



Universidad Autónoma del Estado de
México



Facultad de Economía

“Instituciones formales e informales en una microempresa
relacionada al comercio de autopartes ubicada en Toluca,
Estado de México, 2016”

Tesis

Que para obtener el título de:
Licenciado en Negocios Internacionales Bilingüe

Presenta:

Erik David Estrada Rodríguez

Asesor:

Dra. en C.E.A. Rosa Azalea Canales García

Revisores:

Dr. en E. Octavio C. Bernal Ramos

Dr. en C.E.A. Osvaldo U. Becerril Torres

Toluca, Estado de México Junio 2017

Agradecimientos

A mis padres, por su apoyo incondicional.

A la Dra. en C.E.A. Azalea Canales García por compartir sus conocimientos en el ámbito económico y educativo.

A Servicio Rodríguez por la confianza y la oportunidad de laborar en la Organización.

Reconocimiento al Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (COMECyT) por la beca otorgada.

Índice

	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1. Instituciones en el marco de la ciencia económica	6
1.1. Escuela clásica y neoclásica	6
1.2. Escuela Keynesiana	8
1.3. Escuela Schumpeteriana	9
1.4. Teoría Institucionalista	10
1.4.1. Viejo Institucionalismo de T. Veblen	12
1.5. Nuevo Institucionalismo: el enfoque de Douglas North	13
1.6. Identificación de las principales instituciones en las corrientes de pensamiento económico	18
Capítulo 2. Instituciones formales e informales en el contexto del Análisis de Redes Sociales	21
2.1. Teoría de Redes Sociales	21
2.1.1. Teoría Actor -Red	22
2.1.2. Interaccionismo simbólico	23
2.1.3. Teoría de la Coordinación Social	23
2.1.3.1. Confianza	24
2.1.3.2. Traducción	24
2.1.3.3. Negociación	26
2.1.3.4. Deliberación	27
2.1.4. Análisis de Redes Sociales	28
2.2. Redes: definición, elementos centrales, topología y propiedades	29
2.2.1. Concepto de red y sus elementos	30
2.2.2. Topología de redes	32
2.3. Variables e indicadores de medición en el Análisis de Redes Sociales	34
2.4. Cliques	37

	Pág.
Capítulo 3. Análisis de Redes Sociales en Servicio Rodríguez	39
3.1. Industria automotriz y la comercialización de autopartes en México	39
3.2. La empresa familiar en México, panorama general	41
3.2.1. Análisis de Redes Sociales aplicado a Servicio Rodríguez	44
3.2.2. Matriz de adyacencia y grafo relacional	48
3.2.3. Indicadores estructurales: densidad, accesibilidad y distancia	51
3.2.3.1. Densidad	51
3.2.3.2. Accesibilidad	52
3.2.4. Distancia geodésica	53
3.2.5. Indicadores posicionales: centralidad de grado, grado de intermediación y grado de cercanía	56
3.2.5.1. Centralidad de grado	56
3.2.5.2. Grado de intermediación	59
3.2.5.3. Centralidad de grado o cercanía	60
3.2.6. Cliques o subgrupos de la red	62
 Capítulo 4 Instituciones formales e informales en el desempeño de Servicio Rodríguez	 65
4.1. Instituciones formales	65
4.1.1. Gobierno, lineamientos y normas	65
4.1.2. Relaciones con los proveedores	68
4.1.3. Recursos humanos	70
4.1.4. Contrato laboral y las herramientas de trabajo	72
4.1.5. Manual organizacional	74
4.1.6. Formación profesional en la empresa	76
4.2. Instituciones informales	78
4.2.1. Conocimiento en el ramo automotriz y la dirección del negocio	79
4.2.2. Responsabilidad en la empresa	81
4.2.3. Motivación	82
4.2.4. Liderazgo en la empresa	84
4.3. Mecanismos de integración: confianza, traducción, negociación y deliberación	85
4.3.1. Confianza y traducción	85
4.3.2. Deliberación y negociación	87

Conclusiones generales	Pág. 89
Bibliografía	94
Anexos	102

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1.1 Elementos principales de las teorías económicas	19
Cuadro 3.1 Actividades principales de los encargados en Servicio Rodríguez	45
Cuadro 3.2 Organigrama de Servicio Rodríguez	49
Cuadro 3.3 Matriz de adyacencia de Servicio Rodríguez	53
Cuadro 3.4 Grafo relacional de Servicio Rodríguez	54
Cuadro 3.5 Matriz de accesibilidad de Servicio Rodríguez	57
Cuadro 3.6 Distancia geodésica y grado de cohesión en Servicio Rodríguez	60
Cuadro 3.7 Grado de centralidad de los miembros de Servicio Rodríguez	61
Cuadro 4.1 Principales dificultades relacionadas a la influencia de instituciones públicas en el desarrollo de Servicio Rodríguez	67
Cuadro 4.2 Ventajas de establecer contratos formales para Servicio Rodríguez y sus proveedores	69
Cuadro 4.3 Recursos humanos en Servicio Rodríguez	71
Cuadro 4.4 Ventajas del contrato laboral y herramientas de trabajo adecuadas en Servicio Rodríguez	73
Cuadro 4.5 Aspectos del manual organizacional	75
Cuadro 4.6 Ventajas de la formación profesional de la empresa en estudio	77
Cuadro 4.7 Procesos necesarios para la creación de conocimiento (Modelo SECI)	80
Cuadro 4.8 Recomendaciones para generar motivación entre empleados	83

Índice de figuras

Figura 2.1 Elementos de una red	31
Figura 2.2 Esquema de topología de redes principales en las ciencias sociales	33
Figura 2.3 Variables e indicadores de medición en el ARS	36
Figura 2.4 Composición de un cliqué	37
Figura 3.1 Organigrama de Servicio Rodríguez	47
Figura 3.2 Grafo Relacional de Servicio Rodríguez	50

Introducción

Ante los cambios constantes en el ámbito empresarial, los dirigentes de las organizaciones se ven obligados a generar estrategias que promuevan mejoras en su funcionamiento. La premisa primordial es estimular la profesionalización en las microempresas generando innovación y desarrollo interno. Derivado de lo anterior, al estudiar las estructuras organizacionales desde la perspectiva de configuración de redes, es posible visualizar la relevancia de las conexiones entre individuos y al mismo tiempo, las vinculaciones institucionales que inciden sobre el desempeño empresarial y el crecimiento económico de las regiones.

Desde el punto de vista teórico, la perspectiva institucionalista de Douglass North indaga las instituciones formales e informales. Las de carácter formal, puntualizan sobre normas, leyes y reglamentos escritos cuyo objetivo es regular la conducta de los individuos; mientras que las informales, señalan las reglas de carácter intangible, transmitidas generacionalmente, como las costumbres, los códigos de conducta, las convicciones o las preferencias.

En países como México, es vital observar las instituciones formales e informales insertas en el contexto de las microempresas, que constituyen 94 por ciento del total de empresas registradas en el país siendo frecuentemente organizaciones de carácter familiar (INEGI, 2014). Asimismo, representan una adecuada forma de observar la influencia institucional ya que un funcionamiento óptimo permite la transmisión de conocimiento, la creación de empleos, la generación de innovaciones y el crecimiento económico.

A escala nacional, existen casos de microempresas como Bimbo S.A. de C.V., El puerto de Liverpool S.A.B. de C.V.; entre otras, que han sido generadas a partir de la visión de sus fundadores, quienes desde el comienzo han experimentado directamente desafíos internos y externos, desde la generación del *know-how*, hasta dificultades relacionadas con instituciones de carácter público y privado.

Actualmente, el acceso a la tecnología y la información genera mayores oportunidades para que los dirigentes de las empresas puedan desarrollar e innovar en determinados procesos productivos y en las actividades propias de los puestos de trabajo.

A nivel nacional, la existencia de microempresas es de gran relevancia ya que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), para el año 2009 el total de empresas registradas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) fue de cinco millones; mientras que para el año 2016 fue de casi seis millones, representando un aumento del 9% de nuevas empresas registradas. Lo anterior, es alentador para la economía mexicana; sin embargo, la esperanza de vida de un negocio es en promedio 7.7 años al nacer, si sobreviven al primer año, su esperanza aumenta a 8.1 años; si llegan a los cinco años, crece a 9.9, y si alcanzan los 10, aumenta a 12.7 años (AMIA, 2016).

Lo descrito previamente, puede depender en gran proporción del funcionamiento institucional. Al respecto, se identifican escasas de investigaciones (Fuentelsaz, 2015) relacionadas al funcionamiento de las microempresas con una estructura preponderantemente familiar. Habitualmente, los estudios sobre las empresas se centran en perspectivas relacionadas al contexto administrativo, omitiendo factores vinculados a las instituciones formales e informales.

El objetivo general de esta investigación versa en analizar el impacto que tienen las instituciones formales e informales en el crecimiento de una microempresa familiar ubicada en Toluca, Estado de México, relacionada al comercio de refacciones automotrices.

La hipótesis a probar refiere que las instituciones de carácter formal e informal influyen en el crecimiento de la microempresa en estudio. Por ello, se explica la relación entre dos variables. La primera, refiere a la identificación de las instituciones formales e informales en el ámbito de la microempresa familiar comercializadora de autopartes y; la segunda, el impacto de éstas sobre el desempeño de la organización.

Debido a la carencia de enfoques cuantitativos y cualitativos orientados al estudio institucional, se estableció un esquema metodológico basado en dos aspectos; el primero, la revisión de teorías representativas y el segundo, el Análisis de Redes Sociales (ARS) que arroja resultados estadísticos de las conexiones entre los actores por medio del estudio de elementos propios de las instituciones formales como los lineamientos y normas gubernamentales, recursos humanos y selección de personal, contrato laboral y herramientas de trabajo, el manual organizacional y la formación profesional. Respecto a los informales se contempla al conocimiento en el ramo automotriz y la dirección del negocio, la responsabilidad en la empresa, la motivación y el liderazgo, así como los mecanismos de integración: confianza, traducción, negociación y deliberación (Anexo 1).

Concretamente, el Análisis de Redes Sociales permite construir la matriz de adyacencia, el grafo relacional, los indicadores estructurales (densidad, distancia y accesibilidad) y posicionales (centralidad de grado, grado de intermediación y centralidad de cercanía), así como los cliques o subgrupos en la red. De manera conjunta, estos elementos describen gráfica y estadísticamente la configuración aproximada de la red institucional de la empresa objeto de estudio. Para la obtención los indicadores del ARS se emplea el programa Ucinet, software especializado para el estudio de las redes sociales.

La segunda sección plantea la complementación de las observaciones dadas por la metodología del ARS. A partir de ello, se incluyeron factores cualitativos de la estructura organizacional, tales como: la comunicación, el objetivo de la conexión, la confianza, la figura del traductor quien facilita el flujo de información entre los miembros, el aprendizaje colectivo, el conocimiento y el papel del Estado. Ello permite examinar la influencia de las instituciones formales e informales en las organizaciones.

El método utilizado es de corte descriptivo analítico, que tiene como base una revisión documental y la aplicación de cuestionarios a trabajadores y encargados de *Servicio Rodríguez* (Anexo 2 y Anexo 3). Al aplicar el método descrito es posible analizar un suceso en particular en un contexto determinado, así como la

comprensión de ciertos elementos que no son visibles a primera vista, sino por medio de la aplicación sistemática de herramientas propias de la investigación.

El cuestionario contiene preguntas semiestructuradas en relación a las instituciones formales e informales materializadas por los lineamientos y normas gubernamentales, recursos humanos y selección de personal, el contrato laboral y las herramientas de trabajo, el manual organizacional y la formación profesional, el conocimiento en el ramo automotriz y la dirección del negocio, responsabilidad en la empresa, motivación y liderazgo así como los mecanismos de integración: confianza, traducción, negociación y deliberación.

El instrumento en cuestión fue entregado al personal haciendo mención que los datos son con fines académicos. La interpretación de las respuestas se realiza a partir de la construcción de una matriz de congruencia cuya finalidad consiste en visualizar las dimensiones operacionales de las instituciones formales e informales (Anexo 4).

La población en estudio está compuesta por doce individuos, cuatro de ellos fungen como encargados y el resto son colaboradores. Es importante señalar la posible existencia de sesgos en la información debido a aspectos ajenos al investigador; por ejemplo, dada la relación empresario-trabajador o padre-hijo, se infiere la probabilidad que los entrevistados podrían haber omitido determinada información por cuestiones personales.

Respecto a la naturaleza de la investigación, es de tipo transversal ya que presenta la conformación institucional de *Servicio Rodríguez* en un momento determinado. Al ser de carácter transversal, no estudia posibles cambios en la configuración institucional a través del tiempo.

Una de las aportaciones centrales radica en que muestra el estudio de las instituciones y su impacto en una microempresa familiar a partir de un enfoque distinto a los tradicionales, frecuentemente basados en el proceso administrativo, ya que conjuga aspectos cuantitativos y cualitativos en torno al desenvolvimiento institucional.

Derivado de ello, se comprueba que las empresas son estructuras institucionales complejas; al mismo tiempo, ostentan factores tangibles e intangibles que tienen la capacidad para fomentar o inhibir el crecimiento empresarial. Por tanto, se plantean propuestas de mejora respecto al contexto institucional orientadas al desarrollo de la empresa. Si bien, los hallazgos no son generalizables permiten proponer un esquema metodológico para estudiar las interacciones entre los individuos y la forma en que se insertan institucionalmente en un entorno empresarial.

La presente investigación se compone de cuatro capítulos. El primero, describe un panorama general de las instituciones formales e informales en las principales teorías económicas, enfatizando sobre la vertiente institucionalista de Douglass North. El segundo, muestra los elementos centrales de la Teoría del Análisis de Redes Sociales (ARS) y sus componentes centrales. El tercero, alude al caso particular de la empresa Servicio Rodríguez y su entorno desde el punto de vista del ARS; y en el cuarto, se estudia la organización desde el contexto de las instituciones formales (los lineamientos y normas gubernamentales, recursos humanos y selección de personal, el contrato laboral y las herramientas de trabajo, el manual organizacional y la formación profesional) e informales (el conocimiento en el ramo automotriz y la dirección del negocio, responsabilidad en la empresa, motivación y liderazgo así como los mecanismos de integración: confianza, traducción, negociación y deliberación).

CAPITULO I

Instituciones en el marco de la teoría económica

Conocer la evolución de las instituciones desde un punto de vista de la ciencia económica resulta de gran importancia para comprender el desempeño de las empresas y los países. Por tanto, es necesario hacer un breve repaso sobre las teorías económicas más influyentes que abordan directa o indirectamente el contexto institucional, entre ellas, la teoría clásica y neoclásica, la escuela Shumpeteriana y las corrientes representativas del enfoque institucionalista.

1.1. La Escuela Clásica y Neoclásica

La escuela clásica y neoclásica constituyen las escuelas de pensamiento más influyentes en la actualidad. Adam Smith, David Ricardo y John Stuart Mill son considerados como los principales precursores, tomando como base la sistematización de la división del trabajo y el libre mercado (Ekelund y Hébert, 2005).

Smith, quien escribió la publicación denominada *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones (1776)*, señala que el interés propio dirige todos los aspectos del comportamiento humano, equiparado a una *mano invisible* que impulsa el trabajo y la acumulación de capital y al mismo tiempo, origina un incremento en la productividad (Hunt, 2011).

Asegura que la riqueza de un país se cimienta por la oferta de bienes producidos en relación al número de habitantes; es decir, solo los bienes y no metales preciosos conforman la riqueza de una nación. Respecto a la división del trabajo, es definida como la base para el intercambio mercantil, en donde los individuos son personas dotadas de habilidades, propensiones e intereses necesarios para la producción. (Cataño, 1999; Ekelund y Hébert, 2005). Así mismo, muestra que en ausencia de la especialización, se tendrá como resultado una baja productividad y en consecuencia una riqueza material escasa; por el contrario, una elevada especialización del trabajo, incentivará la producción y el crecimiento económico.

La división del trabajo aumenta la destreza en cada trabajador, estimula la invención de herramientas facilitadoras de su labor y faculta ahorrar tiempo en la producción, señalando que los individuos, los bienes y la división del trabajo son elementos básicos a considerar para que la sociedad comercial funcione (Hunt, 2011).

Smith, argumenta que las mercancías se mueven en mercados de competencia perfecta, lo que conlleva a la presencia de la mano invisible cuyo propósito es regular la oferta y demanda de bienes y servicios. En virtud de ello, es factible identificar al mercado como la única institución válida que promueve la libre competencia y el crecimiento económico. El Estado es visto como agente regulador de la actividad productiva al evitar abusos, facilitar el intercambio y alentar las actividades industriales y comerciales (Landreth y Colander, 2006). En este sentido, las instituciones emergen del orden natural configuradas a partir de la libre competencia, la división del trabajo, la especialización y el equilibrio entre la oferta y la demanda del mercado (Hunt, 2011). En resumen, la teoría clásica se encuentra fundamentada en el interés personal y el egoísmo individual que promueven el libre comercio, siendo el mercado y el trabajo, las instituciones preponderantes que mueven al sistema económico.

La escuela Neoclásica emergió a mediados de 1870, popularizada por los economistas Alfred Marshall, León Walras, Arthur Pigou y Wilfredo Pareto. El fundamento principal es la influencia de métodos matemáticos para explicar los fenómenos sociales. Concretamente, busca indagar sobre la relación entre los individuos y las empresas que interactúan en los mercados de bienes y factores productivos (Ekelund y Hébert, 2005).

A diferencia de la escuela clásica, los neoclásicos enfatizan sobre un enfoque subjetivo basado en el comportamiento del individuo y la utilidad que representa el consumo de bienes y servicios (Hunt, 2011). Sin embargo, el punto de convergencia entre ambas corrientes versa en visualizar la libre competencia como determinante del precio establecido por la oferta y la demanda.

El proceso económico neoclásico comienza con el deseo ilimitado de un individuo y la escasez de bienes cuya satisfacción implica recurrir a la oferta del mercado y establecer de manera conjunta el precio de equilibrio. Así, se desarrolla una teoría de demanda de bienes y una oferta de los factores productivos (Ekelund y Hébert, 2005). Se visualizan tres premisas: los individuos actúan de forma racional, los agentes económicos (consumidores y productores) buscan maximizar su utilidad y beneficio; y los sujetos actúan sobre la base de información perfecta. En este ambiente, el mercado es una institución presente en las relaciones económicas ya que incide en la formación de precios. Dadas las aseveraciones antepuestas, es viable reconocer implícitamente que la utilidad, la maximización del beneficio y el precio, constituyen las variables institucionales trascendentales de la vertiente neoclásica.

En suma, la Escuela Clásica y neoclásica subrayan el papel del mercado como la institución principal que garantiza el intercambio, sin embargo excluyen el papel del Estado en el funcionamiento económico, situación criticable por la escuela keynesiana, schumpeteriana e institucionalista.

1.2. La escuela Keynesina

La Gran Depresión de 1929 representa un parteaguas en la historia del pensamiento económico a raíz de la publicación de la *Teoría General de la Ocupación, el Interés y el Dinero*, escrita por John Maynard Keynes (1936), vislumbra desde una óptica distinta a la corriente clásica y neoclásica.

El keynesianismo establece que las fluctuaciones en la actividad económica son consecuencia de una insuficiente demanda agregada, situación que debe subsanarse con la intervención del Estado a través de política fiscal y monetaria. Asimismo señala que el desempleo voluntario en el largo plazo se debe a la capacidad de los mercados para autoajustarse (Ekelund y Hébert, 2005).

Al respecto, Keynes propone que el crecimiento económico puede generarse por medio de una política fiscal expansiva a través del aumento del gasto público o la reducción de los impuestos, generando con ello un efecto multiplicador sobre la

inversión y el consumo que al mismo tiempo, impacta positivamente sobre la demanda agregada (Landreth y Colander, 2006).

En este ámbito, es posible deducir que la institución central del punto de vista keynesiano es el Estado que actúa como agente regulador y promotor de la actividad económica mediante políticas enfocadas a restablecer el equilibrio entre la oferta y demanda.

1.3. La escuela Schumpeteriana

La perspectiva propuesta por Joseph A. Schumpeter constituye una vertiente heterodoxa respecto a los preceptos clásicos, neoclásicos y keynesianos. Particularmente, introduce un esquema analítico basado en el empresario emprendedor y la innovación. La obra cumbre titulada *Teoría del Desarrollo Económico (1912)* ofrece elementos para comprender el comportamiento del ciclo económico, el funcionamiento institucional, el papel de Estado, el empresario emprendedor y la innovación como motor de crecimiento (Landreth y Colander, 2006).

En este marco, el empresario emprendedor asume la posición medular del sistema para aprovechar aspectos ignorados por otros y crear nuevas oportunidades de innovación. Así mismo, es generador de los procesos denominados destrucción creativa y ciclo de negocios. La destrucción creativa representa un punto de quiebre de patrones productivos dominantes, desplazados por nuevas formas de organización o la inserción de bienes innovadores en el mercado. El ciclo de negocios refiere a la dinámica de evolución continua, siendo los periodos de crisis, etapas de adaptación a las nuevas condiciones de producción y las fases de expansión son el resultado de la introducción de innovaciones al mercado (Schumpeter, 1976; Hunt, 2011).

Schumpeter afirma que estimular la destrucción creativa y el ciclo de negocios requiere de mecanismos de créditos financieros que pueden ser otorgados por banqueros empresarios. La obtención de financiamiento faculta al empresario

emprendedor a realizar combinaciones de bienes, crear nuevos productos y determinar funciones de producción innovadoras (Landreth y Colander, 2006).

Respecto a la innovación se define como el mecanismo esencial de transformación institucional, verificada a partir de las transformaciones en los métodos para proporcionar satisfactores. Ésta se visualiza a través de cinco posibles sucesos: la introducción de un nuevo bien; un novedoso método de comercialización; la apertura de nuevos mercados; el descubrimiento de fuentes de materia prima y la creación de monopolios o la destrucción de los existentes (Canales, Román y Albarrán, 2015).

En conclusión, dentro de la corriente Schumpeteriana el empresario emprendedor y la innovación constituyen las instituciones relevantes para comprender el funcionamiento de la dinámica económica.

1.4. La teoría institucionalista

La teoría institucionalista es una corriente de pensamiento económica heterodoxa que critica los preceptos de la economía neoclásica principalmente, el individualismo metodológico y la libre competencia. Las ideas principales se centran en el papel de las instituciones desde un punto de vista multidisciplinario e incluyente de investigaciones antropológicas, sociológicas y psicológicas (Landreth y Colander, 2006).

Específicamente, afirma que las actividades económicas se desarrollan en el seno de las sociedades, regidas por elementos como la población, la cultura, los reglamentos jurídicos y las políticas. Así mismo, sostiene que el Estado debe intervenir buscando el bienestar colectivo (Ekelund y Hébert, 2005).

En este marco, la riqueza no es una meta en sí misma, sino un instrumento para lograr fines humanos. El principio neoclásico basado en la mano invisible y la búsqueda del interés propio es secundario; por ello, analiza la libre competencia determinada por las condiciones del sistema económico, entendido como un

conjunto de interacciones entre diversas instituciones y no como el actuar de un individuo atomístico (Landreth y Colander, 2006).

Por tanto, se infiere que desde esta perspectiva, los agentes económicos no operan en el marco de la competencia perfecta, por el contrario, actúan bajo esquemas de información incompleta en un ambiente institucional.

La dinámica económica depende de un proceso de evolución institucional, sujeta al contexto histórico resultante de un conjunto de interacciones de agentes heterogéneos con el entorno. Dentro del institucionalismo, la mano invisible neoclásica es equiparada con un estado natural aunque vinculado a la existencia de reglas y normas sociales; las cuales son el resultado de conexiones colectivas enfocadas a proteger los intereses de los individuos. Es por ello que se critica a la teoría marginalista dado que no toma en cuenta variables como el contexto histórico, la interacción social y la distinción entre la conducta de las personas (Levrero, 2014).

Alternativamente, la competencia es vista desde un ángulo distinto a la ortodoxia clásica ya que no depende de los precios y la maximización de ganancias, sino de un conjunto de instituciones sociales incluyentes de costumbres, normas y principios éticos (North, 1993).

