

RETOS ORGANIZACIONALES EN LAS EMPRESAS¹

José Ramón García²

Resumen

Las problemáticas y retos de la MIPyME y la Gran Empresa en México surgen de una serie de factores que pueden convertirse en un freno y/o un obstáculo para su desarrollo. Habrá retos que superar en los niveles macro, meso y micro.

Además, la pequeña organización productiva tiende a la discrecionalidad unilateral en la toma de decisiones por parte de quienes ostentan los niveles gerenciales de estas organizaciones al aplicar ascensos, selección personal en las contrataciones individuales y condiciones de trabajo, evidenciando relaciones de poder de asimétricas.

Para abordar exitosamente estos factores críticos de éxito o de fracaso en una organización, se deben considerar y analizar características socioculturales, institucionales y estructurales propias de tipo regional para poder implementar estrategias organizacionales específicas dirigidas a la superación y solución de los retos y problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones en México ante las nuevas realidades de un mundo social globalizado.

Palabras clave: MIPyME, Reto Organizacional, Organizaciones, Globalización.

Abstract

The problems and challenges of the MIPyME and Large Company in Mexico are based on a number of factors that can become a brake and/or an obstacle to their development. There will be challenges to overcome at macro, meso and micro.

1 Una versión preliminar de este documento fue presentado en el primer coloquio de investigación en Administración y Mercadotecnia, celebrado en el Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán, Estado de México.

2 Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana.

Besides the small productive organization tends to unilateral discretionary decision-making by those who hold managerial levels of these organizations to implement promotion, staff selection, in individual contracts and working conditions, showing asymmetrical power relations.

To successfully address these critical factors of success or failure in an organization, you must study and analyze socio-cultural, institutional and structural characteristics typical of regional type, to implement specific organizational strategies for overcoming and solving the challenges and problems that organizations face in Mexico to new social realities of a globalized world.

Keywords: MIPyME, Organizational Challenge, Organizations, Globalization.

Introducción

La transformación estructural que enfrentan las sociedades y economías del mundo después de encontrarse y reencontrarse inmersas en crisis profundas y recurrentes, caracterizadas por la tercera revolución tecnológica, la conformación de bloques regionales y la globalización de las actividades económicas, culturales y políticas; La Micro Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME) y la Gran Empresa se han visto obligadas a observar e instrumentar³ una serie de cambios técnicos, financieros, laborales, organizacionales y directivos para poder incorporarse y, en algunos casos adaptarse con cierta rapidez y efectividad a la nueva dinámica de producción y de servicios internacionales.

En México, el proceso de modernización industrial y apertura comercial cobra singular importancia hacia la primera mitad de la década de los 80's y, las entidades que en primera instancia deben responder a estos cambios son las empresas, sobre todo aquellas que mantienen una considerable participación en los mercados internacionales. El proyecto de reorientación y modernización de la política industrial es pieza

³ Cabe decir que en el caso de la Gran Empresa, cuenta con los recursos económicos, organizacionales, humanos y políticos para atender las presiones de las distintas fuerzas del mercado.

importante de la estrategia económica y social instrumentada en los gobiernos de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari, Vicente Fox, Felipe Calderón y continuada por el actual gobierno de Enrique Peña Nieto.

Modernización, productividad y competitividad son las temáticas más recurrentes dentro de los discursos gubernamental, empresarial, e inclusive, académico, que señalan la necesidad de implementar una estrategia de modernización que permita a las organizaciones productivas lograr niveles de productividad acordes con un medio cada vez más competido y globalizado.

Las empresas, que es el tipo de organizaciones que aquí se estudian han tenido que realizar diversos ajustes y cambios a sus estrategias de emprendimiento, desarrollo y crecimiento, como resultado a respuestas a presiones externas tales como la innovación de tecnologías duras y blandas surgidas en otras latitudes, las crisis financieras por las que se han visto inmersas y las devaluaciones periódicas del peso frente al dólar. En ocasiones, el cambio se da abruptamente de manera forzada contra la voluntad consiente de las organizaciones, mientras que en otros casos, es algo abiertamente buscado y abrazado, ya que puede ser benéfico o perjudicial para la organización, ya que puede acarrear crecimiento, degradación⁴ o modificaciones de forma (Hall, 1996: 199).

Ante la justificación anterior, la pregunta que este trabajo intenta responder es ¿a qué retos y problemáticas organizacionales se ha enfrentado la Gran Empresa y las MIPyMES⁵ en México, como resultado del proceso de modernización y reformas estructurales establecidas en él, esto en relación y en torno al contexto de la transferencia de modelos organizacionales importados al interior de las organizaciones y/o diversas soluciones administrativas, cuyos discursos oficiales y del propio sector son definidos como la supuesta panacea de soluciones mágicas

4 Sea en caso del nivel salarial y derechos laborales de los trabajadores o la mortandad de las propias organizaciones.

5 Para el caso de este estudio se refiere a las empresas aquí revisadas.

ante un mundo organizacional y empresarial contundentemente globalizado, que, sin duda, impacta de manera importante a la MIPyME⁶.

El objetivo es dar cuenta de los retos y problemáticas organizacionales en las que se han visto envueltas este tipo de organizaciones al buscar la integración o asociación empresarial para hacer frente a las presiones del mercado.

Para resolver la pregunta y el objetivo aquí planteado, este trabajo se basó en una investigación documental cualitativa, transversal no concluyente con respecto a casos de estudio de 4 grandes empresas y varias experiencias MIPyME.

