DESARROLLO ORGANIZACIONAL ESTRATEGICO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA

José Ramón Torres Solís (*)

Pablo M. Chauca Malásquez (**)

Este artículo reflexiona acerca de un conjunto de elementos teóricos y metodológicos que pueden tomarse en cuenta para aplicar el desarrollo organizacional desde la pespectiva de la administración estratégica en las empresas de tamaño micro y pequeño, tan importantes en la economía mexicana.

*I- **ENFOQUE GENERAL DEL COMPORT***

II- En las empresas micro y pequeñas, las condiciones físicas tangibles son poco desarrolladas, y la familiaridad y la informalidad de las relaciones interpersonales y la sencillez de su estructura organizativa es lo predominante.

Al respecto, por ejemplo, se destacan tres elementos característicos del estilo de dirección de las empresas mexicanas, más aún micro y pequeñas (J. De la Cerda-F.Núñez de la Peña, 1998, pp.67-70) (1):

- Enfasis en establecer relaciones de tipo personal y familiar en la empresa y a la vez ausencia de ideas corporativas. Esta tendencia de los dirigentes es notoria en sus ideas del éxito: buenas relaciones con el líder sindical, buenas relaciones con funcionarios menores, buenas relaciones familiares dentro de la comunidad, relaciones personales con los trabajadores.
- El empresario es visto como la máxima autoridad de la empresa y el gerente como su representante. Esta visión implica un respeto tradicional a la figura patronal siendo comprensible que el dirigente poseedor de la autoridad defienda tal estatus; pero también es muy notoria su aceptación en las opiniones vertidas por las muestras de representantes sindicales y de trabajadores.
- La visión ambiental de la empresa está casi circunscrita a la región, con muy débiles referencias a contextos más amplios.

En este contexto, es que toma relevancia la idea de que el recurso humano es en gran parte el responsable del destino de toda organización, más aún en el caso de las micro y pequeñas empresas. En este ambiente organizacional el comportamiento humano es más importante en el desempeño empresarial que las propias tareas y la tecnología física. La productividad y competitividad de ese tipo de empresas dependen más de las relaciones y actitudes sociales de los grupos de trabajo formales e informales existentes en la organización que de las propias condiciones físicas tangibles. De ahí que el punto de partida para llevar a cabo cambios organizacionales en las micro y pequeñas empresas mexicanas debería ser las modificaciones en el comportamiento de las personas, de los grupos de trabajo existentes y de la organización en su conjunto, para luego pasar a los cambios en la tecnología física y en las condiciones materiales.

II.- ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO) EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

El desarrollo organizacional es un empeño de cambio planificado de las organizaciones (S. Hernández y Rodríguez, 1996, pp.255-258). En ese sentido, un programa de DO implica: Diagnóstico sistemático de la organización; desarrollo de un plan estratégico para mejoramiento; y movilización de recursos para llevarlo a cabo. El DO es administrado desde la alta gerencia del sistema y requiere: compromiso con el cambio; administración del esfuerzo; compenetración con los objetivos del programa; y apoyo activo a sus métodos.

El DO supone la aplicación de cinco conceptos básicos (I.Chiavenato, 1992, pp.462-469), que en el caso de las micro y pequeñas empresas tienen sus particularidades, veamos:

1.- **Concepto de organización**: Una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Toda organización actúa en determinado medio ambiente y su existencia y supervivencia dependen de la manera cómo ella se relaciona con ese medio. Así, ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera. Hay dos tipos de sistemas organizacionales: los mecánicos y los orgánicos (V.K.Narayanan Raghunath, 1996, p.111).

En los sistemas mecánicos, el énfasis está puesto en las relaciones individuales; predomina la relación del tipo autoridad-obediencia; hay una *rígida adhesión a la delegación y a la* responsabilidad dividida; existe una división del trabajo y supervisión jerárquica y rígida; la toma de decisiones es centralizada; y por lo general, la solución de conflictos es por medio de la represión, arbitrariedad y/o la hostilidad.

En los sistemas orgánicos, el énfasis se hace en la relación inter e intragrupal; predomina la confianza y creencia recíprocas; hay interdependencia y responsabilidad compartida; las tareas se realizan con participación y responsabilidad multigrupal, por ello la toma de decisiones es altamente participativa y de *responsabilidad compartida*; y por lo general, la solución de conflictos es a través de la negociación o solución de problemas.