A pesar que el institucionalismo define una forma distinta de indagar en el marco económico, no adquirió preponderancia como corriente de pensamiento principal, debido en parte a la falta de sistematización matemática, así como, la carencia de un cuerpo teórico homogéneo. La teoría del viejo institucionalismo representada por Thorsten Veblen y la vertiente del nuevo institucionalismo, de Douglass North configuran dos panoramas analíticos del estudio institucional.

1.4.1. Viejo institucionalismo de T. Veblen

El punto de vista del viejo institucionalismo emerge en Estados Unidos hacia finales del siglo XIX, a partir de la propuesta de Veblen quien refuta la teoría neoclásica al afirmar que el mercado funciona gracias a las relaciones entre los

individuos, que ocasionan una interacción compleja en donde se incluyen aspectos como las normas sociales y jurídicas que influyen en el comportamiento de las personas (Landreth y Colander, 2006).

El eje central de la perspectiva de Veblen es la noción de instinto, entendido como predisposiciones innatas que ejercen control directo o indirecto sobre la conducta colectiva. Así las instituciones son definidas como hábitos mentales predominantes, la forma de hacer las cosas y los modos de pensar. A través de la evolución social, los instintos son transformados en hábitos que influyen en la conformación de instituciones (Veblen 2003).

La evolución social es equiparada al evolucionismo biológico Darwiniano, ya que las instituciones mentales más convenientes son elegidas a través de un proceso de selección natural originando con ello un cambio continuo en la dinámica institucional. Por tanto, el comportamiento de la economía se ve afectado por diferencias en los hábitos entre los individuos (Hunt, 2011).

Este proceso de cambio es producto de una dicotomía entre la conducta institucional y la conducta instrumental. En la primera, se incluye a una clase trabajadora creadora de patrones de conducta basados en costumbres y practicas heredadas, capaz de adaptarse a nuevas condiciones y a la solución de problemas concretos; en la segunda, se halla la clase *ociosa* (gobernantes, clérigos, militares e intelectuales) que manifiestan un comportamiento orientado a la conservación del *status quo*. Para Veblen, el desarrollo económico debe ser analizado desde una perspectiva histórica, ligada a esta dicotomía marcada por aumentos de la población y cambios en los hábitos de conducta (Gonzalez, 2009).

Por lo anterior, se concluye que la vieja escuela institucionalista mostró por primera vez un interés en analizar a mayor detalle las instituciones y sus mecanismos de transformación e igualmente busca sustituir al hedonismo neoclásico al incorporar diversas disciplinas esencialmente, la filosofía, la economía y la ética. No obstante, los detractores de este enfoque señalan que se trata de una perspectiva no económica, teórica y superficial para el tratamiento de los problemas económicos.

1.5. Nuevo institucionalismo económico: el enfoque de Douglas North

Una de las vertientes derivadas del Viejo Institucionalismo es la corriente denominada Nuevo Institucionalismo Económico encabezada por Douglass North¹ quien circunscribe el análisis dentro de un marco histórico.

El punto medular es el individuo, inserto en un ambiente institucional dinámico que posee racionalidad limitada, información incompleta y que actúa bajo condiciones de incertidumbre interpretando la realidad subjetivamente. En esta panorámica, North (1990) define las instituciones como las *reglas del juego* de una sociedad, que guían y limitan la conducta del hombre en colectividad (Urbano, Díaz y Hernández, 2007).

El nuevo institucionalismo Económico propone el análisis de tres tipos de intercambio. El primero, denominado personalizado, incluye a pequeña escala la producción y el comercio. El segundo, describe ritos o códigos de conducta establecidos para llevar a cabo intercambios de mayor amplitud; y el tercero, concentra grados de coerción cuyo objetivo es asegurar el funcionamiento en los acuerdos sociales; sin embargo, advierte que los agentes sociales continuarán destinando recursos materiales y humanos a fin de obtener mayor información o bien, consolidar las relaciones de intercambio (Urbano, Díaz y Hernández, 2007). Por ello, las instituciones adquieren un rol central, permitiendo la reducción de la incertidumbre a través de la determinación de códigos de conducta y la presencia de normas que se convierten en obligaciones para los individuos (Ayala, 2004).

Asimismo, afirma que la existencia de las instituciones no resulta necesariamente en un intercambio social eficiente; es decir, si genera la obligación de cumplir normas o convicciones. De esta forma, los contratos se cumplirán cuando el costo resulte menor a la evasión; por el contrario, si el contrato es de carácter no obligatorio, los costos de transacción serán permanentes (North, 1993).

¹ Economista americano, obtuvo el Premio Nobel de Economía en conjunto con Robert W. Fogel, en el año de 1993. En la actualidad, es considerado como pionero del nuevo institucionalismo, ya que sus aportes son precursores del análisis institucional incorporando la historia económica así como métodos cuantitativos (Hunt, 2011).

Para ésta vertiente, el Estado actúa como un tercero que garantiza el cumplimiento de las normas establecidas, por tanto, no ostenta un carácter neutral sino genera percepciones sobre si mismo, en particular, a través del monitoreo de los derechos de propiedad y las limitaciones constitucionales que inhiben el abuso de poder en el ámbito político.

En cuanto a los planteamientos de North (1993), se deben subrayar las diferencias institucionales en el funcionamiento del Estado entre los países subdesarrollados y desarrollados, ya que en estos últimos, puede existir el soborno y la corrupción, siendo factores negativos para la colectividad pero provechosos para una de las partes.

Así, el contexto institucional necesariamente refiere a los aspectos como normas y regulaciones que influyen en la actividad económica, esencialmente agrega el papel de la cultura, la predisposición por parte de la sociedad hacia las actividades económicas y determina el nivel de capital humano indispensable para el crecimiento económico.

En este entorno, las instituciones son segmentadas en formales e informales. Las formales describen leyes, normas y reglamentos escritos que regulan la conducta de los individuos en sociedad; mientras, las informales se refieren a normas de carácter intangible transmitidas generacionalmente como cuestiones culturales, costumbres, códigos de conducta, convicciones, preferencias subjetivas e ideología que representan un aspecto fundamental para la toma de decisiones (Ayala, 2004; North, 1993).

Las instituciones informales asumen relevancia cuando se pretende cohesionar a la colectividad a través de la división del trabajo y la especialización, al mismo tiempo aparecen las reglas formales. De la interrelación entre formales e informales se origina el proceso de cambio institucional; el cual, mueve al sistema económico y es considerado como el punto medular que resulta de la interacción entre los miembros que conforman el marco institucional: organizaciones, reglas formales informales y mecanismos de cumplimiento de carácter obligatorio.

Dentro de este marco, la estabilidad es fundamental ya que cuando se presentan cambios las limitaciones formales generan tensiones con las nuevas instituciones. Cuando el cambio resulte costoso, aun siendo ineficiente, la resistencia por parte de las instituciones tiende a persistir (Urbano, Díaz y Hernández, 2007). Ésta evolución de carácter institucional, depende de la interacción entre las instituciones y las organizaciones.

En otras palabras, las organizaciones surgen en función de los incentivos que generan las instituciones y al mismo tiempo actúan para modificar éstas en relación a sus intereses. De esta forma, el proceso de transmutación depende de un individuo clave representado por el *empresario* quien tiene la capacidad de percibir si un cambio en las reglas del juego será beneficioso, siendo este discernimiento dependiente de la información que recibe como de la forma en que la procesa. Además, este conjunto de visiones ideológicas pueden frenar o favorecer el cambio institucional, por ello es preciso influir sobre la forma de pensar de los empresarios y principalmente en los hacedores de política pública (Urbano, Díaz y Hernández, 2007).

Particularmente, la teoría del nuevo institucionalismo faculta analizar el ámbito empresarial desde un punto de vista divergente a la ortodoxia neoclásica. Su énfasis radica en considerar la incidencia del entorno sobre el desempeño de las organizaciones esencialmente, las diferentes conductas entre sus miembros que pueden influir de manera positiva o negativa en el ambiente empresarial (North, 1993).

El cambio institucional también puede visualizarse como un proceso de aprendizaje colectivo debido a que éste es definido como la adquisición de nuevas formas de comportamiento derivadas de un proceso de adaptación al entorno cuyo fin es la generación de experiencia y conocimiento. La colectivización de estos saberes individuales incentiva la creación de nuevo conocimiento que permitirá a la organización avanzar hacia sus objetivos y determinará al mismo tiempo el proceso de cambio institucional (Gore, Vogel, Soler, y Cárdenas, 2006).

Por ello, aprender significa que una organización adquiere instituciones que estimulan la innovación e implícitamente normas formales e informales. Así mismo, determinan la tecnología, las ganancias, las preferencias y el desempeño organizacional (Canales y Mercado, 2011).

El aprendizaje colectivo se encuentra ligado al cambio institucional y al mismo tiempo, a un proceso de trayectorias pasadas (*path dependence*). En otras palabras, obedecen no solo a experiencias y aprendizaje actual, sino agregan la acumulación de experiencias y aprendizajes de generaciones precedentes incorporadas a través de la cultura, el lenguaje, los valores, la tecnología y la forma de hacer las cosas. En virtud de ello, el cambio institucional y el aprendizaje proporcionan un panorama para describir el modo en que las sociedades evolucionan señalando el punto clave para entender el cambio histórico (Canales y Mercado, 2011).

En este ámbito, las organizaciones son instituciones sujetas al aprendizaje colectivo y el cambio institucional, definidas como un grupo de individuos que convergen en alcanzar un objetivo y metas comunes. En términos generales se puede definir a la empresa como un ente de carácter económico y social con fines de lucro. Factores como el capital, el trabajo y los recursos materiales, combinados de la manera adecuada logran la consecución de los objetivos planteados. En el entorno empresarial, las instituciones en conjunto con la tecnología estimulan los costos de transacción que posteriormente, originan los costos de producción, necesarios para el cumplimiento de acuerdos efectuados.

Por ello, resulta primordial un esquema institucional adecuado para incidir positivamente sobre el comportamiento empresarial, esencialmente vigilancia gubernamental para cumplir los derechos de propiedad y proporcionar asistencia en caso de irregularidades dentro de asociaciones públicas y privadas (North, 1993). De ésta forma, la vida de los individuos y las organizaciones no se ve solamente afectada por los códigos de conducta o las limitaciones formales, sino también debido a la falta de confianza, la carencia de protección y seguridad; siendo una tarea institucional, mitigar la ausencia de estas problemáticas.

Paralelamente, la propuesta de North faculta analizar el desempeño económico a partir de las instituciones e incorporando supuestos de información incompleta y racionalidad limitada. Concretamente, articulando la existencia de reglas formales e informales y las peculiaridades concretas de la sociedad en que se implantan. Los países que adopten instituciones provenientes de otras naciones tendrán características de desempeño distinto debido a las diferencias en las instituciones informales (North, 1993; Urbano, Díaz y Hernández, 2007).

El desarrollo económico se encuentra vinculado al cambio institucional, al aprendizaje colectivo y al sistema de incentivos. Estos últimos, inciden sobre el comportamiento de los individuos mediante esquemas de recompensas, castigos monetarios y estímulos al perfeccionamiento de la creatividad. De ésta manera, los incentivos determinan el comportamiento económico (Obregón, 2008).

El desarrollo de los países a largo plazo puede únicamente fomentarse por medio de un ambiente institucional propicio orientado a soluciones cooperativas y socialmente productivas. De acuerdo a North, el avance económico es consecuencia de tres factores. El primero, los cambios demográficos (cantidad y calidad de la población), el segundo, la acumulación de aprendizaje y el *path dependence*; y el tercero, el contexto institucional que determina la estructura de incentivos (Obregón, 2008; Canales y Mercado, 2011).

En suma, el nuevo institucionalismo de Douglas North enfatiza sobre la búsqueda de las instituciones formales e informales que inciden en el desarrollo eficiente de los recursos materiales y humanos de las sociedades. Para ello, considera factores como el desempeño económico, el cambio histórico y el sistema de incentivos que establecen y permiten el cumplimiento de los derechos de propiedad, sin omitir la dificultad que representa modelar el comportamiento de los individuos por medio de normas de carácter formal, así como percepciones y convicciones humanas en el desempeño de la economía.

1.6. Identificación de las instituciones principales en las corrientes de pensamiento económico

Las distintas formas de pensamiento económico visualizan explícita o implícitamente las instituciones. Al respecto, es factible deducir que las escuelas de pensamiento clásico y neoclásico identifican al mercado como institución central del sistema económico e incorporan la división del trabajo, la utilidad de los consumidores y la maximización de las ganancias de los productores.

Por ello, analizan estáticamente el ambiente institucional dado que suprimen la información imperfecta, los individuos con racionalidad limitada y la incidencia del factor cultural sobre el entorno económico. Para el enfoque keynesiano, la institución principal se encuentra personificada por la figura del Estado quien tiene la capacidad de incidir sobre la demanda agregada para atenuar las fluctuaciones en la actividad económica.

En contraste, el punto de vista schumpeteriano señala al empresario emprendedor y la innovación como instituciones medulares para la dinámica de las economías. El comportamiento del individuo emprendedor impacta sobre el ciclo de los negocios y el proceso de destrucción creativa; que a su vez, permiten el desarrollo económico en los países.

Respecto al viejo institucionalismo, se infiere que el instinto es el punto clave que ejerce control directo o indirecto sobre la cultura colectiva; originando hábitos mentales predominantes, modos de pensar y forma de hacer las cosas.

El nuevo institucionalismo representado por North alude explícitamente el papel de las instituciones sobre el desempeño económico. Particularmente, diferencia entre instituciones formales e informales. Las primeras, adquieren un carácter tangible materializado por medio de reglas y normas escritas; en tanto las segundas, asumen la peculiaridad de instituciones intangibles basadas en factores culturales, costumbres y códigos de conducta transmitidos social y generacionalmente.

De manera conjunta, las instituciones formales e informales determinan el aprendizaje colectivo, el cambio institucional y el desempeño económico. A modo de síntesis el cuadro 1.1 muestra el abordaje de las instituciones a partir de las vertientes económicas con mayor relevancia.

Cuadro 1.1		
Elementos principales de las teorías económicas		
Escuela de pensamiento económico	Aspectos centrales	Institución Identificada
Escuela clásica y neoclásica	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado determina la oferta y la demanda. • La “mano invisible” regula automáticamente al mercado. • El mercado asigna los recursos y distribuye eficientemente los ingresos. • Los mercados a través del precio tienden a equilibrarse. • El análisis es de carácter microeconómico. • Omite el papel de los factores no relacionados con el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado • El trabajo • “La mano invisible”
Escuela Schumpeteriana	<ul style="list-style-type: none"> • El empresario emprendedor es el responsable del crecimiento económico. • La innovación es un papel esencial en la estructura económica. • El proceso de destrucción creativa y el ciclo de negocios se originan a partir de la conducta del empresario emprendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento del empresario emprendedor • La innovación

Cuadro 1.1 (Continuación)		
Elementos principales de las teorías económicas		
Escuela de pensamiento económico	Aspectos centrales	Institución Identificada
Viejo institucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Los instintos que se transforman en hábitos y originan las instituciones • Las instituciones son la base de una economía • El desarrollo económico se genera por el cambio en los hábitos en los individuos y el aumento de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instintos y hábitos
Nuevo institucionalismo (Douglass North)	<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones son las reglas de juego que modifican el sistema económico. • Supone racionalidad limitada, información imperfecta y la existencia de costos por transacciones. • Puntualiza en la existencia de dos tipos de instituciones: formales e informales. • Dificultad para transformar instituciones informales, debido a que se originan generacionalmente • Incidencia de la cultura, sobre el desempeño económico • Las instituciones inciden en el cambio institucional, desempeño organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones y empresas • Instituciones formales: normas, leyes y reglamentos • Instituciones informales: códigos de conducta, valores, cultura, transmitidos generacionalmente.

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, la revisión de las vertientes del pensamiento económico posibilita inferir implícita o explícitamente la importancia del factor institucional sobre el desarrollo de las empresas, las organizaciones y la economía. Por ello, es preciso indagar la incidencia de las instituciones en el desempeño de los sectores productivos, especialmente el vinculado al sector automotriz dada su importancia en términos tecnológicos, de inversión extranjera directa, creación de empleos y conexiones con la industria de autopartes.

Capítulo 2

Instituciones formales e informales en el contexto del Análisis de Redes Sociales

El presente capítulo tiene como objetivo examinar, a través del Análisis de Redes Sociales (ARS) las instituciones formales e informales en el ámbito de la micro-empresa objeto de estudio. Lo anterior faculta conocer la manera en que se configuran los vínculos entre los empleados y los encargados, misma que implícitamente simboliza las instituciones formales e informales que poseen la capacidad para fomentar o inhibir el crecimiento de las organizaciones. Por tanto, se describe la Teoría de Redes Sociales y sus vertientes principales, subrayando los elementos del Análisis de Redes Sociales ya que posee variables e indicadores de cuantificación de las conexiones entre los individuos.

2.1. Teoría de Redes Sociales

El origen histórico de la Teoría de Redes Sociales comienza en Europa a mediados del siglo XVIII, encabezado por Leonhard Euler quien mostró una solución al problema de cruzar en un mismo paseo por los siete puentes de la ciudad de Königsberg sin pasar dos veces por alguno de ellos. Representó el problema como un conjunto de cuatro nodos unidos por series de siete líneas, demostrando que es posible establecer rutas que conectan a todos los puntos sin pasar dos veces por el mismo enlace y al mismo tiempo, dio las pautas para la teoría de grafos (Luna, 2004).

En términos generales, la Teoría de Redes Sociales se centra en una visión de la estructura social, siendo ésta un conjunto de vínculos que unen a miembros de manera individual o colectiva de la sociedad, enfatizando sobre la conducta, las normas culturales y otros elementos subjetivos que resultan equiparables a las instituciones informales (Díaz, Urbano y Hernández, 2005).

La Teoría de Redes Sociales incluye un grupo de perspectivas que abordan la estructura social e institucional desde ángulos diversos, entre ellas: la Teoría del Actor-Red, Interaccionismo Simbólico, Teoría de la Coordinación Social y el Análisis de Redes Sociales.

2.1.1. Teoría Actor-Red

Fundada por Bruno Latour (1980), tiene como objetivo representar la acción conjunta de los individuos y los avances tecnológicos, sin distinguir entre lo social y lo no-social (Hanneman, 2001). En otras palabras, busca estudiar la manera en que se vinculan los sujetos inmersos en una determinada sociedad. Así, resulta imposible comprender la acción humana sin entender cómo ésta se ve condicionada o modificada por una tecnología que es alterada continuamente por la misma acción de los individuos.

Por lo tanto, el agente social que se crea a lo largo del tiempo involucra la combinación de las relaciones entre las personas, máquinas y el lenguaje (Urbano, Díaz y Hernández, 2007). El principal fundamento versa en principios epistemológicos estructurales, señalando que los participantes del sistema no tienen una relación significativa si no se visualiza al conjunto de relaciones que componen el resto de los elementos presentes en el contexto (Albornoz y Alfaraz, 2006).

En síntesis, la teoría del Actor-Red toma en consideración aspectos como la comunicación en las redes, la generación de conjuntos estructurales, el papel de la tecnología y lenguajes de programación, normas y códigos de conducta, mostrando la repercusión de éstos en el comportamiento de los individuos. Tales aspectos pueden equipararse con las instituciones informales aludidas por Douglass North.

2.1.2. Interaccionismo simbólico

El Interaccionismo simbólico es una corriente teórica inclusiva de un marco metodológico encauzado al estudio de las estructuras sociales. Los principales exponentes son Mead (1934) y Cooley (1902) quienes definen que la conducta de los sujetos se deriva de la conjunción de un grupo de símbolos con significado (Hodgson, 2004). Esto es, la reacción de los individuos ante un evento concreto es el resultado de los elementos dados por la interacción social. Por lo tanto, para ésta corriente es esencial el significado e interpretación de los procesos humanos.

Para Blumer (1969), la interacción entre individuos tiene como consecuencia la autoconciencia y capacidad de reflexión para elegir el número de experiencias cuando interactúa socialmente; proporcionando al mismo tiempo, posibilidades de alejarse de sus propios actos. Al respecto, propone tres premisas. La primera, los individuos actúan dependiendo de la situación; es decir, del significado de las cosas para ellos. La segunda, el contenido de las cosas se define a partir de la interacción social que un actor posee con otras personas; y el tercero, cuando el contenido es modificado por medio de un proceso de traducción y evaluación (Díaz, Urbano y Hernández, 2005). En suma, el interaccionismo simbólico explica cómo visualizan las personas su entorno y cómo reaccionan ante él.

2.1.3. Teoría de la Coordinación Social

La Teoría de la Coordinación Social admite que los mecanismos de integración presentes en las redes ayudan a superar conflictos, permitiendo la toma de mejores decisiones en un grupo u organización. Supone como eje central a los cuatro mecanismos de integración presentes en las redes: confianza, traducción, negociación y deliberación (Luna, 2004).

2.1.3.1 Confianza

La confianza se genera cuando existen inconvenientes en las relaciones sociales, contribuyendo a la comunicación y colaboración entre individuos u organizaciones. Ésta se genera entre individuos con particularidades e identidades débiles, con recursos y logros diferentes o bien, con formas diversas de visualizar la cultura organizativa (Luna y Velasco, 2005). La confianza y el éxito de las acciones entre personas se encuentran relacionadas ya que dependen de la conducta de ellos y la posibilidad de que éstos no busquen alguna ventaja del individuo que tenga posibilidades de proporcionarla.

Aunque no existe una categorización única al respecto, una tipología enfatiza sobre tres tipos de confianza. La estratégica, que surge por evaluaciones del costo-beneficio; por tanto, depende de la posibilidad de generar beneficios mutuos en la relación. La técnica o basada en el prestigio, resulta de las capacidades y competencias de los participantes (individuos u organizaciones). Finalmente, la confianza normativa deriva de las creencias y valores compartidos; se centra en la solidaridad entre las personas, más que en los beneficios esperados de la interacción (Luna y Velasco, 2005).

La confianza funge como elemento integrador de los sistemas sociales, se trata de un factor multiplicador para la formación de nuevas relaciones a partir del sistema de vínculos original (Lawson, 2003). La carencia de confianza puede crear dificultades de coordinación, eficacia o eficiencia así como una interpretación errónea de la información recibida de un actor a otro.

2.1.3.2 Traducción

La traducción busca constituir un lenguaje común, basado en situaciones lógicas y organizativas con diversos propósitos, preferencias, necesidades, intereses y objetivos predeterminados, dejando intacta la autonomía de los individuos en la red. Éste proceso se estudia en los ámbitos estructural e individual (Aponte, 2002).

La importancia de la traducción en un grupo determinado se encuentra sujeta a diversas líneas de reflexión sobre las redes como entidades complejas; de manera general, destaca la centralidad de las interfaces en las redes y la importancia de las actividades colectivas (Urbano, 2006). En este marco, la figura denominada traductor asume especial trascendencia al asumir el papel de actor puente en la comunicación y comprensión entre individuos pertenecientes a diferentes instituciones, organizaciones.

Las organizaciones al congregar a diversas personas y entidades, trabajan como estructuras de traducción. Estos sistemas vinculan entidades e individuos que proceden de otros contextos institucionales, organizativos y sociales; pero que a la vez, desempeñan la función de traductores, aportando comunicación y conocimiento entre los miembros (Stezano, 2014).

Los individuos se atañen con otros colaboradores por medio de una diversidad de vínculos formales e informales; en donde a su vez conservan atributos particulares lo que los hace accesibles para los miembros, permitiéndoles desenvolverse como facilitadores de la comunicación. Un actor-traductor puede relacionarse con perspectivas centrales o secundarias en la organización, ya que revelan una urgente actividad de interacción en áreas como la toma de decisiones y resolución de inconvenientes (Luna y Velasco 2009).

En síntesis, la traducción responde a desfases en el lenguaje, intereses propios de los sujetos y la lógica organizacional. Instituye un lenguaje común para el procesamiento de la lucha por el poder, vinculado con la diversidad de recursos que se intercambian y distribuyen múltiples ocasiones en la organización. Por ello, se infiere que existe una estrecha relación entre la confianza y la traducción derivada de la importancia de los traductores, quienes dependen del grado de dificultad o facilidad de la comunicación entre los miembros; esto a su vez deriva de la confianza.