En primer lugar, se realizó una investigación documental de casos de estudio de 4 grandes empresas (Xerox, Holanda, Nissan, Ford). Como estrategia metodológica, se planteó abordar el estudio en dos etapas de desarrollo a saber: la etapa de modernización y la etapa de pos modernización para dar cuenta de sus características principales en sus formas de organización de trabajo, las articulaciones con el medio ambiente⁷, e identificar cómo estas empresas han importado modelos organizacionales y técnicas administrativas hechas en otras latitudes, como Estados Unidos y/o propios del modelo Toyotista, por ejemplo, herramientas de planeación estratégica o calidad total, reingeniería, flexibilización. Sin embargo, como primer supuesto de este trabajo, se establece que la transferencia de modelos no significa que el funcionamiento se torne similar para las empresas, debido a que los entornos son diametralmente diferentes, donde se ubican y desarrollan a la vez este tipo de intervenciones organizacionales.

En segundo lugar, se hace una revisión documental de varios casos de estudio y análisis estadístico de diversas MIPyME⁸, unas pertenecen al sector manufacturero de Aguascalientes y Mexicali, otras a asocia-

6 Según el INEGI (2009) el 98% de las empresas existentes en México son MIPyME y el 2% restante lo conforman las Grandes Empresas. Del 100% de las MIPyME que nacen el 98% aproximadamente no sobrevive.

7 Por ambiente queremos decir “ todos los fenómenos que son externos e influyen de manera potencial o de hecho en la población bajo estudio (Hawley, 1968: 330).

8 Cabe aclarar que estas experiencias, no representan de forma totalitaria, al universo tan diverso de formas de enfrentar los retos de la MIPyME.

ciones de micro y pequeños productores en Baja California, de una empresa integradora del sector exportador de muebles rústicos de Puebla, en un análisis estadístico de empresas integradoras en México, y el caso de la industria del calzado en San Mateo Atenco, Estado de México. Lo anterior para intentar aclarar el segundo supuesto de este trabajo, donde se señala que el éxito o fracaso de la MIPyME se debe a una singular y compleja combinación de elementos culturales, sociales, históricos, políticos y económicos que imprime grandes retos que deben ser comprendidos y atendidos desde distintas dimensiones y niveles de análisis de manera crítica y responsable, sea para atender sus propias lógicas de cambio o desarrollo o para el diseño de políticas públicas ajustadas a su realidad.

Modernización y Posmodernización

Características y Consecuencias de una Modernización

Durante la etapa que comprende a la modernización de las empresas⁹, es evidente la necesidad de las corporaciones grandes en satisfacer la urgencia de los sistemas de producción en masa, a partir de una organización científica del conocimiento (Taylor, 1973). Para el caso de las empresas de menor tamaño, tienen la opción de ofrecer sus productos o servicios de manera directa al consumidor final o formar parte como proveedores de la Gran Empresa con todo y sus consecuencias que este tipo de relaciones comerciales ha implicado para la pequeña empresa.

Una vez que, como primera instancia, la gran industria logra apropiarse del conocimiento sustancial de las formas de trabajo, propiedad hasta entonces del obrero de oficio, las actividades de los trabajadores se desarrolla con mayor claridad sobre sus procesos de trabajo.

Consecuentemente, la gran empresa, por ejemplo, es caracterizada por un clima burocrático de gran tamaño, y la organización de los conocimientos explícitos¹⁰ se guarda dentro de manuales y normas, que

⁹ Nos referimos a la empresa moderna establecida a partir de la Revolución Industrial.

¹⁰ El conocimiento explícito es el que sabemos que tenemos y somos plenamente conscientes cuando lo

se observan ya impersonales. Las empresas de menor tamaño en la etapa de modernización transitan accidentalmente por distintos caminos debido a la disponibilidad limitada de recursos materiales, financieros y humanos que la gran empresa logra resolver con mucho menor problema.

Sin embargo, las soluciones administrativas se circunscriben, esencialmente, en la toma de decisiones técnicas racionales con un objetivo eficiente y eficaz aunado a esto, la generación de conocimiento innovador y propositivo, así como la posibilidad de aprender por parte de sus miembros, no encuentra un terreno amplio debido a las limitantes que impone una distribución vertical de mando, de una fuerte especialización, del establecimiento de procesos rígidos y de la estandarización de herramientas y división del trabajo, entre otros.

Frente a la implementación instrumental de formas racionales de organización, los integrantes de las organizaciones cuentan con esa parte del conocimiento tácito¹¹, que permite reconfigurar los ámbitos organizacionales, que tornan híbridas, pero, a la vez, complejas y complicadas a las distintas formas en cómo se pretende organizar el trabajo.

Estrategias y Resultados para una Posmodernización

El establecimiento de las 4 grandes empresas de los casos de estudio, aquí citados, lo hacen en un momento de apertura estatal –los estados en donde se instalan favorecen una política de inversión extranjera y contención salarial y se permite el llamado “sindicato blanco”, tentáculo importante del corporativismo–.

En la etapa de posmodernización, la gran empresa promueve con gran ostentación que a partir de la realización colectiva y la socialización del conocimiento, es donde se logra una mejor calidad y por ende un mejoramiento continuo, se habla ya de un empoderamiento por parte

ejecutamos, es el mas fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión (Belly, 2005).

11 El conocimiento tácito es el tipo de conocimiento que permanece en un nivel “inconsciente”, se encuentra desarticulado y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido (Belly, 2005).

del trabajador, de su autonomía, de la posibilidad de crear e influir en las decisiones de “su empresa”, que le generen, en consecuencia, una mejor “calidad de vida laboral”.

La característica que permea dentro de este conjunto de empresas analizadas es la progresiva introducción de maneras más sutiles para mantener el control de las formas de organización del trabajo, haciendo menos visible el autoritarismo jerárquico¹².