Se sostiene que la mayoría de las micro y pequeñas empresas mexicanas, se caracterizan por ser sistemas organizacionales mecánicos; y las pocas que existen como sistemas orgánicos se ubican en ramas manufactureras modernas, de relativa complejidad tecnológica y con fuertes vinculaciones con las medianas y grandes empresas (como: la metálica básica, química industrial y papelera). De ahí que el DO a aplicarse en las micro y pequeñas debe tomar muy en cuenta estas características de sus sistemas organizacionales y el medio ambiente donde operan.

2.- Concepto de cultura organizacional: Este concepto busca explicar que *la única manera* viable de cambiar las organizaciones es "cambiar su cultura", o sea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres y mujeres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Cada empresa es un sistema complejo y humano, con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores que determinan los sistemas de información y los *procedimientos de trabajo*.

Las investigaciones realizadas en micro y pequeñas empresas mexicanas (J.De la Cerda-F.Núñez de la Peña, 1998; y S.García de León C., 1993) demuestran que la cultura organizacional predominante en ese tipo de empresas es de carácter tradicional y familista, y el clima organizacional se compone más de aspectos informales que formales en la estructura, los sistemas de control, reglas y normas y en las *relaciones interpersonales. En ese sentido*, llevar a cabo el DO desde la perspectiva estratégica en las micro y pequeñas empresas mexicanas, requiere de cambios importantes en la cultura organizacional predominante.

3.- Concepto de cambio: El mundo de hoy se caracteriza por un constante ambiente de cambio. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es extremadamente dinámico, y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia. Las organizaciones contemporáneas están expuestas al cambio tanto por "factores exógenos" (nuevas tecnologías, cambio en valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente *económico, político, legal y social) como por* "factores endógenos" (tensión de las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo). Las micro y pequeñas empresas mexicanas deben desarrollar su capacidad de adaptabilidad a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente, para lo cual resulta crucial los cambios en la cultura organizacional predominante, de modo que las haga receptivas y transparentes a nuevas ideas, vengan ellas tanto de dentro como de fuera de la organización.

4.- Concepto de desarrollo: La tendencia natural *de toda organización es a crecer y desarrollarse.* Blake y Mouton (I.Chiavenato, 1992, pp.467-468), destacan tres diferentes tipos de desarrollo de las *organizaciones:*

- Cambio evolucionario: Cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye es pequeño y dentro de los límites de las expectativas y de los arreglos del estatus quo.
- Cambio revolucionario: Cuando el cambio de una acción hacia otra que la sustituye contradice o destruye los arreglos del estatus quo.
- Desarrollo sistemático: En este caso, los responsables del cambio delinean modelos explícitos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es, mientras que aquéllos cuyas acciones serán *afectadas por el desarrollo* sistemático, estudian, evalúan y critican el modelo de cambio, para recomendar alteraciones en él, basados en su propio discernimiento y comprensión.

Para llevar a cabo el DO en las micro y pequeñas empresas mexicanas, es necesario hacer una combinación de estos tipos de desarrollo, aunque el acento debe ponerse en el desarrollo sistemático, dependiendo del tipo de rama industrial donde opere la empresa.

5.- Fases de la organización: Una organización, durante su existencia, recorre cinco fases bastante diferenciadas:

- Fase 1: Fase pionera, iniciada por sus fundadores o empresarios. La empresa es todavía pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables. La estructura de la organización es informal. Predomina el estilo de dirección individualista y empresarial.
- Fase 2: Fase de expansión, cuando la empresa crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La estructura de la organización es centralizada y funcional. Predomina el estilo de dirección directivo.
- Fase 3: Fase de reglamentación, cuando el crecimiento de las actividades de la organización, la obliga a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores que van surgiendo, como también a definir rutinas y procesos de trabajo. La estructura de la organización es descentralizada y geográfica. El estilo de dirección es delegativo.
- Fase 4: Fase de burocratización, con el desarrollo de las operaciones y conforme a su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglamentación burocrática, preestableciendo todo el comportamiento organizacional dentro de los estándares rígidos. La estructura de la organización es compleja, define el cuadro de personal y los grupos de productos. El estilo de dirección predominante es observador y poco participante.
- Fase 5: Fase de reflexibilización, o sea, de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida. La estructura de la organización tiene como fuente a los equipos. El estilo de dirección es participante.

La mayoría de las pequeñas y micro empresas mexicanas se encuentran en la fase pionera y de expansión; y su paso a las otras fases no sólo depende de su tamaño, sino también de la rama industrial donde se ubiquen, de la tecnología imperante y de las características del entorno económico y social. Asimismo, resulta importante el cambio de cultura organizacional que haga a las empresas permeables al estilo de dirección participante, a la capacidad de innovación contínua, y al trabajo en equipo.

