

Cultura Organizacional y Gestión de la Tecnología en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Textiles Mexicanas

Gerardo Vera Muñoz

gerver61@yahoo.com.mx

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

País México

Montserrat Vera Muñoz

monseveram@hotmail.com

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

País México

José Arturo Fuentes Rojas

docfuentes@hotmail.com

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

País México

Resumen

La industria textil de México se encuentra en un estado de crisis, que se ha prolongado desde finales de los años 80 del siglo pasado. La industria textil que en el siglo XX fue la base del desarrollo industrial del país, ha sido sustituida por otros sectores, entre otros por el sector automotriz. Esta pérdida de competitividad se ha atribuido a los cambios ocurridos en el entorno, a la escasa capacidad empresarial y desde luego a la cultura organizacional. ¿Pero esta pérdida de competitividad se puede atribuir a la cultura organizacional o más bien a lo que Varela (1997) llama comportamientos habituales? El objetivo de este trabajo es analizar hasta que punto las decisiones estratégicas de los directivos – dueños de una pequeña empresa textil, respecto a la modernización tecnológica, desarrollo de nuevos productos y de participar en nuevos mercados, estuvieron relacionadas con sus comportamientos habituales.

Abstract

Mexico's textile industry is in a state of crisis, which has lasted since the late 80s of last century. The textile industry in the twentieth century was the basis of industrial development of the country, has been replaced by other sectors such as automotive. This loss of competitiveness has been attributed to changes in the environment, the entrepreneurial poor and certainly to the organizational culture. But this loss of competitiveness can be attributed to the organizational culture, or rather to what Varela (1997) call normal behavior? The aim of this paper is to analyze and discuss whether the strategic decisions of managers - owners of a small textile company, regarding technological modernization, development of new products and enter new markets, were related to their habitual behaviors.

1 Introducción

La industria textil en México, hasta principios de los años 80 del siglo pasado se distinguió, por ser una de las más importantes dentro del sector manufacturero y dentro de la actividad económica en general. Sin embargo, su importancia empezaría a disminuir como resultado de una pérdida de competitividad y de la capacidad de innovación en todo el sector. Se trataba de

una industria que hasta finales los años 70 había estado interactuando con un entorno relativamente estable y de un elevado proteccionismo, pero que al principio de la década de los años 80 tuvo que enfrentar un escenario externo totalmente distinto, caracterizado por los tratados comerciales, la competencia de algunos países asiáticos y años después de algunos países de la cuenca del caribe, estos últimos particularmente en el sector de la confección. Además, también tuvo que enfrentar la transformación de una cadena de producción masiva estandarizada a una cadena orientada por la moda y el diseño, gobernada por los grandes minoristas, los comercializadores de marca y los fabricantes de marca. En México, al interior del sector textil se advertía una cadena fragmentada y con grandes diferencias, entre otras, en el aspecto tecnológico; observándose en este rubro un atraso mayor en las micro, pequeñas y medianas empresas (Vera, 2009).

En este contexto, una pregunta recurrente era: ¿Por qué en la mayoría de las empresas textiles, particularmente en las micro, pequeñas y medianas, su planta productiva no se renovó? Desde luego, que las posibles respuestas han ido desde la escases de recursos para realizar esta renovación, pasando por la ausencia de una capacidad emprendedora, por la falta de interés de los directivos dueños para invertir en sus empresas, y dedicar estos recursos a otras actividades económicas, hasta intentar encontrar una explicación a esta situación recurriendo a la cultura organizacional. En un determinado momento, la cultura organizacional fue señalada como un obstáculo, como la culpable de que los empresarios referidos hayan recurrido a estrategias autodestructivas, e incluso para explicar el fracaso de los proyectos de modernización de la industria textil impulsados por el gobierno mexicano en las décadas de los años 60 y los años 70.

En este orden de ideas, el objetivo del trabajo es analizar y discutir hasta que punto las decisiones estratégicas de los directivos – dueños de una pequeña empresa textil de México respecto a la modernización tecnológica, desarrollo de nuevos productos y de participar en nuevos mercados, estuvo relacionada con la cultura organizacional, específicamente con lo que Varela (**op. cit.**) llama comportamientos habituales.

El trabajo está organizado en cuatro partes. En la primera de ellas se habla de la industria textil en México. Señalando únicamente los rasgos más significativos que distinguieron una trayectoria de más de 100 años. En seguida se habla del concepto de cultura organizacional y tecnología, estableciendo la diferencia con lo que se denomina comportamientos habituales. Lo cual es parte esencial de este trabajo. Posteriormente se describe la estrategia metodológica utilizada, para continuar con el desarrollo el estudio de caso, donde se analiza y se discute la importancia que tuvo para la sobrevivencia y adaptación de esta empresa, el cambio en los comportamientos habituales de sus dueños. Finalmente, se proponen algunas conclusiones.