En los experimentos de la Hawthorne (Mayo, 1977) ya da cuenta sobre la forma de lograr esta sutilidad mediante las condiciones ambientales en el trabajo, reconocimiento moral por parte del grupo, y la utilización instrumental del conocimiento implícito¹³. Estas se tornan importantes para lograr en el trabajador un sentimiento de satisfacción con el fin de aumentar la intensidad en el trabajo¹⁴, inhibiendo, a su vez, la participación consciente en formas de análisis y organización innovadoras.

Otra característica a denotar es que en las 4 empresas revisadas se hace importante el conocimiento y la flexibilidad de sus miembros para cumplir con los requisitos necesarios para el logro de objetivos para la ventaja competitiva; cambio cultural, como estrategia para el éxito de la empresa, más no aún así del trabajador.

Con el Taylorismo, el trabajador considerado como una unidad mecánica, no era necesario su conocimiento y capacidad innovadora, ya que esto ya estaba resuelto en las reglas. Mas a partir de los años sesenta, los modelos productivos japoneses se constituyeron como un paradigma de la empresa exitosa ante los nuevos retos organizacionales.

En los nuevos retos organizacionales y modelos de trabajo el individuo toma importancia, como parte de un equipo multifuncional y

12 En el caso de la empresa Xerox de Aguascalientes, Nissan de Lerma, previo a la implementación de nuevas formas de trabajo, el tipo de organización del trabajo presentó características flexibles, por ejemplo.

13 El conocimiento implícito es el que sabemos que lo tenemos, pero no nos damos cuenta que lo estamos utilizando, simplemente lo ejecutamos y ponemos en práctica de una manera habitual (Belly, 2005).

14 “Se refiere al aumento en la capacidad productiva en virtud de un mayor desgaste de la fuerza de trabajo; es decir, se puede lograr una mayor producción por trabajador mediante el incremento de las cargas de trabajo, sin que medie transformación tecnológica, de la organización o de las relaciones laborales”. (De la Garza, 1998: 89).

polivalente, pero con mayores responsabilidades y cargas de trabajo predominantemente operativas e instrumentales.

De acuerdo a los requisitos hacia lo japonés, según Aoki (1990), en las nuevas formas de organización del trabajo, se requiere de un trabajador polivalente¹⁵, más flexible y más dispuesto a desempeñar trabajos diferentes, “basado en el trabajo por equipo”, innovando, generando y compartiendo el conocimiento en beneficio de la organización y al logro de sus objetivos económicos. Gracias a las facilidades gubernamentales (estatales) y de la existencia y buen funcionamiento de los sindicatos (CTM, por citar un ejemplo), las organizaciones logran desarrollar modelos híbridos con pocos beneficios contundentes para sus integrantes.

En el cuadro 1 se muestran los casos de estudio de organizaciones que, independientemente del origen de su tecnología y capital, utilizaron como principal estrategia de modernización, la transferencia de modelos japoneses dentro de sus plantas (Ver cuadro 1).

¹⁵ Exceptuando el análisis de NISSAN donde no existía el interés por la polivalencia por rotación, más bien, permaneció la especialización de los trabajadores.

Cuadro 1. Casos de estudio

Antecedentes	Contexto, objetivos, etc.	Estrategia	Resultados
<p>Mantenia el monopolio nacional</p> <p>No más protección estatal, se ve obligada a competir. No existían manuales, el conocimiento lo tenían los trabajadores, así que tenía que replantear los procesos para lograr ser competitiva.</p>	<p>Trató de implementar medidas tayloristas para poder generar y documentar toda la información de los aspectos con la producción. Con base en la recopilación, se dio cuenta la importancia que tienen los trabajadores en la organización y procesos de trabajo, y buscó consensos para que participaran en la reorganización de la empresa.</p>	<p>XEROX – Aguascalientes</p> <p>La estrategia fue utilizar el modelo de CALIDAD TOTAL, que parte de una perspectiva cultural y de estructura (transformaciones en todas las dimensiones de la organización).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de cultura laboral, 2. Implementación de técnicas de calidad total, 3. Comunicación basada en la información perfecta. <p>Lo anterior llevó a una Nueva Organización del trabajo, con equipos de trabajo.</p>	<p>Basada en generar un nuevo trabajador responsable, que, sobre todo, tomara sus propias decisiones, solucionara problemas y propusiera mejoras de productividad. Es decir, se basa en la flexibilidad del trabajador, quien realiza funciones de producción y control de calidad, además de dominar varias operaciones (Multi-calificado y Polivalente).</p> <p>Sin embargo, la toma de decisiones no es por los trabajadores, sino por la gerencia o los supervisores. A pesar de que existió un consenso entre empresa y sindicato, los trabajadores no vieron satisfechas sus expectativas, ni en sueldos ni en la toma de decisiones sobre el proceso de trabajo.</p> <p>HÍBRIDO</p>

