Schwartz y Green, 1955: 344).

El papel del observador se extiende en un continuo que va desde la participación pasiva hasta la participación activa; siendo la primera semejante a quien observara detrás de una pantalla interactuando lo menos posible facilitando la observación más natural de los hechos en tanto que en el segundo caso el observador participante activo se une al grupo que estudia hasta sentir que es aceptado como uno más de ellos.

⁴⁵ Igualmente este autor hace mención a la observación estructurada, en la cual el investigador graba lo que constituirán sus observaciones en término de horarios o de una programación predeterminada (Bryman, 1989).

Al igual que la entrevista no estructurada no significa que sea al azar y sin un guión orientador que impida que esta se convierta en un camino que no conduce a ninguna parte (Ruiz, 1999: 168), el proceso de observación tampoco transcurre sin una dirección teórica, donde es el centro de interés de la investigación lo que determina que aspectos de la situación social aparecen como relevantes incluso en el caso de que este proceso de selección no esté hecho de manera explícita (Mayntz, 1983).

Teóricamente, para los sociólogos que hacen trabajo de campo hay cuatro papeles posibles (Denzin en Silverman, 1995):

- El perfecto participante
- El participante observador
- El observador como participante
- El perfecto observador

La participación más intensiva tiene la ventaja de exponer más al observador tanto a la rutina como a las actividades inhabituales del grupo.

Un punto importante al momento de establecer el contacto inicial lo constituye el convencer a quienes se habrá de observar, de que no se les perjudicará ya sea

que se trate de miembros de una tribu o de directivos de una organización industrial.

En el caso de estudio realizado en la organización Presta Plus se estableció de inmediato un clima de empatía y confianza la cual se hizo más palpable conforme transcurrió la investigación dejándose muy claro desde el principio el motivo de esta, la estricta confidencialidad de las grabaciones para uso exclusivo del investigador; así como también en el caso de empleados, la total confidencialidad ante sus jefes en relación a tal o cual situación descrita.

La observación participante al igual que las entrevistas, se realizó a lo largo de 9 estancias en la ciudad de León, Guanajuato distribuidas en un periodo 7 meses durante los cuales además de efectuar todos los tipos de entrevista ya señalados, se practicó simultáneamente un ejercicio de observación continua que fluyó en un continuo ir y venir desde la estricta observación pasiva de las diversas situaciones presentadas en circunstancias laborales ordinarias y extraordinarias; hasta la observación participante activa en que se permitió al investigador participar en ciertas labores de empleado ayudando en el chequeo de ciertas mercancías⁴⁶, apoyo en inventarios, acompañando al personal a visitas entre tiendas, idas al banco, etcétera.

⁴⁶ Algunos aparatos electrónicos de funcionamiento conocido tales como estéreos, televisores, computadoras, etcétera.

Lo anterior en adición a la convivencia en ambientes naturales de comidas o descansos momentos en los cuales la información obtenida se enriquecía notablemente a través de pláticas informales y la observación de las conductas fuera de situaciones de trabajo lográndose una completa apertura por parte de todos los miembros de la organización.

D. MATERIAL HISTÓRICO Y ANALISIS DOCUMENTAL

El material histórico y el análisis documental como menciona Cicourel (1982) “no son métodos de investigación de campo como la recolección de datos mediante la participación real, la entrevista, los cuestionarios, los censos, etcétera; sino que son métodos referidos habitualmente a materiales producidos en el pasado, y que en muchos aspectos son registros singulares y manifestaciones de conducta”.

En este sentido, la utilización de esta herramienta en el presente caso se relaciona a documentos tales como organigramas a lo largo de distintas etapas de la empresa, manuales de capacitación, reportes de ventas, etcétera; sin embargo es preciso señalar, que dado el poco tiempo que la empresa Presta Plus lleva operando, este tipo de documentos son escasos, por lo que su utilización será simplemente para complementar las otras herramientas metodológicas antes mencionadas.

A continuación se presenta la interpretación de la información recabada en la organización Presta Plus visto a través de la evolución desde su origen en cuanto a su estrategia y su estructura.



CAPITULO IV EL CASO PRESTA PLUS

A. NACIMIENTO

1. ANTECEDENTES

En este apartado se hará un acercamiento a los antecedentes de los socios fundadores de Presta Plus; sus experiencias diversas y motivaciones personales que nos permitan tener una mejor comprensión de algunas de las estrategias seguidas en el nacimiento de Presta Plus y de los arreglos estructurales que se le conferirán a esta organización.

La organización Presta Plus es fundada por el Sr. Jesús Montiel quien regresa de una estadía en los Estados Unidos con la idea de establecerse en México de manera definitiva donde vive su familia y la mayoría de sus amistades; para lo cual se asocia con un amigo muy cercano, el Sr. Alejandro Mancilla.

Como menciona Mintzberg (1999) aunque pensar en forma estratégica es ver hacia delante, uno es incapaz de hacerlo a menos que pueda también ver hacia atrás, *ya que una buena visión del futuro se arraiga en una comprensión del pasado* (Mintzberg et al., 1999: 166).

Esto es importante debido a que se considera que es en la propia personalidad y experiencias vivenciales de los fundadores incluso muchos años antes de la gestación de la idea de crear una organización, que una vez iniciada tales rasgos y vivencias continúan recombinándose junto con las de nuevos actores involucrados dando así lugar a ciertas pautas de diseño de estrategias y toma de decisiones que muchas veces pudieran parecer improvisadas o intuitivas incluso ante el propio fundador cuando en la realidad de lo que se trata es de un conocimiento tácito interiorizado (Nonaka y Takeuchi, 1999; Mintzberg, 1991).

El Sr. Jesús Montiel cofundador y codirector de Presta Plus es el socio capitalista de la empresa, una persona joven y de trato afable, quien gusta de viajar continuamente.

Jesús Montiel es un empresario de toda la vida por decisión propia; esto significa que no se trata de una persona forzada a autoemplearse porque careciera de otras oportunidades de desarrollo o se hubiera visto ante un despido o recorte laboral.⁴⁷

Siendo un joven de clase media mexicana, el Sr. Montiel relata que su padre pagaba todos sus gastos, no obstante al llegar a considerar que necesitaba “más dinero” para las necesidades propias de su edad (fiestas, discotecas, etcétera),

⁴⁷ Tal como Montoya y Rendón, Suárez, Pomar y Rivera entre otros han encontrado en sus diversas investigaciones al respecto.

decide que la mejor forma de obtenerlo era haciendo “sus propios negocios” dando comienzo a su actividad como empresario o persona generadora de negocios.

Esto implica que si nos guiáramos por la teoría de la jerarquía de la necesidades humanas de Maslow (1970) veríamos que el Sr. Montiel no decide dedicarse a hacer pequeños negocios desde temprana edad por tener la obligación de hacerlo para ganarse el sustento y cubrir sus necesidades fisiológicas o de seguridad (*su alimento, su techo o su vestido*), ya sea de él o de su familia; puesto que según nos relata, su padre cubría más que satisfactoriamente todas esas necesidades.⁴⁸

Sino que en su caso, lo que busca según hace ver al entrevistador es “la sensación” de ganar su propio dinero en cantidades que él piensa que a esa edad difícilmente ganaría en un trabajo asalariado; y quizás como fruto de un núcleo familiar sano, la única opción viable para ello es “haciendo negocios” lícitos.

El Sr. Montiel comenta que uno de estos primeros negocios se da cuando tenía entre 17 y 18 años, y que consistió en encargar a una amiga que traía ropa de EU. le trajera playeras para ir a vender a Acapulco; así tendría la oportunidad de disfrutar un viaje que además sería “autofinanciable”.

⁴⁸ Esto es, las necesidades fisiológicas y de seguridad que Maslow (1970) señala como las necesidades primarias.

Sin embargo, una vez llegando al lugar con su mercancía comienza a pensar en que esto parecía no haber sido una buena idea; pues al traer las playeras estampado “*San Francisco*”, “*Nueva York*”, etcétera, su venta sería difícil entre los turistas “...*un gringo que en Acapulco te compre una playera que diga Los Angeles estaría pendejo...*”.

Nos relata que había comenzado a desesperarse por estar agotando el dinero que llevaba para los gastos de él y un amigo que lo acompañaba sin poder vender las playeras y relojes que también llevaba con la misma finalidad.

Lo anterior permite ver que el Sr. Montiel busca ganar dinero (siempre más del disponible y siempre lícitamente) pero sin dejar de “gozar la vida”, de ser posible en compañía de amistades, esto último un dato de gran valor que nos ayudará a comprender tal como se verá más adelante, el porqué en su vida de empresario procurará estar en compañía de amigos quienes resultan ser siempre actores clave de todos los emprendimientos futuros que realizará.

Este primer negocio que casi se convierte en algo completamente fallido por carecer de la más elemental planeación, pudo salvarse por “la buena suerte” de encontrar en Acapulco a otro amigo que trabajaba en una discoteca y gracias a cuya ayuda vendió finalmente toda su mercancía entre la propia clientela del lugar (aproximadamente unas 80 playeras y unos 15 relojes) “...*en tan solo dos días, ...y me gasté la lana ahí mismo...*” nos comenta.

Esta idea de ganar siempre más dinero del disponible “pasándola bien”, si la seguimos viendo bajo la perspectiva maslowiana (ver figura) permitiría inferir que el Sr. Montiel busca satisfacer más necesidades de estima, de socialización, de “pasarla bien” en compañía de otros (es para lo que finalmente busca ganar dinero en ese momento) que necesidades fisiológicas o de seguridad las cuales como se ha dicho, eran bien cubiertas por su padre o incluso necesidades de autorrealización que al menos en ese momento de su vida no parecían tampoco constituir un motivador relevante.

Figura 13



Fuente: Maslow (1970).

El siguiente emprendimiento previo a Presta Plus del Sr. Jesús Montiel se da en los EE.UU. donde en asociación con otro amigo decide poner un negocio de tintorería.

Su amigo y socio en este emprendimiento pondría todo el capital necesario para el nuevo negocio en tanto que Jesús Montiel se encargaría de empezar a establecer la ubicación para el negocio, buscar las opciones, el equipamiento, etcétera.

Simultáneamente y como parte del acuerdo, Jesús también ayudaba trabajando sin paga en una tienda de tapetes orientales propiedad de su socio, un trabajo que a decir del entrevistado le fue de gran ayuda pues aprendió mucho, como por ejemplo habilidades de ventas, trato con clientes, así como también le permitió mejorar su inglés como consecuencia de estas mismas interacciones.

“...era un sitio donde compraban los diseñadores de interiores con sus clientes, yo tenía que estar de traje y la fregada, y mi inglés estaba medio malón todavía, pero a la gente se le hacía simpático y me compraban, un día vendí como 25,000 dólares a unas viejitas,...de lo cual no ví ningún pinche quinto...”.

El entrevistado recuerda haberle dado a ganar mucho dinero a su antiguo socio, ya que gracias a la simpatía que despertaba entre buena parte de la clientela (muchas señoras de edad avanzada que buscaban con quien entablar una conversación y tener la oportunidad de ser escuchadas) logró vender inventario

que llevaba mucho tiempo sin haber podido ser rotado y aunque no percibía un sueldo ni bonos por sus ventas, su *amigo-patrón (y socio)* en el nuevo negocio de la tintorería le ayudaba a solventar sus gastos personales de transporte, comida, hospedaje, etcétera; por lo que en su momento no le pareció un mal trato.

“...en ese momento me di cuenta que le di a ganar un chingo a ese güey,....ni siquiera tenía sueldo, pues éramos socios en lo otro (un nuevo negocio de tintorería) , así que en el día yo le ayudaba en la tienda y él cubría todos mis gastos y eso era el acuerdo; las viejitas venían conmigo y me platicaban y yo con mi inglés roto me ponía a platicar y les daba el choro de cómo era la calidad, etcétera, etcétera; le vendía yo a una y llegaban las otras para que les explicara, etcétera...”.

Al platicar acerca del negocio de la tintorería, Jesús Montiel describe que este era relativamente sencillo puesto que parte del trabajo lo subcontrataban con otra empresa aunque el planchado a mano si lo efectuaban ellos, *“yo planchaba una camisa por minuto”*.

Estas primeras experiencias en la conformación de negocios constituyen un conjunto de conocimientos empíricos hasta ese momento mucho más *tácitos* que *explícitos* (Nonaka y Takeuchi, 1999) que van contribuyendo a consolidar algunos rasgos que a lo largo del tiempo, establecerán la manera de pensar y conformar estrategias que se harán evidentes en su estilo de gestión a cargo de Presta Plus constituyendo una parte muy importante del futuro pensamiento estratégico del ápice de esta organización (Mintzberg, 1991) debido a que el conocimiento es una

mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual e internalización que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias y nueva información (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Analizando los antecedentes de negocios del Sr. Montiel, podemos decir que sería un ejemplo del llamado emprendedor capitalista schumpeteriano (en Mintzberg et al., 1999); alguien que sin tener una necesidad económica que lo obligue, decide emplear sus recursos emprendiendo negocios por cuenta propia con los riesgos y potenciales beneficios que esto implica.

Por su parte, los orígenes del otro socio fundador de Presta Plus el Sr. Alejandro Mancilla en el mundo de los negocios son completamente distintos a los del Sr. Jesús Montiel.

En las diversas entrevistas realizadas, se pudo apreciar que el Sr. Alejandro Mancilla muestra una personalidad mucho más reservada que la de su socio (Montiel); mostrándose muy serio y pensando muy racionalmente cada respuesta que proporciona evidenciando quizás un cierto recelo a como podría ser interpretada y utilizada cada una de sus respuestas.

El Sr. Mancilla cuenta con una licenciatura y una maestría, ambas en administración de empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) comenzando su carrera en la empresa de Elevadores Otis

(multinacional que fabrica y da mantenimiento a elevadores, escaleras eléctricas, etcétera) donde trabajó durante diez años.

Tras su liquidación de Elevadores Otis, el Sr. Mancilla trabaja en la corporación LG donde se desempeña como gerente de ventas durante muy poco tiempo, siendo posteriormente contratado por una “empresa americana” que recién iba a entrar a México y cuyo ramo son las casas de empeño.

Alejandro Mancilla recibe un mes de capacitación en los EU. para serle encomendado desarrollar la primera sucursal de la firma en México, tarea que lleva a cabo exitosamente trabajando dentro de tal organización durante dos años, tiempo en el cual logra sentar las bases de esta empresa en nuestro país.

El Sr. Alejandro nos comenta que antes de fundar Presta Plus en sociedad con Jesús Montiel siempre se había visualizado como directivo o gerente de empresa transnacional, “...yo siempre quise trabajar en empresa multinacional, ...nunca me visualicé como empresario, nunca pensé en establecer un negocio propio.”

Sin embargo considera que teniendo ahora ambas experiencias prefiere esta última, “...me quedo como pequeño empresario...”.

Ello debido a su percepción de que aunque en todos lados se tienen que seguir reglas o políticas; como empresario se puede ser más innovador e implementar cambios más rápido que en una empresa grande.

Además señala que el ser "*pequeño empresario*" (como él mismo se define), le ha hecho tener que ser más eficiente en todo y tener que pensar siempre en la relación costo-beneficio de cada decisión que toma a diferencia de cuando se es gerente en una multinacional donde los recursos no son los propios y donde los resultados de una determinada decisión se diluyen un poco en los distintos niveles por lo que la repercusión en lo económico no suele ser tan directa como cuando uno es *el propio dueño de la empresa*.

Para el señor Alejandro esto le resulta más atractivo a pesar de que el riesgo como empresario sea mayor y aun cuando considera también que se trabaja mucho más como dueño de una PE que como gerente en una gran empresa, "*yo en lo particular paso mucho tiempo en la empresa (Presta Plus), me gusta mucho el negocio, yo no veo la ventaja en cuanto al tiempo, el costo-beneficio es muy palpable, pega directamente, si eso lo aplicara en una multinacional creo sería muy buen concepto...*".

En el caso del Sr. Mancilla se puede percibir que la sistematización del entrenamiento obtenido tanto a lo largo de su vida escolar como en su carrera gerencial ha moldeado un estilo que a primera vista podría percibirse como más

positivista-funcionalista propio de la ortodoxia managerial clásica (Barba, 1999) donde la gerencia racional-científica tiene como objetivo fundamental el logro de la eficiencia económica (Dillanés, 1994) y que lleva a buscar en ocasiones una racionalización de situaciones diferente a como lo hace su socio sobre todo en circunstancias donde entran en juego otro tipo de aspectos que sin ser tan estrictamente racionales (March, 1994), son igualmente importantes dentro de la estructura que ambos han conformado para la organización.

A diferencia del emprendedor capitalista schumpeteriano que parece ser Jesús Montiel, en el caso de Alejandro Mancilla se percibe a lo largo de las entrevistas a un manager *entrenado* como tal y que gusta de moverse en la infraestructura que provee una gran empresa; no obstante también dejar ver componentes de entrepreneurship (capacidad emprendedora dentro de una empresa establecida) como cuando regresa de EU a dirigir el ingreso a México de la empresa norteamericana que lo envía con esa encomienda; una tarea que además realiza exitosamente.