2 La Industria Textil en México

La industria textil en México tiene una larga historia, que se remonta desde el siglo XIX hasta la época actual. En este periodo de más de cien años es posible observar tres etapas importantes: el surgimiento de la industria textil mexicana que se puede ubicar a partir de la tercera década del siglo XIX hasta los primeros años del siglo XX; una segunda etapa que es posible situar desde la tercera década del siglo 20 hasta aproximadamente la primera mitad de este siglo. Periodo en el cual se puede decir, que la industria textil mexicana vivió un periodo

de consolidación y apogeo, debido al fortalecimiento del mercado interno gracias al incremento de los salarios de la población y a la política proteccionista del gobierno mexicano a través del aumento de los impuestos a la importación de los artículos textiles. Cabe agregar que en esta etapa también surgieron algunas de las innovaciones tecnológicas como la producción de materiales sintéticos que tendrían una trascendencia revolucionaria en la fabricación de los productos textiles (Vera, 2010). Y a partir de los años sesenta una tercera etapa que marcó el inicio de la crisis de la industria textil mexicana, que ya en esos años daba muestras de una base tecnológica obsoleta. Esta situación se trató de resolver por el gobierno mexicano impulsando un proyecto que implicaba además del recambio tecnológico la fusión de diversos establecimientos y la creación de grandes instalaciones; sin embargo, los resultados fueron muy limitados (Martínez, 2002: 90, en Vera **Ídem**). En los años ochenta, esta situación de atraso tecnológico junto con grandes cambios en el escenario económico y empresarial recrudesció la crisis de la industria textil nacional. La apertura al exterior, la desregulación de la economía, las políticas de privatización, la promoción de la competencia para que los mercados se encargaran de determinar la asignación de los recursos de acuerdo con las ventajas relativas de los agentes y los tratados comerciales, cuyo punto culminante fue la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, aunado al perfeccionamiento de las fibras químicas, el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación y la transformación de la Cadena Fibras Textil Vestido, de una cadena de producción masiva estandarizada a una cadena global de commodities impulsada por el comprador, la moda y el diseño (Ruiz, Durán 2005, en Vera **Ídem**), contribuyeron a intensificar la situación de crisis de la industria textil mexicana. Propiciando con ello que la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas textiles del país desaparecieran, y solamente pudieran permanecer en el mercado aquellas que se lograron eslabonar con algunas empresas grandes a través de la modalidad de la maquila, y que sobre todo entendieron la necesidad de renovarse tecnológicamente y en muchos de los aspectos de gestión que el nuevo escenario empresarial demandaba.

3 La Cultura Organizacional y Tecnología

Como lo señalan Santos y Díaz (2003, en Santos, Josefa (coordinadora), 2003), la relación entre tecnología¹ y cultura depende de la forma en que una y otra sean caracterizadas. En este trabajo se sigue un enfoque disciplinar, desde la óptica de la teoría de la organización. Se pretende discutir y analizar hasta que punto la cultura organizacional, pero más puntualmente, los comportamientos habituales de los directivos – dueños de una pequeña empresa textil han contribuido u obstaculizado el cambio tecnológico y organizacional.

Sobre la relación tecnología y cultura, aunque desde dos perspectivas distintas, Leslie White, Julian Steward, y Schein entre otros (citado en Dávila y Martínez, 1999) plantean que son los cambios tecnológicos los que ocasionan las modificaciones en la cultura. Por su parte los trabajos recientes sobre ciencia, tecnología y sociedad cuestionan este planteamiento lineal y reconocen la necesidad de entender a la tecnología como una construcción social. Enfoques más recientes como el de T. P. Hughes plantean que la tecnología, ahora traducida como sistema sociotécnico puede ser motor o receptor de los cambios socioculturales que la rodean.

¹ Se entenderá por tecnología al conjunto de conocimientos, habilidades y materiales necesarios para modificar el orden de algún conjunto de formas de energía o para lograr una conversión de energía (Adams, 1983: 31, en Santos, Josefa, coordinadora, 2003).

Otro enfoque que se ha ocupado de la relación entre tecnología y cultura es el de la cultura organizacional. Una de las principales autoras de este enfoque, Baba et. al. (1997 en Santos, Josefa (coordinadora), 2003), señala que la tecnología por si misma no puede ser el impulsor principal del cambio cultural, puesto que aquella está considerablemente limitada por la cultura.

Entendiendo por cultura organizacional un sistema históricamente enraizado de ideas compartidas, suposiciones, creencias, valores y patrones de comportamiento relacionados, que un grupo de personas aprenden a lo largo del tiempo como resultado de sus experiencias colectivas, y que enseñan a los recién llegados como la manera correcta de razonar y comportarse; se crea con la interacción de las variables y en ello inciden factores de orden político, económico, histórico y psicológico, y en consecuencia no es algo estático (Baba, et. al., **Ídem**).