III.- LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS COMO SISTEMAS ABIERTOS

Según la teoría de sistemas, las organizaciones son un conjunto de elementos interrelacionados para lograr un fin común, a la vez que tales elementos son subsistemas del sistema del cual forman parte. Hay diversas clasificaciones de los sistemas, interesa en este artículo destacar tres de ellas (S.Hernández y Rodríguez, 1996, pp.156-158; I. Chiavenato, 1992, pp.576-577).

De acuerdo al nivel de influencia que reciben, los sistemas se denominan abiertos o cerrados. Los sistemas cerrados, son los que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea; en cambio los sistemas abiertos presentan relaciones de intercambio con el medio ambiente, a través de entradas y salidas, y son eminentemente adaptativos.

Conforme a la predeterminación de su funcionamiento, los sistemas pueden ser probabilísticos o determinísticos. En los sistemas probabilísticos, existe incertidumbre sobre su futuro; es decir, no se puede anticipar con precisión su derrotero. Los sistemas determinísticos se caracterizan porque su funcionamiento puede predecirse con toda certeza.

Según el grado de dependencia que tienen con respecto a otros sistemas o al medio ambiente, los sistemas se clasifican en dependientes, independientes o interdependientes. Los sistemas dependientes, son aquéllos cuyo funcionamiento depende totalmente de otro y su medio ambiente; su posibilidad de autocontrolarse y autodirigirse es nula y sus metas están determinadas por el exterior. En cambio, el funcionamiento de los sistemas independientes está regido por ellos mismos y pueden modificarse porque tienen libertad para decidir, esto supone un grado de evolución. Los sistemas interdependientes son aquéllos que dependen uno del otro.

Todas las evidencias llevan a señalar que la mayoría de las micro y pequeñas empresas mexicanas son actualmente sistemas abiertos, probabilísticos y dependientes. El cambio organizacional desde la perspectiva estratégica que se puede desarrollar en dichas empresas,

debe buscar que se constituyan en sistemas abiertos, probabilísticos e interdependientes, en tanto deben formar parte de redes interempresariales con empresas de igual tamaño o con medianas y grandes empresas.

IV.- LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS Y LOS FACTORES CONTINGENTES

La teoría de la contingencia señala, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación. No hay nada absoluto en las organizaciones. Todo es relativo. Explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales son variables independientes, mientras que las técnicas administrativas son las variables dependientes dentro de una relación funcional, es decir, de tipo condicional ("si....entonces..."), y no de causa-efecto.

La mejor estructura para una empresa dada depende de factores contingentes, siendo los principales: **Ambiente, tamaño y tecnología** (S.Hernández y Rodríguez, 1996, pp.270-274; I.Chiavenato, 1992, pp.620-627).

En cuanto al ambiente, debe anotarse que cuando Tom Burns y G.M. Stalker, identificaron los dos tipos de organizaciones denominadas mecanicistas y orgánicas, señalaron bajo qué condiciones ambientales son convenientes uno u otro tipo de organización. Así, la forma mecanicista de organización es más apropiada bajo condiciones ambientales relativamente estables; mientras que la forma orgánica bajo condiciones ambientales de cambio e innovación. *Vale decir, existe un imperativo ambiental:* es el ambiente el que determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. En ese *sentido, se puede afirmar que la baja* productividad y competividad que se observa en muchas micro y pequeñas empresas mexicanas, *se explica en gran parte porque en ellas* predomina la forma mecanicista, cuando las condiciones ambientales turbulentas y de cambio *constante en las que están inmersas exigen que* adopten formas orgánicas.

En relación al tamaño de la organización, se debe reconocer que con el crecimiento de la empresa su estructura se hace más formal y compleja, la coordinación y *la comunicación se vuelven* procesos más difíciles pues las tareas se multiplican. Es decir, las empresas pequeñas requieren de una estructura *más simplificada*, lo que les da ventaja de mayor flexibilidad. Por ejemplo, en la pequeña empresa es muy común que el dueño

atienda de forma personal a sus clientes y responda inmediatamente a la demanda de su mercado, esto debe aprovecharse en el momento de efectuar el DO en las micro y pequeñas empresas mexicanas.

En lo que se refiere a la tecnología, debe señalarse que incluye los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de producción, intercambio y administración. Los aspectos más relevantes de la tecnología son la complejidad, la interdependencia y el grado de creatividad relacionado con el ciclo de vida del producto.