En el caso aquí estudiado, el origen y naturaleza completamente opuesto de las experiencias previas de ambos socios hace que estas enriquezcan de manera muy peculiar el estilo de gestión imperante de lo que constituirá Presta Plus y que permite una rica conformación y recombinación del conocimiento de ambos fundadores transitando entre lo empírico y lo sistematizado, entre lo pragmático y lo racional, entre lo empresarial y lo gerencial.

Tabla 11

Jesús Montiel	Alejandro Mancilla
Formación empresarial a través de la conformación y dirección de negocios propios desde temprana edad	Formación administrativa en escuela de negocios
Experiencia empresarial como propietario de sus empresas	Experiencia gerencial como ejecutivo en empresas multinacionales
Estilo de dirección <i>empresarial</i>	Estilo de dirección <i>gerencial</i>
Emprendedor	Administrador – gerente
Enfoque <i>entrepreneur</i>	Enfoque <i>intrapreneur</i>

Fuente: elaboración propia

Sin dejar de percibir también que este origen opuesto en cuanto a sus experiencias previas y que en parte ha moldeado su visión actual como empresarios, podría requerir de una mayor negociación de ciertas decisiones donde las visiones llegaran a ser más diferenciadoras que complementarias.

2. ELECCION DEL LUGAR

Posterior a su estancia en los EU donde como se ha descrito, trabajó vendiendo tapetes orientales y poniendo un negocio de tintorería (ambas actividades de manera exitosa), el Sr. Jesús Montiel pretende establecerse de manera definitiva en México donde tiene a su familia y la mayoría de sus amistades desde la época de su infancia.

Ya estando en México y sin una idea de empresa aun definida, se encuentra con su amigo y ahora socio el Sr. Alejandro Mancilla quien desde dos años atrás trabaja desarrollando el mercado para una empresa estadounidense dedicada al ámbito prendario, negocio que narra Jesús Montiel le parece muy atractivo desde el primer momento, por lo que al platicar con el Sr. Mancilla, su primer pensamiento consiste en adquirir una franquicia de la empresa donde labora este último: *Sin embargo, uno de los aspectos que desde un primer momento los dos tuvimos muy en claro es que la pondríamos en un lugar que no fuera la Ciudad de México.*

Los fundadores de Presta Plus antes que cualquier otra consideración o motivación al momento de tomar la decisión de donde establecerían su futura organización, se habían dado cuenta que tenían algo muy claro. *Tendría que ser en un contexto ambiental donde percibieran que la integridad física personal así como la de sus inversiones y bienes estuviera segura.*

Esto que pareciera una consideración común a cualquier individuo u organización, en el caso de los fundadores de lo que habría de ser Presta Plus adquiere una mayor relevancia de la que tendría en otras circunstancias si recordamos que las características propias del negocio de casas de empeño y de préstamos personales lo hacen un giro de negocio de alto riesgo tanto para el establecimiento como para los dueños de la organización en lo personal, de tal forma que algo que en otros contextos se consideraría una decisión más de tipo competitivo por otro

tipo de factores (o incluso por preferencias personales), en este caso para los fundadores de Presta Plus viene a adquirir un significado muy distinto. Esta preocupación puede verse bajo la perspectiva de la jerarquía de las necesidades humanas propuesta por Abraham Maslow (1970) en su sentido más básico como una imperiosa *necesidad de seguridad* (ver figura 13).

Siguiendo en este orden de ideas, tanto el Sr. Montiel como el Sr. Mancilla después de evaluar varias posibles alternativas miran con atención la ciudad de León Guanajuato, donde además de tener personas conocidas ⁴⁹, consideran que es una ciudad con características de seguridad y potencial de mercado que según el Sr. Montiel cree, ya no existen en grandes urbes como el DF. saturadas según su percepción para todo tipo de negocios.

Estando ubicada en el centro de la República mexicana, León es la localidad industrial más importante del estado de Guanajuato siendo conocida a nivel internacional principalmente por su industria del curtido-calzado (representa un 62.6% del valor total de su producción) manteniendo un índice delictivo bajo considerando que se trata de la quinta ciudad más poblada del país con 1,134,842 habitantes de los cuales el 93.7% es población urbana⁵⁰. Es por estas características que según el análisis, que ambos socios afirman llevaron a cabo, concluyeron que establecer una empresa de este rubro en León sería

⁴⁹ Como igualmente tenían amistades y gente conocida también en varias otras ciudades.

⁵⁰ Según el censo del año 2000 INEGI

estratégicamente atractivo, recordando que incluso amigos de fuera del país residentes en la ciudad se la propusieron como una alternativa idónea para establecer una empresa como la que habría de ser Presta Plus.

Los dos fundadores afirman que tras pensarlo en privado durante algunas semanas definieron que León era el lugar donde deseaban iniciar por los índices de criminalidad bajos “...*habíamos decidido que sería o Guadalajara o aquí en León, aunque como ya Guadalajara es un DF. chiquito, decidimos que mejor aquí; la seguridad, que tiene básicamente de todo,....todo lo que tiene el DF. y Guadalajara, pero segura...*”.

Tabla 12 ⁵¹

FACTOR INFLUYENTE TOMADO EN CONSIDERACIÓN	Sr. Jesús Montiel	Sr. Alejandro Mancilla
Seguridad	10	9
Potencial de Mercado	8	9
Nivel de servicios	8	7
Calidad y costo de vivienda	8	7
Distancias trabajo-casa	9	7
Existencia de una red social a la cual integrarse	7	7

⁵¹ Tabla elaborada con base a un ejercicio llevado a cabo con los socios fundadores de la empresa durante una de las visitas donde se puede ver la coincidencia entre ambos respecto al factor seguridad al momento de decidir la ubicación de la organización; siendo importante enfatizar que se está hablando de la percepción que en ese momento tienen los fundadores a nivel personal.

A la postre esta decisión de ubicación de la nueva organización se muestra como la adecuada no sólo según los socios fundadores, sino también para el resto del personal contratado, convirtiendo a la ciudad de León y sus características percibidas como un factor higiénico de gran valor para la totalidad de los miembros de la empresa (Herzberg en Chiavenato, 1994).

Ello debido a que además del aspecto de la positiva percepción de seguridad que expresan todos los entrevistados⁵², también resaltan otros factores como las distancias y tiempos cortos para desplazarse de la vivienda al trabajo y la facilidad en comparación con el DF., para adquirir a costo razonable casa en zonas habitacionales idóneas, lo que hace que al igual que los dueños (señores Montiel y Mancilla), todos los colaboradores de la organización también compartan la misma idea de estar en una ubicación con buen nivel de vida, de muy rápido crecimiento pero al mismo tiempo estable en lo fundamental. A este respecto uno de los empleados manifiesta en la entrevista realizada:

“...Yo soy del DF y me vine acá por esta oportunidad (...), me gusta el cambio de ciudad, me parece tranquilo, es provincia, sin el estrés del DF., te tardas 10 o 20 minutos en trasladarte a tu trabajo (...), hay más oportunidad aquí de tener una vivienda cerca del trabajo (...), me siento muy a gusto en la ciudad y eso lo reflejamos y lo proyectamos en nuestro trabajo (...), tengo 3 hijos y me siento tranquila de trabajar porque sé que están bien, en transporte a su escuela, ambiente; todo entra dentro del trabajo, primero es el trabajo, si tu estas a gusto en el trabajo se refleja en toda tu vida

⁵² A pesar de haber sufrido ya en alguna ocasión de un asalto en una de las tiendas, y “el vaciado” de la casa de uno de los empleados durante su ausencia, la percepción de seguridad en la ciudad que expresan todos los integrantes de la organización no se ha visto disminuida, lo que parecería mostrar la fuerza de tal percepción.

(...), aunque hay robos, asaltos etcétera, es obviamente en menor escala (...); considero es la combinación perfecta, buen trabajo y agradable ciudad...”

Otro de los colaboradores de Presta Plus expresa lo siguiente al referirse a su compra de casa y automóvil “...yo tengo casi un año, (para el 6 de junio) cumpla un año,...lo que no hice allá (en el DF.) en 42 años, lo he hecho acá en menos de un año...”

Esta percepción general lleva a que tanto los dos socios fundadores como todos los empleados entrevistados consideren como *exitosa* la elección (los dos miembros fundadores lo consideran una elección completamente racional) de la ciudad de León como *el entorno adecuado* (Mintzberg et al., 1999; Perrow, 1982) para iniciar este emprendimiento y para ellos en lo personal.

Una decisión que como cualquier otra, tendrá repercusiones de toda índole a lo largo de la existencia de Presta Plus resultando más satisfactoria que óptima (Simon, 1982; March, 1994) algunos de cuyos aspectos se irán mostrando a lo largo de este análisis.

3. CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO

Una vez tomada la decisión de asentar lo que sería su nueva empresa en León Guanajuato, ambos socios acuerdan que la primer idea de comprar una franquicia de la empresa donde labora el Sr. Mancilla no es una decisión atractiva puesto

que en aquel momento salvo la institución sin fines de lucro del Monte de Piedad a nivel nacional y unas pocas empresas más situadas principalmente en la ciudad de México, el rubro prendario como un giro de negocio estaba prácticamente en ciernes en México sobre todo en las ciudades del interior del país tal como lo es León.

Tabla 13

EVALUACION EXTERNA	EVALUACION INTERNA
Contexto ambiental seguro, de alto crecimiento económico, red de relaciones personales, poca o nula competencia por parte de otras organizaciones.	Recursos económicos para financiar el arranque de un emprendimiento empresarial; experiencia acerca de como "generar" negocios, experiencia de como "dirigir" negocios, amplio conocimiento del ramo prendario.

Fuente: elaboración propia basada en datos ofrecidos por los entrevistados.

Ambos fundadores consideraron que tanto la empresa donde laboraba Alejandro Mancilla como cualquier otra que otorgara franquicias era tan inexperta y tan desconocida en este mercado como cualquier emprendimiento que crearán por sí mismos.

Así que Jesús Montiel y Alejandro Mancilla aprovechando el capital y el empuje empresarial de toda la vida del primero, así como la experiencia laboral del segundo deciden unirse y constituir una nueva empresa dentro del ramo prendario

con la idea de ser independientes desde el comienzo, creando y franquiciando su propia marca iniciando por esta ciudad.

“...No había ninguna diferencia en ese nombre ni en esa marca todavía, porque no tenía una presencia en México, entonces comprar una franquicia no era muy viable porque, no era muy conocida, no era un nombre que se asegurara un tipo de conocimiento o interés de la gente sobre la marca así que decidimos emprender nuestra propia compañía diseñando los sistemas de cómputo, etcétera....”.

De lo anteriormente descrito, se puede apreciar una de las primeras etapas de un proceso de planeación bajo la forma de un naciente análisis FODA⁵³ que contrario a la imagen que nos muestra la literatura administrativa tradicional cuya representación más clara está en la llamada *escuela de diseño de la estrategia* donde se señala que es hasta que la estrategia ha sido completamente formulada que puede entonces procederse a su aplicación (Mintzberg et al., 1999: 50), en el caso de Presta Plus se aprecia como las decisiones estratégicas se van tomando conforme un análisis FODA que *es desarrollado a manera de un proceso permanente en el tiempo* y que a su vez va formando también parte de un proceso estratégico continuo que en términos de Mintzberg (1991) comprende una planificación que va *de lo proyectado a lo emergente*, la cual se va realizando gradualmente conforme los actores van tomando decisiones y que para este momento ya había dado como resultado una serie de decisiones estratégicas.

⁵³ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Aptitudes

De estas decisiones, tenemos tres que particularmente resultarán fundamentales para la nueva organización.

- La decisión de que ésta tendrá como actividad el giro de negocio de casas de empeños.
- La elección que ambos socios hacen de León Guanajuato como la ciudad donde establecerían su empresa.
- La decisión final de no comprar la franquicia de la compañía estadounidense, sino el comenzar una organización nueva de manera totalmente independiente.

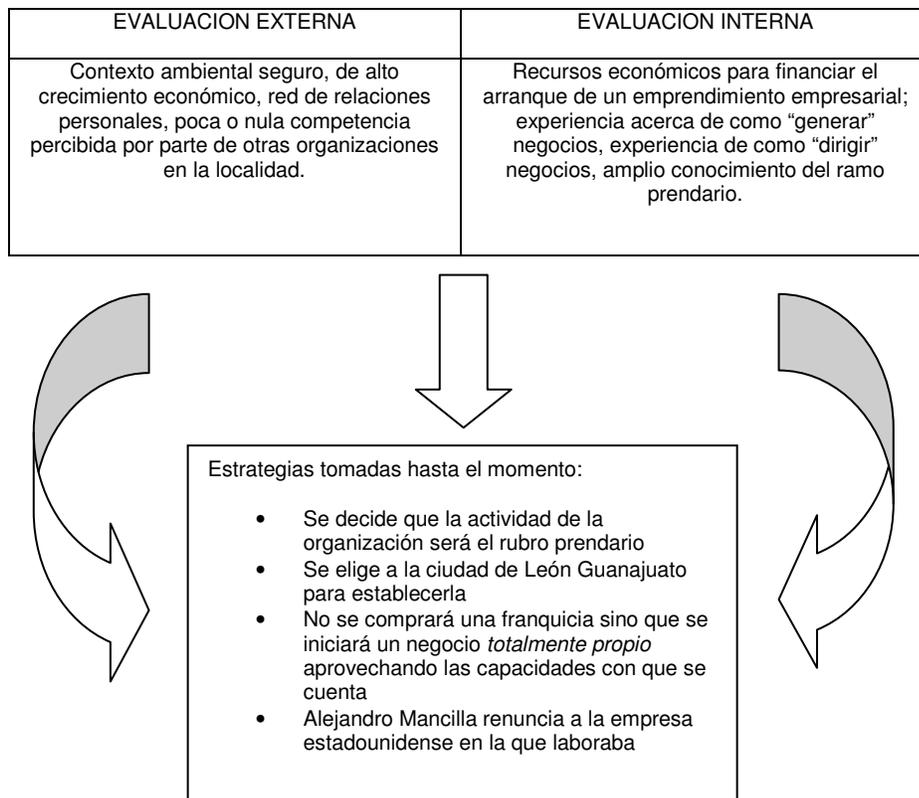
Como una consecuencia lógica de la última de esta serie de decisiones estratégicas tomadas hasta el momento, el Sr. Mancilla decide retirarse de la empresa estadounidense para la que había trabajado los últimos dos años y de la cual había aprendido lo que él considera el *know how* relativo a las casas de empeño para conformar Presta Plus.

Por lo que un siguiente paso dado por los dos fundadores fue el retomar nuevamente su análisis tanto de los elementos con los que contaban como aquellos con los que no contaban para la realización de este nuevo emprendimiento y dado el caso, la factibilidad de allegarse de estos últimos; esto es, que los socios al continuar su proceso estratégico lo hacen profundizando su

análisis FODA que como ya se vio, en este caso se trata de un elemento permanente dentro de su análisis estratégico a lo largo del tiempo.

Lo cual no es del todo sorprendente si se considera el tipo de formación y de experiencias que combinaban entre ambos.

Figura 14

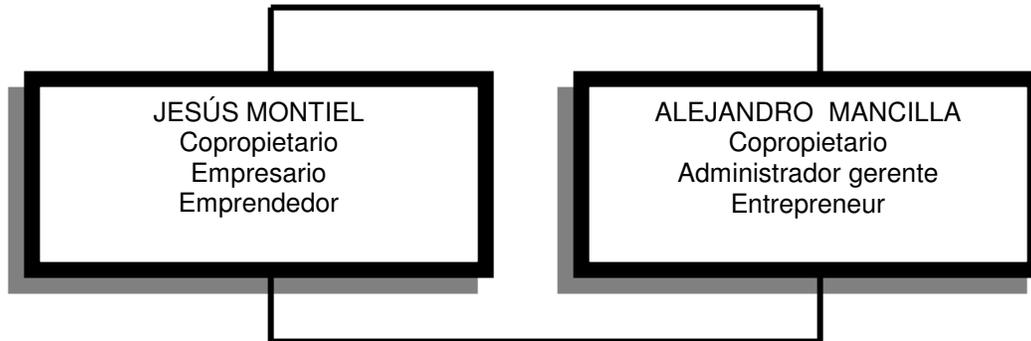


La primera tienda que abren es la ubicada en la Av. Alud en la cual quienes inicialmente trabajaron durante varios meses del primer año de actividades, fueron solamente los señores Montiel y Mancilla haciendo todas las labores que el Sr. Mancilla conocía ya a la perfección y que a grandes rasgos consisten en:

- Probar el funcionamiento y/o valorar los diversos artículos que aceptan en empeño siendo estos: Joyería, relojería, computadoras personales y artículos electrónicos tales como televisores, estéreos, discman, etcétera.
- Atender a los clientes que acuden a empeñar, a desempeñar, refrendar y comprar
- Levantar inventarios
- Manejo de caja y todo lo que esto conlleva
- Manejo y acomodo de la mercancía en la tienda
- Manejo contable y administrativo

4. LA ESTRUCTURA INICIAL (figura 15)

Figura 15
Estructura inicial de Presta Plus



Como sería de esperar en este primer momento de la organización, *la formalización es mínima* (Robbins, 1983; Hall, 1996) haciendo una mezcla de los métodos que ya conocía el Sr. Mancilla como fruto de su experiencia con las aportaciones de ideas, sugerencias y *nuevas formas* por parte del Sr. Montiel en un devenir entre la práctica de un *know how* conocido y sistematizado y la creación de nuevo conocimiento mediante la recombinação de las más diversas experiencias previas (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Un ejemplo de lo anterior es que recordando su experiencia vivida en la tienda de tapetes orientales, el Sr. Montiel tuvo desde un primer momento la convicción de la fuerza de *“lo comercial”* y que por tanto *una estrategia central en la nueva*

organización sería poner más énfasis en las ventas de lo que suelen hacer las casas de empeño tradicionales y que por tanto, su nueva empresa debía tener mucho más el aspecto de una tienda de electrodomésticos que de una casa de empeño, en la cual los clientes se sintieran mayormente atraídos por la mercancía exhibida.