Antecedentes	Contexto, objetivos, etc.	Estrategia	Resultados
<p>Producto de la crisis financiera, ya que antes había contratado deuda en dólares para una modernización tecnológica que no logró finalizar, colocando a la organización en crisis obligándola a una modernización organizacional.</p>	<p>El producto es de temporada, y ante la necesidad de reducción de costos, el favorito siempre fue el de la MANO DE OBRAS, por lo que se buscó Flexibilizar (numérica y funcionalmente) las relaciones laborales para utilizar la fuerza de trabajo de acuerdo a las exigencias de la empresa.</p>	<p>Holanda – Aguascalientes</p> <p>Se integraron mayores responsabilidades y funciones en un solo puesto con el mismo salario. La implementación ISO 9000 puede constituir una contradicción con la flexibilización y libertad del operario.</p>	<p>A pesar de la modernización de formas organizacionales y laborales, no está dispuesta a ceder espacios en asuntos que impliquen un cambio a favor de los trabajadores del control de proceso del trabajo, aspectos como la asignación de tareas, el diseño de puestos de trabajo, la evaluación del desempeño de los obreros y las cargas de trabajo.</p> <p>HÍBRIDO</p>
<p>Las crisis en el mercado automatiz la han llevado a implementar “ciertos” intentos de cambios organizacionales.</p>	<p>Los trabajadores lo consideran como un mecanismo de control y de intensidad del trabajo que no tiene una correspondencia proporcional con los ingresos que recibe.</p>	<p>Nissan- Lerma, Edo. Mex</p> <p>A pesar de implementar el modelo RAC, el arco formal y las prácticas que se realizan en la planta privilegian en los hechos una estructura vertical, especializada y promotora del control más que de la participación del trabajo, más la competencia y el trabajo individual que la colaboración y el trabajo en equipo.</p> <p>Se implementa el JIT.</p>	<p>El autor señala Modelo productivo “mexicano” con ropajes “japoneses.”</p> <p>HÍBRIDO</p>
<p>Ford – Hermosillo</p>			

Antecedentes	Contexto, objetivos, etc.	Estrategia	Resultados
<p>La competencia a nivel mundial la llevo a constituirse como una planta "flexible" siguiendo las estrategias impuestas en el sector automotriz</p> <p>Su alianza con MAZDA, de Japón, se obliga a integrar unidades, parcial o completamente con partes y tecnología japonesa.</p>	<p>Desde el inicio, la empresa se aseguro una organización laboral flexible, con el apoyo incondicional del estado y del sindicato quienes aseguraron una fuerza de trabajo dócil, flexible y con reducida capacidad de negociación.</p> <p>La estructura ocupacional fue simplificada desde su inicio a todos los obreros se les denominó TÉCNICOS UNIVER-SALES</p>	<p>La filosofía se objetiva en un sistema socio-técnico basado en la extensión de responsabilidad hacia los trabajadores. Teóricamente apunta al desarrollo de la capacidad de iniciativa y toma de decisiones desde el obrero y desde la unidad básica de producción conformada por los grupos de trabajo KAISEN. Dentro del JIT y el Control de Calidad Total su historia está marcada por una lenta pero progresiva redefinición de la actividad sindical, con constantes brotes de inconformidad (2 huelgas, paros laborales y boicots a la producción), bajos salarios y ciertas condiciones de trabajo.</p>	<p>La empresa refleja dos aspectos. Por un lado, la historia exitosa en cuanto a la competitividad internacional alcanzada, y como un ejemplo más acabado de una adopción sistémica de los principios y prácticas del JIT y TQC en México. Por otro lado, presenta grandes deficiencias en la estrategia organizativa, prevalecen las decisiones verticales; los criterios de selección, evaluación, programas de entrenamiento y capacitación son poco claros, no existe buena comunicación hacia los equipos de trabajo, las decisiones siguen siendo unilaterales en la mayoría de las relaciones laborales. Según Lipietz, "es una japonización cosmética de pacotilla", esto es, una taylorización sofisticada. El autor señala: es un modelo de producción flexible en su versión americana, con un futuro caracterizado por una mayor incertidumbre.</p> <p>HÍBRIDO</p>

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 1 muestra una síntesis tanto de la generalidad como la particularidad de las organizaciones ante los retos y particularidades a resolver. La generalidad, porque se observa que por diversas razones las organizaciones buscan implementar cambios en su estructura organizacional, en este caso en la transferencia de modelos externos para lograr una afanosa “modernización”. También porque el resultado, en términos generales, fue el mismo, es decir en la búsqueda de la implementación de otros modelos de tipo organizacional, las organizaciones aquí analizadas terminaron estableciendo un modelo híbrido, tendiente a acentuar características del modelo tradicional Taylorista-Fordista, pero con características de organización flexible del modelo Toyotista. Y de la particularidad, porque la presión de cada organización fue diferente, cada una implemento a su forma específica los modelos, y se enfrento a conflictos muy particulares tanto dentro de la organización como en su contexto.

Pendientes de la MIPyME

El mundo industrial ha dado ya cuenta, que las esferas académicas, gubernamental y managerial, han observado entre otros aspectos, que el impulso al desarrollo de las pequeñas organizaciones productivas¹⁶, otorgan soluciones importantes en el tema del desempleo, una distribución de la riqueza, hace eficaz el funcionamiento del mercado, a través de la generación de economías de escala y de largo alcance, pudiendo otorgar una ventaja sobre la GE (García & García, 2014, p.61).

Al buscar el impulso para desarrollar a las pequeñas organizaciones productivas se debe tener cuidado el considerar transferir otros modelos organizacionales a la MIPyME en México, cuyo éxito en los países de origen obedeció a condiciones particulares de tipo cultural, tecnológi-

¹⁶ En México la MIPyME constituye aproximadamente el 98% del sector industrial, utilizando el criterio que considera micro en el sector industrial, de comercio y servicios hasta 10 trabajadores, pequeño para el sector industrial de 11 a 50 trabajadores, para el comercio de 11 a 30 trabajadores y de servicios de 11 a 50; mediano para el sector industrial de 51 a 250 trabajadores, para el comercio de 31 a 100 trabajadores y de servicios de 51 a 100 y grande de más de 250 (INEGI, 2009).

co, social, político e histórico (Gámez, 2004; Montaña, 2000, 2002). En la actualidad países desarrollados y en vías de desarrollo han importado tales herramientas y modelos de manera acrítica; sin embargo, también se pueden enfrentar serios problemas y una alta mortandad de empresas debido a la falta de consideraciones de tipo cultural, económico y político del orden micro, meso y macro.