En México y en otros países se han realizado algunos trabajos que han abordado la relación tecnología y cultura, sin embargo, como lo señalan Santos y Díaz (2003, en Santos, Josefa, **Ídem**) uno de los problemas principales es que ha habido una confusión entre cultura y dispositivos habituales² lo que ha impedido identificar la capacidad o disponibilidad hacia la innovación tecnológica de estas unidades empresariales.

Como lo señalan Santos y Díaz (**Ídem**), expresiones como “por una cultura del agua”, “por una cultura del ahorro”, “por una nueva cultura laboral”, “por una nueva cultura tecnológica”, dan por supuesta una relación -esquemática y falsa-, entre cultura y comportamientos: si se modifica la cultura entonces los comportamientos cambiarán en el mismo sentido. Se propone en estas expresiones una relación de causalidad unidireccional de una a los otros. Al atenderlas con más detalle se encuentra que en realidad más que referirse a la cultura aluden, las dos primeras, al desarrollo e inculcación de hábitos y actitudes: al hábito de un uso racional del agua y al hábito de ahorrar recursos económicos. Las otras dos expresiones remiten a la implantación y operación de normas y nuevas formas organizacionales que regulen las relaciones obrero-patronales y una actitud positiva hacia las nuevas tecnologías.

Siguiendo este razonamiento de Díaz y Santos, se considerará que en una empresa cuando un trabajador o directivo – dueño ingresa en ella, más que asimilar la cultura organizacional –y de manera inmediata- y comportarse en consecuencia, lo más probable es que su comportamiento esté alineado con la misión y los objetivos de la firma a partir de una decisión estratégica –que le permite desarrollar aptitudes, competencias, hábitos, técnicas-, sin que por ello se requiera como condición *sine qua non* la de incorporar la cultura de la organización.

Además, es preciso señalar que puede haber sujetos que comparten una misma cultura pero tienen comportamientos diferentes. Sujetos con comportamientos habituales muy semejantes pero que no comparten la misma cultura; y sujetos con comportamientos habituales semejantes como un indicador, en efecto, de una cultura en común

² Los dispositivos habituales se refieren a comportamientos habituales, no casuales, que siguen pautas (Varela, 1997).

4 Metodología

Teniendo en cuenta que el objetivo fundamental de esta investigación es discutir y explicar cómo los comportamientos habituales fueron un factor determinante en la incorporación de nuevas tecnologías para el mejoramiento de productos y procesos de producción y organizacionales, donde el individuo tiene un papel central en todo esta dinámica de cambio, se decidió aplicar un enfoque cualitativo. Esta decisión obedece a que la investigación cualitativa es una actividad situada, que ubica al observador en el mundo, que estudia las cosas en sus escenarios naturales, tratando de entender o interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas les dan (Denzin y Lincoln, 2011). En consecuencia, se siguió una estrategia metodológica basada en el estudio de casos, el cual es un método descriptivo que se orienta a comprender con profundidad las dinámicas presentes dentro de escenarios individuales y a descubrir nuevas relaciones y conceptos, sus múltiples factores y componentes (Eisenhart, 1989, Yin, 1994, Rodríguez, Gil y García, 1996, Barba, 2002). Siguiendo a Yin (Ibídem), la decisión de elegir un solo caso, se fundamentó en que la empresa seleccionada, tiene una larga trayectoria dentro del sector textil, pero sobre todo, por que ilustra de manera significativa como los comportamientos habituales de uno de los nuevos directivos – dueños influyen para que se promueva en la empresa la incorporación de nuevas tecnologías; con estas características es posible catalogarla como un caso único, representativo y altamente revelador de lo que ha sido la dinámica cambio tecnológico adoptado por algunas de las empresas dentro del sector textil poblano. Teniendo en cuenta este enfoque cualitativo, para la recolección de datos, se aplicaron entrevistas a profundidad con uno de los directivos – dueños de esta empresa, presumiendo que los comportamientos de este personaje, son los que mayor influencia tuvieron en la transformación observada en el aspecto de la base tecnológica de esta empresa. Además, los datos del trabajo de campo se complementaron con una investigación documental, revisando libros, revistas y artículos sobre la industria de textil poblana.

5 El estudio de caso

Se trata de una empresa bonetera³, que actualmente se encuentra ubicada en el municipio de San Andrés Cholula, Estado de Puebla, sus orígenes se remontan a la década de 1950, siendo en ese entonces una micro empresa que operaba con un total de 10 máquinas tejedoras, productora de calcetas y calcetines tipo *commodities*, producto que era y es producido por muchas otras boneteras y que por lo mismo no ofrecía ninguna ventaja “competitiva”.

La empresa fue fundada por lo hermanos Tomasini⁴ con la finalidad de mejorar sus ingresos y aprovechar sus conocimientos y experiencia. En particular los conocimientos sobre el ramo bonetero que tenía uno de ellos, quien era de oficio mecánico textil, habiendo desarrollado grandes habilidades, a grado tal que con solo palpar una calceta o calcetín, le era suficiente para determinar de que fibras estaba hecho, su peso, el tipo de tejido, etcétera. Estas competencias las adquirió mediante la acumulación de experiencias y de la socialización e internalización de conocimientos tácitos⁵.