Es así que desde ese momento en los locales de la organización predomina un color lila tenue en las paredes, decidiendo prescindir de barrotes o cristales blindados ⁵⁴, dándose énfasis a los aparadores con televisores en funcionamiento, equipos de audio tocando música de moda, etcétera. ⁵⁵

Esta estrategia emergente ⁵⁶ resulta ser acertada pues los socios consideran ha sido uno de los puntos fuertes de la organización y que aunado a la atención amable que procuran dispensar a sus clientes, la ha ayudado a “*posicionarse*” de manera muy distintiva entre los clientes tradicionales de casas de empeño ⁵⁷, en lo que se percibe en palabras de Jesús Montiel como “*una forma excelente de estrategia de diferenciación*” (Porter, 2005).

⁵⁴ Después de haber vivido la experiencia de un asalto, se decide instalar diversos mecanismos de protección muy discretos que brinden mayor seguridad pero mantengan el mismo aspecto de las tiendas.

⁵⁵ Narran los socios que en la víspera de la inauguración de su primer local, fueron a una tienda de autoservicio a comprar varios televisores y estéreos nuevos para tener mercancía inicial que ofrecer en sus aparadores.

⁵⁶ En estos análisis de lo encontrado en la organización se combinan estrategias con decisiones sobre estructura de manera alterna, lo que Mintzberg (1999) ha llamado *el pie derecho sigue al izquierdo y viceversa*

⁵⁷ Incluso todos los miembros de la empresa al conversar acerca de la organización, se refieren a sus dos establecimientos como *tiendas*.

Una de las primeras dificultades que tuvieron los fundadores fue el generar confianza a sus nuevos clientes de que se trataba de una empresa seria y sólida que *“no desaparecería de un día a otro con todos los artículos empeñados”*, pero el Sr. Montiel considera que en muy poco tiempo pudieron ganar esta confianza por lo que la gente comenzó a acudir en mayor cantidad convirtiendo prontamente la primera tienda de Presta Plus ubicada en Av. Alud en un gran éxito según recuerdan ambos socios.

Después de varios meses de manejar solos esta primera *tienda*, deciden que ante la necesidad del Sr. Montiel de atender simultáneamente otras actividades, es el momento de efectuar sus dos primeras contrataciones que son las del Sr. Héctor Ramírez (quien ya no labora en la empresa) y la Sra. Teresa a quien traen de la Ciudad de México.

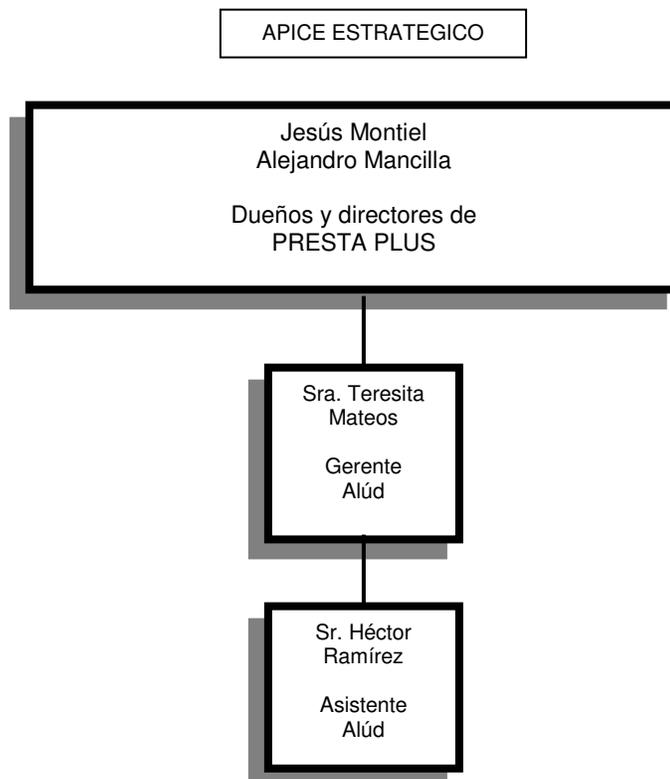
El Sr. Héctor quien es contratado por medio de un anuncio en el periódico, se desempeña como el primer asistente de la empresa; en tanto que el caso de la Sra. Teresa es distinto y merece un análisis especial.

La Sra. Teresita como la llaman en Presta Plus trabajaba en la misma empresa donde laboraba previamente el Sr. Mancilla así que se le hizo la oferta para mudarse a la ciudad de León con la finalidad de incorporarse a Presta Plus y hacerse cargo de la gerencia de la tienda matriz de Av. Alud, constituyéndose en

lo podría considerarse el intento de generar una incipiente *línea media* (Mintzberg, 1991) dentro de la estructura de la naciente organización.

De manera natural, la señora Teresita a partir de su contratación se vendrá a convertir en el brazo derecho del Sr. Mancilla y jugará un papel fundamental pudiendo observarse a lo largo de la estancia en la organización la facilidad que tiene para independientemente de su jerarquía y confianza entre los socios seguir coordinándose con las personas con quienes trabaja a través del mecanismo que Mintzberg (1991:116) llama de *adaptación mutua*.

Figura 16



En lo que respecta a las cuestiones contables, el Sr. Montiel afirma que desde el comienzo han tenido un contador externo que los asesora en el pago de los impuestos, aclarando que el control y el pago lo hacen personalmente él o Alejandro con la ayuda en ocasiones de la Sra. Teresita; mostrando con esto la alta centralización que de manera común el ápice estratégico ejerce en las pequeñas empresas respecto al control personal de cuestiones percibidas “delicadas” o “confidenciales” tales como el pago de los impuestos y que a menos que resulte estrictamente necesario tienden a no delegarse y menos aun a personal externo a la organización (De la Rosa, 2000; Suárez, 2003).

Como puede apreciarse, para este momento el aun pequeño tamaño de Presta Plus le confiere una configuración claramente empresarial (Mintzberg, 1991) con un ápice estratégico ocupado por los Sres. Montiel y Mancilla situado sobre un muy pequeño núcleo de operaciones de su primera tienda lo que permite una supervisión directa sin mayores problemas, donde no existe un staff y según narran los fundadores y la Sra. Teresita “*todos hacían de todo*”⁵⁸ lo que deja ver una aún *baja formalización* en todos sus aspectos (Robbins, 1983; Hall, 1999; De la Rosa, 2000; Suárez, 2003) al igual que una complejidad horizontal prácticamente nula; con una dinámica estratégica deliberada en las líneas mas generales pero emergente y flexible en los detalles de manera similar a lo que expone Mintzberg (1999) en su llamada *escuela empresarial de la estrategia* y en

⁵⁸ Desde atender en mostrador hasta mover grandes televisiones o acomodar aparadores, exceptuando quizás solamente algunas cuestiones administrativas en las cuales por su mayor complejidad no participaba el Sr. Héctor.

la escuela del aprendizaje donde las organizaciones en sus primeras etapas van aprendiendo en el propio manejo cotidiano sobre muchos de los aspectos encontrados y que de resolverse exitosamente, en el transcurrir del tiempo se institucionalizarán formalizándose posteriormente en procesos y políticas establecidos.

La estructura de Presta Plus en este momento de su existencia comprende las siguientes características:

- *Alta centralización* (aunque con variabilidad de menos a más en ciertos aspectos) ⁵⁹ en el ápice estratégico compartido entre los Sres. Montiel y Mancilla favorecida por el tamaño reducido de la organización tratando de privilegiar una coordinación a través de una *adaptación mutua* ⁶⁰ más que de una *supervisión directa* ⁶¹ de sus dos únicos empleados o de una estandarización que podría decirse que apenas comenzaba a generarse en ese momento (Mintzberg, 1991; De la Rosa, 2000; Suárez, 2003).
- *Unidad de mando* (Fayol, 1975) Aunque es una disfunción tener duplicidad de mando, en esta organización dicho problema se pretende solucionar mediante el

⁵⁹ Alta en las directrices generales consideradas básicas y un tanto menos alta en algunos detalles respecto a *las formas* en tanto el objetivo en cuestión sea cumplido (atención a clientes, acomodo de mercancía, etcétera).

⁶⁰ Los señores Montiel y Mancilla tratan de mantener una comunicación abierta incluso amistosa con sus empleados, procurando "sugerir", enseñando "con el ejemplo" y enfatizando el "qué", más que ordenar "los como" siempre que consideran es posible hacerlo.

⁶¹ Aunque siempre ha existido el mecanismo de coordinación de *supervisión directa* dentro de la organización, se procura minimizar y que sea lo menos perceptible posible.

consenso privado; por lo que ante sus colaboradores ha existido siempre *unanimidad total* en las directrices del ápice estratégico según confirman los propios empleados en diversas entrevistas ⁶², lo cual ha favorecido que se mantenga este principio administrativo.

...básicamente (menciona Alejandro Mancilla) entre Jesús Montiel y yo determinamos hacia donde queremos llevar a la empresa, que es lo que queremos, y posteriormente hacemos preguntas con los gerentes, los asistentes, ...¿Cómo ven que hagamos estos cambios?...Y ya se determina la estrategia a seguir, o las tareas o las nuevas responsabilidades, pero primero lo definimos Jesús Montiel y yo.

Entrevistador: ¿Así ha sido siempre?

Alejandro Mancilla: La mayoría de las veces sí, ...hay ocasiones que él toma una decisión y yo tomo otra decisión, pero las que trascienden a nivel de compañía, las tomamos entre los dos y se manifiesta ante nuestros colaboradores una única decisión de parte de ambos.

- *Una complejidad estructural incipiente* (Robbins, 1983; Hall, 1996) manifiesta a través de una profundidad jerárquica apenas perceptible para el público externo ya que como se mencionó anteriormente, en los momentos de mayor afluencia de clientes los dueños de la organización atendían el mostrador o probaban los aparatos electrónicos tal como lo hacía el ayudante de la tienda, hecho que muestra una diferenciación horizontal poco acentuada (Hall, 1996).

⁶² Aspecto que también pudo ser corroborado en la observación efectuada a lo largo de los meses que duró la investigación

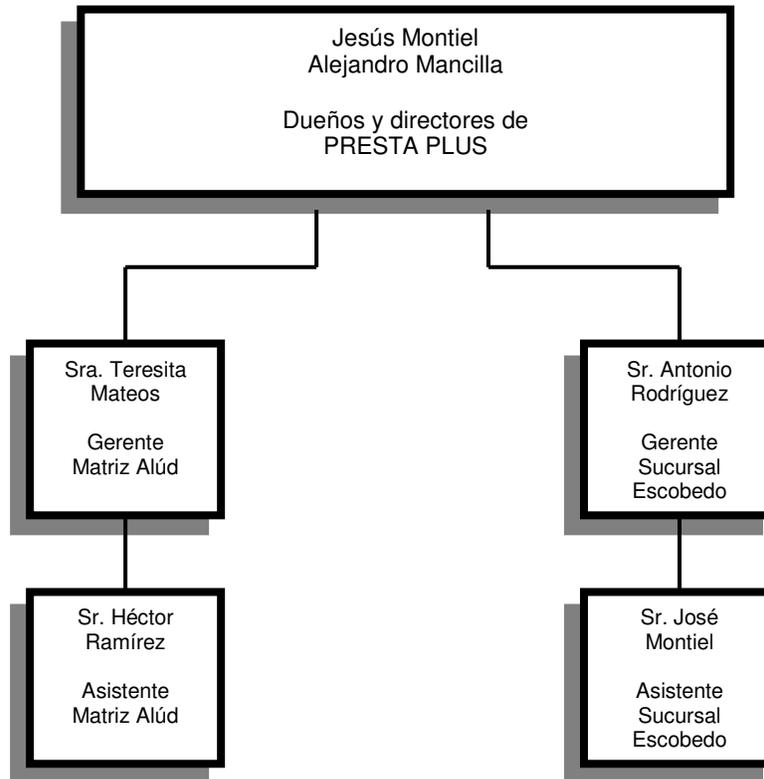
Tabla 14

Tamaño	Reducido
Complejidad	Incipiente con una diferenciación vertical flexible y poco notoria al exterior, una diferenciación horizontal mínima o nula y una dispersión espacial nula.
Formalización	Baja Mayormente de manera tácita (no explícita)
Centralización	Alta en los aspectos considerados como <i>estratégicos</i>
Mecanismos de coordinación	Supervisión directa y <i>adaptación mutua</i> , aunque tendencia a favorecer esta última

B. CRECIMIENTO

Ante el éxito que los fundadores perciben haber tenido, deciden abrir una segunda tienda ubicada en Av. Mariano Escobedo, con lo que la empresa comienza a crecer para lo cual contratan en primera instancia a un amigo de Jesús Montiel para hacerse cargo de la gerencia al mismo tiempo que también contratan al hermano de Jesús Montiel para fungir como el asistente de esta nueva tienda.

Figura 17



Presta Plus cuya complejidad ha comenzado a crecer, continúa en este momento manifestando una configuración empresarial (Mintzberg, 1991); ya que aunque formalmente los establecimientos tienen a sus respectivos gerentes y su miniestructura, las directrices principales siguen proviniendo de Jesús Montiel y Alejandro Mancilla quienes ante las cortas distancias en la ciudad ⁶³ pueden mantener control de los dos locales lo cual les permite manejar con relativa

⁶³ Entre una tienda y otra se hacen menos de 10 minutos en automóvil.

facilidad esta *naciente dispersión espacial* (Hall, 1996) y que pudo constatarse cuando se acompañó al Sr. Montiel a visitar ambas tiendas.

La complejidad estructural comienza a hacerse más notoria, puesto que la empresa en muy poco tiempo ha pasado de estar conformada por dos integrantes y ningún nivel jerárquico, a estarlo por 6 integrantes en dos ubicaciones diferentes.

Sin embargo esta complejidad sigue siendo totalmente flexible, con una diferenciación horizontal tan mínima como en la etapa previa; aunque por otra parte según afirman los socios, la organización comienza a *transitar de una formalización escasa y de características tácitas a una formalización mayor con varios aspectos ahora ya explícitos* en la forma de los primeros manuales que comienzan a registrar algunos aspectos del conocimiento acumulado (Nonaka y Takeuchi, 1999).⁶⁴

⁶⁴ Por ejemplo, la organización pone por escrito sus primeras políticas de valuación, atención de reclamos, etcétera.

Tabla 15

Tamaño	Aun reducido, pero en crecimiento
Complejidad	Creciente con una diferenciación vertical formal que comienza a ser más evidente, una diferenciación horizontal aún mínima o nula con una naciente dispersión espacial
Formalización	Aun baja, pero que comienza a tomar ya forma creciente y <i>explícita</i> en ciertos procedimientos que tratan de <i>uniformarse</i> entre tiendas
Centralización	Aun alta en los aspectos considerados como <i>estratégicos</i> , pero que comienza a delegar en una mayor medida ciertos aspectos operativos
Mecanismos de coordinación	Continúa la tendencia a seguir favoreciendo una adaptación mutua, aunque hay una mayor supervisión directa a raíz de la naciente dispersión espacial con el comienzo de algunos intentos de normalización

1. CRECIMIENTO EN COMPLEJIDAD

El grado de complejidad que comienzan a tener las operaciones de Presta Plus considerando que son ya dos tiendas dirigidas en todo lo estratégico por dos personas, de las cuales una de ellas nunca había trabajado en el rubro, el cual cabe decir tiene características y regulaciones muy específicas ⁶⁵, hace que los socios ante la casi inmediata aceptación de su nueva empresa y el objetivo de

⁶⁵ Profeco dicta normas muy específicas para la protección de los clientes de casas de empeño.

aprovechar ese impulso abriendo poco tiempo después una segunda tienda, se hayan visto inmersos en un contexto turbulento consecuencia entre otras cosas de este rápido e inesperado éxito, por lo que buscan procurarse los mecanismos para homogeneizarse (DiMaggio y Powell, 2001) lo más pronto posible a organizaciones del mismo rubro a fin sobrevivir y ser competitivos (Porter, 2005).