En América Latina y México, la transferencia de modelos organizacionales continúa generando gran incertidumbre respecto a las consecuencias que tiene la incorporación de modelos de otras regiones del mundo respecto a la eficiencia organizacional.

Uno de los retos organizacionales de la micro, pequeña y mediana organización productiva, mejor conocida como MIPyME, es la de optar por nuevas tecnologías propias y dejar atrás la obsolescencia, siempre y cuando se dé el involucramiento serio y responsable de los sectores académicos, gubernamental y managerial.

A continuación, la segunda parte de la investigación para este estudio trata de la revisión de algunas experiencias empíricas de las pequeñas organizaciones productivas o MIPyME en el contexto mexicano, tomando en cuenta las articulaciones productivas, las bases socio-técnicas, culturales, y el aspecto económico que permitan identificar los retos y problemáticas de estas organizaciones en su la solución de problemas para su desarrollo y modernización ante sus pocas esperanzas de supervivencia.

Retos y Experiencias de las MIPyMES, en el Contexto Mexicano

Las problemáticas y retos en los que se ha visto involucradas la MIPyME, surge de una serie de situaciones tales como la apertura comercial, la internacionalización de la estructura productiva, procesos de regionalización de la demanda, necesidad de eficientar los procesos productivos y otorgar mayores recursos tecnológicos, y capacitación de la fuerza de trabajo. La entrada de grandes consorcios a territorio mexicano obliga a diagnosticar e intervenir de manera seria sobre formas específicas de

organización que le permita hacer frente a los grandes retos que plantean los fenómenos antes mencionados.

En seguida se señalan, brevemente, una serie de hallazgos sobre experiencias de participación de la MIPyME¹⁷ en el mercado para obtener una visión más amplia sobre sus retos y problemáticas organizacionales (ver cuadro 2).

Sector manufacturero de Aguascalientes y Mexicali

Olivera Lozano (1997) realizó una encuesta al sector manufacturero de Aguascalientes y Mexicali, cuyas conclusiones señalan que este sector no está integrado ni es complementario, lo que dificulta la generación de empleos y distribución mejor del ingreso. Hace falta una mayor vinculación entre empresarios, así como de éstos con las entidades públicas del sector manufacturero a fin de construir redes de apoyo mutuo y, sobre todo, que deriven en la puesta en marcha de un proyecto de desarrollo endógeno; es decir, basado en las capacidades y recursos de los sujetos regionales que favorezcan un círculo virtuoso de crecimiento e inversión. Uno de los rasgos de la reestructuración productiva e industrial que no se han cumplido en estas ciudades es la descentralización y fragmentación de los procesos productivos en pequeñas plantas interrelacionadas.

Asociaciones exitosas de micro y pequeños productores en Baja California

Soto (1998), realizó un trabajo sobre tres asociaciones exitosas de micro y pequeños productores, donde identificó 4 condiciones que facilitaron a los individuos cooperar y asociarse: la crisis y oportunidades que podían enfrentar al trabajar unidos (condición exógena, incentivo principal), confianza para poder discutir y formular proyectos colectivos, la restricción a la entrada de miembros, que aseguró el mecanismo fiduciario y competencia técnica, también controlaron el tamaño del grupo

¹⁷ Cabe aclarar que estas experiencias, no representan de forma totalitaria, al universo tan diverso de formas de integración de la PE.

para equilibrar economías y deseconomías de escala por agregación y la creación de instituciones que facilitaron los arreglos cooperativos, en forma de acuerdos auto cumplidos, reglas, sanciones, mecanismos de monitoreo, etc.(estos elementos de condición endógena disminuyeron la incertidumbre y el oportunismo), estas condiciones explican el éxito de esta experiencia y la ausencia de estas en otras experiencias, donde no hay integración ni cooperación pueden ser posibles razones de tales resultados.

Empresa integradora en el sector exportador de muebles rústicos de Puebla

Domínguez (2002) realizó un estudio sobre la empresa integradora en el sector exportador de muebles rústicos de Puebla, en este caso, la cooperación interempresarial surgió por: la demanda de un mercado externo en expansión y la apertura económica principalmente. Ahora bien, las formas de cooperación en este sector son variadas entre ellas: la subcontratación, la asociación de empresas por medio de la integradora. Las condiciones que han favorecido al desarrollo de estas experiencias han sido las cámaras y asociaciones de empresarios y los apoyos gubernamentales que han permitido el desarrollo de las exportaciones, la generación de beneficios de sus actores y la presencia de un liderazgo que dedica el tiempo completo. En este caso para las empresas de este sector, la subcontratación de sus procesos les ofrece el desarrollo y combinación de economías de escala que resultan de la producción entre grandes y medianas empresas con las ventajas de la flexibilidad de micros y pequeñas empresas, además utilizan mejor sus recursos productivos y económicos.

Análisis estadístico de empresas integradoras en México

Simón (1997) realizó un análisis estadístico de empresas integradoras en México, el cual arrojó que 28 empresas integradoras de las 48 analizadas, el 41.7%, muestra que ya no operaban como integradoras, los administradores de estas empresas atribuyeron la inoperancia a dificult-

tad para la obtención de créditos; poco apoyo gubernamental tanto económicos, fiscales, de promoción, apoyo logístico, etc.; poca difusión de programas de este tipo de asociaciones; reducción en la demanda de sus productos; falta de cultura empresarial, trabajo en equipo y un plan de trabajo de largo plazo.