La complejidad, está relacionada con el tipo de proceso productivo (producción unitaria, producción en grandes lotes y producción contínua), así como con el producto, bien o servicio. La estructura requerida para una empresa constructora que produce unitariamente bajo pedido, será diferente a la de una fábrica dedicada a la producción de bicicletas en la que es más fácil la estandarización de la producción. A la primera, le resultará más eficaz organizarse en forma matricial en el área de proyectos y construcción, mientras que a la segunda le funcionará mejor una estructura tradicional (Lineo-funcional). En ese sentido, la aplicación del DO en las micro y pequeñas empresas mexicanas, debe tomar en cuenta que sus estructuras organizativas dependen del tipo de proceso productivo así como del tipo de producto, bien o servicio que se dediquen a producir, de ahí que debe estudiarse muy bien las características del sector o actividad económica donde operen.

La interdependencia, se refiere a que si las unidades productivas generan un producto completo o simplemente colaboran parcialmente al proceso, el tipo de estructura cambia. Vale decir, el grado de autonomía o dependencia con que las diferentes unidades organizacionales desempeñan sus funciones, influirá en el tipo de *estructura organizacional y en los procesos de* toma de decisiones. Al respecto, cabe destacar que actualmente la mayor proporción de las micro *y pequeñas empresas mexicanas acostumbran* dedicarse a la generación de productos completos, por lo que gozan de elevada *autonomía interna y su estructura organizativa es* poco compleja, sus decisiones son generalmente tomadas en los niveles superiores de la empresa *(centralización), y tienen un sistema de control* simple. Sin embargo, las condiciones ambientales exigen –para elevar su competitividad- que ese *tipo de empresa se asocie con otras de igual o* mayor tamaño, haciéndose más

interdependientes, lo que consecuentemente llevará a cambios en su estructura organizativa y en el proceso de toma de decisiones.

Finalmente, es importante la creatividad y el ciclo de vida del producto, puesto que hay productos que agotan sus nichos de mercado y necesitan agregarle innovaciones para mantener a la firma en el mercado, esto exige que sus estructuras contemplen la existencia de departamentos especializados en investigación y desarrollo tecnológico. Por lo general, la mayoría de las micro y pequeñas empresas mexicanas se localizan en ramas industriales maduras, de bienes estandarizados, de tecnología tradicional y de baja innovación tecnológica, razón por la cual tienen pocos estímulos para la creatividad e innovación.

NOTAS

(*) Doctor en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y profesor-investigador de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.
(**) Alumno del Doctorado en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN), y profesor-investigador de la Escuela de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

(1) Aunque la investigación se realizó en 1983, se sostiene que esos rasgos característicos del micro y pequeño empresario mexicano se mantienen hasta la actualidad.

gBIBLIOGRAFIA

(1) ACLE TOMASINI, ALFREDO: Planeación estratégica y control total de calidad. Ed. Grijalbo. México, 1995.
(2) BLEEKE, JOEL A.: Strategic choices for newly opened markets. **EN:** Harvard Business. September-october, 1990.
(3) CHIAVENATO, IDALBERTO: Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw-Hill Interamericana de México. México, 1992.
(4) DAVID, FRED R.: Conceptos de administración estratégica. Ed. Prentice-Hall
(5)
(6) Hispanoamericana S.A.. Quinta edición. México, 1997.
(7) GARCIA DE LEON CAMPERO, SALVADOR: La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad. Ed. Diana. México, 1993.
(8) GORDON, JUDITH R.: Comportamiento organizacional. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.. Quinta edición. México, 1997.
(9) HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO: Introducción a la administración (un enfoque téorico-práctico). Ed. McGraw-Hill Interamericana de México. México, 1996.
(10) MARTINEZ VILLEGAS, FABIAN: Planeación estratégica creativa. Ed. PAC. Tercera reimpresión. México, 1994.
(11) MERCADO HERNANDEZ, SALVADOR: Administración de medianas y pequeñas empresas. Ed. PAC. México, 1995.
(12) MINTZBERG H.; BRIAN QUINN, J.; VOYER, J.: El proceso estratégico. Edición breve. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.. México, 1997.
(13) NARAYANAN, RAGHUNATH: Organization theory. Ed. Irwin USA, 1996.
(14) RAMIREZ P., DAVID N.; CABELLO G., MARIO A.: Empresas competitivas. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México, 1997.
(15) RUIZ DURAN, CLEMENTE: Economía de la pequeña empresa. Ed. Ariel. México, 1995.
(16) SPITAL, FRANCIS; BICKFORD, DEBORAH: Successful competitive and technology strategies in dinamic and stable product technology environments. **EN:** Journal of Engineering and Technology Management. Vol. 9. No.1. 1992.
(17) VIEDMA, JOSE MARIA: La excelencia empresarial. Ed. McGraw-Hill Interamericana de España. Segunda edición. Madrid, España, 1992.

g