Lo anterior debido a que de acuerdo a Porter (2005), al tener la estructura de una industria un efecto muy importante tanto en las reglas de competencia como en las alternativas potencialmente disponibles por cada organización, lleva a que ante tales presiones *del campo organizacional* (DiMaggio y Powell, 2001), comúnmente las organizaciones desarrollen estrategias emergentes (Mintzberg et al., 1999) las cuales en este caso se traducen en una búsqueda de *homogeneización* o *isomorfismo* (DiMaggio y Powell, 2001) con el propósito de asegurar esta supervivencia⁶⁶ y competitividad.

Es evidente que al estudiar a Presta Plus desde su planteamiento y surgimiento como organización, el investigador va encontrando en distintos momentos de su existencia alguno de los tres posibles mecanismos o formas de isomorfismo que son el *mimético*, *el coercitivo* y *el normativo*⁶⁷ (DiMaggio y Powell; 2001).

⁶⁶ Así como según Porter (2005) las organizaciones buscan competitividad; en el nuevo institucionalismo se habla entre otras cosas de una búsqueda de legitimidad, aunque el fin último en todos los casos es asegurar *su supervivencia* (DiMaggio y Powell, 2001: 88-89).

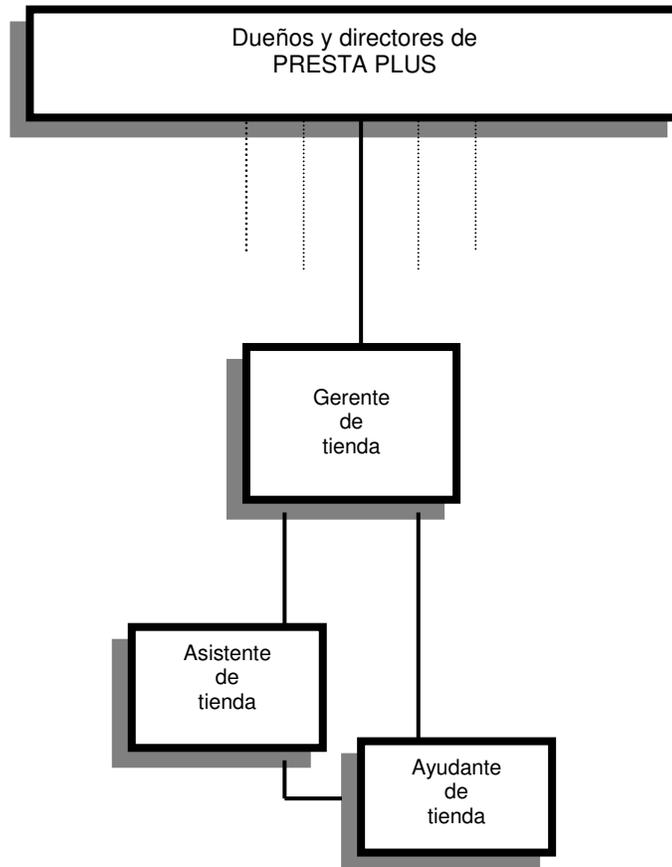
⁶⁷ En un inicio la estructura y las estrategias se ven predeterminadas ampliamente por el isomorfismo mimético, y aunque el coercitivo y el normativo comienzan a tomar más relevancia conforme la organización sigue avanzando en su institucionalización como será visto más adelante, el isomorfismo mimético es el más importante para analizar en el presente trabajo.

Un primer ejemplo de ello es un isomorfismo mimético que se aprecia cuando los socios deciden lo que serán los requerimientos de personal para cada tienda definiendo lo que habrá de ser su estructura formal.

Y es que si bien como se ha mencionado, al inicio de su primera casa de empeño son únicamente los dos socios quienes se hacen cargo de todas las funciones, ello no implica que no comenzaran a pensar en una estructura de puestos “ideal” para todas las sucursales que eventualmente llegaran a abrirse en el futuro.

Consistiendo este diseño en tres puestos de trabajo por cada una de las tiendas el cual es adoptado varios meses después de la apertura de la segunda tienda de Presta Plus haciendo las contrataciones necesarias en un diseño que permanece prácticamente sin cambios hasta la actualidad: Gerente de la tienda, el asistente y un ayudante.⁶⁸

Figura 18



Los fundadores comentan que este diseño de puestos es resultado de un proceso de observación de las necesidades y la carga de trabajo en el transcurrir cotidiano de las actividades de la organización hasta ese momento; aunque también el Sr. Montiel reconoce que tanto su socio el Sr. Mancilla como la Sra. Teresita “ya

⁶⁸ Si bien ya antes en la primera tienda se tenían a dos empleados bajo las órdenes de los dueños fundadores, no era bajo este esquema propiamente dicho ya que por ejemplo, no existía aun el puesto de *ayudante* por no haber sido necesario en ese momento.

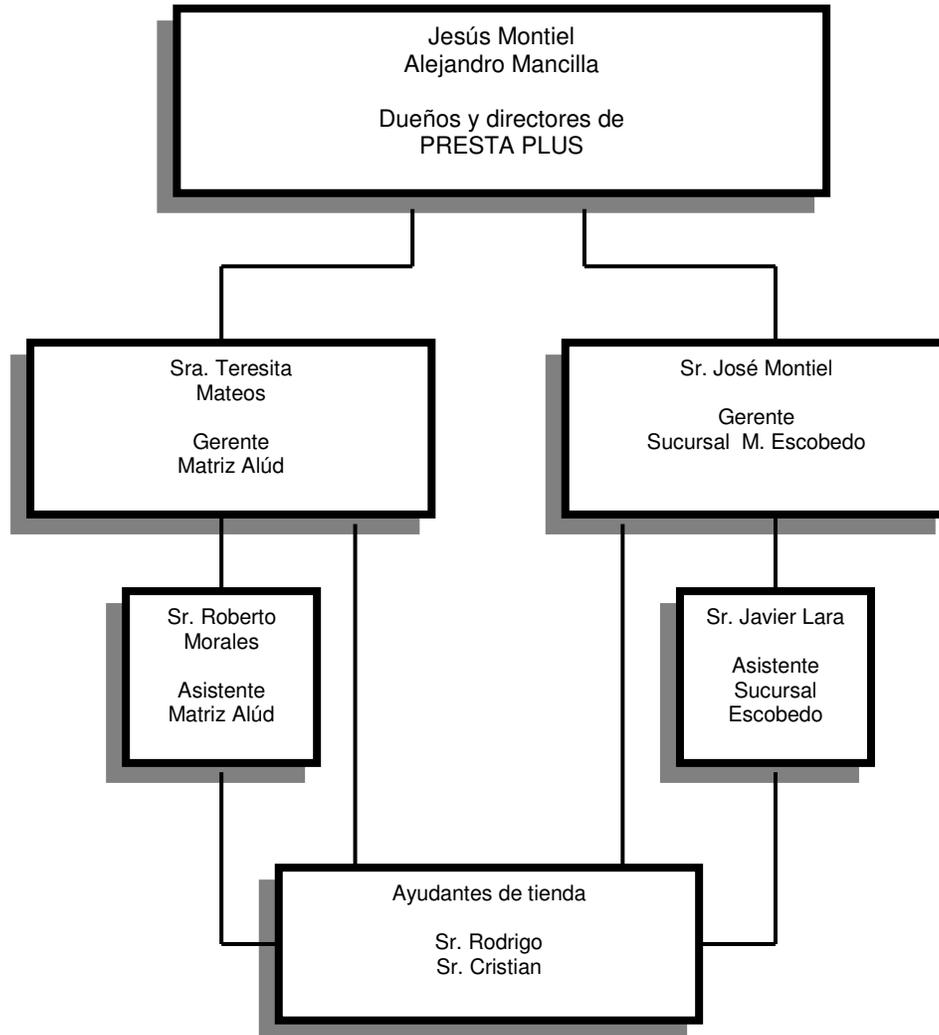
tenían idea” debido a su experiencia previa de que este tipo de operación no debería requerir mucho más de tres personas de manera permanente por tienda y que esto “...es más o menos común a la mayoría de las empresas del mismo giro de negocio..⁶⁹.”, por lo que aquí se aprecia que independientemente de cuestiones de eficacia o eficiencia, hay rasgos de isomorfismo mimético por razones competitivas al ser esta una forma relativamente similar a lo conocido de antemano por uno de los fundadores quien decide ensayarlo, adaptarlo y transferirlo a la nueva organización (DiMaggio y Powell, 1999)

Al seguir profundizando sobre el tema, el Sr. Jesús Montiel hace mención a lo que él llama en inglés un “overhead” en el cual caerían si tuvieran más personas por tienda, por lo que aquí claramente se aprecia también una primer evidencia a lo que aluden DiMaggio y Powell (1999) al referirse a los determinantes estructurales del rango de elecciones que los actores perciben como racionales o prudentes.

A consecuencia de los anteriores cambios, el organigrama de la empresa después de algunos ajustes queda como se muestra a continuación.

⁶⁹ Hay que recordar que Alejandro Mancilla trabajó mucho tiempo en una empresa similar, por lo que algunos de los modelos que se aplican en Presta Plus son producto de un isomorfismo basado en la experiencia.

Figura 19



En esta tercera y actual etapa, los dos socios fundadores además de seguir marcando las directrices consideradas como principales o *estratégicas*, continúan presentes constantemente en alguna de las dos ubicaciones de la organización,

aunque por lo que se pudo observar durante las estancias efectuadas, en los hechos el Sr. Mancilla pasa casi la mayor parte del tiempo en la sucursal matriz de Alud junto con la Sra. Teresita en tanto que el Sr. Montiel aunque sí distribuye su presencia física de una manera más equitativa en ambos locales lo hace con menos frecuencia como consecuencia de los constantes viajes que tiene que hacer para atender tanto cuestiones personales como de negocios independientes a Presta Plus, lo cual ha ocasionado que en ciertos momentos la segunda tienda (Escobedo) llegue a percibirse un tanto relegada en comparación a la tienda principal (Alúd).

Un hecho que atrae la atención en la estructuración actual de la organización es que aunque el puesto de *ayudante* recibe órdenes tanto del *asistente de tienda* como del gerente, no parecen percibirse conflictos de dualidad de mando o de cadena de mando entre estos tres puestos (Fayol, 1975) y que podría deberse a la institucionalización de una costumbre ya arraigada desde los primeros días de vida de la organización y que ha sobrevivido con el tiempo en parte por el énfasis puesto a la adaptación mutua y la normalización creciente de los *outputs*, los procesos de trabajo y de las reglas (Mintzberg, 1991) ⁷⁰ aunado a sistemas de control que reducen la necesidad de una supervisión directa demasiado estrecha y constante a nivel operativo ⁷¹ lo cual todo en conjunto es quizás lo que contribuye

⁷⁰ Elementos en los que se profundizará cuando sean revisados los aspectos de capacitación de la organización Presta Plus en el apartado correspondiente.

⁷¹ La cual si bien existe, como ya ha sido mencionado antes, el ápice estratégico pretende que sea percibida por todos los colaboradores como en un segundo plano sobre todo en sus manifestaciones más estrechas y/o evidentes.

a evitar los posibles conflictos de dualidad de mando o cadena de mando del puesto de *ayudante* con respecto a los asistentes y los gerentes de tienda.

Se tiene la siguiente aseveración por parte de uno de los dos ayudantes de tienda que tiene Presta Plus.

“...soy supervisado por Tere y Beto o por José y Javier, y no siento que nada mas me estén viendo a ver (sic) que hago, sino que desde un principio te dicen esta es tu chamba, esto tienes que hacer, tienes que mover esto, cuando ocurra esto, tienes que cargar esto, cuando lleguen clientes tienes que hacer esto, y en el transcurso del día todos están haciendo su chamba y tu agarras la onda y haces lo que te corresponde, ni modo de estar ahí sentado, ...hay pocos ratos en que no hay nada que hacer... “

Un aspecto también peculiar encontrado en la organización estudiada es que simultáneamente y sin menoscabo a esta flexibilidad de unidad de mando y cadena de mando presente entre los ayudantes con respecto a los asistentes y gerentes de tienda; los dueños tratan en lo posible de ellos respetar el principio de la cadena de mando de sus gerentes (Fayol, 1975); tal como se pudo observar durante la estancia de investigación en la empresa y que se plasma en el siguiente comentario de la Sra. Teresita.

“Yo soy la gerente de esta sucursal, si llegara a haber un problema, lo tratan directamente conmigo, y se trata de resolver lo más rápido posible para beneficio de la empresa, para beneficio del compañero y beneficio del cliente (...), cuando el problema no está ya dentro de las normas que nuestros jefes han creado de cómo se tiene que resolver entonces ya se recurre directamente a nuestros superiores en este caso con quien se encuentre en ese momento, Alejandro Mancilla o Jesús Montiel.

En este mismo sentido en una entrevista previa y por separado el asistente de esa tienda había expresado:

Mi jefe inmediato por tienda es Teresita Mateos que es la gerente de la tienda y están Jesús y Alejandro como dueños de la empresa; y tanto Teresita como yo estamos subordinados a ellos, aunque procuran no estar encima de nosotros, cada quien sabe lo que tiene que hacer, pero directamente me entiendo con Tere Mateos como gerente de tienda .

La evolución de la complejidad estructural (Robbins, 1983; Hall, 1996) de Presta Plus es cada vez más notoria, habiendo sido manejada en su primera etapa solamente por sus dos socios fundadores, ha llegado pocos meses después a estar integrada por cuatro personas que posteriormente aumentan a seis, hasta llegar a las ocho personas en dos locaciones distintas que constituyen a la organización en la actualidad.

Teniéndose al momento presente una complejidad manifiesta a través de una diferenciación vertical que ya es evidente con niveles jerárquicos definidos aunque la misma dinámica de las operaciones hace que continúe siendo flexible e incluso con frecuencia poco notoria para el público externo ya que en la observación realizada a lo largo de varias semanas, se pudo apreciar que tal como ha ocurrido desde etapas previas, en los momentos de mayor afluencia de clientes no se percibe la diferenciación vertical existente en la organización puesto que desde los socios de la empresa hasta el ayudante de tienda igualmente atienden el

mostrador, prueban equipo, mueven cajas, etcétera lo cual continúa mostrando una diferenciación horizontal poco acentuada (Robbins, 1983; Hall, 1996).

*Si el asistente está haciendo trabajo de bodega, cualquiera puede atender al cliente, sean mis superiores, yo o quien sea; en cuanto llega el cliente se le atiende...
 ...primero el cliente, se deja todo lo que se tenga que hacer y se atiende al cliente.*

Tabla 16

Tamaño	En crecimiento
Complejidad	En aumento con una diferenciación vertical formal ya evidente, una diferenciación horizontal aún mínima con una creciente dispersión espacial
Formalización	En constante desarrollo; se trata de hacer toda lo explícita posible a fin de facilitar la uniformidad y estandarización de procedimientos entre tiendas
Centralización	Aun alta en los aspectos considerados como <i>estratégicos</i> , pero que delega una mayoría de aspectos operativos. Los dueños comienzan a respetar la cadena de mando de sus gerentes
Mecanismos de coordinación	Se mantiene la adaptación mutua aunque acompañada de una mayor supervisión directa, y la normalización principalmente de los <i>outputs</i> , de procesos de trabajo y de las reglas.

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se puede mencionar que con la contratación de la Sra. Teresita quien al igual que el Sr. Mancilla trae todo su bagaje de conocimientos de la empresa de

casa de empeños donde laboraba, se profundizan institucionalizándose en Presta Plus buena parte de las formas y procedimientos del medio prendario con lo que el isomorfismo se hace presente al conocer de experiencias previas en otras organizaciones buena parte de las respuestas adecuadas y por tanto ajustando su actuar en consecuencia (DiMaggio y Powell, 2001).

Algunas de estas formas son propiamente las que tienen que ver con la mecánica de ciertos procedimientos específicos de la actividad prendaria en las que no solamente no se puede innovar, sino que incluso se trata de prácticas con una eficacia comprobada y que por tanto es más fácil *importar* de otras organizaciones similares (DiMaggio y Powell, 2001).

Un ejemplo a lo anterior lo serían los procedimientos para la aceptación y valuación de joyería tales como el oro o las *piedras* (diamantes y otras) así como los esquemas de préstamo que corresponden según el kilataje de las piezas, siendo estos procedimientos prácticamente iguales en todas las organizaciones del campo y que no solo sería antieconómico tratar de reinventar, sino que los resultados podrían no ser los deseados.

Otro aspecto en el que se aprecia este isomorfismo mimético por razones competitivas, es cuando también como parte de la experiencia previa del Sr. Mancilla, ambos socios reconocen desde un primer momento la necesidad de

contar con un sistema de software acorde a lo que se suele usar en el ramo de casas de empeño.