2.1.3.3 Negociación

La negociación describe como punto central a la toma de decisiones colectivas, tomando en cuenta tres mecanismos: el voto, la negociación y la deliberación. Aunque no se excluyen entre sí, poseen diferencias esenciales por sus posibilidades y restricciones. El voto es considerado como un medio efectivo que ayuda en la toma de decisiones y habitualmente genera resultados claros; en tanto, existe cierta discrepancia entre negociación y deliberación observada desde el punto de vista de los intereses de los individuos. Al respecto, mientras que en una negociación los intereses son establecidos previamente, la deliberación se fundamenta en el concepto colectivo de las preferencias (Stezano, 2014).

Posee diversas características, cuenta con cierto número de participantes (individuales o colectivos); con conflictos de intereses que deben ser resueltos; donde los participantes son dependientes entre ellos. Asimismo, los involucrados buscan una obligación en vez de lidiar o desertar en una relación; por lo que no hay reglamentos que resuelvan automáticamente el conflicto de intereses (Reynoso, 2011).

La negociación tiene como característica la dependencia mutua de sus miembros; es decir, mientras los individuos actúen por cuenta propia, controlen sus recursos y participen en la distribución del poder, haciendo de la negociación un acto vital, lo que resulta en una característica esencial de los procesos de toma de decisión en sistemas complejos. Tendrá mayor probabilidad de éxito si los participantes tienen intereses claros y específicos y si los objetivos y metas están definidos (Aguirre, 2011). De ese modo, las metas se alcanzan mediante estrategias coherentes, orientadas hacia la obtención de beneficios concretos y hacia la minimización de pérdidas definidas.

Éste proceso, presente en las estructuras colectivas, tiene lugar en el mercado y en las organizaciones, incluidas las empresas, ya que algunas de sus decisiones refieren no solamente a la mejor manera de satisfacer los intereses individuales, sino a la mejor solución a problemas colectivos. Por ello, los acuerdos deben cerrarse mediante la argumentación antes que por la negociación. (Urbano, 2007).

2.1.3.4 Deliberación

Se refiere al intercambio racional de argumentos para la toma de decisiones y soluciones razonables. Su meta principal es identificar un bien común; es decir, busca redefinir los intereses particulares, obligando a los participantes a presentar sus argumentos apelando a los intereses y valores comunes. Los intereses individuales se vuelven legítimos sólo en la medida en que se puede argumentar que son compatibles con los intereses de los participantes (Stezano, 2014). Lo anterior resulta importante en las empresas, ya que los problemas que la interacción debe resolver tienen que ser definidos colectivamente o por lo menos redefinidos dentro de la propia interacción.

Existen propiedades y características de las empresas u organizaciones que facilitan la deliberación; entre ellas están la autonomía y la interdependencia de sus miembros y sus estructuras de poder descentralizadas (Rendón, Aguilar, Muñoz y Reyes, 2007).

Entre las condiciones institucionales que pueden facilitar la acción de deliberar se encuentra la interacción regular y periódica entre un conjunto de participantes, derivando en el reconocimiento por parte del resto de los individuos, de sus percepciones, preocupaciones y preferencias; lo que genera confianza entre los miembros, favoreciendo el aprendizaje y propiciando un compromiso (Luna y Velasco, 2006). La comunicación y el flujo de información entre los participantes deben asegurarse con el fin de crear las condiciones y generar los recursos de conocimiento e información.

La deliberación posee ventajas distintivas en comparación con otros métodos para tomar decisiones colectivas. A diferencia del voto donde la sujeción de la minoría a la decisión mayoritaria es un problema estructural, la negociación y la deliberación pueden producir resultados en los que no hay claros perdedores (Reynoso, 2011). Es un proceso que consume mucho tiempo, requiere energía, atención, información y conocimiento por parte de los actores de cierta organización.

Por lo anterior, se puede generar apoyo por medio del consenso, que facilita a la organización retener a sus miembros, y a los miembros preservar su autonomía e identidad, consideradas como aspectos esenciales durante la negociación y la deliberación (Valdecasas y Medina, 2011).

En síntesis, mientras que el objetivo principal de la negociación es lograr un compromiso entre intereses en conflicto, la meta principal de la deliberación es convencer al resto de los participantes de votar a favor de cierta acción. Así, los acuerdos colectivos alcanzados mediante la deliberación son cumplidos por la propia presión del grupo; por tanto, son menos vulnerables a la debilidad de los acuerdos negociados.

En conclusión, la trascendencia de indagar en los mecanismos como la negociación (que se genera durante la toma de decisiones), la traducción (que deriva de la importancia formada cuando fluye de información) y la confianza mutua entre individuos (basada en la reciprocidad), permiten entender la manera en que operan las redes dentro de la empresa u organización y los problemas de gestión que se generan entre los miembros. Por tanto, los mecanismos de integración representan una aproximación adecuada para indagar acerca de las instituciones formales e informales.

2.1.4. Análisis de Redes Sociales

La teoría del Análisis de Redes Sociales (ARS) tiene sus orígenes históricos en la década de 1930 cuyo enfoque sistemático de la teoría y la investigación se basa en la idea de cómo un individuo depende en gran medida de cómo éste se encuentra ligado a la red de conexiones sociales; ya que el éxito o el fracaso de las sociedades u organizaciones dependen en gran medida del patrón de su estructura interna. El concepto anterior fue planteado por Jacob Levi Moreno en 1934, considerado como el fundador de ésta teoría (Luna, 2004).

J.A. Barnes (1954), analizó la importancia que tienen las relaciones formales e interpersonales como la amistad y el parentesco dentro de una comunidad, definiendo la vida social como un conjunto de cierto número de puntos o nodos

relacionados por líneas que a su vez dan lugar a una red de relaciones (Díaz, Urbano y Hernández, 2005). Por lo anterior, propone que sean estudiadas a través de métodos comparativos y modelos formales matemáticos.

El ARS facilita la recolección de datos y el estudio sistemático de las reglas establecidas entre las relaciones sociales y los individuos, ya que se pueden encontrar antecedentes teóricos y metodológicos que remontan a teorías y corrientes de análisis clásicas (Albornoz y Alfaraz, 2006).

Así, el estudio de las redes sociales comenzó a considerarse como una especialidad interdisciplinaria incluida en el ámbito psicológico, sociológico, matemático y económico. Es por ello que el desarrollo integral y la perspectiva de la Teoría del ARS en las ciencias económicas es novedoso y actualmente su aplicación en las organizaciones es minúsculo.

El ARS reúne un conjunto de técnicas que permiten la evaluación de variables preponderantes de una red, enfocándose en la estructura social, derivada de las relaciones entre diversos individuos, empresas u organizaciones. Uno de sus objetivos principales es hallar y analizar a la estructura social, formada por la acción colectiva entre personas (Reynoso, 2011). Bajo ésta panorámica, la unidad básica es la relación social que al mismo tiempo, configura a estructuras en la red compuestas de diversos elementos como los nodos, actores, vínculos y flujos (Luna y Velasco, 2009).

2.2. Redes: definición, elementos centrales, topología y propiedades

En la actualidad, diversas áreas de ciencias sociales, incluida la economía y los negocios, al igual que las ciencias exactas retoman y conceptualizan la definición de red, consecuencia del entramado de vínculos de las organizaciones de naturaleza divergente (Urbano, Díaz y Hernández, 2007).

2.2.1. Concepto de red y sus elementos

El término red, nace del latín *retis*, que se refiere a hilos que se entrelazan y forman tejidos; éste concepto fue popularizado en el siglo XVII por tejedores, quienes calificaban la calidad de las fibras. Así mismo, en el área de la medicina se usa para referirse al aparato sanguíneo. Continuamente, una red se define como un sistema relacional conformado por partes divergentes pero que presentan un interés común (Aguirre, 2011).

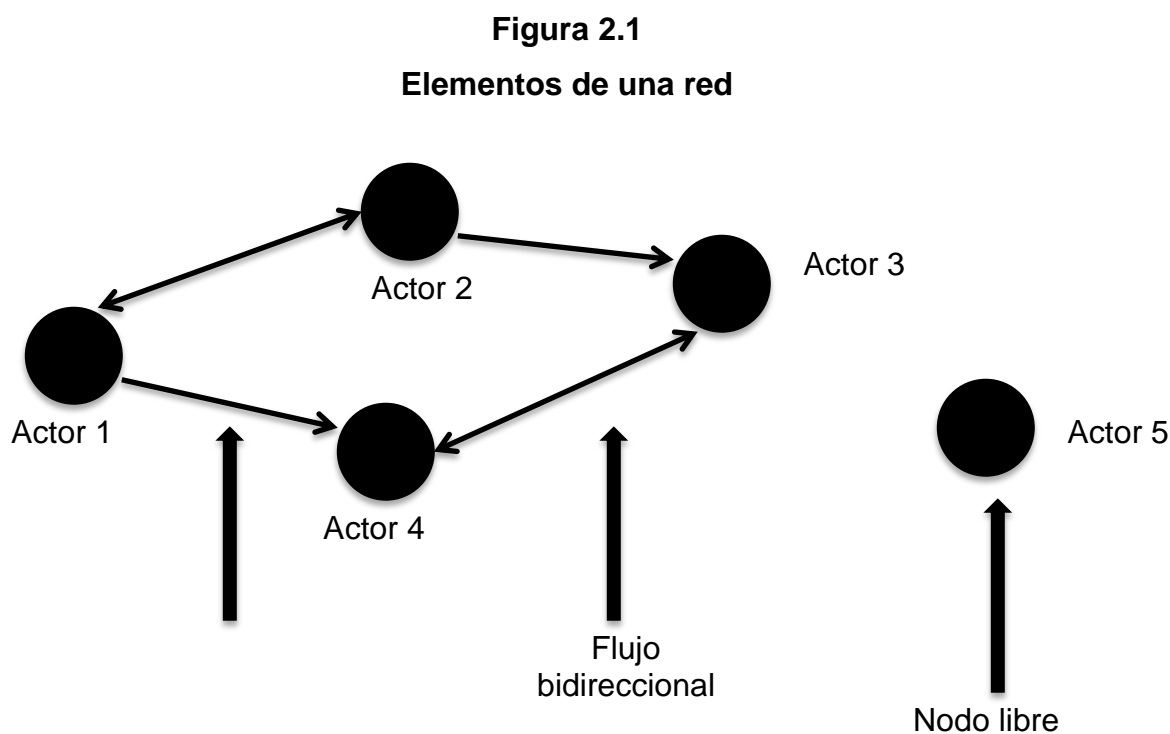
En las ciencias sociales, representa un grupo o conjunto de individuos que interactúan de manera dinámica y sistemática, intercambiando recursos para alcanzar un determinado objetivo. Asimismo, se puede considerar a una red como una totalidad organizada, compuesta por partes que se encuentran relacionadas y tiene intereses específicos. Los nodos, también denominados actores (representados por círculos) son los agentes que en conjunto tienen un objetivo en común. Cada nodo tiene cualidades particulares, lo que permite su identificación en la red. La suma de todos los nodos equivale al tamaño de la red (Albornoz, 2006).

El vínculo o lazo (expresado por líneas) presente entre los nodos, así como el flujo (señalado por flechas) indica la dirección del vínculo. Cuando un actor no tiene algún vínculo se le conoce como nodo suelto. Las redes se conforman por tres elementos fundamentales, denominados nodos o actores, vínculos y flujos (Hanneman, 2001).

Los nodos o actores (representados por círculos) son los participantes que se encuentran unidos por algún objetivo en común. Cada uno con cualidades específicas, permitiendo que se le identifique dentro de la red. Todos ellos en conjunto, representan al tamaño de la red. Los vínculos (expresados por líneas) representan los lazos existentes entre múltiples nodos, mientras que los flujos (simbolizados por flechas) indican la dirección que tiene el vínculo y pueden ser de carácter unidireccional o bidireccional (Luna y Velasco, 2006).

Por lo tanto, en una red los nodos se enlazan con el resto debido a los vínculos o lazos establecidos por las relaciones, teniendo un sentido de interacción obtenido por los flujos. Puede ocurrir que un determinado actor no contenga algún tipo de vínculo, lo que se conoce como “actor suelto” (Luna y Tirado, 2005).

Una red está constituida por diversos agentes (individuos y organizaciones) que muestran relación entre ellos, derivado de distintas conductas que se unen por la búsqueda de un objetivo en común (Albornoz y Alfaraz, 2006). Por ende, no se le puede considerar como una estructura estática, ya que muestra un sistema complejo y abierto, en constante evolución, adaptándose a los cambios del entorno. Derivado de ese comportamiento surge la topología de las redes (figura 2.1).



Fuente: elaboración propia con base en Velázquez y Aguilar, 2005.

2.2.2. Topología de redes

Las redes pueden ser de distintas formas dependiendo de la posición: centrales si la posición es periférica, distributivas o centralizadas. La de tipo central ocurre cuando todos los nodos a excepción de uno, se ubican en la periferia dando como resultado que el flujo de la comunicación ocurra por medio del nodo central.

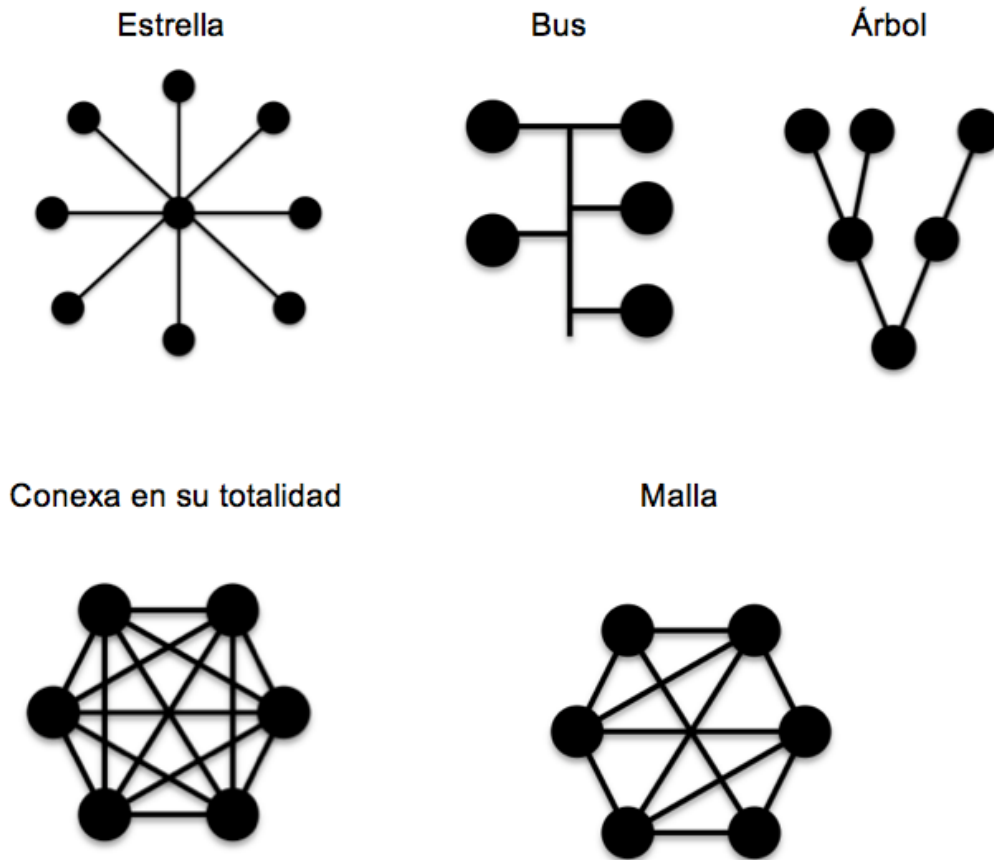
En ella, se presentan varias redes centralizadas o interconectadas por medio de uno o múltiples nodos centrales interconectados por nodos céntricos, dando como resultado flujos de comunicación que pasan a través de los actores (Reynoso, 2011).

Dentro de la topología de redes se consideran principalmente seis tipos (figura 2.2). El primero de ellos, denominado red de estrella, cuando el nodo central envía información a todos los participantes de la red; de anillo, si los ciclos presentan inicio y fin en el mismo nodo; bus, al contar con nodos que en su totalidad muestran conexión por medio de un mismo vínculo y que si éste falla, la red puede ser afectada. Una red de árbol indica una estructura jerárquica en donde el nodo principal tiene relación con nodos de rango menor, al mismo tiempo con otros incluso menores; la red conexas en su totalidad, señala un esquema descentralizado debido a que carece de un nodo central; por el contrario, cuenta con los vínculos múltiples que se conectan entre ellos. Finalmente, la red de malla se refiere a una red que no precisamente se encuentra conectada a todos los nodos pero que la ausencia de alguno de ellos no repercute en el funcionamiento de la red (Easley y Kleinberg, 2010).

Lo descrito con anterioridad permite comprender de forma adecuada las conexiones presentes en los nodos, generalmente con ayuda de software especializado. Una red distributiva, carece de nodos centrales y periféricos, ya que los actores se encuentran conectados, originando un intercambio de información fluido en toda la red y si hay fallas en ella, no afecta en su funcionamiento. Por lo tanto, la topología de redes permite describir las múltiples formas que puede tomar una red, de acuerdo a las conexiones que presenten los nodos y los periféricos.

Figura 2.2

Esquema de topología de redes principales en las ciencias sociales



Fuente: elaboración propia con base en Easley y Kleinberg, 2010.

Las ciencias sociales incorporan desde los pensadores clásicos una preocupación por las relaciones como elemento explicativo fundamental de los procesos de interacción colectiva. Los métodos utilizados en la actualidad son en su mayoría de carácter cuantitativo, basados en análisis estadísticos, generando la falta de estudios exhaustivos sobre las relaciones sociales y mucho menos de la importancia de la posición de los actores en una estructura social particular (Luna y Tirado, 2005). En este sentido, el ARS puede ser un recurso adecuado para abordar problemas planteados en términos relacionales.

En conclusión, se plantea que la idea central de analizar a las redes sociales, reside en el supuesto que lo que sienten los individuos, piensan y hacen, tiene un origen y se manifiesta en las pautas de las relaciones dadas entre los actores, oponiéndose a la idea que los atributos o características de los actores individuales son la razón de las pautas de comportamientos y por tanto de la estructura social.

2.3. Variables e indicadores de medición en el Análisis de Redes Sociales

La forma en que una red está constituida, actúa en el comportamiento de los individuos que son parte en ella, generando un análisis del sistema social visto como un conjunto estructurado de posiciones sociales donde el número y tipo de relaciones son imprescindibles para comprender la conducta y la intensidad de los individuos (Easley y Kleinberg, 2010). Para visualizar las variables e indicadores dados por el ARS, es preciso subrayar la complejidad inherente a las estructuras reticulares a partir de las capacidades de adaptabilidad, absorción y retroalimentación.

Al respecto, una red presenta adaptabilidad si los miembros son flexibles; es decir, si pueden acoplarse a los cambios que se presenten en el entorno. Ostenta la habilidad de absorción si es capaz de reconocer información nueva, entender y emplear en un contexto específico, implantando lazos externos con el objetivo de maximizar la información reticular (Albornoz y Yoguel, 2004).

Por su parte, si se pretende que la conectividad sea exitosa, se debe fomentar la comunicación y la retroalimentación o *feedback*. La retroalimentación en las redes, se crea a partir de la comunicación sin dejar a un lado la conectividad. La absorción y la conectividad son métodos que se complementan entre sí, por medio de flujos de comunicación (Reynoso, 2011). El ARS toma como base para su análisis dos tipos de variables denominadas variables de composición y variables estructurales.

El análisis de variables por su composición busca conocer particularidades propias de los individuos; es decir, que similitudes y diferencias existen entre los actores, considerando el grado de pertenencia derivado de factores como la ubicación territorial o el vínculo familiar. Por el contrario, el análisis de variables por su estructura se fundamenta en dos aspectos: el primero, estructural, se refiere al nivel de integración en la red por medio de indicadores como la densidad, accesibilidad y distancia; y el segundo, posicional, examina el lugar que ocupa una persona en la red por medio de indicadores como la centralidad de grado, centralidad de cercanía y grado de intermediación (Díaz, Urbano y Hernández, 2005). La descripción detallada de las variables e indicadores del ARS permite conocer la manera en que una red se encuentra constituida. Estos elementos se muestran en la figura 2.3.

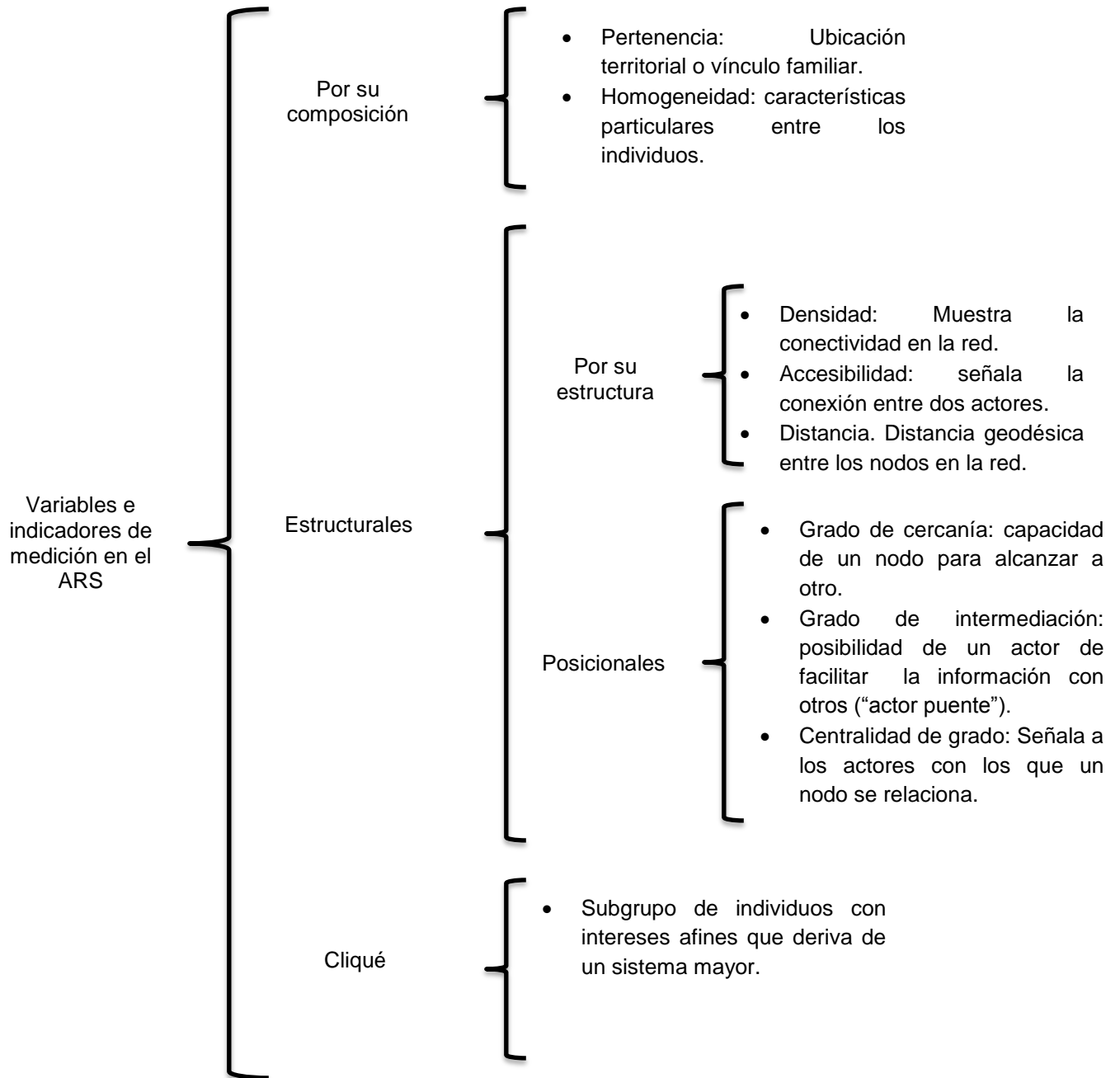
Para la presente investigación, se tomará como eje principal únicamente al ARS ya que se considera como el enfoque idóneo debido a las técnicas y herramientas² que utiliza, proyectando resultados de tipo cuantitativo, basados en variables cualitativas. Actualmente, el Análisis de Redes Sociales reúne elementos sociométricos, matriciales así como software computacional especializado³.