³ En el sector textil, las empresas boneteras son aquellas que elaboran calcetas y calcetines en distintas variedades.

⁴ Pseudónimo

⁵ Para una explicación mayor sobre este proceso de acumulación de experiencias, socialización de conocimientos e internalización de los mismos, ver Nonaka y Takeuchi (1995).

Habiendo iniciado operaciones en la década de los años 50 del siglo pasado, se benefició por las condiciones prevalecientes en el país, entre otras del proteccionismo que el estado mexicano prodigó a toda planta industrial del país, pudiendo incursionar en el mercado local y regional sin necesidad de cuantiosas inversiones o de disponer de tecnología de punta, y mantener esa posición por alrededor de 30 años. Sin embargo, y en cierta medida como consecuencia de las condiciones señaladas, se arraigaron en sus directivos-dueños algunos comportamientos que inhibieron sus posibilidades de crecimiento. Algunos de estos comportamientos fueron: el escaso interés por invertir en la empresa y modernizar su base tecnológica, así como un nulo espíritu de competencia. No obstante lo anterior, sus directivos-dueños fueron construyendo una red de relaciones tanto con sus clientes como con sus proveedores a partir de la imagen de confianza que la empresa fue proyectando, resultado de ciertas prácticas como por ejemplo, su formalidad para cumplir con las fechas de entrega o de pago. Estas relaciones posteriormente jugaría un papel definitivo en su consolidación.

5.1 El Proceso de Gestión

5.1.1 Las estrategias

Considerando como el primer aspecto a analizar el proceso de gestión, en el caso de esta empresa es posible distinguir dos etapas, donde en cada una de ellas la gestión tendría orientaciones completamente distintas, durante la primera etapa que podemos ubicar a partir del inicio de operaciones de la firma hasta principio de los años 80, la orientación de la gestión siguió un rumbo donde más que buscar el crecimiento se ocupó de mantener la cuota de mercado que la empresa había logrado conseguir en sus primeros años de existencia.

En este primer periodo de alrededor de 30 años, las estrategias instrumentadas se enfocaron en atender un mercado local y regional, elaborando para ello calceta y calcetín tipo *commodity*, donde si bien desde el punto de vista del producto éste no ofrecía ninguna ventaja competitiva, ésta se buscó generar a través del servicio al cliente, cumpliendo con las fechas de entrega, con los estándares de la calidad del prometidos y con mantener precios competitivos.

Estas estrategias, aunque modestas, pues la base tecnológica de la empresa, así como las capacidades administrativas y empresariales de sus dueños no eran suficientes para elaborar un producto de mayor calidad, o para pensar en incursionar en otros mercados, le permitieron a la firma mantenerse en el mercado por alrededor de tres décadas. Hay que tener presente que los conocimientos de los dueños eran de nivel técnico, y por otra parte, su intención al momento de fundar la empresa era únicamente la de tener mejores condiciones de subsistencia para ellos, para sus familias y para educar a sus hijos. Un ejemplo de esto, es que los hijos al concluir sus estudios universitarios no entraron a trabajar a la empresa de sus padres, sería hasta tiempo después, cuando uno de los dueños fundadores habló con sus hijos para cederles la propiedad y dirección de la empresa.

La llegada a la dirección de la empresa de la segunda generación de la familia ocurrió alrededor de los años 80, en un entorno muy turbulento y de intensa competencia. Estas condiciones, junto con la necesidad de los nuevos directivos-dueños de obtener mayores

beneficios, pero sobre todo, de la disposición de capacidades administrativas y empresariales⁶ más consolidadas, les permitió implementar estrategias más agresivas y totalmente diferentes a las que habían caracterizado a la empresa en años anteriores.

El presupuesto de que los nuevos directivos-dueños tenían en su haber capacidades administrativas y empresariales más consolidadas, parte por un lado, de considerar que al ser parte de la segunda generación de la familia propietaria de la firma, en ellos, es decir, en los nuevos directivos-dueños se fueron desarrollando aprendizajes que posteriormente derivarían en las capacidades mencionadas, resultado del intercambio de experiencias entre familiares. Por otro lado, en el hecho de que ambos hermanos tenían una formación universitaria: uno contador, el otro abogado; lo que sin duda contribuyó para el desarrollo, específicamente, de capacidades administrativas. Al respecto, uno de los dueños comenta:

“Cuando mi hermano y yo empezamos a trabajar en la empresa de la familia, nuestros ingresos no eran suficientes para mantener el nivel de vida al que estábamos acostumbrados. Además la “administración” que se tenía era una tanto desordenada: no se llevaba una contabilidad profesional en la empresa, no se tenía un registro claro y actualizado de lo que producía, lo que vendía, lo que compraba, sus ingresos y egresos, entre otras cosas. Así que decidimos platicar con nuestro padre para plantearle la necesidad de reestructurarla y darle una proyección más ambiciosa”.