Según describen todos los integrantes de Presta Plus, en una operación prendaria un factor importante es el uso de tecnología informática ya que sería prácticamente imposible llevar un adecuado control de todas las operaciones de manera manual que incluye saber todos los datos tanto del pignorante (cliente) como de los objetos empeñados, las cantidades prestadas, las fechas de vencimiento o refrendo, el cálculo de intereses, etcétera; por lo que el Sr. Mancilla comenta que uno de los primeros requerimientos para este negocio era justamente el contar con un software que facilitara y controlara eficientemente los diversos procesos propios de la actividad prendaria y puesto que él conocía todo el know how, consideró que sería sencillo el contratar a un programador independiente para que lo elaborara con las especificaciones que él mismo proporcionaría respaldándose en su conocimiento de otros sistemas y de las mecánicas de los procesos empleados en el ramo, por lo que el isomorfismo mimético por razones competitivas se hace presente en este tema.

C. DESARROLLO

Según relataron los socios fundadores, una de las primeras dificultades a las que se enfrenta Presta Plus en su calidad de empresa nueva e inexperta se da en la

negociación con el programador encargado de la elaboración del primer software con el que comienza a operar la empresa.

Jesús Montiel nos comenta que al encargarse de su elaboración, olvidan redactar un contrato formal que estipule los derechos de propiedad de este, por lo que el programador les entrega “una copia” asumiéndose aquél como *dueño de los derechos* pretendiendo cobrar “*por cada licencia*” a cada nueva tienda de la empresa que pretendiera usarlo, aunado al hecho de no entregar el llamado *código fuente* lo que impediría eventualmente hacerle mejoras al programa con el tiempo.

Aunque posteriormente los socios de la empresa logran llegar a un acuerdo menos desventajoso con el programador y ya no tienen que pagar por cada “licencia”, continuaban sin poseer el código y por tanto sin posibilidad alguna de hacer mejoras o adecuaciones al software.

“... Esta persona se aprovechó y cuando empezó a ver otras tiendas abiertas, ya quería vendernos el software del cual él se dice autor intelectual, a pesar de que básicamente fue una traducción de nuestro pensamiento, nuestras ideas, y que básicamente lo que él hizo fue traducir nuestras ideas y plasmarlas en un programa...”.

Ante esta mala decisión, el ápice estratégico de Presta Plus decide ya tiempo después contratar a un nuevo despacho de programadores con quienes esta vez

si negocian un contrato adecuado donde la empresa es dueña de los derechos de su propio software y su respectivo código.

El Sr. Mancilla recuerda, “...tuvimos una mala experiencia, él dice que le pagamos sus honorarios pero que él es el propietario del sistema, hecho que solucionamos ahora con el nuevo sistema; somos ya propietarios del nuevo sistema a través del nuevo despacho ...”.

Cabe mencionar que tanto Jesús Montiel o Alejandro Mancilla ven este tropiezo como algo que a la postre resulta provechoso, pues ahora no solamente son dueños absolutos de su software y la posibilidad de perfeccionarlo con el paso del tiempo, sino que incluso este nuevo programa posee varias características que el software anterior no tenía, entre las que se encuentran:

- Capacidad de trabajar en red en tiempo real a través de una red privada virtual basada en Internet.
- Alta tecnología basada en estándares abiertos (Linux).
- Capacidad de soporte y solución de problemas a través de un servidor central.
- En consecuencia una mayor y mejor asistencia (así como control) de manera más eficaz y eficiente (centralizado) para las tiendas presentes y futuras.

Jesús Montiel comenta, “..*decidimos seguir con el programa nuevo que va a ser mejor, con otro tipo de tecnología...*”.

Según afirmaciones tanto de los socios como de los empleados entrevistados, este segundo software da un gran salto cualitativo en comparación al programa previo, con un manejo y mantenimiento más fácil al mismo tiempo que contiene mayores características de seguridad y control de las tiendas, de manera que lo que había sido un programa *adecuado* fruto de un mal trato, es rápidamente reemplazado por un producto *mejorado* adquirido en más adecuadas condiciones.

La tecnología implícita en el sistema de software implantado por Presta Plus permite no solamente llevar un registro electrónico de la información de cada cliente y artículo empeñado sino además *auxiliar vía remota en muchas de las contingencias presentadas* en cualquiera de las tiendas; apoyándose para ello en un sistema de *chat* así como un sistema de *webcam* en tiempo real que facilita hacer consultas e intercambiar información entre locaciones potenciando así el conocimiento organizacional disponible ⁷² lo cual gestionado adecuadamente se puede convertir en una importante ventaja competitiva.

⁷² Por ejemplo si un valuator tiene duda acerca una pieza en particular puede mostrarla a través de la cámara pidiendo opinión a los encargados de valuar en otras tiendas, estando tanto los socios como los empleados conscientes que este sistema en el futuro podría convertirse en una importante herramienta de capacitación *online* con las grandes oportunidades que ello brindaría.

Este nuevo programa de software contribuirá a moldear ciertas características estructurales de Presta Plus al permitir seguir teniendo la centralización y control buscados por lo socios y que ellos consideran imperante para el manejo de una organización que ha comenzado a crecer.

Como se puede apreciar, mientras el tamaño de la organización comienza a aumentar, el empleo de la tecnología le permite al ápice estratégico *mantener un control incluso aun más estrecho* de las operaciones de ambas tiendas al tenerse un control automatizado de manejo de mercancías y dinero por cada uno de los trabajadores de las tiendas que resultaría muy difícil de alterar.⁷³

Al hacer esta descripción podemos observar la manera en que la tecnología actúa como determinante estructural; pero sobre todo, observamos también al aprendizaje erigirse como un determinante de formulación estratégica, cuando a través de él se determina la forma en cómo se va a contratar al siguiente despacho de diseño de software, pero sobre todo, las mejoras que en base a la experiencia ya deben contenerse en el nuevo software, cuestión que mejoró el desempeño de la organización.

1. DESARROLLO ESTRUCTURAL

Se puede observar que aun cuando la organización comienza a crecer, con una complejidad creciente a través de una naciente dispersión espacial (Hall, 1996), la centralización por parte de los dueños-dirigentes se ve profundizada en vez de disminuirse; al respecto Jesús Montiel comenta:

“...Tenemos un apoyo más efectivo porque va a haber un enlace en tiempo real con esta tienda o con cualquiera para que tengan soporte técnico sobre cualquier gestión, pregunta, en tiempo real (...), monitoreamos las tiendas, hacemos visitas, tenemos cámaras abiertas de Internet, donde todos los que estamos dados de alta entramos a un “messenger”, el cual lo usamos para saber lo que está pasando en la otra tienda, comunicarnos, ayudarnos, etcétera (...), eventualmente vamos a poder monitorear las tiendas por video y audio...”

Tal como menciona Ouchi (1977) la tecnología permite que las organizaciones vigilen el comportamiento de sus miembros de tal modo que en este caso permite una dispersión espacial de la organización sin por ello necesariamente perder control por parte del ápice estratégico.

El episodio vivido por Presta Plus en relación a la contratación de sus sistemas de software permite ver fenómenos organizacionales importantes como los siguientes:

⁷³ Si bien, ningún sistema es infalible y los dueños de Presta Plus están conscientes de ello.

1. El isomorfismo mimético implícito en el programa al “equiparar” a Presta Plus al resto de las organizaciones del ramo donde la existencia de un adecuado sistema informático se considera un elemento competitivo fundamental (DiMaggio y Powell, 2001).

2. La capacidad de los dirigentes de la PE estudiada para pasar rápidamente de una *estrategia premeditada fallida* en su ejecución, a una *estrategia emergente* que no solamente remedia el problema, sino que además lo convierte en una oportunidad “de dar un salto” propio de la flexibilidad que caracteriza estructuralmente a la PE (Torrés en Suárez, 2001) y a la estructura empresarial (Mintzberg, 1991; 1999) que en este aspecto implica un aprendizaje organizacional que a través del feedback recibido hace que las estrategias subsecuentes sean mejores a las previas.

3. La desmitificación de que el empresario mexicano particularmente el de la PE no invierte en tecnología. En el caso de Presta Plus se observa como aun ya contando con un sistema informático que es funcional, se aprovecha la contingencia presentada para invertir en uno nuevo donde con un costo extra se incorporan avances tecnológicos sustanciales muy por encima del sistema previo, algo que se relaciona a organizaciones postmodernas (Barba y Solís, 1997).

4. La sintetización de experiencia acumulada estructurada en la forma de un programa de cómputo (Nonaka y Takeuchi, 1999) que permite amplificarlo

organizacionalmente y transmitirlo de manera casi ilimitada (a través de cada copia o de la red informática), lo que entre otros beneficios trae *un acortamiento en la curva de aprendizaje* de nuevos empleados que aunado a la automatización de buena parte de las tareas facilita también la polivalencia de los trabajadores la cual como se ha visto es privilegiada dentro de Presta Plus muy acorde a las necesidades del tipo de expansión proyectada por los fundadores para la organización.

2. DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Desde el comienzo y hasta el momento actual, la función de contratación ha estado centralizada en los dos socios fundadores quienes se encargan personalmente y de manera compartida entre ambos de todo el proceso de selección y contratación de cada uno de los empleados.

La razón de esto según comentan los socios y los empleados entrevistados es que al tratarse este de un negocio donde lo que primordialmente se maneja es dinero, la contratación de la persona idónea es fundamental, por lo que consideran es un área que no puede delegarse y en consecuencia se maneja exclusivamente desde el ápice estratégico tal como es característica de la organización empresarial y en general de la pequeña empresa (Mintzberg, 1991; De la Rosa, 2000; Suárez, 2003).

Cuando se han realizado contrataciones, se ha seguido el método tradicional de poner un anuncio clasificado, entrevistar a los candidatos, revisar toda la documentación que se pide comúnmente en cualquier proceso de selección de personal ⁷⁴, filtrarlos y tomar una decisión de modo que aquí se podría hablar de un intento de formalización en este aspecto estructural (Hall, 1996).

Uno de los empleados nos describe su proceso de contratación:

*“...Vi el anuncio en el periódico, traje mi CV y a los dos días me llamaron (...), me preguntaron cuestiones personales (...), estuvieron presentes tanto Jesús Montiel como Alejandro Mancilla (...), el viernes me dijeron que me otorgaban a mi el cargo ...
...Alejandro (Jesús) Montiel fue el que en este caso me hizo más preguntas, más cuestionamientos, y Alejandro Mancilla me hacía preguntas también, ...me entrevistaron los dos, fue una entrevista muy nerviosa (con dos personas), me pidieron mi papelería, comprobantes de domicilio, toda mi papelería, cartas de mis empleos anteriores, etcétera ...”.*

Aunque cabe mencionar que este intento de formalización existente en el mecanismo de contratación aplicado por el ápice estratégico de Presta Plus al incorporar a nuevos miembros coexiste con otro fenómeno imperante observado en la organización y descrito por todos los entrevistados *que es la primacía que se le otorga a las relaciones de parentesco y amistad* por parte de los socios al momento de realizar sus contrataciones⁷⁵; un aspecto que tradicionalmente ha

⁷⁴ Cartas de recomendación, comprobantes de estudios, comprobantes de domicilio, etcétera.

⁷⁵ Parientes y amigos de los socios en una primera instancia y en segunda instancia de los empleados contratados previamente.

caracterizado a la empresa mexicana⁷⁶. Otro de los empleados entrevistados comenta: “...A mi me invitó Jesús a trabajar aquí, aunque de manera un poco circunstancial, yo estaba sin trabajo y andaba buscando y me dijo, vente, échame la mano y yo te echo la mano (...), yo no había trabajado en este rubro, pero yo creo nada en esta vida es difícil ...”.

Esta práctica que el Sr. Jesús Montiel ha llevado a cabo desde sus primeros emprendimientos de negocios y que generalmente se asocia a prácticas nepóticas ligadas al paternalismo y al autoritarismo característico de la sociedad mexicana y nuestra cultura empresarial (Martínez, 1999), en el caso de Presta Plus obedece más a un intento de racionalidad que persigue cierto resultado (Barba, 1999) y que según expresan los fundadores es el de *la confianza* (Estrada, 2003).

El Sr. Jesús Montiel afirma al respecto: “En este negocio debe haber mucha confianza (...) es muy fácil que haya o pueda haber desviaciones en lo económico, entonces no puedo contratar (...) sin un respaldo de que no vaya a cometer un fraude (...), así que yo creo que la mejor manera sea conocidos o recomendados”.

Siendo un negocio de ventas y de empeño (joyería, electrónicos, etcétera), no es de extrañar que los dueños-directivos racionalicen la búsqueda de honestidad y honradez como una necesidad de confianza básica dentro de su organización la

⁷⁶ Y que en el caso de la PE es descrita por De la Rosa (2000), Montoya y Rendón (1999), Pomar y Rivera (2001) entre otros, pero que en nuestro país no es un fenómeno que se presente exclusivamente en la PE.

cual se convierte en un factor relevante en el desempeño organizacional (Estrada, 2003) y que ellos consideran es más factible de conseguir a través de los lazos familiares y de amistad.

Es el caso de la Sra. Teresita Mateos quien al haber sido colega de Alejandro Mancilla se le incorpora a Presta Plus como gerente en la tienda matriz de Alud liberando de una gran carga de trabajo a los dos socios pero principalmente al Sr. Mancilla convirtiéndose en el brazo derecho de este último conformando con él, lo que se percibe como una especie de coalición de gran influencia dentro de la organización (Hall, 1996: 128); otro de los casos es el de la segunda tienda de Presta Plus (sucursal Escobedo) la cual está dirigida por un hermano de Jesús Montiel, ocupando el puesto de asistente de la tienda un amigo de ambos desde su época de infancia.

Resulta interesante observar como esta necesidad de confianza es reconocida e incluso esperada por todos los integrantes de Presta Plus quienes por el rubro al que se dedica la empresa, consideran como natural que se le dé esta importancia a los lazos familiares y de conocimiento previo de las personas en las contrataciones realizadas (Estrada, 2003).

Un ejemplo de ello es el caso del empleado quien no teniendo relación previa con los socios y ser contratado mediante el método formal de contratación externa comenta, *“me extrañó que hubieran contratado gente por el periódico*

considerando el tipo de giro, donde manejas mucho dinero, caja, joyería, etcétera....”.

Tiempo después, este mismo empleado recomendó a su primo quien entró como ayudante a una de las tiendas, resultando ser ambos muy buenos elementos según comentan tanto los socios fundadores como sus propios compañeros de trabajo.

En el proceso de contratación de Presta Plus se aprecia una serie de estrategias emergentes que aunque persiguen un fin racionalizado de seguridad y confianza van adaptándose a las circunstancias (Mintzberg, 1999) pues como se puede apreciar, aunque la primera opción es la contratación de familiares y/o amigos de los socios fundadores, cuando esto no es posible muestran ser capaces de adaptarse a la situación modificando su estrategia adoptando un procedimiento que pretenden sea *altamente formalizado para hacer una contratación externa*⁷⁷ quien de resultar ser buen elemento, pasa a formar parte “*de la familia Presta Plus*” y digno de confianza para a su vez recomendar parientes o amigos en futuras contrataciones retomándose el patrón cíclico convertido en estrategia (Mintzberg 1999: 23).

⁷⁷ Siguiendo las pautas que marca *el management de R.H.* a este respecto y que ellos adoptan como *la mejor manera*.