² Teoría de Grafos, pertenece a las ciencias exactas y computacionales, se fundamenta en las matemáticas aplicadas y discretas aunque su campo de acción en la actualidad es muy amplio, desde informática, ciencias de la telecomunicación hasta el estudio de las redes sociales. Un grafo se representa por medio de líneas que conectan puntos, los puntos son los actores y las líneas son las relaciones. Así, se puede estudiar el grupo en general desde una perspectiva individual, permitiendo no solo visualizar a toda la red, también incluye cierta matemática que facilita supuestos relacionados a indicadores utilizados en la Teoría de Redes Sociales, generando ahorro en el tiempo de búsqueda, optimizando el almacenamiento de datos por medio de software de análisis (Luna, 2004).

³ UCINET, es un programa que calcula los indicadores del ARS, por medio de algoritmos que calculan las operaciones sobre las matrices relacionales.

Figura 2.3

Variables e indicadores de medición en el ARS

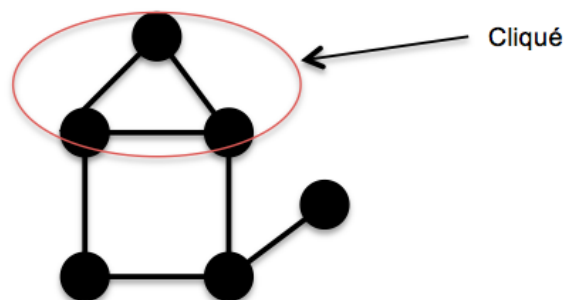


Fuente: elaboración propia.

2.4. Cliques

El término cliqué se generó a mediados del siglo XX, proviene de la palabra inglesa *clique*, que define a un grupo de personas con intereses similares. Así, los actores son los vértices mientras que las relaciones de interés se representan por las aristas (figura 2.4). Por lo anterior, la investigación de relaciones informales en sistemas a gran escala deriva en el descubrimiento empírico de estos sistemas que contienen subgrupos. La configuración social que compone a una comunidad moderna, consiste en varios subgrupos, como la familia, la iglesia, las clases y las asociaciones. En ellas se pueden observar subgrupos o cliques.

Figura 2.4
Composición de un cliqué



Fuente: elaboración propia con base en Velázquez y Aguilar, 2005.

En conclusión, existen diversas perspectivas relacionadas a las ciencias sociales, que analizan la manera en que se da la comunicación y la traducción en un determinado grupo de individuos, los códigos de conducta, la importancia de la tecnología y el lenguaje en la sociedad, la manera en que las personas perciben el entorno donde viven y la manera en que reaccionan, la importancia de la confianza de un sistema colectivo y para alcanzar acuerdos conjuntos por medio del voto, la negociación y la deliberación, son factores que pueden o no, estar relacionados al crecimiento de las pequeñas empresas, ya que si bien existen teorías relacionadas a las ciencias económicas, se plantea que éstas basan su

estudio en escenarios “perfectos”, donde las relaciones entre los miembros de una organización no presentan dificultades al momento de la resolución de conflictos o la implementación de métodos novedosos que tengan como objetivo el crecimiento financiero del ente económico.

Por lo anterior, resulta factible estudiar a las pequeñas empresas nacionales, particularmente las que refieren a una estructura basada en individuos con relaciones consanguíneas. Al respecto, es necesario proponer esquemas sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas ya que son escasos los estudios que las abordan desde el ámbito de las instituciones y particularmente, desde el ARS.

Derivado de lo precedente, es necesario conocer a profundidad la estructura de una determinada red por medio de variables estructurales y de composición, visualizándolas de manera gráfica con programas computacionales específicos para que a partir de ello, se tomen nuevos campos de acción que incidan en el crecimiento de la organización.

Capítulo 3

Análisis de Redes Sociales en la empresa familiar objeto de estudio

3.1. Industria Automotriz y la comercialización de autopartes en México

La Industria Automotriz se define como el conjunto de organizaciones relacionadas con el diseño, desarrollo, manufactura y comercialización de automóviles; siendo esencial en el dinamismo de la economía mundial. Contribuye paralelamente en el impulso de la industria siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática (Rivas y Flores, 2007; Maldonado, 2009; OICA, 2011).

En México, previo al inicio del Tratado de Libre Comercio de América del Norte⁴ (TLCAN) la industria automotriz representaba 1.9% del Producto Interno Bruto⁵ (PIB); en contraste, para 2016 su aportación fue 3 por ciento. En ese mismo año las exportaciones generaron 28.2% del total del sector manufacturero y 22.5% de las exportaciones totales, superando incluso a las petroleras (AMIA, 2016).

La industria automotriz se divide en dos segmentos: ensamble de vehículos y la fabricación de autopartes (Maldonado, 2009). Respecto al ensamble de vehículos, actualmente empresas de éste sector se ubican en territorio nacional, ya que cuenta con ventajas competitivas en términos de ubicación geográfica, disponibilidad de mano de obra calificada y acceso preferencial a los principales mercados del mundo como Estados Unidos y la Unión Europea. En el país se ubican 17 complejos situados en 11 Entidades Federativas, donde se realizan actividades que van desde el ensamble y/o blindaje hasta la fundición y el estampado de los vehículos y motores (ProMéxico, 2016).

⁴ El TLCAN, es un acuerdo regional comercial entre Estados Unidos, México y Canadá que tiene como objetivo facilitar el comercio entre estos países por medio de reglas, eliminando gradualmente las restricciones al comercio y a la inversión. Entró en vigor el 1 de Enero de 1994, desde entonces ha generado crecimiento económico, nuevos puestos de trabajo y una mayor variedad de bienes de consumo (ProMéxico, 2016).

⁵ El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios nacionales producidos por una economía en un período determinado dentro del territorio (ProMéxico, 2016).

Por su parte, el mercado de autopartes también conocido como aftermarket⁶, registró en 2016 un total de \$1, 363,647 mdd (millones de dólares), siendo China el país con mayor consumo registrado con un monto total de 307,606 mdd (Kurt y Chico, 2010). México ocupó el quinto puesto a nivel mundial con un total de 59,156 mdd. El consumo global de autopartes para el año 2014 registró un valor total de ventas por \$1, 363,647 mdd. Para el año 2017, se esperan ventas récord entre 3% y 4% mayores a las observados durante 2016 (AMIA, 2016).

La producción y comercialización de autopartes se encuentra regulada en México por organizaciones como la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), la Industria Nacional de Autopartes A.C. (INA), el Centro de Desarrollo de la Industria automotriz en México (CEDIAM). Éste tipo de instituciones de carácter publico y privado, son esenciales para la industria automotriz, ya que tienen por objetivo además de regular las actividades de las empresas propias del giro, incentivar la comercialización y promover la competitividad de manera interna y global.

Lo anterior indica que existe una demanda potencial en el sector de autopartes en México; por ello, las empresas de esta industria y las instituciones relacionadas a ella, no sólo deben establecer estrategias que ayuden a satisfacer la demanda interna y externa, tambien requieren de políticas públicas proactivas enfocadas a fortalecer al mercado nacional a través de la generación de empleo en un entorno de estabilidad macroeconómica que coadyuve a incrementar el ingreso real, particularmente propiciando el crecimiento de las pequeñas empresas.

Para el año 2017, se espera una desaceleración económica, generada principalmente por factores externos como la nueva administración gubernamental en los Estados Unidos de América, así como el impacto del *Brexit*⁷ (Secretaría de Economía, 2016). Lo anterior deriva que internamente en México, factores como el alza de tasas bancarias así como el aumento al precio del combustible,

⁶ Se refiere al mercado secundario encargado de suministrar accesorios, repuestos, equipo de segunda mano, así como servicios necesarios para la reparación o mantenimiento de vehículos automotores.

⁷ Abreviación de las palabras en Inglés *Britain* (Gran Bretaña) y *exit* (salida), se utiliza el término para referirse a la salida del Reino Unido de la Unión Europea.

repercutan en una desaceleración económica, que de manera particular, incide directamente en la disminución de ganancias para empresas familiares relacionadas al comercio de autopartes; ya que se desincentiva el consumo, aumentan las tasas de interés, entre otros.

Por ello, éste tipo de empresas deben estar preparadas para afrontar de la mejor manera factores ajenos a la organización, buscando contar con un buen funcionamiento interno y generando estrategias que logren maximizar las ventas y promuevan el desarrollo de la organización.

3.2. La empresa familiar en México: panorama general

En el ambiente internacional de los negocios, las empresas constituyen una parte fundamental para el crecimiento económico de los países. De manera particular, en México, nueve de cada diez comercios son de carácter familiar, siendo categorizados por su tamaño en micro, pequeño o mediano. Se considera micro, al establecimiento comercial que emplea hasta quince trabajadores, con ventas netas anuales de treinta millones de pesos. Pequeño, si se cuenta con una nómina de hasta cien empleados, generando ventas netas no mayores a cuatrocientos millones de pesos al año; y mediano, si ocupa un máximo de 250 trabajadores, con una facturación total anual por hasta cien millones de pesos (INEGI, 2016). El tamaño de las empresas se considera como un factor esencial que incide directamente en el aumento del PIB nacional y de la creación de empleos. (Secretaría de Economía, 2017)

De acuerdo con los censos económicos realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía⁸ (INEGI), señalan que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Anualmente, se incorporan a nivel nacional, en promedio 400,000 empresas, la mayoría de tamaño micro. Por ello, el estudio de empresas familiares, su contribución al desarrollo del país, así como el establecimiento de medidas de

⁸ Institución pública que tiene por objetivos realizar censos nacionales cada diez años, calcular el PIB mensualmente, calcular indicadores como la confianza del consumidor, como estadísticas de ocupación, empleo, educación, entre otros.

apoyo, resultan factores esenciales para lograr la generación de valor y el fortalecimiento de éste tipo de organizaciones con carácter formal.

En diversos países y de manera particular en México, las empresas familiares representan una fuente efectiva generadora de empleo, innovación y riqueza (Freysenet, 2011). Frecuentemente, éstas se originan por una idea, proyecto universitario o plan de negocio que con el tiempo, se pretende que contribuyan al patrimonio familiar por generaciones. En caso de que sean gestionadas adecuadamente tienen la posibilidad de convertirse en cadenas, franquicias o consorcios industriales con presencia global.

Las empresas familiares que radican en México, afrontan diversos retos (internos y externos) de manera cotidiana así como un alto índice de mortalidad. De acuerdo a datos obtenidos por el INEGI (2014), solo el veinte por ciento del total de las empresas con nuevo registro sobreviven los primeros tres años, y solo un 5 por ciento sobrevive hasta la tercera generación. Las organizaciones de éste tipo, nacen con el fin de generar empleos y patrimonio para los dueños quienes buscan que el negocio se fortalezca hasta llegar a un equilibrio y prosperar (Kurt, 2010).

Para lograr el objetivo, las instituciones gubernamentales (definidas por North como instituciones formales) convocan a empresarios o encargados de negocios a participar en ellos y ser beneficiados (Urbano, Díaz y Hernández, 2007). Por tanto, la contribución del ramo gubernamental es necesaria para la continuidad de este tipo de organismos que tienen por objetivo principal incentivar la creación de nuevos negocios.

Por otro lado, las Micro y Pequeñas empresas (MiPymes) producen más de la mitad del PIB total en México, lo que permite inferir su importancia económica, siendo su contribución esencial para el desarrollo del país. Una cifra indicativa es que 98.9 por ciento del total de las sociedades censadas cuenta con un solo establecimiento, es decir que carece de sucursales o subsidiarias (INEGI, 2014).

En ocasiones, los fundadores de las empresas son alentados por el deseo de construir un patrimonio y asegurar el futuro de sus hijos, ya que existe la posibilidad que el emprendimiento sea una vía para salir del desempleo o para aprovechar algún activo derivado por el *know how*⁹ (Ayala, 2004). Cuando una empresa nace de manera escasamente planeada, la tasa de mortalidad resulta considerable, ya que factores como la falta de capital o de conocimiento abruma a los dueños, lo que generaría que los dueños de la organización consideren abandonar la idea (Obregón, 2008).

Existen elementos que pueden o no frenar el crecimiento de las empresas, cuestiones propias de la administración como por ejemplo, la falta de una organización clara al momento de tomar decisiones relacionadas a las compras, manejo de personal así como ingresos, falta de una buena gestión de costos, políticas y lineamientos sobre lo que dueños y familiares pueden hacer o deben evitar, solo por mencionar algunas (North, 1993).

Lo anterior deriva en el reto de agregar valor al negocio, sin embargo, existen entornos familiares que tienen la creencia que la empresa debe servir únicamente a sus propios intereses. Por tanto, una empresa familiar es diferente a cualquier otro modelo de negocio por el hecho que enfrenta múltiples desafíos al interior de la organización como el alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio.

En suma, si bien existen factores ajenos a la organización como políticas económicas de otros países o bien nacionales, será necesario que los dueños o responsables de las micro empresas, particularmente las relacionadas al comercio de autopartes establezcan una institucionalización de la organización y busquen apoyo de organizaciones públicas, con el objetivo de crecer en el mercado y generar valor y rentabilidad de la empresa.

⁹ Se refiere a la suma de conocimientos teóricos o empíricos, necesarios para realizar algún proceso comercial.

3.2.1 Análisis de Redes Sociales aplicado a *Servicio Rodríguez*

La empresa objeto de estudio, denominada *Servicio Rodríguez* inició operaciones en los años cincuenta a partir del emprendimiento del Sr. Manuel Rodríguez J., quien tuvo la necesidad de buscar una fuente de ingreso al no contar con una formación escolar. Debido a la creciente demanda de la época, ocasionada por el aumento de vehículos automotores en la entidad mexiquense y el conocimiento empírico que el dueño adquirió en algún momento de su vida, el negocio creció de manera considerable, razón por la cual se convirtió en poco tiempo en el principal proveedor de servicio especializado en venta y reparación de sistemas de enfriamiento y escape automotriz de la capital del Estado de México.

En 1993, al no gozar de un buen estado de salud, cedió el negocio a tres de sus hijos y su conyugue, quienes actualmente fungen como encargados de la organización. Si bien, la empresa ha logrado posicionarse en el mercado local, presenta ciertas ineficiencias en su funcionamiento debido a que los descendientes del fundador cuentan con conocimiento limitado en áreas administrativas, además de la incidencia de factores externos como mayor competencia en el sector; o bien, el aumento de lineamientos de carácter obligatorio impuestos por las autoridades gubernamentales. Para corroborar tal afirmación se propone introducir los preceptos dados por el ARS. Así, será posible visualizar gráfica y numéricamente la estructura de la organización.

De manera general, la empresa carece de una estructura organizacional definida, ya que los miembros realizan las actividades a discreción. Se identificaron nueve tareas principales: atención a clientes, control de inventario, ventas, contabilidad, marketing, recursos humanos, contacto con proveedores y con instituciones gubernamentales, así como los miembros de la organización que participan en las actividades previamente descritas (Cuadro 3.1).

Cuadro 3.1**Actividades principales de los encargados de *Servicio Rodríguez***

Miembro/Actividades	Atención a clientes	Control de inventario	Ventas	Contabilidad	Marketing	Recursos Humanos	Contacto con proveedores	Contacto con instituciones gubernamentales
Administrador	•	•				•	•	•
Hermano 1	•		•			•		
Hermano 2	•	•	•			•	•	
Hermano 3	•	•	•	•	•	•	•	•
Auxiliar Administrativo	•	•	•	•	•	•	•	•

Fuente: elaboración propia.

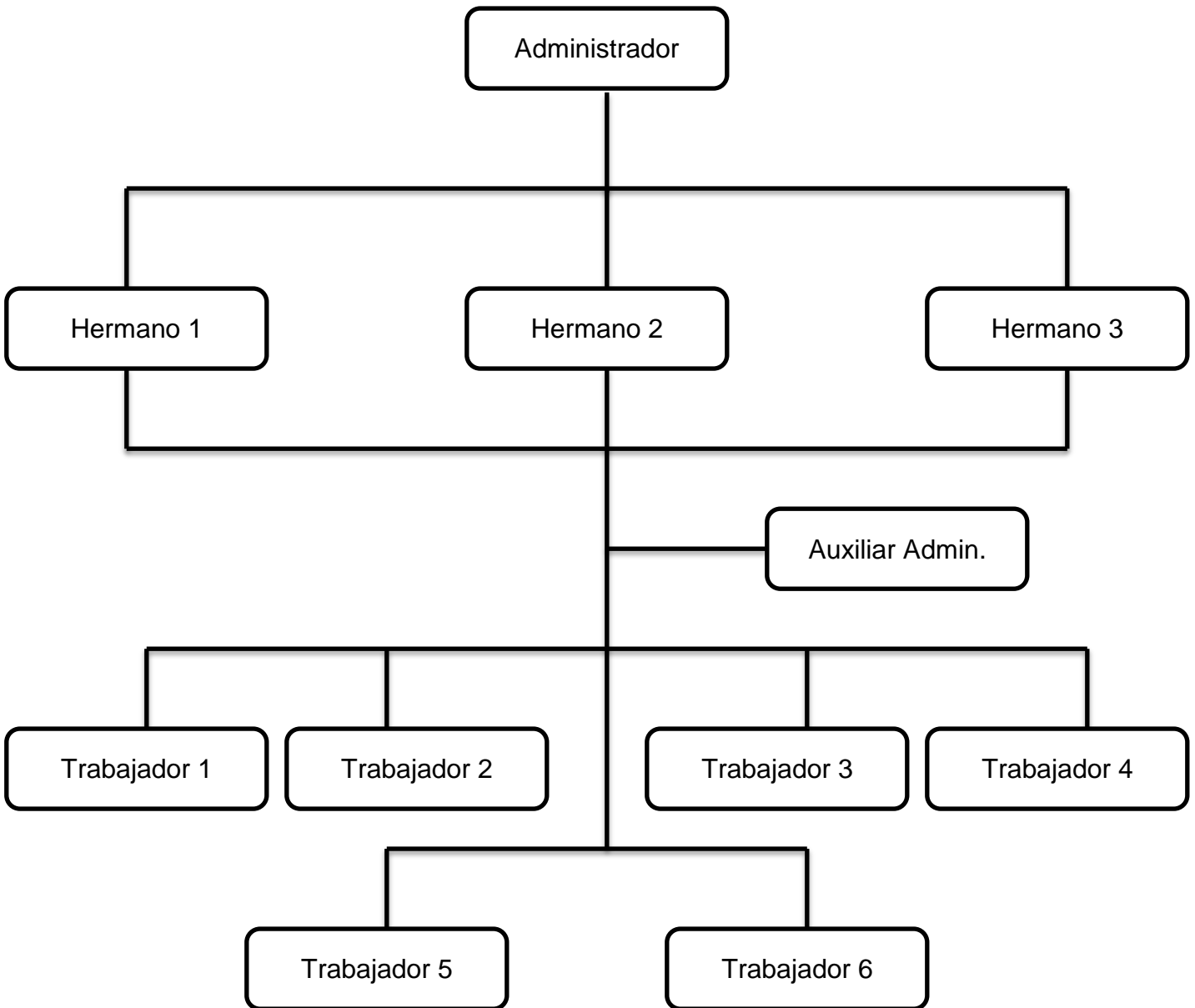
Aunque los encargados desempeñan las funciones de la empresa de manera arbitraria, es factible inferir intuitivamente la configuración de un organigrama donde el administrador es la figura central, dueña de la empresa y matriarca de la familia. Se caracteriza por la carencia de estudios profesionales y dirige la empresa heredada por su cónyuge de forma intuitiva.

Por su parte, tres de sus descendientes de primera generación fungen como figuras aproximadas a una gerencia, frecuentemente se encargan de las labores operativas que no han sido definidas explícitamente en un manual organizacional. De igual manera, no cuentan con estudios profesionales en materia empresarial. El auxiliar administrativo pertenece a la segunda generación consanguínea del fundador, se trata de una persona que posee estudios concluidos en áreas empresariales, por ello es capaz de desempeñar diversas actividades dentro de la empresa.

Respecto a los trabajadores, al comenzar a laborar, contaban con conocimiento limitado en cuanto al funcionamiento y sistemas que conforman el automóvil. El *know-how* es transferido a los nuevos empleados por los encargados de la organización así como los trabajadores actuales, quienes a su vez aprendieron de los fundadores así como de sus predecesores, lo que deriva en una capacitación limitada, ya que no se cuenta con manuales organizacionales.

En términos generales, por motivos de confidencialidad en este estudio se omitirán los nombres de las personas involucradas con la empresa familiar objeto de estudio. Así, la dueña de empresa se denominará *Administrador*, en tanto, los actores denominados *Hermano 1*, *Hermano 2* y *Hermano 3* se refieren a la primera generación de los descendientes del fundador; la figura denominada *Auxiliar Administrativo*, se refiere a un familiar perteneciente a la segunda generación del fundador, mientras que el *Trabajador 1*, *Trabajador 2*, *Trabajador 3*, *Trabajador 4*, *Trabajador 5* y *Trabajador 6*, se han numerado de acuerdo al periodo de tiempo que han laborando en la organización (figura 3.1).

Figura 3.1
Organigrama de Servicio Rodríguez



Fuente: elaboración propia.

La propuesta versa en utilizar la metodología ARS para explicar cuantitativamente las instituciones y como éstas se relacionan con el desarrollo de las microempresas, tomando como modelo a la organización *Servicio Rodríguez* con características propias de una organización típica en México.

3.2.2. Matriz de adyacencia y grafo relacional

La Teoría del ARS contempla el uso de una matriz de adyacencia para estudiar las relaciones conformadas por los individuos de una organización, facilitando la visualización de los nodos en términos posicionales y estructurales. El instrumento mencionado se conforma por una matriz que presenta la misma cantidad de filas y columnas, cada celda puntualiza valores binarios, representados por *1* y *0*, siendo *1* la existencia de una conexión y *0* cuando el vínculo es inexistente (Hanneman, 2005).

La información contenida en las filas incluye las conexiones que el actor afirma tener con el resto de los nodos, mientras que la información descrita en las columnas establece las relaciones que un individuo posee respecto a otro en particular.

Una matriz puede asumir una forma simétrica o asimétrica dependiendo del sentido de los lazos. Si éstos se dirigen hacia una sola dirección se denominan unidireccionales y bidireccionales cuando son en ambas trayectorias. Así, una matriz se designa simétrica cuando las relaciones de los actores son únicamente de tipo bidireccional; por el contrario, es asimétrica si ostenta flujos unidireccionales y bidireccionales (Rodrigues y Mérida, 2006).

De manera particular, el Cuadro 3.2 señala la matriz de adyacencia perteneciente a los miembros de la organización *Servicio Rodríguez*, compuesta por 11 filas y 11 columnas que incluyen la totalidad de colaboradores. La matriz es de tipo asimétrica ya que presenta lazos en una y dos direcciones.