Resultado de esa plática, se acordó que su padre se retiraría y los dos hermanos se quedarían como únicos responsables y dueños.

Entre las principales medidas que la nueva administración tomó, estuvo la de cambiar el nombre de la empresa, con la finalidad de darle un nombre más llamativo para el mercado, principalmente el internacional, al que como resultado de la reestructuración que se estaba implementado se había decidido incursionar.

La crisis del año 1994 marcó el momento para hacerlo. Como consecuencia de la devaluación presentada, las tiendas departamentales que hasta entonces muchos o algunos de sus productos los adquirían con proveedores extranjeros, comprendieron que no podían seguir operando de esa manera, por lo que se vieron obligados a buscar proveedores nacionales que pudieran cumplir con las exigencias de calidad que requerían. Esta coyuntura permitió a la empresa colocar sus productos en algunas de las grandes tiendas departamentales del país y al mismo

⁶ Respecto a las capacidades administrativas y empresariales, con relación a las primeras entenderemos por éstas, aquellas que permiten usar eficientemente los recursos disponibles, darle orden a las actividades que se realizan en la empresa, diseñar un conjunto de estrategias y una estructura organizacional que sean congruentes y diseñar los mecanismos de control necesarios. En otras palabras, son aquellas capacidades que permiten desempeñar funciones que tienen que ver con decisiones orientadas a la institucionalización y al control (Kelly de Escobar, 1988: 322, en Pérez Lizaur, 2005). Por su parte, las capacidades empresariales son entendidas como aquellas que permiten aprovechar las oportunidades que el entorno va generando, asumir los riesgos que esto implica y dar una visión de amplio alcance a la empresa; están íntimamente relacionadas con las características personales, educativas, emprendedoras y de capacidad de riesgo (*risk-taking*) de los empresarios (Yoguel Gabriel, Fabio Boscherini, en Patricio Bianchi, 1999: 271). Es decir, son aquellas capacidades que tienen que ver con la toma de decisiones respecto a innovación, adaptación y cambio (Kelly de Escobar, op. cit.); toma de riesgos, tolerancia a la ambigüedad, perseverancia y la autoconfianza e incluso para la construcción de redes sociales (amigos, familia) y comerciales (proveedores, clientes), (Kantis, 2004: 21, 27).

tiempo en el mercado internacional, de acuerdo a cómo se encontrase el tipo de cambio. Sobre este aspecto, uno de los directivos-dueños señala:

“El poder abordar estos mercados fue resultado del conocimiento que se tenía de ellos y de la calidad de nuestros productos, lo que nos daba la posibilidad de poder acercarnos a clientes más exigentes; en otros casos tuvimos que salir a buscar esos nuevos mercados y en la actualidad algunos de nuestros nuevos clientes, como es el caso de algunas empresas transnacionales de ropa deportiva, llegan a nosotros por las excelentes referencias que la empresa tiene”.

Para mejorar el diseño y la calidad de sus productos, un factor clave fue la renovación de su base tecnológica. Requirió una inversión constante en maquinaria y equipo, lo que dio lugar a que en la actualidad la empresa cuente con alrededor de 120 tejedoras de última generación, y que en términos de números vino a ser un gran salto para la empresa, pues como se señaló, cuando ésta es dejada en manos de los nuevos directivos-dueños, apenas contaba con 10 tejedoras con un alto grado de obsolescencia.

Un aspecto que resultó importante para poder adquirir la nueva maquinaria y equipo fue el crédito otorgado por la banca, pero sobre todo por sus proveedores. En este sentido uno de los directivos-dueños enfatiza la importancia que para obtener estos créditos tuvo la excelente imagen y relaciones que la empresa construyó cuando estuvo bajo la dirección de su tío y de su padre.

El conjunto de estrategias descritas (el cambio de nombre de la empresa, el mejorar la calidad de sus productos, el buscar nuevos mercados y entender la necesidad de invertir y correr riesgos), pone de manifiesto las capacidades empresariales y administrativas de los nuevos directivos dueños que se hicieron cargo de la firma, pero sobre todo, dan muestra de comportamientos diferentes, más no de una cultura organizacional distinta a la de sus antecesores (Díaz y Santos, op. cit.), que promovieron la renovación de la base tecnológica de la firma y su participación en mercados mejor remunerados. Comportamientos que también se puede suponer fueron moldeados por las condiciones económicas, tecnológicas y de mercado que imperaban en el entorno en esa década de los años noventa del siglo XX.

5.1.2 La estructura

La firma a partir de la llegada de los nuevos directivos-dueños tuvo una transformación radical, de tal forma que las estrategias diseñadas pudieran encontrar el soporte necesario para ser instrumentadas.