Figura 20

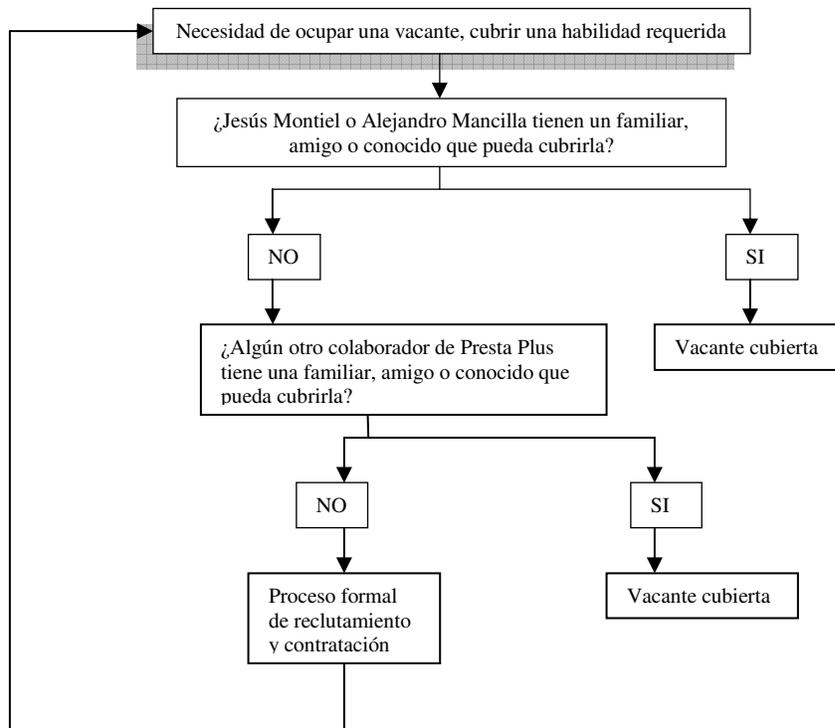
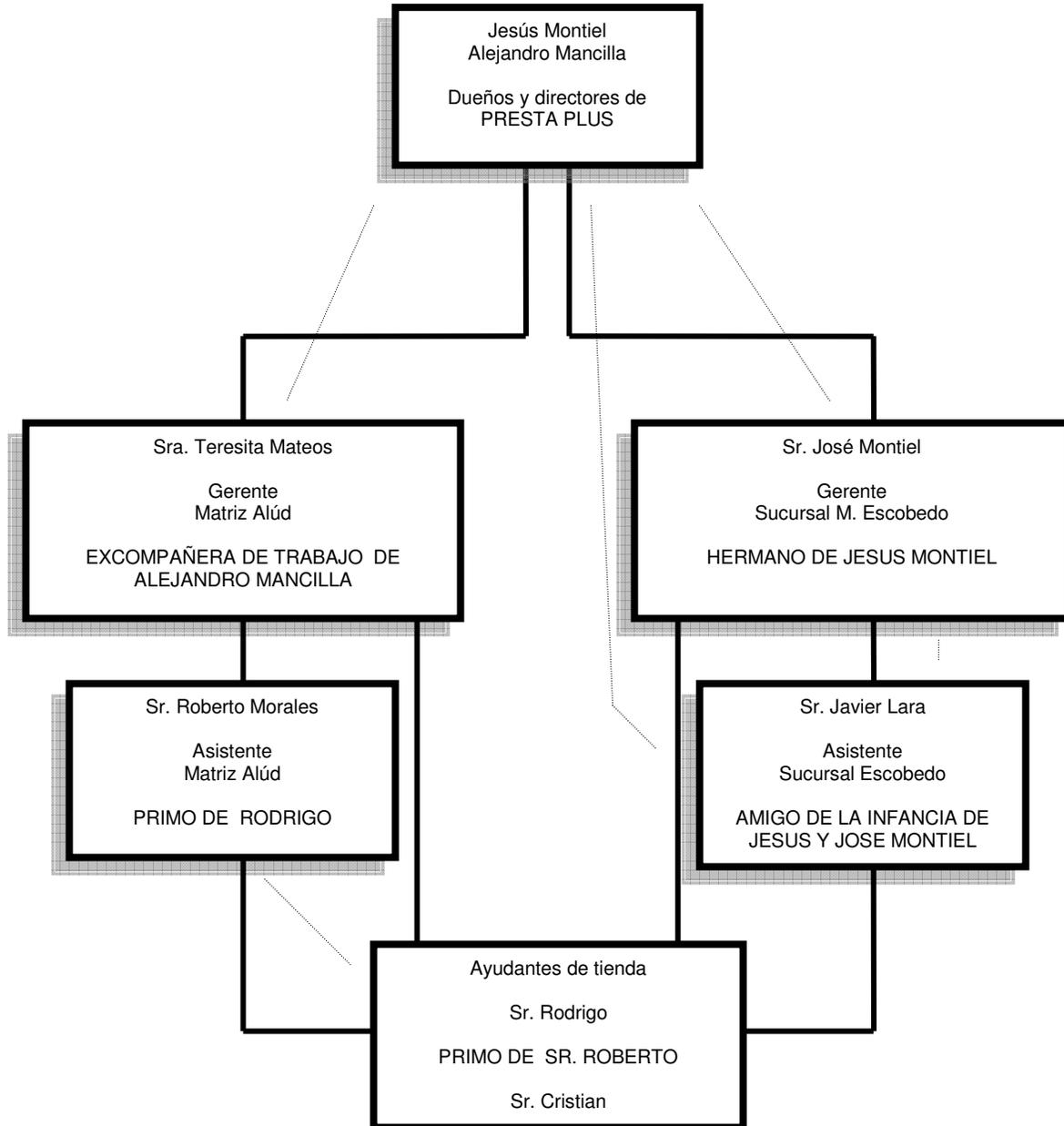


Figura 21



Continuando con la administración del capital humano dentro de Presta Plus, se tiene que además de los mecanismos de selección y contratación de sus integrantes, uno de los rubros más importantes en toda organización empresarial es la capacitación de los colaboradores.

A este respecto, en Presta Plus se pudo observar una alta formalización tácita y explícita; siendo la capacitación un renglón al que el ápice estratégico de la organización ha otorgado una particular atención.

La capacitación en Presta Plus según platican los empleados entrevistados consiste en una combinación de teoría y práctica “en campo”; la primera se da en sesiones auxiliadas por *un rotafolio y manuales escritos* a través de los cuales los propios dirigentes van explicando todos los conceptos requeridos que van desde el *adoctrinamiento* en la filosofía de la organización, normas y reglamentos (Mintzberg, 1991: 120), pasando por características de los artículos que reciben en empeño así como los mecanismos y herramientas para valuarlos adecuadamente; hasta aspectos relacionados con la atención de los clientes y manejo del sistema informático.

Una vez que ha pasado esta etapa de la capacitación que generalmente dura uno o dos días, se pasa a una capacitación “práctica” con duración de una semana en la cual el nuevo empleado auxiliado ya sea por los dueños o un empleado con más experiencia, se encarga directamente de efectuar las diversas tareas que

habrá de realizar en adelante a partir de ese momento en lo que se podría describir como un proceso de conversión del conocimiento por medio de la “socialización” (Nonaka y Takeuchi, 1999).

El hecho de que el ápice estratégico delegue ciertos aspectos de la capacitación en los empleados bajo su cargo tiene varias ventajas según se describe en el siguiente comentario: *“Permite ver su desempeño no solamente como empleados en sus tareas habituales, sino también en nuevas, como en este caso sería el capacitando, además de que también permite que el nuevo miembro vaya conviviendo con quienes habrán de ser sus compañeros”*.

En las entrevistas realizadas al ápice estratégico, a los propios trabajadores así como la observación realizada durante las estancias en la organización, se percibe el énfasis que Presta Plus otorga a la capacitación como una estrategia de competitividad en la cual se privilegia una amplia polivalencia en cuanto a las habilidades de todos los trabajadores lo que junto al énfasis otorgado al aspecto tecnológico nos habla de rasgos de postmodernidad (Barba, 2000) existentes en la PE estudiada.

En la organización Presta Plus todos sus integrantes son empleados permanentes que cuentan de manera plena con las prestaciones que marca la ley como son seguridad social, Infonavit, aguinaldo, etcétera.

Con respecto a las políticas salariales, los Sres. Montiel y Mancilla afirman que al igual que ocurre con otros aspectos, estas fueron discutidas y decididas en consenso por ambos; en su diseño, comentan que se basaron tanto en la experiencia previa que tenía Alejandro Mancilla del rubro prendario así como también en un “sondeo de mercado” de lo que se paga en empresas del mismo giro en la ciudad, en lo que se percibe como un rasgo de isomorfismo mimético (DiMaggio y Powell, 2001).

En este punto es importante hacer ciertas precisiones ya que engloba una mezcla de elementos que permiten intentar un análisis más complejo, pero al mismo tiempo más rico.

Si bien en la formulación de las políticas salariales hay un rasgo de isomorfismo mimético cuando los fundadores reconocen que basan su consenso tomando en consideración *la experiencia previa* del Sr. Mancilla así como lo que ellos llaman *un sondeo de mercado de lo que hacen otras empresas en este rubro*, no se pueden dejar de lado los elementos *coercitivos* que impone un contexto más amplio (DiMaggio y Powell, 2001) y que se ven involucrados (por obligatoriedad) en la toma de decisión por parte de todo empresario que contrata personal y que consisten en las legislaciones respectivas a la seguridad social y prestaciones mínimas que marca la ley.

Pero si profundizamos aun más en este rubro, nos damos cuenta que en el contexto de la empresa mexicana suele existir la “posibilidad” por parte de los empresarios de soslayar en muchas ocasiones estos elementos que de origen son coercitivos de tal manera que la consideración de estas obligaciones pareciera depender de la “buena voluntad” de los empresarios quienes tienen a su disposición múltiples maneras de evadirlos o manejarlos a conveniencia ⁷⁸ con la premisa de “abaratarse” costos de mano de obra (Suárez, 2001).

Sin embargo existen los casos de empresarios y directivos quienes ya sea por cuestiones éticas, morales o bien, que a consecuencia de su preparación ⁷⁹, son influidos por escuelas como las de las relaciones humanas o las nuevas relaciones humanas ⁸⁰ y toman un enfoque opuesto viendo esta posibilidad *de manejo de las políticas salariales* como una oportunidad no necesariamente de bajar costos sino de aumentar la motivación, el compromiso y la productividad; siendo este último enfoque el visto a través de las entrevistas y la investigación de campo realizada en la organización Presta Plus.

Un ejemplo de lo anterior se presentó en la contratación de la Sra. Teresita a quien para convencerla de mudarse desde la Cd. de México le ofrecen un paquete salarial que prácticamente duplica su salario y prestaciones previas.

⁷⁸ “Darles la vuelta”, se dice en el argot popular; por ejemplo a través de la contratación por honorarios.

⁷⁹ Tres colaboradores de Presta Plus cuentan con formación profesional en administración de empresas por lo que no se descarta la existencia de un isomorfismo *normativo*.

⁸⁰ Elton Mayo, Dickson, Maslow, Argyris, Herzberg.

Otro ejemplo es cuando ante la situación del extravío accidental de una pieza de joyería en una de las tiendas, los fundadores deciden cobrársela a los empleados responsables a fin de que no vuelva a repetirse tal descuido; pero tras considerarlo más detenidamente se dan cuenta que de aplicar la sanción de manera estricta, uno de los empleados no solamente llegaría sin aguinaldo a su casa, sino que incluso aun seguiría debiendo una cantidad de dinero, por lo que los dueños toman *“un camino alterno”*. Al respecto comenta Jesús Montiel:

“... Pobre chavo, su aguinaldo sale en 2500, y él tenía que pagar 3000, iba a llegar sin aguinaldo a su casa,..así que le tomé el dinero, y de mi dinero le di 1000 varos (...),

¿Cómo va a llegar sin aguinaldo a su casa no?, Yo se lo di como un bono, a manera de mecanismo externo...”.

A los demás empleados con sueldo más alto, los dueños les hicieron un considerable descuento de la cantidad que habrían de pagar, en una solución que si bien no dejó satisfechos a todos, muestra como el ápice estratégico de la PE estudiada va adaptando sus estrategias para adecuarlas a lo que ellos consideran un comportamiento ético y de empresario “moderno”, que pretende fomentar más la lealtad que el temor. No obstante, es preciso mencionar que Presta Plus también ha tenido dificultades en el diseño de sus estrategias salariales, siendo un ejemplo el intento fallido de implementar *“bonos por desempeño”* dentro de la organización.

El ápice estratégico de Presta Plus tratando de integrarse a prácticas y procedimientos racionalizados como de uso universal e institucionalizados en la sociedad a través de las prácticas gerenciales en boga (DiMaggio y Powell, 2001: 79) pretende la implantación de bonos de desempeño encontrándose con una serie de efectos colaterales no deseados y tampoco previstos por los fundadores de la empresa.

Dentro de estos efectos estuvo el crear una competencia entre las dos tiendas principales (Alud y Escobedo) que a parecer de los dos socios fundadores resultó una competencia de tipo no sana y por tanto nociva para la organización en lo general.

La idea subyacente en la que se fundamentaba el otorgamiento de estos bonos era que si determinada tienda incrementaba las ventas en cierto porcentaje, a los empleados se les otorgaría un bono buscando con esto crear un sano sentido de competencia; pero en vez de crearse esta competencia sana entre las tiendas, lo que se originó a juicio de los Sres. Montiel y Mancilla fue una nociva y acentuada rivalidad principalmente debido a que para incrementar el nivel de ventas en la organización algunos de los artículos se transfieren entre las tiendas, donde una de estas (Escobedo) depende en una mayor medida de la otra tienda (Alud) debido a una aparente mejor ubicación geográfica de esta última.

La situación descrita provocó que hubiera resistencia por parte de *Alúd* al creerse en una situación inequitativa suponiendo estar trabajando más que la otra tienda y “subsidiando” parte de sus ventas y por tanto también de sus bonos.

Otro de los componentes que también intervenían en el otorgamiento de este bono era el nivel de empeños conseguido durante determinado periodo de tiempo; pero igualmente, este mal diseño (que no contemplaba todas las posibles eventualidades) derivó ocasionalmente en un inflado artificial del monto de empeños al prestársele a varios clientes una cantidad mayor de dinero de la que por política se prestaría normalmente por cierto artículo, “...también y por eso se dio que de repente por ésta madre en lugar de prestarte los 10 que te presto, te presto 15, y así sube más mi monto de empeño ...”.

Como respuesta a los anteriores dificultades, los socios fundadores de la empresa deciden cancelar la citada política de bonos y si bien, pareciera que todos los miembros de la empresa entrevistados (incluidos los propios socios fundadores) concuerdan en que los bonos podrían ser benéficos, no saben aun la manera de implementarlos adecuadamente por lo que han optado por posponer para un momento futuro indefinido un posible nuevo intento de implementación

Este fallido primer intento provocó que ambas tiendas parcialmente dejaran de pensar como una sola entidad y por tanto en los intereses de la organización en su

conjunto para enfocarse en una dinámica individualista; situación que ha originado resentimientos de los que la organización aun no logra recuperarse del todo.

3. ELEMENTOS ADICIONALES DEL ENTORNO EN EL DESARROLLO DE PRESTA PLUS

Aunque como ya ha sido descrito antes todos los integrantes de Presta Plus comparten la opinión de estar en una ciudad de muy rápido crecimiento, percibida como segura con grandes ventajas en cuanto a calidad de vida en lo general; al tratar con los dueños-fundadores de la empresa y con todos sus empleados el tema de la fallida implementación de bonos de desempeño se hizo evidente una cuestión aparentemente inconexa a lo conversado, y que tiene que ver con ciertas repercusiones ambientales en las estrategias y estructura de la organización.

En Presta Plus se pudo observar que de una manera no planeada, la mayoría de los colaboradores o empleados de la empresa son de fuera de León, siendo la mayoría provenientes principalmente del DF., aunque también de otras localidades como uno de ellos quien es de Guerrero y que constituyen en sí mismos el principal grupo social con el que interactúan dándose al menos al inicio de la empresa una fuerte relación intra y extraempresa.

Se menciona que “al menos al inicio” ya que si bien todos los miembros de Presta Plus León reconocen el potencial y las ventajas que hay en la localidad y que ya han sido mencionadas, también hay diferencias percibidas por los propios empleados de la organización en cuanto nivel socioeconómico en las ubicaciones de ambas tiendas (Alud y Escobedo) lo cual tiene como consecuencia que en una cierta medida los resultados ⁸¹ no sean los mismos lo cual sumado entre otras cosas al tema ya mencionado de intento desafortunado de implantación de bonos, ha generado hasta la actualidad fricciones y un ambiente no siempre adecuado en la relación entre tiendas hermanas.

Si bien una decisión racional a este respecto (Simon, 1982) habría sido la elección de zonas geográficas similares para la ubicación de ambos establecimientos evitando esta aparente desventaja geográfica de una tienda sobre otra, buscando tal como menciona Adrich (en Hall, 1996) un ambiente más homogéneo en cuanto a condiciones, un elemento que dificultó hacer esta “elección racional” fue un factor ambiental⁸² que llega a repercutir desfavorablemente en algunas organizaciones ubicadas en la ciudad, el cual es descrito en distintas formas por la mayoría de los entrevistados como una sensación de ambiente relativamente cerrado de la sociedad local particularmente contra los llamados “chilangos” ⁸³; relatando los dueños de la empresa como se puede llegar a dificultar un poco más

⁸¹ Principalmente en cuanto a niveles de ventas.

⁸² Todo fenómeno externo que influye en la organización (Hall, 1996) y ante lo cual esta se ve obligada a reaccionar y/o adaptarse (Mintzberg et al., 1999).

⁸³ Palabra con la que coloquialmente y a manera despectiva se conoce a los oriundos de la Cd. de México.

de lo habitual el comprar o rentar locales comerciales cuando no se es originario de la ciudad ⁸⁴; siendo una prueba de lo anterior el que los locales en los que se asienta Presta Plus León sean ambos rentados a pesar de contar con los recursos para adquirirlos, y que obliga a ciertas organizaciones consideradas como propiedad de “*gente de fuera*”, a asentarse en los locales “disponibles” más que en los deseables.

Esto nos lleva a ver que hay ciertos factores ambientales externos ⁸⁵ que han influido positivamente en el potencial de la organización, los cuales coexisten con otros factores también externos que en combinación con ciertas estrategias seguidas por los actores ⁸⁶ han influido de manera no siempre positiva en el ambiente organizacional interno (Aldrich en Hall, 1996).