Cuadro 3.2
Matriz de Adyacencia de Servicio Rodríguez

Figura	Administrador	Hermano 1	Hermano 2	Hermano 3	Auxiliar Admin.	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6
Administrador	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hermano 1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Hermano 2	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1
Hermano 3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar Admin.	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Empleado 1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0
Empleado 2	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0
Empleado 3	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1
Empleado 4	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1
Empleado 5	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1
Empleado 6	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0

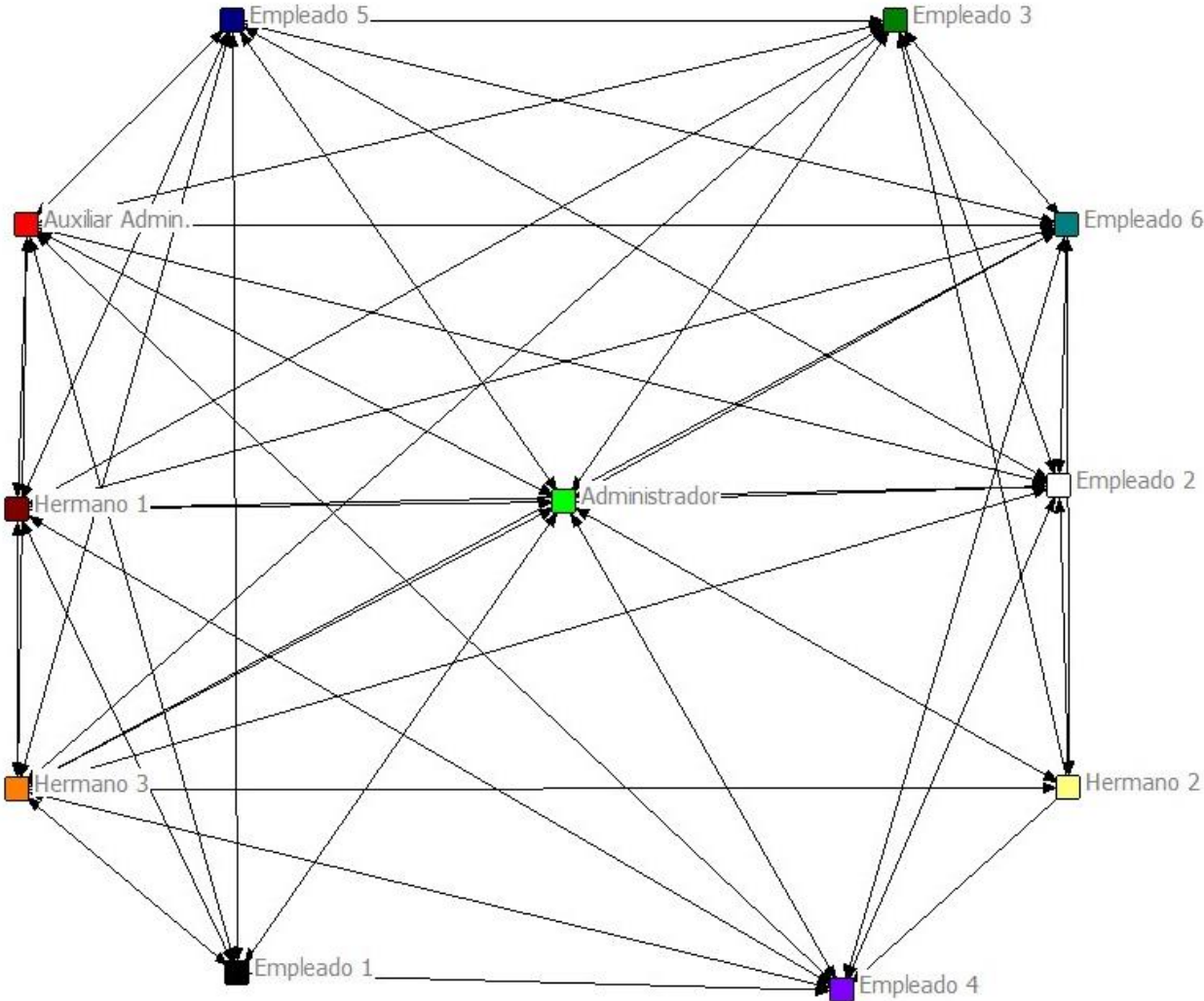
Fuente: elaboración propia.

Una de las particularidades relevantes de la matriz de adyacencia versa en que permite obtener un diagnóstico de las relaciones presentes entre los individuos de una determinada organización (Canales y Vergara, 2013). A partir de ello, es factible generar el instrumento titulado grafo relacional que posibilita observar gráficamente la información contenida en la matriz.

La figura 3.2 describe el grafo relacional propio de la microempresa objeto de estudio. Derivado de éste, se infiere que las conexiones entre los actores que conforman la empresa presentan una cantidad notable de vínculos bidireccionales y unidireccionales.

Considerando sólo a los encargados de la organización es perceptible que el *Administrador* funge como el actor central que emite enlaces con el resto de los participantes, seguido del *hermano 2* y el *hermano 3*, quienes cuentan con una importante colaboración en la empresa.

Figura 3.2
Grafo Relacional de *Servicio Rodríguez*



Fuente: elaboración propia por medio de UCINET.

Los resultados derivados de la matriz de adyacencia así como del grafo relacional constituyen un primer acercamiento a la morfología reticular, empero, es necesario complementar la información previa a través de indicadores estructurales (distancia, accesibilidad, densidad), posicionales (grado de intermediación, grado de centralidad, cercanía) y cliqués (análisis de los subgrupos existentes dentro de una red) para visualizar estadísticamente la posición de cada nodo y la configuración de la red.

3.2.3. Indicadores estructurales: densidad, accesibilidad y distancia

La Teoría del Análisis de las Redes Sociales (ARS) incluye indicadores estructurales con la finalidad de conocer el grado de cohesión e integración de la red (Rodrigues y Mérida, 2006). En particular, son relevantes la densidad, accesibilidad y distancia.

3.2.3.1 Densidad

La densidad en el ARS es un indicador que señala porcentualmente el grado de conectividad reticular mediante la conexión de los actores fraccionada entre la cantidad de vínculos potenciales. Al observar una densidad alta se infiere que los nodos se encuentran estrechamente relacionados, lo que puede facilitar y disminuir el tiempo para la transmisión de información y comunicación. Por el contrario, cuando una red presenta una escasa densidad se traduce en que los actores cuentan con relaciones limitadas, lo que disminuye la probabilidad de crear nuevas conexiones (Hanneman, 2005). De manera particular, los valores pertenecientes a la densidad en la red de la empresa objeto de estudio son:

Cantidad de actores: 11

Número de relaciones posibles: 110

Cantidad de enlaces en la red obtenidos por medio de UCINET: 89

Densidad en la red: 80%

Se observa que dentro de la red de Servicio Rodríguez, el máximo de conexiones es 110, únicamente se observan 89. Esto representa una densidad de 80 por ciento, factor a considerar en el ámbito organizacional ya que se deduce que una red aproximada a la forma conexas, podría ser característica de una empresa familiar.

3.2.3.2 Accesibilidad

La accesibilidad faculta concebir el grado en que un actor es alcanzable por otro, es decir, hallar el vínculo entre dos nodos sin necesidad de recurrir a la participación de un tercero durante el proceso de comunicación. Cuando un actor es accesible directamente se obtiene el valor de uno y cero si es un nodo aislado e inaccesible para el resto de la organización (Reyes, 2006).

Concretamente, *Servicio Rodríguez* muestra un alto grado de accesibilidad dado que en su mayoría, los actores son alcanzables, con excepción de los actores *Hermano 2* y *Empleado 1*, quienes no comparten información con hasta 5 participantes cada uno (Cuadro 3.3). Tal situación contiene importantes implicaciones para la empresa ya que aunque los nodos son preponderantemente accesibles, la información que comparten no ha generado mejoras en la gestión y los procesos organizacionales.

Cuadro 3.3											
Matriz de Accesibilidad de <i>Servicio Rodríguez</i>											
Figura	Administrador	Hermano 1	Hermano 2	Hermano 3	Auxiliar Admin.	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6
Administrador	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hermano 1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Hermano 2	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1
Hermano 3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar Admin.	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Empleado 1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0
Empleado 2	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0
Empleado 3	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1
Empleado 4	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1
Empleado 5	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1
Empleado 6	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0

Fuente: elaboración propia.

3.2.4. Distancia geodésica

La distancia geodésica comprende el camino más corto que conecta a los actores de una red donde las conexiones entre nodos se muestran por valores numéricos graduales, siendo *uno* el tipo de relación directa entre dos actores que no requieren de un tercero para establecer contacto, *dos* para cuando se necesita de la gestión de un intermediario para posibilitar el enlace, y así sucesivamente (Rodrigues y Mérida, 2006).

En el caso en particular de Servicio Rodríguez, observando la matriz de distancias geodésicas dada por el cuadro 3.4, destacan los vínculos entre *Hermano 2-Hermano 1*, *Auxiliar Admin.-Hermano 2*, *Hermano 2-Empleado 1* y *Empleado 5-Hermano 2*, donde la figura del *Administrador* resulta fundamental para establecer contacto.

A nivel operativo, destacan las proximidades entre *Empleado 1-Empleado 2*, *Empleado 2-Empleado 6*, *Empleado 6-Empleado 1*, *Empleado 3-Empleado 1*, *Empleado 4-Empleado 3* y *Empleado 5-Empleado 4*. En ellas, la figura del *Administrador*, *Hermano 2*, *Auxiliar Admin.* y *Hermano 3* funcionan como actor puente, esencial para que el proceso de comunicación no se fragmente. Por ello, se ubica al *Administrador*, *Hermano 2* y *Hermano 3* como los nodos fundamentales de la organización en estudio.

Cuadro 3.4											
Distancia Geodésica y grado de cohesión en Servicio Rodríguez											
	Administrador	Hermano 1	Hermano 2	Hermano 3	Auxiliar Admin.	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6
Administrador	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hermano 1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Hermano 2	1	2	0	1	2	2	1	1	1	2	1
Hermano 3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar Admin.	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	1
Empleado 1	1	1	2	1	1	0	2	2	1	1	2
Empleado 2	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	2
Empleado 3	1	1	2	1	1	2	1	0	2	1	1
Empleado 4	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2	1
Empleado 5	1	1	2	1	1	1	1	1	2	0	1
Empleado 6	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0

Fuente: elaboración propia.

De manera general, la organización en estudio presenta en términos de distancia de cohesión, los datos siguientes:

Distancia de cohesión: 0.905

Distancia promedio entre nodos alcanzable: 1.191

Respecto al grado de cohesión en la red, si éste es 0 , se trata una red con nulas conexiones; si es cercano 1 describe un red conectada (Hanneman, 2005). Servicio Rodríguez presenta una distancia cercana a 1 , confirmando la alta conexión reticular. La distancia geodésica entre nodos resulta ser 1.191; afirmando que las conexiones entre actores en su mayoría son directas, requiriendo en promedio únicamente de un actor traductor cuando se requiere enviar o recibir información.

Es posible que estas situaciones constituyen una particularidad de las empresas familiares donde las relaciones consanguíneas generan vínculos estrechos entre los miembros o en su caso, debido a relaciones constituidas a la largo plazo que originan exceso de confianza y la gestación de riesgos de *dependencia*.

En suma, los indicadores estructurales como la densidad, la accesibilidad y la distancia geodésica permiten obtener datos referentes al nivel de conexión e intercambio de información entre los participantes de una determinada estructura reticular. Sucintamente, en la organización objeto de estudio es posible afirmar que las conexiones entre los miembros refieren a una empresa significativamente densa y cohesionada, donde los nodos en su mayoría, muestran capacidad de establecer enlaces, así como la posibilidad de intercambiar información entre ellos.

A pesar que la empresa presenta conexiones estrechas manifestadas generalmente, en escenarios perfectos para el intercambio de comunicación, información y conocimiento, es probable que por tratarse de una organización familiar exista divergencia respecto a esta situación ideal dada la existencia de instituciones informales cuyo significado es relevante para fomentar o inhibir el desempeño organizacional.

Al respecto, los resultados obtenidos de los indicadores estructurales aportan información inexacta para obtener conclusiones precisas sobre las instituciones formales e informales que inciden en la consolidación reticular de *Servicio Rodríguez*. Por ello, es necesario complementar la información mediante los indicadores posicionales, así como los cliques o subgrupos.

3.2.5. Indicadores posicionales: centralidad de grado, grado de intermediación y grado de cercanía.

Los indicadores posicionales permiten analizar la manera en que fluye la información dentro de una red, ya que ahondan sobre la posición de un actor determinado, así como, el nivel de intermediación y el grado de cercanía entre los nodos (Hanneman, 2005).

Con la finalidad de examinar este aspecto, se plantea calcular el grado de centralidad, el grado de intermediación y el grado de cercanía ya que facultan determinar conclusiones esenciales orientadas a identificar los actores clave que tienen la autoridad de incentivar el crecimiento en *Servicio Rodríguez*.

3.2.5.1. Centralidad de grado

La centralidad de grado señala la ubicación (central o periférica) de los actores; esto es, la cantidad de conexiones que posee un nodo para comunicarse con el resto, así como, la habilidad de éste para intervenir y mediar circunstancias adversas. Para ello, es preciso establecer el sentido de los vínculos en su carácter unidireccional o bidireccional (Reyes, 2006).

Lo anterior se logra si se conoce el tipo de matriz¹⁰ y sus flujos de entrada¹¹ o salida¹², generando la posibilidad de determinar los actores que desempeñan un

¹⁰ Existen dos tipos de matrices: simétrica o asimétrica. Una matriz simétrica presenta solo grados de entrada o bien, flujos bidireccionales; por el contrario, la de tipo asimétrica, cuenta con grados de entrada y salida, ya que presenta conexiones unidireccionales y bidireccionales.

rol primario o secundario (Rodrigues y Mérida, 2006). En otras palabras, si el grado de entrada de un actor es significativo, se considera central; por el contrario, si el grado de salida es mayor al de entrada, significa que el individuo posee cierta facilidad para relacionarse con los miembros de la organización, facilitando el flujo de información.

La matriz de *Servicio Rodríguez* es asimétrica ya que cuenta con flujos de entrada y salida, de tipo unidireccional y bidireccional (cuadro 3.5). En la primera y segunda columna, se observan los niveles de entrada y salida respectivamente, seguidos por la tercera y cuarta columna, donde se puntualiza en forma porcentual el grado de entrada y salida de los vínculos de la empresa en estudio vista desde una perspectiva global.

Cuadro 3.5				
Grado de centralidad de los miembros de <i>Servicio Rodríguez</i>				
	Grado de entrada	Grado de salida	Grado de entrada (normalizado)	Grado de salida (normalizado)
Administrador	10	10	100	100
Hermano 3	10	10	100	100
Auxiliar Admin.	9	9	90	90
Hermano 1	9	9	90	90
Empleado 6	8	9	80	90
Empleado 2	9	8	90	80
Empleado 5	8	8	80	80
Empleado 3	8	7	80	70
Empleado 4	8	7	80	70
Hermano 2	4	6	40	60
Empleado 1	6	6	60	60

Fuente: elaboración propia

¹¹ El grado de entrada está dado el total de relaciones posibles respecto a un actor, señalando aquellos que pueden servir como guía para los demás.

¹² El grado de salida señala el vínculo que un actor afirma poseer con el resto.

Al analizar los indicadores descritos con anterioridad, se confirma que la figura *Administrador*, funge como actor central debido a que presenta el mayor grado de entrada comprendiendo a todos los actores de la empresa; es decir, posee un alcance de 100% en el total de los vínculos establecidos, situación que facilita el intercambio de información en la red. Por el contrario, el *Hermano 2* es el nodo que cuenta con el menor grado de entrada (4), seguido del *Empleado 1*.

Estos últimos actores no comparten información hasta con siete miembros de la empresa lo que deriva en una limitante en el proceso de comunicación. Tal circunstancia puede tener implicaciones adversas en el funcionamiento organizacional ya que es posible que la actuación de estos nodos bloquee determinadas tareas preponderantes para Servicio Rodríguez y además, los escasos vínculos conllevan acceder a ellos únicamente por medio de un traductor.

De manera particular, en la red de la organización en estudio, se observa que el actor central es el *Administrador*, debido a que ostenta menor independencia y mayor influencia. Lo anterior puede resultar perjudicial ya que si el actor central se marcha de la organización podría ocasionar que el resto de los actores muestren dificultades para vincularse. Con el objetivo de complementar esta información, se calcula el índice de centralización que muestra los siguientes resultados:

Grado de entrada de centralización de la red: 21%

Grado de salida de centralización de la red: 21%

De lo precedente, el índice de entrada es 21 por ciento, lo que muestra una red esencialmente conexa. Paralelamente, el grado de salida 21 por ciento cuya aproximación reticular equivale a estructura conexa. Tales resultados son trascendentes para el estudio de Servicio Rodríguez y sus instituciones formales e informales debido a que si bien existe un actor central, ciertos nodos parecen tener cierta capacidad de liderazgo y poder de decisión en la empresa.

3.2.5.2. Grado de intermediación

El nivel o grado de intermediación analiza la facultad de un individuo para mediar el intercambio de información entre dos pares no adyacentes (Hanneman, 2005). Esto es, las ocasiones en que un nodo funge como actor puente, generando enlaces entre dos participantes. Para ello, es necesario que el actor cuente con al menos un grado de entrada y salida.

El cuadro 3.6 muestra el caso concreto de *Servicio Rodríguez*, donde el *Administrador* y el *Hermano 3* fungen como puentes primordiales con 4 conexiones, seguidos de *Hermano 1*, *Empleado 2*, y *Empleado 6* quienes actúan en menor grado como actores puente. Por el contrario, el *Empleado 1* y *Hermano 2* no constituyen nodos intermediarios ya que ostentan un grado casi nulo de intermediación.

Adicionalmente, el índice de intermediación global es 3.08 por ciento, simbolizando una ambigua conexión entre los miembros dado que algunos actores tienen grados de intermediación mayor a 1, en tanto, otros nodos poseen valores cercanos a cero. Por lo anterior, se deduce que los actores son esenciales dentro de la empresa *Servicio Rodríguez* debido a que contribuyen o no, a fallas en el funcionamiento de la organización.

Cuadro 3.6	
Grado de intermediación en los actores de <i>Servicio Rodríguez</i>	
Actor	Grado de intermediación
Administrador	4.427
Hermano 3	4.427
Empleado 2	2.402
Empleado 6	2.402
Auxiliar Admin.	1.811
Hermano 1	1.811
Empleado 4	1.458
Empleado 5	1.192
Empleado 3	0.658
Empleado 1	0.286
Hermano 2	0.125

Fuente: elaboración propia.

3.2.5.3. Centralidad o grado de cercanía

El grado de centralidad ahonda sobre la cercanía entre los lazos de que presentan los nodos y permite obtener una visión detallada de la organización en estudio. En este ámbito, la centralidad muestra la distancia en que se encuentra un nodo respecto al resto (Perica y Olive, 1999).

Si el valor de cercanía que presenta un nodo es alto, significa que ostenta cierto grado de eficiencia, convirtiéndolo en un actor esencial para la red, ya que ello facilitará el envío y recepción de información. En contraparte, si se tiene un nodo con un bajo índice de centralidad, estará ubicado lejos del resto; por lo tanto, los vínculos factibles para llegar a él serán limitados, originando que la eficiencia en la

comunicación disminuya (Reyes, 2006). Para complementar al grado de cercanía, se efectúa el cálculo de la lejanía entre nodos.

Particularmente, la empresa Servicio Rodríguez cuenta con un índice de centralidad de 33.78 por ciento (figura 3.7). Por ello, se infiere que el grado de cercanía de la empresa es bajo, lo que significa que si bien es una red densa, algunos nodos se encuentran alejados del resto, ocasionando que para llegar a ellos se tenga que realizar por medio de un *actor-traductor*, siendo necesario identificar los subgrupos presentes en la organización.

Cuadro 3.7		
Centralidad en <i>Servicio Rodríguez</i>		
	Lejanía	Centralidad normalizada
Administrador	10	100
Hermano 3	10	100
Auxiliar Admin.	11	90.909
Hermano 1	11	90.909
Empleado 2	11	90.909
Empleado 6	12	83.333
Empleado 3	12	83.333
Empleado 5	12	83.333
Empleado 4	12	83.333
Empleado 1	14	71.429
Hermano 2	16	62.500
		Índice de centralización de la red= 33.78%

Fuente: elaboración propia.

Derivado de los datos obtenidos previamente, se infiere que al analizar una red por medio del ARS, particularmente con los indicadores estructurales y posicionales, permite identificar que nodos concentran la mayor cantidad de lazos posibles, convirtiéndose en actores esenciales para la organización, así como la posición; es decir, si tienen la posibilidad o no de impulsar o desacelerar el intercambio de información visto como institución informal.

De manera particular, es perceptible que en la empresa objeto de estudio la figura de *Administrador*, *Hermano 2* y *Hermano 3*, ostentan mayor participación y a su vez fungen como *actor-traductor*. Lo anterior incurre en que se tenga una red concentrada aún habiendo nodos sueltos.

3.2.6. Cliques o subgrupos de la red

Los subgrupos de una red se consideran parte de los indicadores estructurales, específicamente del factor de densidad que señala la concentración de la red (Rodríguez y Mérida, 2006). Se define un clique como un subconjunto de nodos presentes en una red que comparten ciertas características. Para efectos de la investigación se identificaron seis cliques en la empresa *Servicio Rodríguez*:

1. *Administrador, Hermano 1, Hermano 3, Auxiliar Admin, Empleado 2, Empleado 3, Empleado 5 y Empleado 6.*
2. *Administrador, Hermano 1, Hermano 3, Auxiliar Admin, Empleado 2, Empleado 4 y Empleado 6*
3. *Administrador, Hermano 1, Hermano 3, Auxiliar Admin, Empleado 1 y Empleado 4.*
4. *Administrador, Hermano 1, Hermano 3, Auxiliar Admin, Empleado 1 y Empleado 5.*
5. *Administrador, Hermano 2, Hermano 3, Empleado 2, Empleado 4 y Empleado 6.*

6. *Administrador, Hermano 2, Hermano 3, Empleado 2, Empleado 3 y Empleado 6.*

Con base en lo anterior se tiene que el cliqué numero *uno* es el principal, ya que en el se incluyen hasta 8 miembros de la organización. Otro hecho importante, es que el *Administrador* y *Hermano 3* tienen presencia en todos los subgrupos, asumiendo la posición de figuras principales en la organización, en donde también fungen como actores traductores.

De manera particular, las microempresas con un estructura familiar afrontan retos externos a la organización como políticas económicas nacionales y extranjeras, por ello se plantea que los dueños o responsables establezcan un proceso de institucionalización, buscando generar mayor participación en el mercado local y generar valor y rentabilidad a la empresa.

Es por ello que en el presente capítulo se analizó por medio de la metodología del ARS a la empresa *Servicio Rodríguez*, la cual carece de una estructura organizacional definida, generando que miembros realicen actividades como atención a clientes, control de inventario, ventas, contabilidad, marketing, recursos humanos, contacto con proveedores y con instituciones gubernamentales de forma inequitativa y presentando baja productividad.

La Teoría del ARS incluye instrumentos como la matriz de adyacencia y el grafo relacional, necesarios para establecer un primer acercamiento a la morfología reticular, así como indicadores estructurales (distancia, accesibilidad, densidad), posicionales (grado de intermediación, grado de centralidad, cercanía) y cliques (análisis de los subgrupos existentes dentro de una red) que permiten visualizar grafica y estadísticamente la posición de cada nodo y la configuración de la red.

Al examinar la empresa en estudio por medio de los instrumentos previamente descritos, se observa que las conexiones entre los miembros refieren a una empresa significativamente densa y cohesionada, donde actores propios de la red muestran capacidad de establecer enlaces e intercambiar información entre ellos, localizando como actor central a la figura designada *Administrador* quien

representa la mayor influencia además de la menor dependencia. Lo anterior resulta riesgoso para la subsistencia de la empresa ya que si el *Administrador* abandona la organización, se podrían originar dificultades entre los miembros para vincularse, generando fallas a nivel organizacional.

Si bien, teóricamente la situación ideal refiere a una red organizacional altamente densa que deriva en un desempeño efectivo en el funcionamiento de un ente económico, al analizar la microempresa *Servicio Rodríguez* por medio del ARS, se observa que los resultados no coinciden con el ideal reticular teórico ya que la firma presenta baja productividad y limitantes a su crecimiento. Por ello, se infiere que existen instituciones formales e informales que pueden estar relacionados al bajo rendimiento de la organización.

Capítulo IV

Instituciones formales e informales en el desempeño de la microempresa

Servicio Rodríguez

De la red de conexiones expresadas por los gerentes y empleados de la empresa objeto de estudio, se identifican un conjunto de instituciones formales e informales. En las primeras, destaca el papel del gobierno a través de la enunciación de normas y reglamentos; en las segundas, se visualiza desde el ámbito interno a la organización, entre ellas destacan las relaciones de amistad, la asesoría técnica o capacitación de manera tácita, el intercambio de información y las experiencias personales.