Se requería de una estructura que dejará atrás el desorden y el escaso control que se tenía sobre las actividades propias de la firma, es decir, que dejará de parecer y funcionar más como una familia que como una empresa, y fuera adquiriendo un carácter más profesional. Una estructura que si bien aumentara su grado de complejidad, es decir, con funciones diferenciadas, autoridad y responsabilidades bien definidas, permitiera crear las condiciones para poder operar con mayor libertad y menor ambigüedad para la toma de decisiones.

Bajo esta idea la empresa se transformó, pasó de ser una empresa de tamaño micro con una estructura muy simple constituida por los dueños, quienes se habían aportado todo el capital;

el tenedor, la secretaria y los obreros; sin ningún tipo de reglas o procedimientos por escrito; donde la toma de decisiones estaba altamente centralizada, lo cual era propio de su carácter familiar. A una empresa de tamaño mediano, teniendo como máximo órgano de gobierno un consejo directivo, integrado por los actuales dueños –los dos hermanos- y el papá como miembro honorario.

Este consejo directivo, ahora era el encargado de tomar las decisiones de mayor trascendencia, es decir, las que podríamos llamar decisiones estratégicas. Aquellas que tienen que ver con aspectos como: la modernización de la base tecnológica, las fuentes a las que se acudirá en caso de requerir algún financiamiento, la penetración o desarrollo de mercados, el desarrollo de nuevos productos, las alianzas con algunas comercializadoras de marca, entre otras. Y cinco áreas funcionales: producción, ventas, crédito y cobranza, contabilidad y recursos humanos; cada una de ellas a cargo de gente con grado de licenciatura. Además, de un asesor financiero.

El área de producción tiene a su vez tres coordinaciones. En las áreas de tejido y acabado los responsables son ingenieros. En el departamento de diseño el responsable tiene estudios de licenciatura.

Es una estructura organizacional que muestra cierto nivel de profesionalización, ciertamente con un mayor grado de complejidad, formalización y descentralización, con respecto a la estructura que caracterizó a la firma durante su primera etapa, pero sin que esta transformación haya restado poder a la familia. Las decisiones importantes, tal y como ya fue señalado, son tomadas por los directivos-dueños y/o el consejo familiar, lo cual es común en las empresas familiares.

Una estructura organizacional, que no obstante su nivel de profesionalización, no evitó que ciertas prácticas que se tenían desde el inicio de operaciones de la firma, se mantuvieran, como la construcción de relaciones con sus clientes y proveedores bajo un esquema de tipo informal, basadas en la confianza; el contacto cercano entre los directivos-dueños y el resto del personal de la empresa; o el trato directo de estos mismos directivos-dueños con clientes que llegan a comprar al menudeo. Es frecuente que en el caso de los clientes que compran al menudeo sean atendidos en primera instancia por uno de los directivos-dueños, cuyas oficinas están próximas a la entrada de la empresa. Como lo señala Varela (**op. cit.**), son comportamientos no casuales de los directivos – dueños que siguen ciertas pautas derivadas de la primera generación de la familia y que conviven, se entrelazan y se retroalimentan con las nuevas condiciones tecnológicas y organizacionales que caracterizan a la firma.

5.1.3 La cultura organizacional y los comportamientos habituales

Para abordar estos aspectos de la cultura organizacional y los comportamientos habituales de los directivos – dueños de esta empresa, es necesario considerar dos etapas. La primera, desde sus inicios en los años 50 hasta principios de los años 80, época durante la cual la dirección de la firma estuvo a cargo de la primera generación de la familia, y también donde las condiciones del entorno se distinguieron por una escasa competencia, de desarrollos tecnológicos poco frecuentes y una política proteccionista. Y una segunda etapa, que arranca a partir de la segunda mitad de los años 80 a la fecha, periodo durante el cual la dirección de la empresa pasa a ser ocupada por la segunda generación de la familia, y donde las condiciones

del entorno cambian drásticamente, teniendo que enfrentar una situación de fronteras abiertas, de frecuentes novedades tecnológicas y de intensa competencia.

En su primera etapa, la cultura organizacional, pero sobre todo, los comportamientos habituales de sus directivos – dueños, se distinguieron por el escaso interés para invertir y modernizar a la firma, buscar mejorar sus productos y participar en otros mercados. Lo que de cierta forma, era resultado de las condiciones del entorno que le rodeaban. Sin embargo, así como se dieron estas prácticas poco deseables, también se fue haciendo un hábito de la empresa el cumplir con sus clientes en cuanto a fechas de entrega y con las especificaciones de calidad del producto. Para con sus proveedores, igualmente se hizo hábito el cumplir en lo respectivo a las fechas de pago. En cuanto a los trabajadores prevaleció la práctica de exigirles mantener en condiciones de operación la maquinaria y equipo con el que se contaba, siendo común el tener que intercambiar experiencias y conocimientos entre trabajadores y directivos-dueños, sobre todo con el directivo-dueño que era mecánico textil, para resolver los diferentes problemas técnicos que se iban enfrentando. Primordialmente descomposturas de la maquinaria y, posteriormente, cuando hubo necesidad de aprender y desarrollar las capacidades tecnológicas para mezclar fibras naturales como el algodón con la fibras químicas, poliéster en este caso.