Caso de la industria del calzado en San Mateo Atenco, Estado de México

Saraví (1997) estudió la dinámica y configuración de un distrito industrial en México, el caso de la industria del calzado en San Mateo Atenco, concluyendo en el resultado de un distrito que tiende a cerrarse al exterior e identifica una fragmentación al interior; pero que conserva características de un cluster industrial, esto se debe a varios factores: la percepción dominante del taller como patrimonio familiar; la aversión al riesgo y la retinencia a asumir compromisos a largo plazo y la tendencia a la autosuficiencia que favorecen comportamientos no cooperativos, enlazados fuertemente con el factor de la competencia. Por otro lado, existe una tradicional especialización en la producción destinada a sectores de escasos recursos; la escasez de recursos; reducción de costos a través de los materiales y la fuerza de trabajo; ausencia y poca participación de apoyos institucionales; tendencia a la integración jerárquica.

Cuadro 2. Retos y Experiencias de las MIPyMES, en el contexto Mexicano

Sector manufacturero de Aguascalientes y Mexicali	Asociaciones exitosas de micro y pequeños productores en Baja California	Empresa integradora en el sector exportador de muebles rústicos de Puebla	Análisis estadístico de empresas integradoras en México	Caso de la industria del calzado en San Mateo Atenco, Estado de México
<p>Principales hallazgos:</p> <p>a) El sector no está integrado ni es complementario.</p> <p>b) Se dificulta la generación de empleos y distribución mejor del ingreso.</p> <p>c) Articulación débil entre empresarios del ramo, y con las entidades públicas del sector manufacturero.</p> <p>d) Falta de redes adecuadas de apoyo para generar proyectos de desarrollo endógeno virtuosos.</p>	<p>Emergencia de condiciones que facilitan la cooperación y asociación:</p> <p>a) La crisis y oportunidades por trabajo cooperativo.</p> <p>b) Confianza para generar proyectos colectivos.</p> <p>c) Generación de mecanismos fiduciarios.</p> <p>d) Competencia técnica.</p> <p>e) Control del tamaño del grupo.</p> <p>f) Creación de instituciones facilitadoras de arreglos cooperativos e integrativos.</p>	<p>La cooperación interempresarial se da por:</p> <p>a) La demanda de un mercado externo en expansión y la apertura económica.</p> <p>b) Formas de cooperación a través de la subcontratación.</p> <p>c) Asociación de empresas mediante el modelo integrador.</p> <p>d) Existencia y apoyo por parte de las cámaras y asociaciones de empresarios y los apoyos gubernamentales.</p> <p>e) La subcontratación de sus procesos ofrece desarrollo y combinación de economías de escala entre grandes y medianas empresas.</p>	<p>28 empresas integradoras de las 48 analizadas, el 41.7% ya no operaban como integradoras debido a:</p> <p>a) La dificultad para obtener créditos.</p> <p>b) Poco apoyo gubernamental</p> <p>c) Poca difusión de programas de este tipo de asociaciones.</p> <p>d) Reducción en la demanda de sus productos.</p> <p>e) Falta de cultura empresarial, trabajo en equipo y un plan de trabajo de largo plazo.</p>	<p>La dinámica y configuración de un modelo tipo distrito industrial se caracteriza por:</p> <p>a) Una tendencia a cerrarse al exterior.</p> <p>b) Fragmentación al interior, pero que conserva características de un clúster industrial.</p> <p>c) Percepción dominante del taller como patrimonio familiar.</p> <p>d) Aversión al riesgo y asumir compromisos a largo plazo.</p> <p>e) Percepción de autosuficiencia favoreciendo comportamientos no cooperativos.</p> <p>f) Escasez de recursos, ausencia y poca participación de apoyos institucionales.</p> <p>g) Tendencia a la integración jerárquica.</p>

Fuente: elaboración propia

***Algunos retos organizacionales en el contexto mexicano:
nivel micro, meso y macro***

Los factores que suelen ser un reto y que pueden convertirse en un freno y un obstáculo son: en niveles macro¹⁸, la Internacionalización, como la apertura económica y comercial hacia otros países y regiones (por ejemplo los Tratados de Libre Comercio o Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica), crisis económica y recesión, la cual fomenta la búsqueda de soluciones para sostener vivo al tejido empresarial local; el fenómeno de la transición política hacia una democracia apenas en proceso que considere dentro de sus políticas públicas retomar seriamente las tareas pendientes y así fomentar el desarrollo de las distintas regiones en México y, como consecuencia, llevar a cabo la implantación de políticas y planes para impulsar a las organizaciones productivas en el corto plazo y largo plazo.

Aún quedan retos que habrá que superar. La micro, pequeña y mediana organización productiva y la Gran Empresa en México aún sigue arrastrando remanentes heredados de la política de sustitución de importaciones ya agotada, que adoptó nuestro gobierno hace tiempo y con ello todo lo que implicó el corporativismo. Lo anterior, desalentó la práctica exportadora y no permitió una evolución hacia la generación de la innovación organizacional, tecnológica y su continua modernización.

Sin embargo, es posible observar que se han suscitado fenómenos interesantes de emprendimiento como los encadenamientos productivo en algunas regiones del país, pero con características de tipo endógeno, esta vinculación entre pequeñas organizaciones productivas, es aún esporádico, observando experiencias principalmente orientadas a la maquila y la subcontratación. Se evidencia una cultura de dispersión y fragmentación, pero esto puede variar de acuerdo a las características de tipo meso¹⁹ en la que estén inmersas las pequeñas organizaciones productivas.