4.1. Instituciones formales

Por medio de la metodología aplicada a la empresa objeto de estudio, se identifican seis instituciones de carácter formal: lineamientos y normas gubernamentales, la relación con los proveedores, recursos humanos, el contrato laboral y las herramientas de trabajo, el manual organizacional y la formación profesional. Con el objetivo de agregar valía y complementar el conocimiento obtenido a través del ARS, se plantean propuestas de valor que contemplan acciones o instrumentos que coadyuvarían al mejoramiento de las instituciones que inciden sobre el desempeño organizacional, ello con la finalidad de generar cambios positivos para la microempresa.

4.1.1. Gobierno: lineamientos y normas

En el ámbito nacional, es necesaria la intervención del Estado para auxiliar a las empresas a generar fuentes de empleo y un crecimiento positivo que incida directamente en la economía mexicana. Para tal efecto, se crean instituciones de carácter público como la Secretaría de Economía (SE) y el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).

Concretamente, en *Servicio Rodríguez* se posee conocimiento limitado respecto a las ventajas que ofrecen estas instituciones para el crecimiento de la empresa, tales como créditos y asesorías relacionadas al manejo de negocios.

De manera particular en el Estado de México, el Ayuntamiento del Municipio de Toluca (AMT) es el órgano gubernamental encargado de entre otras funciones, dictar los lineamientos necesarios para la renovación anual de la licencia de funcionamiento comercial que habilita a las sociedades mercantiles operar legalmente.

Al respecto, el AMT señala tres tramites: permiso de uso de suelo, Registro Federal de contribuyentes en regla y la carta emitida por el Dpto. de Protección Civil, quien trabaja de manera coordinada para supervisar y avalar que los establecimientos comerciales cuenten con los puntos de seguridad requeridos dependiendo el giro del negocio. En el caso de *Servicio Rodríguez*, la limitante para cumplir expresamente los lineamientos del gobierno municipal radica en la excesiva burocracia y el tiempo de respuesta para otorgar los permisos correspondientes.

En el entorno de las instituciones formales determinadas por el sector gubernamental, se identificaron dificultades propias y externas a la microempresa, entre ellas: conocimiento y colaboración limitada de los encargados en el cumplimiento de los lineamientos gubernamentales; nula participación en convocatorias de apoyo a las empresas como las emitidas por la Secretaría de Economía (SE) o el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM); igualmente, complicados procesos de inscripción a programas gubernamentales de apoyo a pequeñas empresas. Por tanto, se plantean un conjunto propuestas de valor orientadas a subsanar tales problemáticas (Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1		
Principales dificultades relacionadas a la influencia de instituciones públicas en el desarrollo de <i>Servicio Rodríguez</i>		
Dificultad identificada	Descripción	Propuesta de valor
Conocimiento y participación limitada de los encargados en el cumplimiento de los lineamientos gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none"> Únicamente el <i>Administrador</i>, <i>Hermano 3</i> y el <i>Auxiliar Administrativo</i> se encargan del cumplimiento de los lineamientos necesarios para operar el negocio de acuerdo a las reglas establecidas por la SHCP y el gobierno municipal de la ciudad de Toluca. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover la participación de la totalidad de los encargados en la organización, distribuyendo equitativamente actividades específicas relacionadas a la tramitología gubernamental.
Nula participación en convocatorias de apoyo de Instituciones Públicas como la Secretaría de Economía (SE) o el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).	<ul style="list-style-type: none"> Las convocatorias y programas gubernamentales buscan promover el crecimiento y fortalecimiento de las empresas nacionales. Si se cumple con los requisitos establecidos, las empresas obtienen beneficios como acceso al financiamiento, asesoría en registro de marca, obtención de software especializado, cursos de asesoría para obtener habilidades gerenciales, entre otros. Únicamente el <i>Hermano 3</i> y el <i>Auxiliar Administrativo</i> poseen conocimiento de la existencia de convocatorias relacionadas al apoyo de micro empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover la participación de la empresa en convocatorias de apoyo a pequeñas empresas, obteniendo asesoría directamente en las oficinas locales de las Instituciones Públicas descritas. Designar al <i>Hermano 3</i> y al <i>Auxiliar Administrativo</i> a la tarea señalada, proporcionando mayor tiempo en horas laborales permitiendo un óptimo estudio de convocatorias que la empresa en estudio podría participar y posteriormente llevar a cabo la tramitología correspondiente.
Procesos de inscripción a programas gubernamentales de apoyo a pequeñas empresas complicados	<ul style="list-style-type: none"> Algunos encargados de la empresa familiar en estudio consideran compleja a la tramitología requerida por las Instituciones públicas de apoyo a Pymes. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar asesoría directamente en oficinas de Instituciones Gubernamentales de la SE y el INADEM.

Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Relaciones con los proveedores

Un proveedor se define como un tercero, ajeno a la empresa, que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de un cliente, generando beneficios para ambas partes. Los proveedores son vitales en el crecimiento de una organización por lo que es preciso mantener una buena relación.

Una conexión positiva entre empresas e intermediarios aumentará las posibilidades de conseguir mayor satisfacción de los clientes, la flexibilidad y velocidad generarán un aumento de consumidores en un mercado demandante y competitivo (Luna y Velazco, 2009).

En el caso de *Servicio Rodríguez* se observa que la vinculación comercial con proveedores se basa en la confianza y experiencias positivas previas, sin hacer uso de contratos formales donde se especifiquen términos o bien condiciones que pudieran generarse en determinadas circunstancias. Por ello, en este contexto particular, se observa una preponderancia mayor de las instituciones informales sobre las formales.

La circunstancia descrita en líneas precedentes refiere a un aspecto negativo que puede afectar a la organización: inexistencia de lineamientos relacionados a la garantía de productos, periodos de distribución indefinidos, actualización y fijación de precios deficiente, complicaciones en el proceso logístico, baja calidad durante el proceso de comunicación entre *Servicio Rodríguez* y los departamentos de venta. Así, se sugiere la implementación de un contrato comercial de carácter formal entre las partes involucradas y asimismo, establecer los precios acordes a lo determinado por el mercado, con el fin de permitir minimizar los problemas identificados (cuadro 4.2).

Cuadro 4.2		
Ventajas de establecer contratos formales para Servicio Rodríguez y sus proveedores		
Dificultad identificada	Descripción	Propuesta de valor
Inexistencia de lineamientos relacionados a la garantía de productos	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones un producto presenta deficiencias derivadas del proceso de producción o transportación. • Falta de reglas claras en el proceso de devolución por garantía entre la empresa en estudio y los proveedores. Lo anterior genera demoras y un inventario incompleto. • Si un artículo presenta desperfectos visibles, el proceso de reemplazo suele ser prolongado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de reglas claras, donde se especifiquen cláusulas propias acerca del proceso de garantía de los productos beneficiosas para proveedores y clientes.
Periodos de distribución indefinidos	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores entregan pedidos aleatoriamente, en promedio una vez por semana. Lo descrito previamente, genera desabasto. • Al contar con un inventario incompleto, se pierden clientes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una fecha y horario específico para la recepción de pedidos.
Actualización y fijación de precios deficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • El valor del dólar respecto al peso mexicano, incide directamente en el costo de los productos. • En promedio dos veces por semana se observan variaciones en el costo de los productos. Se requiere cotizar constantemente los precios, para ofrecer al cliente un costo actualizado, resultando un proceso laborioso y continuo para los responsables de la organización que realizan ésta función. • El proceso se realiza por medio de llamadas telefónicas cada vez que se requiere realizar una cotización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar con los representantes de ventas la creación de listas diarias actualizables en programas computacionales, reduciendo el tiempo de espera para que los encargados de la organización en estudio ofrezcan el precio actual de un determinado producto.

Cuadro 4.2 (Continuación)		
Ventajas de establecer contratos formales para Servicio Rodríguez y sus proveedores		
Dificultad identificada	Descripción	Propuesta de valor
Complicaciones en el proceso logístico	<ul style="list-style-type: none"> Las demoras durante el tiempo de entrega son significativas. La ubicación de la empresa transportista es distante al establecimiento, generando aumento en costos de transporte y tiempo para los encargados de la organización ya que ellos realizan de manera personal ésta acción. 	<ul style="list-style-type: none"> Contemplar la participación de un tercero que se encargue de recoger la mercancía.
Baja calidad durante el proceso de comunicación entre Servicio Rodríguez y los departamentos de venta.	<ul style="list-style-type: none"> La atención brindada por los vendedores carece de calidad. Ciertas complicaciones generadas a lo largo del tiempo entre los dirigentes de Servicio Rodríguez y los agentes de venta han quedado sin resolver, generando inconvenientes en futuras transacciones. Existe escasa comunicación entre los gerentes propios de los proveedores y los encargados de <i>Servicio Rodríguez</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Pactar la exclusividad de un representante de ventas para la empresa en estudio, ya que la facturación anual es significativa.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3. Recursos humanos

La selección de personal también denominado recursos humanos es la división responsable de la elección de personal y posteriormente de la contratación. Para conocer detalladamente los conocimientos y habilidades que posee un candidato aspirante a un puesto determinado, generalmente se utilizan instrumentos como entrevistas, tests de conocimiento, pruebas psicológicas, entre otros. El personal

funge como pieza clave para la búsqueda de mayores márgenes económicos (Del Carmen, 2012).

Para *Servicio Rodríguez* existen aspectos que inciden negativamente en el manejo adecuado de los recursos humanos, entre estos: conocimiento no especializado o de carácter empírico relacionado al funcionamiento de sistemas automotrices, contrataciones son evaluadas y aceptadas por el *Administrador, Hermano 1* y *Hermano 3* que asumen un carácter informal debido a la inexistencia de un contrato laboral. Para enmendar estas situaciones se proponen la elaboración de manuales organizacionales y operativos, la implementación de pruebas psicométricas y de conocimiento, así como la elaboración de un contrato laboral de tipo formal donde se especifiquen incentivos a la productividad y sanciones a comportamientos indebidos (cuadro 4.3).

Cuadro 4.3		
Recursos Humanos en Servicio Rodríguez		
Dificultad identificada	Descripción	Propuesta de valor
Conocimiento relacionado al funcionamiento automotriz.	<ul style="list-style-type: none"> • Los nuevos elementos en su mayoría poseen conocimiento relacionado al funcionamiento de los automóviles limitado y en ocasiones nulo. • Colaboradores con antigüedad laboral y encargados de la organización en estudio capacitan de manera general a los trabajadores de reciente incorporación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de manuales organizacionales y operativos, donde se especifiquen las normas y procedimientos a seguir en la realización de ciertas actividades. • Capacitación
Inexistencia de un contrato laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • La relación entre empleados y gerentes en la organización se basa en la confianza y por acuerdos pactados por palabra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del contrato laboral, estableciendo lineamientos y condiciones generales propias del puesto a desarrollar al incorporarse en la organización.

Cuadro 4.3 (Continuación)		
Recursos Humanos en Servicio Rodríguez		
Dificultad identificada	Descripción	Propuesta de valor
Las contrataciones son evaluadas y aceptadas por el <i>Administrador, Hermano 1 y Hermano 3</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran solamente a la entrevista como método de contratación, donde si se percibe confianza por parte del candidato, se le brinda la oportunidad de laborar en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar pruebas psicométricas y tests de conocimiento durante las entrevistas con el objetivo de contratar empleados capaces de desarrollar efectivamente funciones en la organización. • Involucrar al resto de los encargados de <i>Servicio Rodríguez</i>.

Fuente: elaboración propia.

4.1.4. Contrato laboral y herramientas de trabajo

El contrato de trabajo o contrato laboral es el documento inicial donde se establece de manera formal el vinculo entre un trabajador que ofrece sus conocimientos y capacidad de trabajo; el patrón se refiere a la persona que utilizará y tendrá cierta autoridad sobre el trabajador para que desarrolle una labor previamente determinada dentro de la organización (Hernández y Juárez, 2005).

En México, la Secretaría del Trabajo, a través de la Ley Federal del Trabajo, establece las condiciones con las que deberán contar los contratos entre ambas figuras. Asimismo, en el caso que haya algún tipo de incidente, el organismo mencionado posee las facultades para resolver cualquier conflicto que pudiera generarse entre los participantes.

En la empresa objeto de estudio se identifican tres aspectos adversos: la contratación entre trabajadores y los responsables de la empresa se basa en acuerdos “de palabra”, sin estipular penalizaciones e incentivos, los empleados manifiestan la carencia de herramientas de trabajo adecuadas para fomentar la productividad e igualmente, se exterioriza la falta de instrumentos modernos

(software) para un diagnóstico integral de los automóviles. Al respecto, se plantean propuestas de valor con el objetivo de implementar mejoras en el funcionamiento organizacional como un contrato laboral y la inversión en tecnología especializada en cuestiones automotrices (Cuadro 4.4).

Cuadro 4.4		
Ventajas del contrato laboral y herramientas de trabajo adecuadas en Servicio Rodríguez		
Dificultad identificada	Descripción	Propuesta de valor
La relación entre trabajadores y los responsables de la empresa se basa en la confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones laborales se pactan por palabra. • Al aceptar la contratación se especifica al trabajador el sueldo que percibirá, las prestaciones establecidas por la ley, los tramites necesarios para tramitar el alta del trabajador en el seguro social así como al Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores (Infonavit¹³). 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer en el contrato laboral los lineamientos, normas y obligaciones a los que estará sujeto el colaborador. • Señalar en el contrato laboral las prestaciones y sueldo al que tendrán derecho mientras laboren en <i>Servicio Rodríguez</i>.
Herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores requieren concretamente de herramientas especializadas para la reparación e instalación de complementos del sistema de enfriamiento y sistema de escape de los automóviles • Las herramientas de trabajo con las que se cuenta son obsoletas, generando inconvenientes para los trabajadores al momento de concretar determinadas labores y a su vez, aumentando el tiempo para la realización de un trabajo específico. Por ello la productividad se considera insuficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en la compra de herramientas necesarias para las reparaciones al sistema de escape y enfriamiento automotriz. • Establecer en el contrato laboral el compromiso de los empleados para preservar la herramienta especializada, en caso contrario tendrán que ser repuestas por el mismo. • Al contar con herramienta adecuada se espera un aumento en el desempeño y la productividad.

¹³ Institución pública que tiene como objetivo ofrecer soluciones de vivienda y ahorro a lo largo de la vida laboral de los trabajadores, permitiéndoles generar un patrimonio y mejorar la calidad de vida para un retiro digno.

Cuadro 4.4 (Continuación)		
Ventajas del contrato laboral y herramientas de trabajo adecuadas en Servicio Rodríguez		
Dificultad identificada	Descripción	Propuesta de valor
Implementación de herramientas modernas para un diagnostico integral de los automóviles	Existen herramientas especializadas en el diagnostico por computadora para el análisis de los sistemas automotrices. Para la empresa, éste tipo de herramientas son esenciales, ya que permitirían identificar posibles fallas en un menor tiempo posible.	Invertir en equipo especializado buscando contar con tecnología moderna que facilite las actividades de la empresa. Acudir a cursos automotrices de actualización, así como exposiciones.

Fuente: elaboración propia.

4.1.5. Manual organizacional

Se define al manual organizacional como una herramienta de carácter formal, esencial para impulsar una comunicación eficiente. Permite el registro y transmisión de información, así como la generación de un análisis claro que posibilita apreciar e inspirar propuestas de mejora para el funcionamiento organizacional. En él, se señalan las capacidades, metas y funciones que realizan los múltiples departamentos que integran a las organizaciones, por ello es considerado como soporte durante el proceso de formación y desarrollo de las empresas (Aguilar, 2008).

Adicionalmente, contempla lineamientos y aspectos de carácter metodológico facilitando la ejecución de procesos, se establece de manera clara la estructura orgánica así como las funciones asignadas para los puestos de trabajo, tareas específicas así como la autoridad designada para dictaminar soluciones a problemas generados dentro de un departamento específico de las empresas.

De manera particular, *Servicio Rodríguez* no cuenta con el manual descrito. En otras palabras el *know-how* de la empresa es de carácter empírico. Dada su trascendencia, la falta de esta herramienta ha generado dificultades en el funcionamiento organizacional: conocimiento tácito sobre lo explícito, transferencia de saberes de manera oral, reglas escasamente claras, funciones no delimitadas en los puestos de trabajo, entre otras.

La sugerencia versa en la implementación de un manual organizacional que permita proporcionar ordenadamente, información elemental de la empresa así como el ejercicio óptimo de los recursos. Al mismo tiempo, permitirá sistematizar y estandarizar procesos, generando mejoras en *Servicio Rodríguez*. En el cuadro 4.5 se observan los aspectos principales que se proponen para la elaboración del manual organizacional.

Cuadro 4.5		
Aspectos del manual organizacional		
Ventajas	Lineamientos generales para su elaboración	Elementos
<ul style="list-style-type: none"> • Señala una visión clara de manera conjunta de la organización. • Delimita las funciones delegadas a cada departamento en la organización, con el objetivo de evitar la duplicidad, detectar desatenciones y deslindar compromisos. • Verifica que se lleve a cabo el correcto cumplimiento de las actividades descritas al personal, aportando uniformidad. • Busca la implementación de mecanismos que generen el ahorro de tiempo para mejorar la ejecución de determinados procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es preferible que los encargados de las organizaciones participen en la generación y aprobación del manual organizacional. • Generar actualizaciones periódicas. 	Aspectos generales <ul style="list-style-type: none"> • Logotipo de la organización. • Nombre de la empresa. • Título del manual. • Vigencia

Cuadro 4.5 (Continuación)		
Aspectos del manual organizacional		
Ventajas	Lineamientos generales para su elaboración	Elementos
<ul style="list-style-type: none"> • Muestra información básica que permita la planeación, instrumentando medidas innovadoras para el área administrativa. • Facilita la integración de personal de nuevo ingreso, proveyendo cursos inductivos para los diferentes departamentos. • Puntualiza las funciones y atribuciones asignadas a cada puesto de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los encargados de las empresas deben asegurar su cumplimiento. • Exponer con los colaboradores el contenido del manual y entregar una copia correspondiente. 	Contenido <ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Objetivo del manual • Antecedentes históricos • Marco jurídico • Atribuciones • Misión y visión • Estructura orgánica • Organigrama • Objetivos y funciones • Glosario de términos

Fuente: elaboración propia.

4.1.6 Formación profesional en la empresa

La formación profesional permite incentivar el conocimiento especializado en los colaboradores de las empresas, materializado a través de cursos de capacitación y mejora continua. Ésta acción esencial es regularmente desechada o percibida como un pasivo para las organizaciones, por ello los responsables de las empresas frecuentemente desaprovechan el talento humano. Asimismo, faculta incrementar la lealtad de los empleados hacia la empresa, generando a su vez, mayor productividad.

Cuando reciben asesoramiento o entrenamiento continuo, los individuos buscan obtener mayores habilidades, siendo más versátiles y valiosos para el ente económico. En consecuencia al contar con empleados capacitados y actualizados se podrá generar una ventaja respecto a la competencia (Kobes, 2013).

Un error frecuente del departamento de Recursos Humanos es la falta de gestión del talento de los empleados ya que, seleccionar un equipo con experiencia es un factor decisivo para lograr un buen desempeño organizacional. Las empresas que no aplican estrategias de formación, corren el riesgo de desperdiciar potencial y talento, que probablemente, terminará laborando para otra empresa (Luna, 2009).

Para *Servicio Rodríguez* se proponen dos alternativas: la implementación de cursos de actualización y actividades integradoras que incentiven una formación profesional positiva que incida en colaboradores y responsables (Cuadro 4.6).

Cuadro 4.6		
Ventajas de la formación profesional en la empresa en estudio		
Ventaja identificada	Descripción	Propuesta de valor
Cursos de actualización	Fomentar la inscripción de empleados a cursos de actualización El desarrollo continuo asegura que las capacidades de los empleados se mantengan actualizadas y al ritmo de otras empresas en el mismo ramo.	Permitirá la generación de nuevo conocimiento, propiciando la especialización y generando una diferenciación del resto de la competencia, ofreciendo un servicio integral. Incremento en sus habilidades y conocimientos profesionales
Actividades integradoras	Generación de confianza, lo cual se relaciona, desde un punto de vista global, con un aumento en la capacidad productiva de la organización.	Incluir la participación de la plantilla laboral en eventos culturales o deportivos que incidan en la generación de convivencia entre la organización en su totalidad.

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, se observa que factores como procesos obsoletos en la selección de personal, la falta de cursos y actividades que incidan en el desarrollo profesional de los participantes, la inexistencia del manual organizacional y contratos formales entre colaboradores, distribuidores y socios, la ausencia de herramientas de trabajo y software moderno, así como las limitantes internas y externas de la

organización para beneficiarse del apoyo otorgado por instituciones públicas a las microempresas, son factores negativos que inciden directamente en el funcionamiento interno de la organización. No obstante, es posible estudiar e implementar estrategias y herramientas que puedan favorecer un crecimiento organizacional y económico buscando obtener mayores beneficios para la empresa en estudio. Por ello, es preciso analizar el papel y la influencia de las instituciones informales identificadas en Servicio Rodríguez.

4.2. Instituciones informales

Se identifican cinco instituciones de carácter informal dentro de *Servicio Rodríguez* obtenidas por medio de la matriz de congruencia: conocimiento en el ramo automotriz y manejo del negocio, responsabilidad en la empresa, limitantes al crecimiento, motivación y liderazgo. Además de los mecanismos de integración: confianza, traducción, deliberación, y negociación.

Independiente a las instituciones identificadas, se observa el factor de reputación, definido como la opinión que los individuos tienen de una persona, mayormente en un sentido positivo; es decir, un hombre que sobresale en una determinada ciencia, arte o profesión; siendo indispensables ciertos componentes relacionados con el liderazgo de un sujeto, los valores éticos y la sana administración de un negocio, la calidad laboral o respeto a los derechos de los trabajadores y la innovación como elemento competitivo (Bueno y Merino, 2007).

Particularmente, en *Servicio Rodríguez* el fundador de la empresa logró consolidar una reputación positiva respecto a la administración del negocio, así como, a la calidad de sus productos y servicios. Aún posterior al retiro de este individuo de las labores propias de la organización, la reputación continúa siendo un aspecto de gran valía para los clientes ya que señalan que acuden a *Servicio Rodríguez* por “tradición” y debido a que recuerdan el trato personalizado que les otorgaba el fundador. A pesar de ello, actualmente este factor es un activo usualmente erróneamente ignorado por los gerentes y encargados de la empresa.

De lo anterior se infiere que si bien el institucionalismo económico no comprende explícitamente a la reputación como institución informal, es factible deducir que el desempeño sobresaliente del fundador en *Servicio Rodríguez* debe ser considerado como un activo para la organización, esencial para atraer nuevos clientes y generar confianza en los mismos.

4.2.1. Conocimiento en el ramo automotriz y dirección del negocio

En términos teóricos, las instituciones informales señalan la trascendencia de factores inmateriales para el funcionamiento económico y la interacción de los individuos en sociedad. En este ámbito, se identifica en la empresa *Servicio Rodríguez* al conocimiento como aspecto intangible perteneciente a las instituciones de carácter informal, empero, éste no se incorpora expresamente en la vertiente teórica.

Dentro de las organizaciones en general, si los dirigentes ostentan conocimientos relacionados a un óptimo manejo en la empresa, las posibilidades de éxito se acrecientan. En el caso particular de las sociedades con estructura familiar es distinto; ya que en ocasiones cuando el negocio pasa a la siguiente generación, los integrantes carecen de preparación profesional o experiencia previa necesaria para dirigir prósperamente la organización (Kurt, 2010).

Por ello, se propone que en empresas constituidas por miembros consanguíneos, los aspirantes a un puesto en la organización comiencen laborando en puestos menores, escalando la estructura organizacional si muestran potencial para generar capacidades directivas. En otras palabras, solo si se observa capacidad de liderazgo y compromiso con la organización, podrá entonces en un futuro aspirar a tomar la dirección del negocio (Fuentelsaz, 2015).