Por otra parte, en el contexto ambiental en que se inserta la organización, esta coexiste con otras organizaciones competidoras dedicadas al rubro prendario ⁸⁷. Ante la existencia de estas empresas (algunas de ellas consideradas como fuertes) el ápice estratégico de Presta Plus responde con un conjunto de estrategias que conllevan en buena medida un isomorfismo mimético (DiMaggio y

⁸⁴ Llega a ocurrir también en algunos casos de vivienda habitacional de alto precio vendida entre particulares.

⁸⁵ Reales o de percepción.

⁸⁶ Como el mal diseño de la citada política de bonos de desempeño que premiaba de igual manera bajo contextos que los actores percibían como desiguales.

⁸⁷ En un sentido más amplio quizás también podrían considerarse en cierta medida a los bancos o a los prestamistas informales, pero tanto los socios como los empleados de Presta Plus solo hacen mención a la competencia de otras casas de empeño formalmente establecidas.

Powell, 2001) con el que los actores responden ante el contexto ⁸⁸ como una necesidad de asegurar su supervivencia y competitividad acorde a las teorías de posicionamiento empresarial expuestas por Porter (2005).

Pero el contexto ambiental externo no solamente da cauce a un isomorfismo mimético, sino que Presta Plus como cualquier otra organización forma parte de un contexto ambiental donde existen restricciones o lineamientos regulatorios ⁸⁹ que imponen un isomorfismo coercitivo a este tipo de organizaciones (DiMaggio y Powell, 2001). Un ejemplo de ello, son las regulaciones que ejerce la Profeco en la elaboración de los contratos con respecto a las *demasías*.

Las demasías es un término usado en el giro de casas de empeño que consiste en que cuando una persona empeña un bien y por cualesquiera razones no lo desempeña y por tanto pierde su propiedad sobre este bien, la casa de empeño tiene la opción de venderlo al público con la obligación de compartir en un pequeño porcentaje el producto de esa venta con quien era el dueño original del bien.

Este aspecto legal de las demasías según comentan ambos fundadores dificulta haciendo más complejo el trabajo administrativo ya que según afirman, es más “el papeleo” de calcular las demasías que el beneficio real a los clientes para quienes

⁸⁸ Ver página 229 y subsecuentes.

⁸⁹ Fiscales, de protección al consumidor, laborales, etcétera.

la cantidad de dinero que recibirían por este concepto es tan pequeño que pocos son los clientes que lo solicitan.

No obstante, este requerimiento hace adoptar una serie de procedimientos así como toda una infraestructura administrativa de soporte, aun cuando no se concuerde con la verdadera utilidad de tal práctica, de forma que resulta evidente el caso de una práctica originada por un isomorfismo claramente *coercitivo* en este aspecto.

Ante lo anterior y también como consecuencia del tropiezo inicial que tienen en la contratación hecha para la elaboración del primer sistema de software de la organización ⁹⁰, los fundadores de Presta Plus viendo en ello un aprendizaje que busca evitar repetir el mismo error, implementan una estrategia emergente que consiste en traer a un amigo quien es abogado de profesión ⁹¹ para hacerse cargo de la redacción de los futuros contratos de la empresa.

Adicional a este apoyo jurídico, tanto Alejandro Mancilla como Jesús Montiel se basaron también en otros contratos ya existentes en el medio prendario, sobre todo por las cuestiones de PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor) las

⁹⁰ Donde como ya se vio, los fundadores no solo logran recomponer sino que además aprovechan para dar un gran salto hacia adelante respecto a lo previo.

⁹¹ Un amigo cercano de Jesús Montiel a quien llevaron de la Cd. de México con la encomienda de hacerse cargo de la gerencia de la tienda de M. Escobedo.

cuales son muy específicas para este rubro de negocios en general y que prácticamente no tienen variación de empresa en empresa.

Lo anterior nos muestra la capacidad que tiene la organización para saber entender y adaptarse a las particularidades del contexto ambiental en que se insertan (Hall, 1996:235).

4. DESARROLLO Y EXPANSIÓN

La última de las estructuras de Presta Plus mostradas anteriormente⁹² es la que permanece intacta hasta la actualidad.

No obstante ello, el ápice estratégico desde la fundación de la empresa ha tenido la proyección de lograr un crecimiento organizacional.

El Sr. Montiel afirma que desde el inicio de la empresa, se comienza con la idea de una expansión geográfica ya que a decir del entrevistado, *si la empresa americana donde laboraba el Sr. Mancilla y que no tenía un nombre o una reputación en México pensaba en abrir sucursales, no habría razón para que ellos no vendieran también el nombre que fueran construyendo sobre todo considerando que estaban arrancando con un know how sólido gracias a la experiencia de su socio.*

⁹² Páginas 233 y 252.

Lo que lleva a que el Sr. Montiel comenzara a visualizar la posibilidad de crear una marca así como multiplicar sus ingresos potenciales como fruto de esta expansión que aunque prematuramente, pero ya habían comenzado a vislumbrar en sus planes.

“...Ya teníamos todas las bases listas,... además este tipo de negocios también es muy popular en el medio de las franquicias, y nos crea presencia en los lugares donde esté la franquicia, nos da imagen y otros ingresos adicionales...”.

En este renglón se puede apreciar de nueva cuenta otro aspecto de isomorfismo mimético presente en parte en el esquema de expansión elegido.

Y es que al ser todas las casas de empeño privadas ⁹³ compañías que operan bajo el formato de franquicias ⁹⁴, y al provenir Alejandro Mancilla de una de estas empresas es natural que las estructuras mentales de su pensamiento estratégico conciban a esta como *la forma viable* para crecer, adaptando dicho modelo y asumiéndolo como propio.

Donde como dicen DiMaggio y Powell (2001), en el caso del formato deseado por el ápice estratégico de Presta Plus como ideal para impulsar el futuro crecimiento de la organización se presenta una “adquisición” de modelos estructurales por parte de los decisores organizacionales quienes adoptan diseños institucionales

⁹³ En esto se exceptúa siempre a la organización nacional no lucrativa del Monte de Piedad.

⁹⁴ Presta Fácil, Prenda Lana, PrendaMex por citar solo algunas.

modelando sus propias estructuras con base a patrones que consideran *más modernos, apropiados o racionales* (DiMaggio y Powell, 2001: 231).⁹⁵

En relación a este aspecto, el Sr. Jesús Montiel relata que han buscado acercarse a un despacho de inversionistas con quienes mantiene pláticas para encontrar a una persona idónea que recibiendo una comisión, ayude a buscar franquiciatarios o inversionistas de un modo más formal, puesto que ambos fundadores coinciden en que el crecimiento de la empresa ha sido más lento de la expectativa que tenían al principio.

Ya que en entrevistas por separado ambos fundadores expresan que originalmente habían proyectado un crecimiento más acelerado del que en la realidad se ha dado; comenta Jesús Montiel: “...*Yo me imaginaba a 5 años tener 5 tiendas nuestras y unas 3 o 4 franquicias (...), ahorita estamos muy atrás de esa proyección...*”.

Por su parte el Sr. Mancilla expresa que se habían establecido el objetivo de vender unas 4 o 5 franquicias al año, sin embargo no lo han podido lograr debido a lo que él considera falta de promoción y sobre todo, una falta de “estructuración” de todo el proceso de franquicia acompañado de una infraestructura logística

⁹⁵ Al igual que como ocurre en la estructura de puestos de cada tienda: Gerente, asistente y ayudante.

adecuada para la atención de todos los potenciales compradores hecho que a su juicio ha impedido buscar concretar esta proyección inicial.

En consecuencia, ambos socios no consideran aun el participar en ferias o exposiciones de franquicias pues afirman estar conscientes del hecho de no tener aun una infraestructura para soportar un crecimiento muy acelerado, tal como se aprecia en los siguientes comentarios hechos al entrevistador por parte del Sr. Mancilla:

“...si llegara en este momento un inversionista interesado en 10 franquicias de golpe, no tendríamos la infraestructura aun; la parte crucial sería en cuanto a tener gente que pudiera capacitar a toda esa cantidad de personas, desplazarse, etcétera....”.

“...a que quien lo hiciera tendría que ser alguien sacado directamente de la operación de alguna de las tiendas existentes, pues no tenemos aun gente interna dedicada exclusivamente a esta labor de capacitación...”.

Con esto concluye este apartado de la tesis dedicado al análisis de algunos rasgos evolutivos de la organización denominada Presta Plus estudiada preponderantemente a través ciertos aspectos de su estrategia y su estructura por lo cual se procederán a emitir algunas conclusiones finales derivadas del caso estudiado.

CAPITULO V CONCLUSIONES

La presente investigación nos permitió un acercamiento a la especificidad de la pequeña empresa mexicana a través de algunas características de dos de sus rasgos principales: La estrategia y la estructura.

Para ello se realizó un estudio de caso dentro de una PE utilizando una metodología cualitativa que empleó tanto la observación directa o participada, como la entrevista a profundidad y revisión de documentación escrita.

Esta combinación de estudio *post festum* y *festum en vivo* sin duda nos ayudó a tener una visión más rica del fenómeno que rodea a la PE y los procesos que en ella ocurren haciendo posible percibir una serie de cuestiones que si bien no pretenden generalizar⁹⁶, si ayudan a comprender una parte de su realidad en determinado marco social e histórico (Bryman en Silverman, 1995), encontrando en la organización lo siguiente:

A. Al comenzar por analizar las motivaciones del Sr. Montiel nos encontramos en primera instancia con un empresario en el sentido schumpeteriano; un individuo que gusta de ser empresario, buscando constantemente nuevas ideas y arriesgando su capital por la posibilidad de independencia y de obtención de

⁹⁶ Los estudios de caso no tienen el propósito de generalizar a universos de cosas (Suárez-Nuñez, 2003).

mayores ganancias, que en su destrucción creativa podría poner en riesgo lo logrado hasta cierto momento en aras de los beneficios antes mencionados; por otro lado encontramos también al Sr. Mancilla como el empresario moderado de personalidad funcional, no arriesgada y que tiende al equilibrio (Llano, 1985), el cual resulta contrapeso del primero.

Este aspecto llamó mucho la atención, ya que la conformación del ápice estratégico de Presta Plus a través de los señores Jesús Montiel y Alejandro Mancilla ha mostrado complementariedad de enfoques y estilos administrativos constituyéndose una dupla que puede ser muy poderosa dentro de una PE si es bien llevada.

Esto es, la combinación del pensamiento racional gerencial con el dinamismo y espíritu empresarial potenciándose las ventajas de ambos y neutralizando mutuamente sus respectivas debilidades en una dinámica virtuosa.

Lo anterior es un fenómeno muy importante en este caso de estudio debido a que una de las características encontradas constantemente durante la investigación del marco teórico referente a los rasgos que definen a las PE (en el mundo), es el que este tipo de empresas suelen ser dependientes de la visión y conducción de una sola persona, siendo usualmente un líder dominante poco propenso a compartir el poder (Mintzberg, 1999); por lo que si bien son muy comunes las organizaciones empresariales con más de un propietario, es poco común que se

trate de una PE; donde su dueño que entre otras cosas se caracteriza por un muy marcado individualismo (Mintzberg, 1999; De la Rosa, 2000; Suárez, 2003) comparta no solamente la propiedad *sino también la dirección de la organización con otra u otras personas.*

Teniéndose en este caso que mientras las estrategias del señor Montiel son las que Mintzberg asocia a la *escuela empresarial* de formulación de la estrategia (Mintzberg; Ahlstrand y Lampel, 1999) siendo estas las de un empresario que enfatiza la visión, la expansión o la tecnología de punta lo cual inyecta dinamismo a la organización; ello coexiste y se equilibra con la estabilidad y la racionalidad administrativa que alguien con la formación del Sr. Mancilla proporciona, de tal forma que mientras por un lado se evita que la organización se anquilose o se estanque, por otro también se evita que esta se destruya.

Lo anterior lo consideramos como el aspecto más relevante en este caso en particular debido a que algunas de las razones internas que creemos más importantes por las que generalmente las organizaciones muestran un declive es que carecen de alguno de estos equilibrantes en la balanza.

Una organización no puede desarrollarse de manera impetuosa todo el tiempo lo cual en ciertas circunstancias sería más destructivo que benéfico como tampoco podría desarrollarse a plenitud actuando de un modo estrictamente conservador de tal modo que esta complementariedad en visiones, caracteres y formación en

quienes conforman el ápice estratégico de Presta Plus es una de sus más grandes peculiaridades y fortalezas que le permite tener simultáneamente las ventajas de la agilidad de una PE (Suárez, 2003) con la disciplina administrativa asociada por lo general comúnmente a empresas de mayor tamaño.

B. Otro aspecto con el que nos encontramos en el desarrollo de la presente investigación y que solamente se podría haber apreciado en su completa magnitud en una investigación cualitativa como la realizada, es la importancia que este tipo de empresarios dan a la existencia de un *entorno ambiental propicio* lo cual si bien no es algo sorprendente por sí mismo, si lo es uno de los factores que se asocian a este entorno propicio y que es el del nivel de seguridad personal percibido lo cual nos lleva a pensar en la mayor cantidad de variables que un empresario en un entorno tan turbulento como el mexicano se ve obligado a considerar al momento de tomar sus decisiones y formular sus estrategias.

Resulta notable la atención que un empresario mexicano en la actualidad otorga no solamente a la capacidad de demanda de bienes y servicios de determinada ciudad, la infraestructura de comunicaciones o el nivel educativo de su mano de obra, etcétera; sino que además ubique al nivel de seguridad pública como un factor estratégico de primer orden incluso muchas veces por arriba de aquellos.

El empresario de nuestro país tradicionalmente se ha visto forzado a formular sus estrategias tanto de manera consciente como en ocasiones de manera

inconsciente, en entornos muy diferentes a los empresarios de otras latitudes de donde provienen la mayoría de las corrientes administrativas en boga.

Hacia apenas unos años, el empresario mexicano tenía que planificar con base a índices de inflación muy superiores a los de otros países, hecho que por ejemplo aun ocurre con las tasas de interés.

Lo cual sucede con relación a muchas otras circunstancias que van desde marcos jurídicos y apoyos gubernamentales hasta factores culturales haciendo evidentes las diferencias en cuanto al contexto que empresarios de distintos países enfrentan y que llega a influir incluso en la formulación de modelos y propuestas que de estos países surgen muchas veces con carácter universalista lo que hace aun más pertinente la necesidad de generación de conocimiento propio pero que no será posible sin antes tener una mayor comprensión de lo que verdaderamente enfrentan y hacen los empresarios de nuestro entorno.

Este caso de estudio nos mostró la discordancia que en ocasiones también muestran tales modelos y la realidad misma incluso de sus contextos.

Un ejemplo de ello lo conforman las escuelas de diseño de la estrategia de tipo prescriptivo que *siguen tan vigentes* actualmente en el marco mental de muchos administradores de empresa como lo han estado desde el momento en que surgieron (Mintzberg et. al., 1999); un marco de pensamiento donde *se separa la*

formulación de la ejecución generando estrategias desde un escritorio y diseñando estructuras “a modo” cuando en la realidad y concretamente en lo visto en nuestro caso no ocurre así, sino por el contrario nos muestra una mayor complejidad en que *las estrategias y las estructuras van surgiendo y se van implementando simultáneamente de un modo casi completamente emergente.*

Siendo esta última la manera en que los Sres. Jesús Montiel y Alejandro Mancilla han dado forma a su organización, implementado estrategias y estructuras ambas de manera simultánea (diferiendo de la postura de Chandler, 1990).

Por supuesto que lo anterior no invalida el empleo de varias de las herramientas de la planeación estratégica tradicional; de hecho una de las claves que se consideran han sido importantes en el éxito de Presta Plus es precisamente el que sus fundadores supieron realizar un adecuado análisis FODA donde detectaron muy acertadamente cuales eran los elementos con los que contaban, de los que carecían, y que posibles alternativas tenían para compensar estos últimos; sin embargo este análisis FODA se puede ver que en el caso de Presta Plus es *un ejercicio continuo en el tiempo que va permitiendo modificar sus estrategias así como generar otras adaptándose a nuevas circunstancias.*

C. También se resalta en este estudio de caso, la importancia que estos empresarios mexicanos dan a las relaciones familiares y de amistad como una garantía de confianza (Martínez, 1999; Soto y Braidot, 1999; Rendón, 2003;

Estrada, 2003) lo cual se puede apreciar como la confirmación de un modelo inherente a la empresa mexicana de cualquier tamaño.⁹⁷

En el caso de Presta Plus se ha visto que esta necesidad de lazos familiares como garante de confianza y lealtad, coexiste al mismo tiempo con un esfuerzo de formalización y profesionalización en los requerimientos al realizar contrataciones cuando estas por necesidad son efectuadas fuera del círculo íntimo de conexiones personales.