18 Se considera factor macro como el nuevo escenario económico en el que se inserta México (Saraví, 1997).

19 Es, factor meso, la atmósfera socio-cultural e institucional de la comunidad (Saraví, 1997).

En el nivel tecnológico (tecnología blanda y dura) la pequeña organización productiva o MIPyME, en términos generales, ha evidenciado bajos niveles, tal vez debido a la falta de experiencia de incursionar en mercados externos; sin embargo, dentro de la gran heterogeneidad, se pueden dar casos excepcionales. Se trabaja con herramienta y maquinaria muchas veces reciclada, adaptada, diseñada en contextos diametralmente diferentes a los nuestros derivando en técnicas y tecnologías hechas; sin embargo, los casos de innovación tecnológica es muy posible que ya se estén dando.

En el nivel meso deben estar atentas a un ambiente que procure fomentar, completar y multiplicar los esfuerzos de las empresas para generar una competitividad sistémica donde los actores sociales y el gobierno impulsen políticas públicas con dimensión nacional y regional o local. Para la MIPyME aún resulta costoso acceder a infraestructura física como transporte, puertos, comunicaciones, etc., y a la infraestructura intangible diseñada ex profeso a su propia realidad organizacional, por ejemplo los sistemas educativos, de capacitación, de actualización, etc.

En niveles micro²⁰, la pequeña organización productiva ha transitado por formas de organización de trabajo tradicionales, a veces improvisadas, con un estilo paternalista y toma de decisiones vertical, escaso involucramiento de los trabajadores en la identificación y resolución de problemas de producción, alta rotación y ausentismo, limitados espacios o mecanismos para motivar la participación de los trabajadores.

La pequeña organización productiva tiende, a la flexibilidad numérica como: reajuste de personal, alta rotación y a la vez flexibilidad laboral, como la realización de multitareas, discrecionalidad unilateral patronal en ascensos, de selección de personal, de contrataciones individuales y condiciones de trabajo, así como de las remuneraciones y prestaciones de ley, y una relación de poder controlador. En los casos donde la relación sindicato-patrón-Estado se establece dentro de la cultura de la simulación en cuanto a la defensa real de los marcos legales de la relación laboral, este no desempeña un rol predominante como factor de equilibrio para solventar de manera satisfactoria y equitativa

20 Se considera factor micro a la lógica productiva de los micro y pequeños empresarios (Saraví, 1997).

las peticiones laborales y exigir las acciones unilaterales emprendidas por parte de patrones, con la idea recobrar la confianza menguada por parte de los participantes dentro y en torno a la organización productiva.

Ahora bien, la pequeña organización productiva, implícitamente, ha fomentado y partido del desarrollo de agentes emprendedores, valor humano subutilizado por la GE y que puede otorgar a la pequeña organización productiva una oportunidad para innovar y modernizarse. El tamaño y la estructura propias de la MIPyME le otorgan una virtud para desarrollarse en el mercado de manera competitiva, pero, a la vez, las fuerzas del mercado le dificultan acceder a información de punta y sensible, nuevas tecnologías y financiamiento. La mayoría de los casos enfrentan una serie de dificultades, para poder competir con las grandes empresas y desarrollarse en el proceso de la globalización.

En México, la situación económica y social ha mermado la calidad de vida de la MIPyME, debido a la imperfección del mercado que no permiten a la pequeña organización productiva libre acceso equitativo a mercados o capitales, haciendo muy difícil que éstas se desarrollen, o sobrevivan por sí mismas, a pesar de que tienen una posición importante en nuestra economía. El estado como eje articulador es muy importante para su desarrollo exitoso. Desafortunadamente, las políticas de apoyo gubernamental²¹ a la pequeña organización productiva, aún se diseñan y aplican con visión generalizada y acrítica, que no responde a las necesidades particulares de ésta.

Se requiere generar programas de apoyo considerando, primero su problemática organizacional, su estructura financiera, la escasez de mano de obra competente según sus características particulares y su deficiente capacitación. Esta falta de apoyo en la generación de programas adecuados de corte gubernamental ha generado en la pequeña organización productiva falta de representatividad, de ambientes de negocios y políticas apropiados, ésta se ha visto agobiada por requerimientos de permisos, licencias, regulaciones, estructuras fiscales e impositivas,

²¹ Existen apoyos gubernamentales orientados a fomentar las actividades de las MI PYME, como los financiamientos, apoyos integrales, PEI, creación de instituciones, etc.

participación a licitaciones que les resultan caras y engorrosas por no estar diseñadas para tal fin en particular.

Comentarios finales

El éxito o fracaso de la MIPyME se debe a una singular y compleja combinación de elementos culturales, sociales, históricos, políticos y económicos, que, a la vez, representan grandes retos a comprender y que permitan, según el tipo de región, condiciones adecuadas para el desarrollo exitoso de este tipo de organizaciones.

Como retos cualitativos es necesario que se hable de culturas y redes de trabajo sea en equipos y/o asociaciones, de concertar en lugar de controlar extremadamente, de fomentar liderazgos y actores psicosociales y no solo de administradores con visión únicamente pragmática e instrumental, sino que además comprenda la justa pretensión de hacer de la cooperación, la confianza²² y la innovación, formas innovadoras de organización y asociación dentro de un marco normativo y de políticas públicas bajo una relación de equilibrio real, una práctica constante, que permitan a las pequeñas organizaciones productivas mantenerse y competir ante la turbulenta embestida de los grandes corporativos y la introducción legal e ilegal de productos producidos o maquilados en china y de otros países, ya que la apertura comercial²³ les abrió las puertas, y en la actualidad están desplazando los productos y servicios internos de forma desleal y vertiginosa, con consecuencias peligrosas para las pequeñas organizaciones productivas y el mercado mexicanos.