Así, es recomendable que los dirigentes de organizaciones familiares en general, y de la empresa en estudio en particular, eviten la creación de puestos laborales a parientes debido a que se puede generar conformismo, afectando el desempeño individual y a su vez, derivando en una baja productividad y compromiso al realizar ciertas tareas.

Para subsanar tales aspectos adversos, en Servicios Rodríguez es factible enfatizar sobre el aprendizaje colectivo por medio de juntas convocadas por los encargados. La finalidad es fomentar la implementación de mejoras en determinados procesos así como el impulso a la educación y capacitación de los empleados y encargados.

Alternativamente, el aprendizaje colectivo conlleva a la generación de conocimiento. Si bien existen múltiples esquemas modelos idóneos para gestionar el conocimiento resultados que aporten nuevo conocimiento a la investigación se propone el modelo SECI propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), analizan la interacción de los individuos planteando cuatro procesos: socialización, exteriorización, combinación e internalización (cuadro 4.7). El objetivo es convertir el conocimiento tácito en explícito y a la inversa (Aristizábal, 2013).

Cuadro 4.7	
Procesos necesarios para la creación de conocimiento (Modelo SECI)	
Proceso	Descripción
Socialización	Involucra la generación de conocimiento tácito por medio de prácticas entre los miembros de la organización; es decir, la manera de comunicar el conocimiento.
Exteriorización	Se refiere a la forma de convertir el conocimiento tácito en uno de tipo formal, por medio de la creación e implementación del manual organizacional. La exteriorización define como la manera en que se comparte la información dentro de las organizaciones.
Combinación	Integra la mezcla de múltiples conocimientos claros que generan uno de mayor complejidad, que funge como productor de innovación. En síntesis, la combinación permite combinar la experiencia de una persona con los saberes de otra.
Interiorización	Señala la transformación de conocimiento explícito a tácito, individual o grupalmente, tomando en consideración la apropiación cognitiva. Dicho de otro modo, la interiorización admite convertir el conocimiento colectivo de carácter tácito a explícito a través de un manual organizacional.

Fuente: elaboración propia.

La transformación de saberes tácitos en explícitos y viceversa, permite inferir un ambiente de instituciones informales e formales. Las primeras, materializadas por conocimiento tácito descrito por experiencias y aprendizajes individuales; las segundas, por la elaboración de manuales organizacionales. De manera particular, en *Servicio Rodríguez* se visualiza un esquema SECI parcial debido a deficiencias en el proceso de capacitación y actualización en el área de recursos humanos ya que no se carece de procesos y reglamentos formalmente definidos y no se cuenta con en el manual organizacional. La implementación de los puntos anteriores podría dar lugar a mejores prácticas de gestión empresarial y contratación de nuevos elementos. La aplicación del modelo SECI a la empresa configura un área de oportunidad para crear y transmitir saberes orientados al crecimiento en la firma.

En conclusión, se infiere que el conocimiento tácito se encuentra incorporado al entorno de las instituciones informales; en tanto, es posible establecer una conexión con las formales por medio de la creación e implementación de instrumentos, permitiendo integrar aspectos tangibles e intangibles y optimizando actividades específicas propias de la organización en estudio.

4.2.2. Responsabilidad en la empresa

Se entiende por responsabilidad empresarial al conjunto de compromisos y obligaciones que los miembros deben cumplir dado el cargo que ocupen, buscando la consecución de resultados laborales positivos en tiempo y en forma (Kurt, 2010).

En las organizaciones con estructura familiar, frecuentemente los empleados y encargados confunden responsabilidades y labores, por ello es necesario plantear por medio de instrumentos formales, metas e indicadores que permitan evaluar objetivamente el rendimiento de los colaboradores y encargados de la organización así como las responsabilidades o acciones que permitan alcanzar las metas colectivas establecidas (Ayala, 2004). Si los responsables de la organización consideran la integración de parámetros de medición, es posible

generar en los empleados un mayor grado de independencia y creatividad al realizar sus actividades. Así, se pueden adquirir mejoras continuas en el funcionamiento organizacional (Rivas y Flores, 2007).

Específicamente, en *Servicio Rodríguez* se observa que la responsabilidad hacia la empresa por parte de trabajadores y gerentes es insuficiente. Al respecto, se identifica la existencia de ciertos factores negativos como la falta de incentivos hacia los colaboradores, inexistencia de herramienta especializada y en ocasiones obsoleta, escasa motivación al cumplimiento de las labores encomendadas así como, comunicación exigua entre ambas partes.

En conclusión, se considera necesario que los responsables de la empresa en estudio propicien la generación de un equilibrio personal y profesional generalizado, derivando en miembros lógicos, reflexivos, equilibrados, con actitud para trabajar en colaboración con el resto del equipo. Lo anterior se relaciona con las instituciones informales denominada confianza, así como motivación.

4.2.3. Motivación

Se define como motivación a la capacidad para encausar a un individuo para realizar una acción determinada. Resulta común que los dirigentes de organizaciones presenten inconvenientes para implementar una serie de actividades en el sistema que permitan concebir un desempeño positivo por parte de los empleados, generando mejoras en el índice de la productividad (Luna, 2005). Por ello, las organizaciones requieren de directivos que desarrollen esta cualidad atribuida a un líder.

Una desaceleración en el desempeño de las actividades de los empleados puede ser estimado como una señal de pérdida de motivación, tal situación afectará directamente en factores como disminución del rendimiento laboral, aumentando las posibilidades de cometer descuidos y en consecuencia, afectando el crecimiento organizacional (Mercado, Reyes y Santos, 2008).

De manera específica, ésta cualidad es observada en colaboradores y dirigentes de *Servicio Rodríguez*, por tanto, es importante tomar medidas que incidan directamente para la creación de nuevo conocimiento colectivo ya que se relaciona con la formación de conocimiento tácito a explícito. Se sugiere plantear propuestas de valor que pudieran ser implementadas por los encargados con el objetivo de optimizar el desempeño organizacional (Cuadro 4.8).

Cuadro 4.8	
Recomendaciones para generar motivación entre empleados	
Recomendación	Descripción
Reuniones semanales	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar reuniones entre empleados y encargados con el fin de brindar solución a conflictos.
Actividades integradoras	<ul style="list-style-type: none"> • Planear eventos familiares como comidas, eventos deportivos (equipos de futbol, basquetbol, entre otros.) con el objetivo de incentivar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones interpersonales.
Promover la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema que permita motivar a los trabajadores (empleado del mes) brindando como extra un incentivo tangible.
Reconocimiento en el trabajo realizado	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a los responsables de la organización tomar en cuenta la opinión de los colaboradores por medio de encuestas anónimas, donde puedan exponer puntos de vista personales e incluso sugerir nuevas formas de trabajo que permitan mejorar el rendimiento organizacional.
Políticas internas flexibles	<ul style="list-style-type: none"> • La flexibilidad laboral incluye considerar por parte de los gerentes factores como un horario de trabajo flexible, días de descanso, actividades recreativas. Ello incrementa la productividad y genera colaboradores comprometidos.

Fuente: elaboración propia.

4.2.4. Liderazgo en la empresa

El liderazgo se define como el proceso que requiere de la habilidad de una persona denominada líder para influir en un determinado grupo de individuos. Algunas cualidades atribuidas a un líder son la capacidad de comunicación y motivación del equipo de trabajo, organización y gestión de recursos, visión a futuro, habilidad para negociar, creatividad, disciplina y humanismo (Luna y Velasco, 2003).

Contar con encargados que asuman el rol de líderes para las organizaciones, permite aumentar la probabilidad de cumplir con las metas planteadas, contribuyendo al desarrollo del potencial en el resto de los miembros de la empresa. Si se logra establecer un desarrollo organizacional positivo, permite ampliar la consecución de los objetivos trazados en un periodo de tiempo menor, factor relacionado directamente con el factor de motivación (Urbano, 2006).

Por ello, se propone a los encargados de Servicio Rodríguez identificar algún miembro que ostente las cualidades propias de un líder para asistir a cursos relacionados al fomento de habilidades que estimulen el liderazgo, seguido de una correcta aplicación. Asimismo, este individuo debe potencializar el aprendizaje colectivo, así como, el sentido de responsabilidad y pertenencia en la empresa.

En términos generales, la descripción del liderazgo, la motivación, la responsabilidad y el conocimiento vistos como instituciones informales faculta señalar que dentro de Servicio Rodríguez se observan factores negativos limitantes al crecimiento de la organización, entre ellos: la falta de compromiso por parte de encargados y colaboradores, mala organización en la empresa derivada por desperfectos en el proceso de planeación; así como planes de trabajo inconcretos y tareas específicas de los puesto de trabajo indefinidas. Por tanto, se infiere que estos problemas son consecuencia de la falta de implementación de instrumentos formales así como la inexistencia de una guía escrita donde señale los planes de trabajo deseados, generando el desconocimiento de la dirección en que se quiere llevar a la empresa.

4.3. Mecanismos de integración: confianza, traducción, negociación y deliberación

Los cuatro mecanismos de integración dados por la confianza, la traducción, la negociación y la deliberación permiten auxiliar a los responsables de las organizaciones a superar conflictos, permitiendo mejoras durante el proceso de toma de decisiones en un grupo u organización en particular (Luna, 2009).

Es factible observar una importante relación entre los mecanismos de integración y elementos inherentes a las instituciones formales e informales debido a que la confianza, la traducción, la negociación y la deliberación son indispensables para fomentar el aprendizaje colectivo, el conocimiento tácito y explícito, la motivación y el liderazgo. En el caso de *Servicio Rodríguez*, la descripción individual de los mecanismos se describe en líneas subsecuentes.

4.3.1. Confianza y traducción

La confianza favorece la comunicación brindando apoyo entre los colaboradores de las empresas. El vínculo entre confianza y éxito radica en la posibilidad que alguna de las partes de un grupo determinado, no pretenda obtener alguna ventaja sobre el contrario, fungiendo como elemento integrador en los sistemas sociales (Luna y Velasco, 2006).

De acuerdo a Luna y Velasco (2005) se reconocen tres tipos de confianza: estratégica, técnica y normativa. La primera, permite generar beneficios mutuos en una relación a través de la distribución equitativa de pérdidas y ganancias. La segunda, resulta de las capacidades y competencias de los participantes; y la tercera, precede de las creencias y valores compartidos; centrándose en la solidaridad de las personas, antes que de los beneficios esperados de la interacción.

Concretamente en la organización en estudio se visualizan las tres clases de confianza. La estratégica se observa cuando los encargados tienen cierto conocimiento sobre las necesidades individuales de los colaboradores aún sin

contar con acuerdos formales que permitan identificarlos de manera clara. Sobre la confianza técnica, se realiza de manera parcial debido a que no se confía plenamente en el conocimiento de las personas involucradas, por ello, es posible potenciar este aspecto por medio de cursos de actualización en el manejo de herramientas y *software*. Igualmente, la confianza normativa se describe de forma fragmentada debido a que algunos miembros confían totalmente en sus contrapartes e impera el trabajo individual sobre la labor colectiva. Por tanto, la sugerencia versa crear valores compartidos, favoreciendo una comunicación positiva, que incida justamente en mejoras en el desarrollo organizacional.

Así, la carencia de confianza puede crear dificultades debido a las interpretaciones erróneas de la información recibida de un actor a otro. Una condición relacionada al fomento en la confianza se encuentra vinculada directamente al factor de motivación dictada por la figura del traductor, mismo que debe ser identificado por los encargados de *Servicio Rodríguez*.

La traducción incluye factores como un lenguaje común basado en preferencias y necesidades. En las organizaciones, la figura denominada *traductor* ocupa un papel trascendental, ya que funge como *actor puente* facilitando la comunicación entre personas (Ayala, 2003). Los individuos se relacionan entre sí por medio de instituciones formales e informales que pretenden facilitar el proceso de comunicación. Por lo anterior, se infiere que existe una estrecha conexión entre la confianza y la traducción (Lara, 2008).

En la organización en estudio, si se busca la generación de una comunicación efectiva es posible que el proceso de traducción resulte beneficiado. Si bien, por medio del ARS se ha encontrado que las figuras de *Administrador* y *Hermano 3* facilitan el proceso de traducción, es necesario hacer partícipes a participantes como el *Hermano 1*, *Hermano 2* y *Auxiliar Administrativo* con la finalidad de incidir positivamente en los flujos de comunicación e intercambio de información fidedigna, es posible que tal situación mejore el rendimiento organizacional.

4.3.2. Deliberación y Negociación

La negociación posibilita acciones colectivas apoyadas en instrumentos como el voto y la deliberación, al mismo tiempo, permite a los miembros directivos participar en la distribución del poder, factor clave para la toma de decisión en las organizaciones (Luna y Velasco, 2006).

Específicamente, en *Servicio Rodríguez* se observa que en ocasiones los encargados y trabajadores buscan únicamente la satisfacción individual, dejando a un lado el interés colectivo. Ello mina la consecución e implementación de soluciones idóneas que aminoren los problemas en la organización. Así, se sugiere que los encargados en Servicio Rodríguez implementen en el manual organizacional instrumentos orientados a plantear y analizar las dificultades que resulten de las actividades cotidianas.

La participación del total de integrantes de la organización es trascendental durante el proceso de negociación ya que al contar con propuestas y aprobación de la mayoría, probablemente se aportarán y generarán vínculos estrechos entre las partes. Lo anterior es viable si se incluye su obligatoriedad en el manual organizacional así como del contrato laboral. Tales factores son equiparables a las instituciones informales y formales.

Por su parte, la deliberación contempla el intercambio racional de argumentos para una toma de decisiones acertada; asimismo, permite identificar un fin común, redefiniendo intereses particulares y estableciendo objetivos sustanciales (Stezano, 2011).

Específicamente, en Servicio Rodríguez se observa que existen deficiencias por parte de los directivos ya que carecen de un esquema adecuado para la toma de decisiones dado que es inexistente la planeación y el consenso entre los involucrados, por ello, se sugiere instaurar la realización de reuniones periódicas donde se expongan las situaciones positivas y negativas que hayan sucedido en un periodo de tiempo con el objetivo de expresar individualmente argumentos que permitan generar soluciones y beneficios a la organización por encima de los particulares, aumentando la probabilidad de incidir positivamente en el desempeño

de la empresa.

En suma, el análisis de las instituciones formales e informales en el marco de una empresa familiar denominada *Servicio Rodríguez* faculta inferir la complementariedad entre ambas. Por una parte, las instituciones informales crean conocimientos tácitos encauzados a originar instrumentos y herramientas formales como el contrato colectivo y el manual organizacional. Por otro lado, las instituciones poseen la capacidad de fomentar o inhibir el desarrollo organizacional ya que inciden en las relaciones entre gerentes, colaboradores y proveedores, así como, definen tareas y responsabilidades para ofrecer soluciones. Asimismo, en el contexto de las instituciones formales es imprescindible el aprovechamiento de recursos públicos orientados a la obtención de activos que faciliten y mejoren procesos propios en la organización, disminuyendo factores adversos de carácter informal que limitan el crecimiento y ponen en riesgo la continuidad de la empresa en estudio.

Conclusiones generales

A partir de los capítulos antepuestos es factible enunciar un conjunto de reflexiones finales. En particular, se analizó a las instituciones formales e informales que inciden sobre la organización Servicio Rodríguez.

Para cumplir con el objetivo establecido fue necesario elaborar una metodología debido a la carencia de esquemas que posibilitan estudiar las instituciones formales e informales en los ámbitos cualitativo y cuantitativo de las microempresas familiares. Concretamente, se consideraron dos segmentos. El primero, el ARS que permite visualizar estadística y gráficamente los vínculos entre los integrantes de la firma; el segundo, el reconocimiento de las instituciones formales e informales que se determinaron equiparando la teoría institucional y la experiencia práctica.

Si bien resulta relevante mencionar que el ARS es una vertiente teórica propia de la sociología, es posible emplearla para el análisis económico de las microempresas familiares y a partir de ello, mostrar un esquema novedoso de análisis que incorpora aspectos externos e internos a la organización, divergente al panorama tradicional basado en marcos administrativos.

Para tal efecto, la investigación se dividió en cuatro capítulos. El Capítulo I describió las Escuelas de Pensamiento Económico que examinan implícita o explícitamente, el contexto institucional. Se subrayó el nuevo Institucionalismo de Douglass North dado que fragmenta las instituciones en formales e informales, situación que permite visualizar de mejor manera la incidencia de los factores institucionales tangibles e intangibles sobre el desempeño organizacional.

El capítulo II puntualizó las instituciones formales e informales en el contexto del ARS. En este ámbito, se partió de la Teoría de Redes Sociales y sus vertientes Teoría del Actor-Red, Interaccionismo simbólico, Teoría de la Coordinación Social y el Análisis de Redes Sociales, estos últimos resultan preponderantes ya que la coordinación social determina los mecanismos de integración dados por la confianza, la traducción, la negociación y la deliberación; en tanto, del ARS se

obtienen indicadores gráficos, posicionales y estructurales. Igualmente, se indagan la noción de red a partir de sus conceptos y elementos centrales.

Los capítulos III y IV abordaron el estudio de las instituciones formales e informales en la empresa *Servicio Rodríguez* a partir del esquema metodológico propuesto. En específico, el capítulo tercero indagó el ARS aplicado a la empresa en investigación. Para ello, se describió el contexto de la industria automotriz y la comercialización de autopartes en México, así como, se detallo un panorama general de la empresa familiar. Finalmente, se vinculó la perspectiva ARS con respecto a la empresa estudiada con la finalidad de visualizar las conexiones institucionales entre los actores.

El capítulo IV definió la incidencia de las instituciones formales e informales en el desempeño de la microempresa *Servicio Rodríguez*. Al respecto, se identificaron como instituciones formales los lineamientos y normas del Gobierno, las relaciones con proveedores, los recursos humanos y la selección de personal, el contrato laboral y las herramientas de trabajo, el manual organizacional, así como, la formación profesional de los miembros de la empresa. En relación a las informales, se reconocieron el conocimiento en el ramo automotriz y la dirección del negocio, la responsabilidad en la empresa, la motivación, el liderazgo y los mecanismos de integración representados por la confianza, traducción, negociación y deliberación.

De acuerdo al ARS, los hallazgos indican que en el marco de los indicadores estructurales se trata de una red altamente densa, con actores accesibles y un alto grado de cohesión; mientras, que los indicadores posicionales señalan que el *dueño-administrador* y *el Hermano 3* actúan como nodos centrales debido a que ostentan el mayor número de grados de entrada y salida. Igualmente, el grado de centralización de la red es de 21 por ciento, circunstancia que indica una estructura reticular conexa, sin embargo, en cuanto al grado de centralización se muestra una ambigua conexión ya que algunos participantes tienen grados de intermediación mayor a 1, en tanto, otros nodos poseen uno menor. Los resultados de la centralidad o grado de cercanía permiten inferir un bajo nivel, por

tanto, se infiere que si bien es una red densa, algunos nodos se encuentran alejados del resto, ocasionando que para llegar a ellos se tenga que realizar por medio de un actor traductor, siendo necesario identificar los subgrupos presentes en la organización.

Respecto a los cliques se identifican seis en Servicios Rodríguez resaltando que el *Administrador* y *Hermano 3* tienen presencia en todos los subgrupos, asumiendo la posición de figuras principales en la organización, en donde también fungen como actores traductores.

Derivado de ello, se concluye que las conexiones entre los miembros refieren a una empresa significativamente densa y cohesionada, donde actores propios de la red muestran capacidad de establecer enlaces e intercambiar información entre ellos, localizando como actor central a la figura designada *Administrador* quien representa la mayor influencia además de la menor dependencia. Lo anterior resulta riesgoso para la subsistencia de la empresa ya que si abandona la organización, se podrían originar dificultades entre los miembros para vincularse, generando fallas a nivel organizacional. De la misma forma, es posible que tales configuraciones reticulares sean consecuencia de los vínculos familiares, mismos que pueden intervenir negativamente en el funcionamiento de la firma debido a la excesiva confianza.

Con la finalidad de complementar los hallazgos dados por el ARS se identificaron un grupo de instituciones formales e informales cuyo resultados señalan que la microempresa familiar carece de una estructura con puestos y actividades definidos de manera formal ya que si bien las conexiones entre los miembros y agentes externos existen, presentan ciertas limitantes. Respecto a las instituciones públicas relacionadas al desarrollo de empresas, el exceso de trámites así como rigidez en los procesos pueden generar desconocimiento o bien pérdida de interés por los dirigentes de la organización.

Otro punto importante es la creación y transferencia de conocimiento generado entre los miembros de *Servicio Rodríguez*; ya que se observó que es de carácter tácito y basado en la experiencia. Ello bloquea la existencia de factores que

permitan hacer explícitos los saberes a través de manuales, practicas, monitoreo, supervisión e implementación de nuevos métodos organizacionales.

Al identificar los mecanismos de integración entre los miembros, se observan limitantes relacionadas al área de Recursos Humanos, dificultades durante el intercambio de conocimiento, falta de seguimiento en procesos como la traducción, la deliberación y la negociación ya que se observó inexistencia de reuniones periódicas donde puedan ser expuestos los problemas, puntos de vista y formulación de soluciones que generen un impacto en el funcionamiento organizacional.

Frecuentemente se observó que las decisiones son tomadas por situaciones que dependen del estado de ánimo de los encargados que en algunos casos, carecen de sentido racional. Además, dado el carácter familiar y la incapacidad para separar a algún miembro de su cargo, se observa cierto conformismo debido a que no es necesario conseguir logros colectivos y personales. Asimismo, por la naturaleza microempresarial, las decisiones implican riesgos considerablemente bajos, ello genera un crecimiento limitado si se les compara con organizaciones no familiares. Es fundamental que los dirigentes de la empresa en estudio abran las puertas al talento extra-familiar para la búsqueda de la generación de mejoras y destrucción creativa.

En cuanto a la toma de decisiones, es centralizada en la organización, siendo esto un aspecto negativo, ya que se depende de una o dos personas. Lo anterior incide en la delegación de tareas y la toma de decisiones, tornando complejo para los responsables actuar de manera positiva en el desempeño organizacional.

De manera conjunta se observan aspectos que inciden sobre el ámbito de desarrollo institucional de la empresa Servicio Rodríguez, éstos en algunos casos, pueden ser controlados al interior de la firma, en tanto, en otros dependen del entorno donde se inserta.

Por lo anterior, se comprueba la hipótesis de investigación planteada ya que efectivamente, las instituciones formales e informales inciden en el desarrollo de la organización en estudio. Principalmente, el ambiente institucional se ve

obstaculizado por la manera en que se dan los vínculos entre los participantes, situación que impacta sobre la aportación y desempeño en la empresa.

Para subsanar las fallas institucionales se propone a la microempresa introducir un proceso de institucionalización. Un primer acercamiento podría simbolizarse por la “desfamiliarización” de la misma que faculta allegarse de nuevos saberes sobre gestión empresarial y al mismo tiempo, contratar personal con conocimiento profesional sobre cuestiones de servicios automotrices. Asimismo, delegar responsabilidades de manera equitativa y determinada formalmente a través de un contrato laboral y un manual organizacional.

Igualmente, se deduce que el ambiente cultural-familiar no es el adecuado para el desarrollo de las microempresas, por tanto, la propuesta versa en alcanzar consensos a través de la conformación de un consejo administrativo que gestione los recursos. Al respecto, un caso de éxito de empresa familiar es el Grupo Bimbo que tiene especificadas las funciones de cada miembro consanguíneo, quienes comienzan su trayectoria laboral escalando puestos sólo si demuestran aptitudes y actitudes hacia el progreso de la empresa (Cherem, 2008).

El estudio presentado permite abrir futuras líneas de investigación. Por una lado, aplicar la metodología propuesta a otras empresas de carácter familiar con el fin de visualizar sus aciertos y problemáticas en relación al ámbito de las institucionales formales e informales. Por otra parte, incluir a la innovación como un resultado del factor institucional en empresas familiares donde la presencia de hijos y nietos en la dirección general puede minar las capacidades creativas y el crecimiento organizacional. Igualmente, analizar el papel del empresario fundador y la relación a largo plazo con la empresa.