Por lo que respecta a la segunda etapa de la firma, los comportamientos habituales de sus directivos – dueños cambiaron drásticamente en algunos aspectos. La nueva generación de la familia que llegó a hacerse cargo de la dirección encontraría una serie de hábitos que ya no iba de acuerdo con los nuevos planes que se tenían.

A partir de la llegada de los nuevos directivos-dueños fue evidente cómo algunos de los viejos hábitos empezaron a modificarse. Se realizó un intenso proceso de modernización, que como ya se señaló, obedeció a la intención de producir artículos de mayor calidad, y así poder competir en el mercado nacional como internacional, lo que por su parte requirió de una inversión considerable. Llama la atención cómo a partir de ese momento, estas decisiones se irían convirtiendo en una práctica que se podría calificar como rutinaria. Al respecto uno de los directivos-dueños comenta:

“Tanto mi hermano como yo hemos aprendido, resultado de nuestra capacitación constante y del intercambio de experiencias con otros hombres de negocios, que “para sacarla hay que meterla”, es decir, cualquier empresario que quiera obtener ganancias de su empresa primero tendrá que invertir de manera decidida en ella”.

Las inversiones fueron en cierta parte autofinanciadas, lo cual es un hábito común en este tipo de empresas. Sin embargo, en ocasiones recurrieron a crédito de proveedores como ya se señaló, y en otros momentos tuvieron que recurrir a la banca, lo que para el caso de estos directivos – dueños les dejó experiencias nada gratas.

En el año 1995 la empresa tuvo que renegociar su deuda. Después de tratar con los funcionarios bancarios que se negaban a recibirlos, llegaron a un acuerdo. Plazo a 10 años, quita de intereses y el resto en UDIS (unidades de inversión, indexadas a la inflación). Uno de sus directivos-dueños expresa:

“Gracias a nuestro trabajo, creatividad e innovación, se logró pagar la deuda en el 2001, no sin antes tener que enfrentar las negativas de la banca para finiquitar la operación antes del tiempo establecido”.

Otro cambio significativo en las prácticas de los directivos – dueños de la empresa, tuvo que ver con la capacitación. La modernización de su base tecnológica requirió involucrar a los trabajadores en un intenso proceso de capacitación, práctica que a partir de la llegada de los nuevos directivos-dueños se transformó en una rutina. En este sentido se comenta:

“Un aspecto que fue fundamental en el nuevo rumbo que se dio a la empresa, es la capacitación del personal directamente involucrado en el manejo de la nueva maquinaria y/o equipo. Se capacitan directamente con el proveedor, el que por lo general es italiano (uno de sus proveedores principales de maquinaria y equipo), no reparando en gasto alguno, con la intención de que la capacitación sea de primer nivel y les permita aprovechar la nueva maquinaria al máximo”.

Asimismo, dentro de las nuevas prácticas que se promovieron en la empresa, destaca la capacitación constante de sus propios directivos-dueños, quienes participan en cursos y diplomados para dueños y directores de empresas en el IESDE (Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas). Esto les ha permitido adquirir nuevos conocimientos, resultado del intercambio de experiencias con otros empresarios y hombres de negocios. En este mismo sentido uno de los directivos-dueños señala:

“Nuestra preocupación constante en la capacitación es parte de la “cultura” que hemos ido cultivando tanto mi hermano como yo, lo que nos ha llevado a entender que la simple adquisición de la maquinaria más moderna no es suficiente, hemos llegado a comprender que la tecnología, en un momento dado cualquiera de nuestros competidores la puede llegar a tener o ya la tiene, y en esas condiciones nuestra ventaja solamente va a estar en las capacidades de nuestro personal”.

Abundando sobre la capacitación, explica:

“En ocasiones el convencer al trabajador que debe capacitarse no es una tarea fácil ni de un solo día, es una lucha constante que requiere hacer conciencia en el trabajador sobre las ventajas que esto tiene para él y para la empresa. Esta tarea se realiza con la ayuda de un asesor externo que auxilia al trabajador a manejar el proceso de cambio que va implícito en la capacitación”.

En este aspecto de la capacitación, las buenas relaciones que se han establecido con el sindicado han ayudado; se comenta que prácticamente no ha habido problemas, siendo el factor clave los buenos salarios que reciben sus trabajadores, quienes se encuentran dentro de los mejor pagados en la industria textil. Como ejemplo se menciona el caso de sus mecánicos, quienes devengan un salario de alrededor de 30 mil pesos mensuales (aproximadamente 2,400.00 dólares mensuales).

Conclusiones

Tomando en cuenta el marco de referencia, se tiene que ciertamente, como lo señalan Santos y Díaz (**op. cit.**), el nuevo enfoque que sobre el proceso de gestión y de la tecnología se ha observado en la empresa analizada, se puede adjudicar a un cambio en los comportamientos habituales de sus directivos – dueños, pero de ninguna manera a un cambio en la cultura organizacional. En la información analizada del estudio de caso, en ningún momento sus directivos – dueños manifestaron haber cambiado creencias y valores. En cambio, si manifiestan haber desarrollado actitudes más positivas a la inversión y a la capacitación.