D. En la investigación realizada, se aprecia en base a nuestro marco teórico que si bien todas las escuelas de pensamiento estratégico han hecho aportaciones valiosas para la comprensión de la materia, corrientes como la del nuevo institucionalismo sociológico arrojan una nueva luz acerca de porque las organizaciones adoptan determinadas estrategias y estructuras en ciertos momentos de su existencia.

Desde este enfoque, se tiene que al analizar a la PE con relación a la estructura organizacional llega a ser común encontrarse con una serie de supuestos como son que el nacimiento y la evolución estructural de una PE se presenta de forma no planeada, desordenada (De la Rosa, 2000 y otros) en tanto que en el caso de

⁹⁷ Lo mismo se ve en la PE, que en grandes empresas como Televisa, Carso, Grupo Modelo, etcétera donde se aprecian intrincadas relaciones y vínculos familiares como un mecanismo de asegurar confianza y lealtad.

Presta Plus se ve que los Señores Montiel y Mancilla si han buscado planear sus decisiones desde el comienzo viéndose inmersos en un sector organizacional donde se presentan de manera común, las diversas formas de isomorfismo de las que nos hablan DiMaggio y Powell (2001) ⁹⁸ como mecanismos comunes para el aseguramiento de *legitimidad, supervivencia y crecimiento* de tales organizaciones; ya que como mencionan estos autores a manera de hipótesis, “*cuanto menor es el número de modelos organizacionales alternativos visibles en un campo, mayor será la tasa de isomorfismo en ese campo*” (DiMaggio y Powell, 2001:120); así, las organizaciones que incorporan elementos *socialmente legitimados* y racionalizados en sus estructuras formales maximizan su propia legitimidad aumentando sus recursos y capacidad de supervivencia.

Lo anterior es de particular relevancia en el giro de negocio de la organización estudiada, el cual al tener el riesgo de ser fácilmente relacionado con diversos tipos de agio o pseudoempresas poco serias, depende en mayor medida de la confianza que inspire a todos los diversos actores con los que interactúa (clientes, entidades reguladoras, solicitantes de empleo, etcétera) hecho que explicaría en parte esta necesidad y consecuente estrategia de isomorfismo en todas sus variantes con la finalidad de ganar legitimidad que inspire esta confianza y seriedad, protegiendo a la organización de que se dude de su conducta (DiMaggio y Powell, 2001).

⁹⁸ Mimético, coercitivo y normativo

Un punto a este respecto se pudo ver tanto en la implementación de bonos de desempeño como en la forma planeada por los socios para la expansión de la organización a través de un sistema de franquicias, aspectos en los que se comprobó la adopción de las corrientes y herramientas administrativas disponibles “*independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos*” (DiMaggio y Powell, 2001) siendo una concepción que se percibe también detrás de los mecanismos de contratación externa en Presta Plus, los cuales según los entrevistados son muy formales y tratan de estar en sintonía con lo que los socios consideran como *la forma profesional* que debe tener un proceso de contratación (isomorfismo normativo), mecanismo al cual cabe decir se recurre cuando la contratación mediante nexos familiares o de amistad preferido por la organización es inviable de efectuar.

E. La estructura organizacional de Presta Plus nace con una clara configuración empresarial y todas las características asociadas a esta configuración (Mintzberg, 1991); donde el mecanismo principal de coordinación es la *supervisión directa* de la dupla (inusual en una PE) conformada por los señores Montiel y Mancilla, constituyendo ellos (el ápice estratégico), la parte clave de la organización aunque cabe mencionar que debajo del ápice estratégico y la consecuente supervisión directa de este, se presenta una combinación de los demás mecanismos de coordinación que menciona Mintzberg (1991) los cuales el ápice estratégico trata de privilegiar en mayor medida entre gerentes de tienda,

asistentes y ayudantes tales como son la *adaptación mutua* y la normalización de outputs.

No obstante que se trata de una organización que aun conserva una tendencia mayor a una configuración empresarial, esta se percibe que comienza a equilibrarse con algunos rasgos de naciente configuración maquinaal a través del papel del Sr. Mancilla y una mayor normalización de los *outputs* ya sea mediante una estructuración semejante a otras empresas similares o mediante el creciente empleo de la tecnología, etcétera; siendo esta la transición configuracional más común para una organización de características empresariales aunque no la única posible (Mintzberg, 1991), por lo que es muy probable que Presta Plus adquiera rasgos de otras configuraciones adicionales conforme la organización vaya creciendo como parte de la estrategia de los socios fundadores para expandirse mediante el sistema de otorgamiento de franquicias.

F. Por último punto, en la PE estudiada se pudieron observar características de una organización postmoderna (Barba, 1997) con estructuras flexibles para adaptarse a una mejor selección de la tecnología de sistemas basados en la información; que además de permitir un mejor control conforme la organización crece en tamaño (Ouchi, 1977), permite también ciertos aspectos de un modelo adhocrático con menor diferenciación del trabajo y desarrollo de habilidades múltiples.

BIBLIOGRAFIA

1. Andrade Romo, Salvador y Fernández Ruvalcaba, Martha Margarita (1999) *“De la capacidad para emprender pequeños negocios a la capacidad emprendedora en organizaciones ya consolidadas”*. En *Administración y Organizaciones*. Julio 1999. Año 1, Número 2. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
2. Andrade Romo, Salvador (2003) *“Las Pequeñas y medianas empresas en México: Su organización y su ambiente”*. En *Administración y Organizaciones*. Diciembre 2003. Año 6, Número 11. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
3. Ansoff, Igor H. (1988) *“The New Corporate Strategy”*. Ed. John Wiley & Sons. New York.
4. Arechavala Vargas, Ricardo (2003) *“Presiones competitivas y desarrollo empresarial: móviles y limitaciones del aprendizaje y la adaptación en pequeñas empresas”*. En *Administración y Organizaciones*. Julio 2003. Año 5, Número 10. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
5. Barba Álvarez, Antonio (2000) *“La administración frente a los desafíos del cambio social”*. Revista Iztapalapa. Año, 20, Núm. 48, Enero-Junio. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
6. Barba Álvarez, Antonio y Solís Pérez, Pedro C., (1997) *“Cultura en las Organizaciones: Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales”*. Editorial Vertiente. México.
7. Bryman, Alan (1989) *“Research Methods and Organization Studies”*. Unwin Hyman. Londres.
8. Cabello Chávez, Adalberto y Reyes Avellaneda, Rafael (2003) *“La red de subcontratación sustentable: Categoría organizacional y social para las PYMES en México”*. En *Administración y Organizaciones*. Julio 2003. Año 5, Número 10. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
9. Caplow, Theodore (1957) *“Organizational Size”*. En *Administrative Science Quarterly*. Marzo 1957. Volumen 1. Núm. 4.
10. Cicourel, Aaron Victor (1982), *El método y la medida en sociología*, Editora Nacional, Madrid.

11. Clegg, Stewart (1990) *“Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World”*. Sage. Reino Unido.
12. Conde Hernández, Raúl y Saleme Aguilar Ma. Magdalena (2003) *“Reconsideraciones de dos actores claves del desarrollo económico. La PE y el emprendedor”*. En Administración y Organizaciones. Julio 2003. Año 5, Número 10. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
13. Chandler, Alfred D. (1990) *“Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”*. The MIT Press. U.S.A.
14. Chapin, F. Stuart (1951) *“The Growth of Bureaucracy: an hypothesis”*. En American Sociological Review. Diciembre 1951. Volumen 16, Núm. 6.
15. Chiavenato, Idalberto (1994) *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* McGraw Hill. México.
16. _____ (2002) *“Administración en los nuevos tiempos”*, McGraw Hill. México.
17. De la Garza Toledo, Enrique (2001) *“La formación socioeconómica neoliberal: Debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina”*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Plaza y Valdés. México.
18. De la Rosa, Alburquerque Ayuzabet (2000) *“La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática”*. Revista Iztapalapa. Año 20, Núm. 48, Enero-Junio.
19. _____ (2000) *“Relaciones de Poder en la micro, pequeña y mediana empresa mexicana”*. Tesis de grado de Maestría en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa. México.
20. _____ (2003) *“Hacia un nuevo objeto de estudio: de la micro, pequeña y mediana empresa a la micro, pequeña y mediana organización”* en Disco de Memorias del Primer Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Los Dilemas de la modernización. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. México.
21. Dillanés Cisneros, María Estela (1994) *“La Gerencia racional científica: En busca de la eficiencia”*. En Gestión y Estrategia. Julio-Diciembre. Número 6. Universidad Autónoma Metropolitana.

22. DiMaggio, Paul J. y Powell, Walter W. (2001) *“El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional”*. Fondo de Cultura Económica. México.
23. Estrada, A. Ricardo (2003) *“De la Confianza, la competencia y las nuevas estructuras de organización”*. Revista Administración y Organizaciones. Diciembre 2003. Año 6, Número 11. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
24. Etzioni, Amitai (1986) *“Organizaciones modernas”*. Editorial UTEHA. México
25. Fayol, Henry (1975) *“Administración Industrial y General”*. El Ateneo. México.
26. Galbraith J. K. (1984). *“El Nuevo Estado Industrial”*. Editorial Ariel. Madrid.
27. García de León Campero, Salvador (2001) *“Reflexiones y consideraciones en torno al estudio de la microempresa en México”*. Revista Administración y Organizaciones. Noviembre 2001. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
28. Gómez Velasco, Enrique (2004) *“Cultura Organizacional y su Influencia en la Empresa Integradora: un estudio de caso”*. Tesis para obtener el grado de maestría en Estudios Organizacionales, UAM. México.
29. Grabinsky Steider, Salo (1992) *“La empresa familiar”*. Del Verbo emprender. México.
30. Hall, Richard H. (1996) *“Organizaciones. Estructura, Procesos y Resultados”*. Prentice Hall. México.
31. Kenneth, J. Albert (1983) *“Manual del administrador de empresas”*. McGraw Hill. México
32. Lozano Carrillo, Oscar (2003) *“Comportamiento organizacional en la pequeña empresa: El caso de la refaccionaria Veracruz”*. Tesis de grado de Maestría en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa. México.
33. March, James (1994) *“A Primer On Decision Making”*. Free Press. USA.
34. Martínez, Rutilio (1999) *“Una explicación del nepotismo y del desdén por la tecnología dentro de la empresa mexicana en base al pasado económico del país y a ciertas tradiciones socioculturales”*. En Administración y Organizaciones. Julio 1999. Año 1, Número 2. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

35. Maslow, Abraham (1970). *"Motivation and Personality"*. Harper & Row Publishers. U.S.A.
36. Mayntz, Renate (1972) *"Sociología de la Organización"*. Alianza Universidad. España.
37. _____ (1983) *"Introducción a los Métodos de la Sociología Empírica"*. Alianza Universidad. España.
38. Mintzberg, Henry (1980). *"Structure in 5's: A Síntesis of the Research on Organization Design"*. En Management Science. Marzo 1980. Volumen 26. Núm. 3.
39. _____ (1990). *"The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management"*. En Strategic Management Journal. Marzo 1990. Volumen 11. Núm. 3.
40. _____ (1991) *"Mintzberg y la Dirección"*, Díaz de Santos. Madrid.
41. _____ (1993) *"El Proceso Estratégico"*. Prentice Hall. México.
42. Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (1999). *"Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico"*. Editorial Granica. Argentina.
43. Montaña Hirose, Luis (1999) *"La investigación en Administración. Reflexiones para el caso de México"*. En Administración y Organizaciones. Julio 1999. Año 1, Número 2. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
44. _____ (2000) "El Orden Sistémico: algunos avatares del paradigma organizacional". En Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (coords.) *El orden Organizacional: poder, estrategia y contradicción*. Ediciones y Distribuciones Hispánicas y UAM. México.
45. _____ (2004) *"Los Estudios Organizacionales en México"*. UAM, UDO Y Miguel Angel Porrua, México.
46. Montoya Flores, María Teresa y Rendón Cobián, Marcela (1999) *"Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana"*. En Administración y Organizaciones. Noviembre 1999. Año 1, Número 3. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
47. Mouzelis, Nicos (1975) *"Organización y burocracia"*. Ed. Península. España.

48. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) *“La Organización creadora de conocimiento”*. Editorial Oxford University Press. México.
49. Ouchi, William (1977) *“The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control”*. En *Administrative Science Quarterly*. Marzo 1977. Volumen 22. Núm. 1.
50. Pardinas, Felipe (1991) *“Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales”*. Ed. Siglo XXI. México.
51. Periódico Reforma. Nota del día miércoles 2 de febrero de 2005.
52. Periódico El Financiero. Nota del día lunes 21 de febrero de 2005.
53. Periódico El Financiero. Nota del día miércoles 9 de marzo de 2005.
54. Perrow, Charles (1967) *“A Framework for the Comparative Analysis of Organizations”*. En *American Sociological Review*. Volumen 32. Núm. 2.
55. _____ (1982) *“Análisis de la Organización: Aspecto sociológico”*. CECSA. México.
56. Pomar Fernández, Silvia y Rivera Guerrero, Martín (2001) *“Fomento al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa”*. En *Administración y Organizaciones*. Noviembre 2001. Año 4, Número 7. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
57. Porter, Michael (2005) *“Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”*. CECSA. México.
58. Rendón Cobián, Marcela (2003) *“Cultura y organización en la empresa familiar”*. En *Revista Iztapalapa*. Número 55. Julio-Diciembre.
59. Ries, Al (1989) *“Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia”*. McGraw-Hill. México.
60. Robbins, Stephen P. (1983) *“Theory Organization: The Structure and Design of Organizations”*. Prentice Hall. New York.
61. Rodríguez Valencia, Joaquín (1997) *“Cómo administrar pequeñas y medianas empresas”*. ECAFSA. México.
62. Ruiz Olabuenaga. José (1999) *“Metodología de la Investigación Cualitativa”*. Universidad de Deusto. Bilbao, España.

63. Saleme Aguilar, Ma. Magdalena (2001) *"El estado del arte del desarrollo de la investigación sobre actividad emprendedora en la empresa"*. En Administración y Organizaciones. Julio 2001. Año 3, Número 6. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
64. Schwartz, Morris y Green, Charlotte (1955) *"Problems in Participant Observation"*. En The American Journal of Sociology. Volumen 60. Núm. 4.
65. Silverman, David (1995) *"Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction"*. Ed. Sage. Londres.
66. Simon, Herbert (1982) *"El Comportamiento Administrativo. Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa"*. Ed. Aguilar. Argentina.
67. Soto, E, Braidot N. (1999) *"Las PYMES latinoamericanas: Herramientas competitivas para un mundo globalizado"*. Ed. Iferna. Argentina.
68. Suárez Núñez, Tirso (2000) *"La Pequeña Empresa (PE) y los Estudios Organizacionales"*. En Administración y Organizaciones. Julio 2000. Año 2, Número 4. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
69. _____ (2001) *"La Pequeña Empresa (PE) en el Pensamiento Económico"*. En Administración y Organizaciones. Noviembre 2001. Año 4, Número 7. UAM, México.
70. _____ (2003) *"La Pequeña Empresa (PE) como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas"*. En Administración y Organizaciones. Julio 2003. Año 5, Número 10. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
71. _____ (2003) *"Desarrollo y Organización: Formas, fondos y trasfondos"* en Disco de Memorias del Primer Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Los Dilemas de la modernización. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa. México.
72. Taylor, S.J. y Bogdan R. (1996) *"Introducción a los métodos cualitativos de investigación"*. Editorial Paidós. España.
73. Woodward, Joan (1994) *"Industrial Organization: Theory and Practice"*. Oxford University Press. Great Britain.
74. www.economia.gob.mx

Ahora es el tiempo de dejar volar a la voz del atrevimiento y llevar a la realidad los sueños; ahora es el momento de construir ese destino para las siguientes décadas; esa es la misión; ese el compromiso mas importante, y en el que se emplearán la mayor cantidad de recursos. Ningún otro proyecto en lo individual tendrá mayor impacto o será de mayor alcance; ninguno requerirá tanto compromiso y sacrificio; ninguno será tan difícil o costoso de alcanzar, ... pero al mismo tiempo ningún otro será tan excitante.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

No. 00011

EL COMPORTAMIENTO ESTRUCTURAL Y ESTRATEGICO EN EL NACIMIENTO, CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA: EL CASO PRESTA PLUS EN LEON, GTO.

En México, D.F., se presentaron a las 10:00 horas del día 4 del mes de julio del año 2006 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

MTRO. OSCAR LOZANO CARRILLO

MTRO. GUILLERMO TORRES SANABRIA

DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron a la presentación de la Idónea Comunicación de Resultados cuya denominación aparece en, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JULIAN MAURICIO ROSALES CABRERA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DIRECCION DE SISTEMAS ESCOLARES



Casa abierta al tiempo

JULIAN MAURICIO ROSALES CABRERA
FIRMA DEL ALUMNO

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

Aprobar

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

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

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS
PEREZ

PRESIDENTE

MTRO. OSCAR LOZANO CARRILLO

VOCAL

MTRO. GUILLERMO TORRES SANABRIA

SECRETARIA

DRA. MARCELA VICTORIA RENDON
COBIAN