En suma, se percibe a la familia como una institución que brinda seguridad, sentido de pertenencia y protección para la vida en sociedad, no obstante, en el ambiente empresarial puede generar una disminución de las capacidades de desarrollo profesionales y personales, limitando la creación de conocimiento, toma de riesgos, capacidad de creatividad, gestión de los negocios, motivación y liderazgo.

Bibliografía

- Aguirre, J. (2011) Introducción al Análisis de Redes Sociales. Documentos de Trabajo, Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas, Diciembre. ISSN: 1668, 5245, Argentina.
- Albornoz, F. y Yoguel, G. (2004). Competitiveness and production network: the case of the Argentine automotive sector. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No 4, Argentina.
- (2005). Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión. Buenos Aires: UNESCO, pp. 13-38.
- (2005). Alcances y limitaciones de la noción de impacto social de la ciencia y la tecnología. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*, 2 (4), pp. 73-95.
- Aponte, M. (2002). *Factores condicionantes de la creación de empresas en Puerto Rico: Un enfoque institucional*, Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Aristizábal, C. (2013). *Dimensiones del Conocimiento en la Organización, una Reflexión desde el Modelo SECI*. Fundación Universitaria Luís Amigo, Colombia. XVII Congreso Internacional en ciencias Administrativas.
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, AMIA (2016). *Estadísticas de Producción total*, <[http://:amia.com.mx](http://amia.com.mx)> (19 de septiembre de 2016).
- Ayala, J. (2003). *Instituciones y economía: Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. Fondo de cultura económica, México.
- Basurto, R. (2013). Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México. Economía UNAM, vol. 10, No.30, México, sep./dic. 2013.
- Brue, S. y Grant, R. (2009). *Historia del pensamiento económico* (2ª edición). México: Cengage Learning.

- Bueno, E. y Merino, C. (2007). "El capital intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento". *Encuentros multidisciplinares*. Vol. 9, Núm. 26, pp. 37-46.
- Canales, R. y Mercado, P. (2011). Presencia de las instituciones en los enfoques del institucionalismo económico: convergencias y divergencias. *Revista CS*, 8, pp. 83-110.
- Canales, R., Román, G. y Albarrán, Y. (2015). Instituciones para la innovación: una revisión teórica desde el evolucionismo económico, en Quintero, M., Velázquez E. Y Padilla S.(Comps). Nuevas perspectivas en la investigación transdisciplinaria. *UAEMéx, México*.
- Casalet, M. (2000). *La construcción institucional del mercado de la economía del conocimiento*, México, FLACSO.
- Castells, M. (2011). A Network Theory of Power. *International Journal of Communication*, Vol. 5, pp. 773-787.
- Castells, P. y Pasola, J. (2005). *Tecnología e innovación en la empresa*. Alfaomega/Instituto Politécnico Nacional/ Universitat Politècnica de Catalunya, México.
- Cataño, J. (1999). Instituciones y teoría del mercado: las dificultades de Adam Smith, *Lecturas de Economía*, 50, pp. 57-89.
- Cherem, S. (2008). Al grano. Vida y visión de los fundadores de BIMBO. *Editorial Planeta*, México.
- Cimoli, M. (2005). Redes, estructuras de mercado y shocks económicos. *Cambios estructurales en los sistemas de innovación en América Latina*. Buenos Aires, FLACSO México.
- Comision Europea, CE. (2017). "Industria automovilística", <https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive_es> (24 de febrero de 2017).

- Contreras, O. y Carrillo, J. (2011). Las empresas multinacionales como vehículos para el aprendizaje y la innovación en empresas locales. Bracamonte, Alvaro y O. Contreras, *Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo Económico*, Hermosillo, México, El Colegio de Sonora, COECYT.
- De Ugarte. D. (2007). *El poder de las redes*. Editorial el Cobre, España.
- Díaz, C. (2003). La Creación de Empresas en Extremadura. Un Análisis Institucional. Universidad de Extremadura, España.
- Díaz, C., Urbano, D. y Hernández, R. (2005). Teoría económica institucional y creación de empresas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresas*, vol. 11, no3, pp. 209-230.
- Easley, D. y Kleinberg, J. (2010). *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World*. Estados Unidos de América.
- Ekelund, R. y Hébert R. (2005). *Historia de la teoría económica y de su método* (3a. edición). México: McGrawHill.
- Fiori, S. (2002). Alternative Visions of Change in Douglass North's New Institutionalism. *Journal of Economic Issues* 36 (4), 1025–43.
- Freyssenet, M. (2011). Los inicios de la segunda revolución del automóvil. Estrategias de empresas y políticas públicas. Bracamonte, A., y O. Contreras, *Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo económico*, México, El colegio de Sonora, COECYT.
- Fuentelsaz, L., González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*, núm. 47, pp. 64-81. Portal Universia S.A. Madrid, España. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43341001004>> ISSN 1698-5117 (14 de Octubre de 2016).
- González, J. (2009). Teoría del desarrollo económico neoinstitucional. Una alternativa a la pobreza en el siglo XXI. México: Cámara de Diputados, LX Legislatura/Universidad de Colima.

- Gore, E., Vogel, Soler, E. y Cárdenas, J. (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. Thomson, México.
- Hanneman, R. (2001). *Introducción a los Métodos de Análisis de Redes Sociales*. Departamento de Sociología de la Universidad de California, Riverside. 150 p. Estados Unidos de América.
- (2005). *Introduction to Social Network Methods* University of California, Riverside 2005.
- Hernández, J. y Juárez C. (2005). *Derecho Laboral. Su importancia y aplicación en la empresa*. Editorial CECSA, México.
- Hidalgo, A. Y Jasso J. (coords). *Conocimiento e innovación, retos de la gestión empresarial*. UNAM/UNAM/Plaza y Valdéz, México, pp. 223-242.
- Hodgson, M. (2004). *Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure, and Darwinism in American Institutionalism*. London and New York: Routledge.
- Hunt, E. (2011). *History of economic thought: A critical perspective* (Third edition) USA: M.E. Sharpe, Inc.
- Jurídicas UNMA (2013). Las Nuevas formas de Contratación en México. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 16, 83-121. México.
- Kobes, D. (2013). *Making On-the-Job Training Work Lessons from the Boeing Manufacturing On-the-Job*. National Fund for Workforce Solutions.
- Landreth, H. y Colander D.(2006). *Historia del pensamiento económico* (4a. edición). México: McGrawHill.
- Latour, B. (2008). De la sociedad a lo colectivo ¿Es posible reensamblar lo social?. Manantial. p. 344. ISBN 978-987-500-114-5.
- Lawson, T. (2003). Institutionalism: On the Need to Firm up Notions of Social Structure and the Human Subject. *Journal of Economic Issues*, 37 (1), 175–207.
- Levrero, E. (2014). Institucionalismo y teoría económica: del neoclasicismo a la teoría clásica, *Revista de Economía Institucional*, 31, pp.81-99.

- Luna, M. (2004). La red como mecanismo de coordinación y las redes de conocimiento. en M. Luna (coord.) *Itinerarios del conocimiento: Formas, dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*, Barcelona, Anthropos / Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, México.
- (2004). Redes sociales. *Revista Mexicana de Sociología*, 66, No especial (octubre), pp. 59-75.
- Luna, M. y Tirado, R. (2005). Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales No. 193*. México.
- Luna, M. y Velasco, J. (2003). Bridging the Gap between Business Firms and Academic Institutions. *The Role of Translators, Industry and Higher Education*. Vol. 17, No 5 (Octubre), pp. 313-323.
- (2004). *El vínculo entre las empresas y las instituciones académicas: la función de traducción y el perfil de los traductores en Itinerarios del conocimiento: formas, dinámicas y contenido: Un enfoque de redes*. Barcelona: Anthropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.
- (2005). Confianza y desempeño en las redes sociales. *Revista Mexicana de Sociología* 67, n. 1, pp. 127-162.
- (2006). *Redes de conocimiento: principios de coordinación y mecanismos de integración*. Buenos Aires: UNESCO, pp. 13-38.
- (2009). Las redes de acción pública como sistemas asociativos complejos: Problemas y mecanismos de integración. *Revista hispana para el análisis de redes sociales Vol.17, No. 4*, Diciembre 2009. UNAM. México.
- Maldonado, S. (2009): La rama automovilística y los corredores comerciales del TLCAN, *Revista Comercio Exterior*, Vol. 59, núm. 5, 65-86.
- Mendoza, J. (2010), "La crisis de la industria automotriz en México en el marco de la integración económica con Estados Unidos", *Economía UNAM*, Vol. 8, núm. 22.

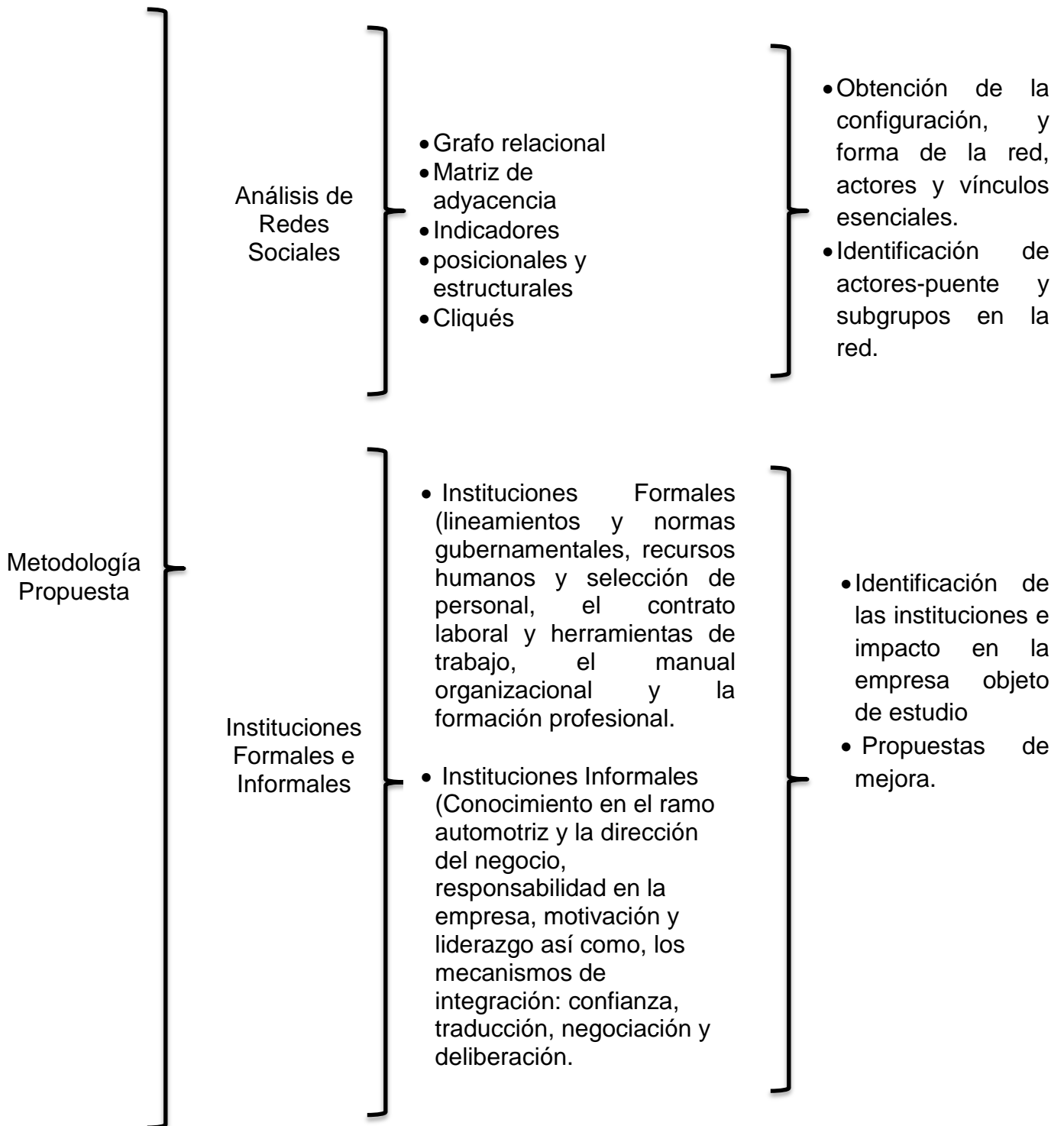
- Mortimore, M. y Barrón F. (2005), *Informe sobre la industria automotriz mexicana*, Santiago de Chile, CEPAL.
- Muñoz, R.; Rendón M., R.; Aguilar A; García M.; ALTAMIRANO C. (2004). *Redes de Innovación, un Acercamiento a su Identificación, Análisis y Gestión para el Desarrollo Rural*. Universidad Autónoma Chapingo, Fundación PRODUCE Michoacán. Michoacán, México. 134 p.
- Nelson, R. y Bhaven, N. (2001). Making Sense of Institutions as a Factor Shaping Economic Performance. *Journal of Economic Behavior and Organization* 44, no. 1: 31–54.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company. *Oxford University Press*, pp. 60-102. New York.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Distrito Federal, México: Fondo del cultura económica.
- (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton. University Press.
- Obregón, C. (2008). *Institucionalismo y Desarrollo*. México: Pensamiento Universitario Iberoamericano.
- Organización Internacional de Constructores de Automoviles, OICA (2015). *Economic Contributions*, <www.oica.net> (18 de noviembre de 2016).
- ProMéxico (2016). “La industria automotriz mexicana: situación actual, retos y oportunidades.” *Secretaría de economía*, México.
- Rendón, R., Aguilar, J., Muñoz, M. y Reyes J. (2007). *Identificación de actores clave para la gestión de la innovación: el uso de redes sociales*. Universidad Autónoma Chapingo-Ciastaam/PIIAI.
- Reynoso, C. (2006). *Complejidad y Caos. Una aproximación antropológica*. Buenos Aires. Editorial SB.
- (2011). *Redes Sociales y Complejidad. Modelos interdisciplinarios en la gestión sostenible de la sociedad y la cultura*. Buenos Aires. Editorial SB.

- Rivas, A. y Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística, *Estudios Gerenciales*, Vol. 23, núm. 102, 83-100.
- Rodrigues, J., Mérida, F. (2006). *UCINET 6.0 Guía Práctica de Redes Sociales*. Universitat de Barcelona, 2006.
- Rutherford, M. (2001). Institutional Economics: Then and Now. *Journal of Economic Perspectives*, vol.15, núm.3, pp. 173-194.
- Secretaria de Economía (2014), *Industria Automotriz. Monografía, Dirección General de Industrias Pesadas y de alta Tecnología*, SE, Marzo 2014, <www.economia.gob.mx> (8 de noviembre de 2016).
- Schumpeter, J. (1976). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica, México.
- (2010). *¿Puede sobrevivir el capitalismo?. La destrucción creativa y el futuro de la economía global*. España, Capitán Swing.
- Sojo, E. (2011). *Principales tendencias de los censos nacionales*, COMCE, México.
- Statista (2015). “Statistics and facts about the global Automotive Industry”, www.statista.com/topics/1487/automotive-industry (20 de febrero de 2017).
- Stezano, F. (2010). “La transferencia de conocimientos y tecnología como proceso multi-dimensional”. *Revista innovación RICEC*, 2, 1, <ricec.info/images/stories/articlevue/volume2_N1/article/IRICEC3_-_STEZANO.pdf>. (16 de enero de 2017).
- Unger, K. y Chico, R. (2004), La industria automotriz en tres regiones de México. Un análisis de clusters. *El Trimestre Económico*, Vol. LXXI (4), núm. 284, 909-941.
- Urbano, D. (2003). *Factores condicionantes de la creación de empresas en Cataluña: Un enfoque institucional*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.

- (2006). *La creación de empresas en Catalunya. Organismos de apoyo y actitudes hacia la creación de empresas*. Colección de estudios CIDEM. Generalitat de Catalunya.
- Urbano, D., Díaz J. y Hernandez R. (2007). *La teoría económica institucional: el enfoque de North en el ámbito de la creación de empresas*.
- (2007). Evolución y principios de la teoría económica institucional. Una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas, *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, Vol. 13, No. 3, 2007, PP.183-19, ISSN 1135-2533. España: Universidad autónoma de Barcelona y Universidad de Extremadura.
- Valdecasas, G. y Medina, J. (2011). Una definición estructural de Capital Social. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, Vol. 20, N° 2, pp. 132-160. Cambridge University Press.
- Valenzuela, P. (2007). *Un acercamiento al neoinstitucionalismo a partir de Douglass North*. Chile, Universidad de Santiago de Chile.
- Veblen, T. (2003). *The Theory of the Leisure Class*. Estados Unidos: Pennsylvania University State.
- Velázquez, A. y Aguilar N. (2005). Manual introductorio al análisis de redes sociales. Disponible en:
- Yoguel, G. y Fuchs, M. (2003). Desarrollo de Redes de Conocimiento, estudios sobre empleo. *Ciencias de la Información*, vol. 40, núm. 1, enero-abril, 2009, pp. 3-20, Instituto de Información Científica y Tecnológica La Habana, Cuba.

Anexo 1

Metodología propuesta para el análisis integral de redes en la organización de Servicio Rodríguez



Fuente: elaboración propia.

Anexo 2

Cuestionario a trabajadores

Favor de completar la información requerida. Se recomienda marcar con una X la respuesta que considere pertinente. En algunos casos también se le solicitará colocar números o detallar la respuesta seleccionada. **La información que proporcione será utilizada con fines académicos y es estrictamente confidencial.**

1. ¿Recibió capacitación previa a comenzar a trabajar en la empresa?

- Si ()
No ()

2. ¿Cómo adquirió conocimientos en el ramo automotriz?

- a. De empleado a empleado ()
b. De encargados a empleados ()
c. Cursos de capacitación ()
d. Manual organizacional ()
e. Carrera técnica ()
f. Experiencia propia por empleos anteriores ()
g. Otro (). Especifique: _____

3. ¿Cuenta con un contrato laboral por escrito, que especifique sus derechos y obligaciones en la empresa?

- Si ()
No ()

4. ¿Qué lo motivaría a desempeñar su trabajo?

- Aumento de salario ()
Mejores herramientas de trabajo ()
Capacitación constante ()
Acceso a internet ()
Esquema sueldo base más bono por productividad ()
Otro (). Especifique: _____

5. ¿La empresa le provee con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?

- Si ()
No ()

6. El ambiente laboral es:

Excelente () Bueno ()
Regular () Malo ()

7. ¿Qué sugerencia tendría para los encargados de la empresa respecto al mejoramiento del ambiente de trabajo?

8. ¿Se llevan a cabo reuniones de trabajo entre los empleados?

Si () ¿Con que frecuencia? _____
No ()

9. La comunicación con los demás compañeros de trabajo ha sido:

- a) Muy difícil
- b) Difícil
- c) Fácil
- d) Muy fácil

¿Por qué de su respuesta anterior? _____

10. Considera que la personalidad de los dueños de la empresa influye en la comunicación de los empleados

Si ()
No ()

¿Por qué de su respuesta anterior? _____

11. ¿Alguna persona facilita la comunicación entre los empleados?

a) Si () ¿Quién? _____
b) No ()

12. ¿La empresa fomenta el trabajo en equipo?

Si ()
No ()

13. ¿Qué tan frecuente es que los encargados de la empresa tomen en cuenta su opinión para la mejora de actividades o la solución de conflictos?

- a) Muy frecuente ()
- b) Frecuente ()
- c) Algunas veces ()
- d) Nunca ()

14. Para cada uno de los aspectos planteados señale con una X, con quién de los participantes de la empresa mantiene contacto frecuente.

Aspectos	Participantes										
	Encargado 1	Encargado 2	Encargado 3	Encargado 4	Auxiliar administrativo	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
Relaciones de amistad											
Asesoría técnica o capacitación											
Intercambio de información sobre mejores prácticas de atención al cliente											
Intercambio de experiencias personales acerca del desarrollo de actividades											
Atención a clientes											
Propuesta de mejoras											
Asistencia a cursos y/o certificaciones											
Uso de tecnología											

Anexo 3

Cuestionario a encargados

Favor de completar la información requerida. Se recomienda marcar con una X la respuesta que considere pertinente. En algunos casos también se le solicitará colocar números o detallar la respuesta seleccionada. **La información que proporcione se utilizará con fines académicos y será estrictamente confidencial.**

1. ¿Tiene definidas actividades a realizar dentro de la empresa?

Si ()

No ()

2. ¿Cuenta con estudios profesionales o cursos relacionados a la administración de un negocio?

Si ()

¿Cuales? _____

No ()

3. ¿Cómo adquirió el conocimiento relacionado al funcionamiento de los autos?

- a. Experiencia ()
- b. De un encargado a otro ()
- c. Cursos de capacitación ()
- d. Manual organizacional ()
- e. Carrera técnica ()
- f. Otro ()

Especifique: _____

4. La comunicación con el resto de los gerentes de la organización es:

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

¿Por qué de su respuesta anterior?

5. ¿La empresa cuenta con manual organizacional?

Si ()

No ()

6. ¿Considera que el manual organizacional puede ayudar a mejorar diversos aspectos internos en la organización?

Si () ¿Cuáles? _____

No () ¿Por qué? _____

7. ¿Tiene conocimiento de los tramites gubernamentales requeridos para que el establecimiento continúe en funcionamiento?

Si ()

No ()

8. ¿Conoce instituciones públicas que apoyen al desarrollo de PyMEs?

Si ()

¿Cuáles? _____

No ()

9. ¿Se ha beneficiado de algún programa gubernamental?

Si ()

¿Cuál? _____

No ()

10. ¿Se llevan a cabo reuniones entre los encargados de la organización para tratar temas relacionados a la empresa?

Si ()

No ()

¿Por qué de su respuesta anterior?

11. ¿Cómo resuelve los conflictos al interior de la organización?

12. ¿Por qué considera necesario el uso de software para el adecuado funcionamiento de la empresa?

13. ¿Qué software considera que ayudaría a mejorar el funcionamiento de la empresa? ¿Por qué?

14. ¿Conoce la forma de calcular la ganancia neta en una venta?

Si () ¿De que manera?

No ()

15. De manera general ¿como es su relación con el resto de los empleados? (no encargados)

16. La relación comercial con sus proveedores es mediante (puede seleccionar más de una opción):

Un contrato formal ()

Por amistad ()

Confianza ()

Buena experiencia previa ()

17. La selección de personal se realiza por medio de:

Entrevista ()

Examen de conocimientos sobre el negocio ()

Por amistad ()

Confianza ()

Otro (). Especifique: _____

18. Considera que el empleado debe tener conocimientos relacionados al ramo automotriz?

Muy importante ()

Importante ()

Neutral ()

Sin importancia ()

19. ¿Quién de los encargados cree usted que tiene mayor responsabilidad dentro de la empresa? (si es usted mencionelo).

20. ¿Qué factores considera impiden el crecimiento de la empresa?

21. ¿Qué lo motiva a continuar laborando en la empresa?

Salario ()

Nuevos Retos ()

Motivación personal ()

Ambiente laboral ()

Otro ()

Especifique:

22. ¿Se considera a sí mismo como un líder?

Si ()

No ()

¿Por qué de su respuesta anterior?

23. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las características que debe tener un líder?

Anexo 4						
Matriz de congruencia						
Objetivo general	Hipótesis	Variables	Dimensiones		Dimensión Operacional (encargados)	Dimensión Operacional (empleados)
Analizar el impacto que tienen las instituciones formales e informales en el desempeño de una microempresa familiar dedicada al comercio autopartes ubicada en Toluca, Estado de México.	Las instituciones de carácter formal e informal influyen en el crecimiento de una micro empresa familiar ubicada en Toluca, Estado de México, relacionada al comercio de refacciones automotrices	Instituciones formales	Gobierno (lineamientos, normales)		6,7,8,9	N/A
			Contrato laboral y herramientas de trabajo			4
			Manual organizacional		5, 1, 6	N/A
			Formación profesional		2	1,2
			Relación con Proveedores		16	N/A
			Recursos humanos		17	N/A
		Instituciones informales	Conocimiento		3,12,13,14, 18	1,2
			Responsabilidad en la empresa		19	N/A
			Motivación		21	3
			Liderazgo		22, 23	N/A
			Mecanismos de integración	Confianza		4,12, 15
Traducción		10		8, 9, 10		
Negociación		11		7		

Fuente: elaboración propia.