En este sentido, sí se observa un cambio sustancial en algunos comportamientos, que además fueron expresados de manera muy coloquial y puntual por estos directivos – dueños. Tal es el caso de la expresión: *“para sacarla hay que meterla”*, denota un comportamiento proclive a invertir en la empresa y no solamente en maquinaria y equipo. O la expresión: *“Nuestra preocupación constante en la capacitación es parte de la “cultura” que hemos ido cultivando tanto mi hermano como yo”*, que desde luego no es la cultura, pues como ya fue comentado, no es algo que ya haya permeado con sus trabajadores y mucho menos que sea una preocupación compartida.

Se observa por lo tanto, en este estudio de caso, un conjunto de comportamientos habituales en los directivos – dueños, que es posible suponer pudieron ser modificados por una serie de factores como el haber estudiado una carrera universitaria, la capacitación continua, el intercambio de experiencias con otros empresarios y desde luego las nuevas condiciones del escenario empresarial. Esto junto con las condiciones imperantes en el escenario empresarial, fueron claves para gestionar una renovación total de la empresa, su maquinaria y equipo, pasando por la profesionalización de la firma y terminando con productos de calidad superior y su incursión en nuevos mercados.

Es necesario subrayar, que las transformaciones referidas observadas en la empresa, también derivaron de una serie de decisiones que quedaron plasmadas en objetivos estratégicos como mejorar la rentabilidad de la firma y ampliar su participación en el mercado. Y que estuvieron complementados con estrategias de renovación tecnológica, desarrollo de producto y de desarrollo de mercado.

Bibliografía

- Barba, A., Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad, El Caso de LAPEM de CFE, Universidad Autónoma Metropolitana, Comisión Federal de Electricidad, Posgrado en Estudios Organizacionales, México, 2002.
- Bello Gómez, Felipe de Jesús, Emigración a México y Capacidad Empresarial a finales del siglo XIX, Departamento de Economía, Universidad de las Américas-Puebla, Salamanca, España, 2005.
- Dávila, A. y N. H. Martínez (coords.), Cultura en Organizaciones Latinas, ITESM – Siglo XX Editores, México, 1999.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S., Manual de investigación cualitativa, Volumen I, El campo de la investigación cualitativa, Ed. Gedisa, Barcelona, España, 2011.

- Eisenhart, K., Building Theories from case studies research, en *Academy of Management Review*, 1989.
- Kantis, Hugo, “Un enfoque sistémico de la creación de empresas”, en Hugo Kantis, editor, con la colaboración de Pablo Angellely y Virginia Morí Koenig, *Desarrollo Emprendedor, América Latina y la experiencia internacional*, Banco Interamericano de Desarrollo, FUNDES Internacional, 2004.
- Mejía, R. y Sandoval, S., *Tras las vetas de la investigación cualitativa. Perspectivas y acercamientos desde la práctica*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), 41-43, México, 2002.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H., *The Knowledge creating company*, Oxford University Press, Oxford.
- Pérez, Lizaur, Marisol (coord.), *Ejecutivos de Alto Nivel, ¿Una élite global?* Universidad Iberoamericana, México, 2005.
- Rodríguez, G., Gil, F. y García, J., *Metodología de la investigación cualitativa*, Ed. Aljibe, Málaga, España, 1996.
- Santos, Corral María Josefa (coordinadora), 2003, *Perspectivas y desafíos de la educación en ciencia y tecnología*, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003.
- Santos, Corral María Josefa y Rodrigo Díaz, “El análisis del poder en la relación entre tecnología y cultura”, en M. Josefa Santos (coordinadora), *Perspectivas y desafíos de la educación en ciencia y tecnología*, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2003.
- Varela, Roberto, “Cultura, tecnología y dispositivos habituales”, en M. Josefa Santos y Rodrigo Díaz (comps.), *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*, Fondo de Cultura Económica- Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1997.
- Vera, Gerardo, “La Industria Textil en México”, en María del Carmen Domínguez Ríos (coord.), *Empresa Textil y de la Confección, Trayectorias, Alianzas y Apoyos a la Innovación*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública, Dirección de Fomento Editorial, México, 2010.
- Vera, Gerardo, *El proceso de innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas textiles en Puebla*, Fomento editorial de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, 2009.
- Yin, R. K., *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks Sage, London, 1994.
- Yoguel, Gabriel, y Fabio Boscherini, “*El ambiente y el desarrollo de los procesos innovativos: Un modelo interpretativo de las actividades incrementales desarrolladas por las PyMEs argentinas*”, en Bianchi, Patricio y Miller M. Lee, *Innovación y Territorio, políticas para las pequeñas y medianas empresas*, TUS, 1999.