Queda pendiente mucha tarea, mucho estudio de tipo organizacional para identificar a través de un adecuado diagnóstico los elementos que impulsan y/o dificultan superar los retos, sin descuidar además las dimensiones de tipo micro, meso y macro en constante interacción que configuran y permiten entender las problemáticas, las virtudes y formas

22 En la micro y pequeña organización productiva, es el individualismo y la falta de confianza, generada por la práctica oportunista del hombre, en no dejar que alguien más coopere o realice actividades que tengan que ver con aspectos funcionales de la organización.

23 El TLC contiene una serie de salvedades que por circunstancias de intereses de poder, no han sido utilizados, pero ahí se pueden encontrar elementos para empezar a hacer algo realmente trascendental por nuestras organizaciones.

en cómo se desarrollan las pequeñas organizaciones productivas, a fin de ir reconstruyendo el tejido industrial²⁴ que impacta fuertemente el tejido social de nuestro país.

Impulsar el desarrollo y modernización de las pequeñas organizaciones productivas requiere superar los retos y problemáticas de información y conocimientos (autóctona, tradicional, histórica, contemporánea), de destreza e ingenio mexicanos y tecnología, que contribuya a incrementar las capacidades y aprendizajes productivos, administrativos y organizacionales, para hacer frente y expandirse ante un ambiente global.

Se deben estudiar y analizar características socioculturales, institucionales y estructurales propias de tipo regional, para poder implementar estrategias organizacionales específicas dirigidas a este propósito, actuar localmente pensando globalmente, pero en México se tiene un gran reto y un gran trabajo por hacer todavía.

²⁴ Conde, *Seminario sobre políticas y desarrollo social y micro empresa*, 1998.

Bibliografía

- Alemán, R., Gutiérrez, D., y Hernández, M., “Estrategias empresariales de la empresa Xerox Aguascalientes., Presiones estructurales que influyen en la creación de nuevas estrategias gerenciales en Helados Holanda”, en *Nuevas estrategias de modernización empresarial en Aguascalientes*, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México, 1999.
- Aoki, M., “New Paradigm of Work Organization and Coordination: Lessons from Japanese Experiences”, en Marglin, S. (Ed.), *The Golden Age of Capitalism*, University Press, Oxford, 1990.
- Carrillo, J., “Ford Hermosillo: trayectoria de desarrollo de un modelo híbrido”, en Micheli, J. (ed.), *Las empresas y modelos laborales japoneses*, Universidad de Colima, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco & Miguel Ángel Porrúa, México, 1996.
- Conde, R., *La microempresa integradora en México*. In Kinética (ed.), Seminario sobre políticas y desarrollo social y micro empresa, México, 1998.
- De la Garza, E., “Modelos de Industrialización en México”, en De la Garza, E. (ed.), *Modelos de Industrialización en México*, UAM, México, 1998.
- Domínguez, M., *La cooperación interempresarial. El caso de Puebla*, Universidad Autónoma de Puebla (Ed.), Puebla.
- Gámez, R., “Transferencia de modelos organizacionales en América del norte resultados de la globalización”, en *Revista Mexicana de Estudios Canadienses* 1(7),2004, pp. 181-203.
- García, J. y García, O., “El distrito industrial como alternativa de cooperación para la modernización y el desarrollo económico e industrial de la micro y pequeña organización productiva”, en Trejo, A. Y Acosta, M. (eds.), *Florilegio de investigación: una mirada a nuevas ideas*, Cofradía de coyotes, México2014, pp. 59-84.
- González, S. y Villa, S., “Modelo productivo y prácticas laborales en la planta de motores de Nissan en Lerma”, en Micheli, J. (ed.), *Las*

- empresas y modelos laborales japoneses*, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco y Miguel Ángel Porrúa, México, 1996, pp. 125-159.
- Hall, R., *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*, Prentice Hall, México, 1996.
- Hawley, H., "Human Ecology". in Sills, D.L. (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Macmillan, New York, 1968.
- Lara, A., "Formas de aprendizaje tecnológico en empresas japonesas trasplantadas a México: el caso de las empresas maquiladoras del sector electrónico de la televisión. Aprendizaje intra-empresa", in Lara, A. (ed.), *Aprendizaje tecnológico y mercado de trabajo en las maquiladoras japonesas*, Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco y Miguel Ángel Porrúa, México, 1998, pp. 169-197.
- Mayo, E., *Problemas sociales de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1997.
- Montaño, H., "Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversia", *Revista Iztapalapa* 20 (48), 2000, pp. 35-52.
- Montaño, H., "Estrategias empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica. El caso de México", *Revista Gestión y Política Pública*, XI (1), 2002, pp. 67-83.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Olivera, G., "Participación Complementaria e integrada de la pequeña industria mexicana", en *Revista Comercio exterior*, 47(4), pp. 705-714.
- Saraví, A., "Redescubriendo la microindustria: Dinámica y configuración de un distrito industrial en México", *Revista Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*, Juan Pablos, México, 1997.
- Simón, D. N., "Las empresas integradoras en México", en Rueda, P.I. (ed.), *Metodología y análisis estadístico de la encuesta*, UNAM, México, pp.81-116.

Soto, J., “Asociaciones exitosas de micro y pequeños productores en Baja California”, *Revista Comercio Exterior*, 48 (4), pp. 300-308.

Taylor, F., *Principios de la administración científica*, El Ateneo, México, 1973.

Referencias electrónicas

Belly, P., “Gestión del Conocimiento y capital intelectual”. Obtenido de www.bellykm.com

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en www.inegi.org.mx, consultado 04-04-2015

