

# Estrategias de agrupamiento empresarial para las pequeñas y medianas empresas manufactureras

---

Pablo M. Chauca Malásquez

**E**l artículo reflexiona acerca de las características de la nueva organización industrial que se viene desarrollando desde hace ya dos décadas, y de la forma cómo las micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras pueden insertarse y aprovechar las oportunidades que brinda esa nueva organización. En esa perspectiva, se destaca la importancia, significado, ventajas y desventajas de los agrupamientos empresariales, en especial de las alianzas estratégicas, revisando experiencias exitosas a nivel mundial. Como dichas alianzas exigen cambios en la mentalidad empresarial y la adopción de nuevos enfoques y técnicas empresariales, se comentan cuatro que podrían ser de utilidad para las pequeñas y medianas empresas manufactureras mexicanas: la reingeniería de procesos de los negocios; la planeación y administración estratégicas; la nueva cultura organizacional; y los equipos de trabajo. Dada la sencilla estructura organizativa, la mayor multifuncionalidad de directivos y personal, la predominancia de relaciones interpersonales y la poca complejidad de los procesos de las PYMES, se considera más conveniente aplicar la reingeniería de procesos y la administración estratégica en dicho tipo de empresas.

Escuela de Economía,  
UMSNH

## **Introducción**

Actualmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan una función crucial en la competencia mundial. En las nuevas formas de industrialización, la empresa se centra en entender y satisfacer las necesidades de los clientes, y busca la integración con otras empresas. Los proveedores y los subcontratistas son parte de un equipo de producción, por lo que se les mantiene informados de los planes corporativos, se estimula que mantengan la competencia técnica y se les dan contratos de largo plazo que faciliten la inversión en capital humano y en tecnología física. Los productores no se ven a sí mismo como actores autónomos, sino por el contrario se ven integrados a un proceso de alianzas estratégicas y coinversiones tanto a nivel nacional como internacional así como entre los distintos tamaños empresariales.

Es decir, cada vez más se enfatiza en los agrupamientos empresariales que reduzcan costos y fortalezcan las ventajas competitivas para lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Esta nueva organización industrial, revaloriza el papel de las PYMES, y genera nuevas posibilidades para su desarrollo, aprovecharlas eficientemente es el reto más importante para el futuro de este tamaño empresarial. Pero ¿cómo debe prepararse para ese reto?; ¿qué debe conocer de los agrupamientos empresariales, en particular de las alianzas estratégicas?; y ¿qué nuevas técnicas empresariales debe aplicar?. Estas son las interrogantes principales que se busca contestar en este artículo, enfatizando en las PYMES manufactureras.

## **Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía global**

La historia industrial de los dos últimos decenios ha demostrado que las PYMES no son agentes marginales de la dinámica competitiva; el escenario no está plenamente dominado por unos cuantos gigantes empresariales (P. Bianchi – M.R. Di Tommaso, 1998, p.1). En buena parte de los países desarrollados y en desarrollo las PYMES han registrado un dinamismo importante, lo cual ha exigido a muchos investigadores y estudiosos de la economía industrial a revisar las orientaciones tradicionales del proceso de industrialización y de las estrategias industriales.

Mientras que en el pasado la organización productiva se circunscribió principalmente a las naciones - estados, en la actualidad las fuerzas operan en todo el mundo y vencen la especificidad del entorno nacional y afectan la soberanía de la nación - estado. Anteriormente la política industrial por tradición fomentaba la creación de "empresas nacionales" capaces de competir internacionalmente, al tiempo que protegía el mercado interno para los servicios y las empresas (sobre todo las PYMES) que se consideraban incapaces de sobrevivir en un entorno abierto. "Las políticas se orientaron a reservar el mercado estrictamente local para las PYMES, consideradas económicamente ineficientes y marginales; pero importantes en términos sociales" (P. Bianchi – M.R. Di Tommaso, 1998, p. 1). La concepción predominante era que la producción en pequeña escala era característica de las etapas tempranas de la industrialización; y que en las fases posteriores las grandes empresas se convertirían en la forma productiva dominante.

Hoy en día las concepciones, argumentos y políticas industriales han cambiado. La industria de hoy es creadora de productos, introductora de innovaciones, y productora de materias primas sintéticas. La tendencia es a favorecer a las menores escalas de producción; a otorgar flexibilidad a la producción; a estimular nuevas formas de organización empresarial y técnicas de gestión basadas en la horizontalidad, integración de cadenas productivas y en la mayor participación del capital humano; y a buscar la diversificación y personalización de los productos y los servicios en función de las necesidades de los clientes. Se ha ido construyendo un "nuevo paradigma de producción", cuyos ejes de operación se pueden sintetizar así (C. Ruiz D. – M. Kagami, 1993, pp.5-7):

- La búsqueda de oportunidades para hacer sustituciones tecnológicas revolucionarias ha sido suplantada por un sistema para realizar mejoras continuas e incrementales del producto, del proceso y de todos los aspectos de la operación de la empresa.
- En la nueva era las tecnologías son considerablemente más dependientes de avances en el entendimiento científico y en la disponibilidad de información que lo que eran las tecnologías anteriores.

- Integración de funciones, descentralización de responsabilidades, y adquisición de poder por parte de los trabajadores, demanda la formación de redes entre grupos e individuos, puesto que se intenta que un mayor número de decisiones se tomen desde abajo en la organización.
- La competencia entre productores en la nueva era se basa menos en precio y más en la calidad del producto, en el rango de la función de producción, y en los infinitesimales lapsos en que nuevos y mejores productos son introducidos al mercado.
- En la nueva era de industrialización, los productores no se ven a sí mismos como actores autónomos, sino por el contrario se ven integrados a un proceso de alianzas estratégicas y coinversiones tanto a nivel nacional como internacional.
- La nueva era de industrialización está caracterizada por inversiones sinérgicas en que las compañías invierten no para minimizar la variación en el precio de sus acciones en el ciclo económico, sino para maximizar las oportunidades de desarrollar nuevos productos más rápidamente y más efectivamente.
- Los productores de la nueva era buscan satisfacer o adelantarse a las expectativas del consumidor.
- Estos productores de la nueva era dependen menos de materias primas baratas.
- Los productores incentivan a los proveedores a que inviertan en sus propias plantas, equipo y personal, y se les da una mayor responsabilidad para que sean técnicamente competentes.
- En la nueva era las empresas manejan una mayor proporción de sus costos internamente; es decir, se internalizan los costos que anteriormente se consideraban externos a la empresa.

En el contexto de esta nueva era de industrialización, el entendimiento en torno a cómo se vinculan diferentes niveles y tamaños de empresas

indudablemente que ha ido cambiando. La relación entre la gran empresa y las PYMES no es principalmente de subordinación, sino que cada vez predominan las modalidades de coordinación, en donde la innovación y la transferencia de tecnología no se da tanto de abajo hacia arriba, sino que hay una retroalimentación horizontal. Esto es, círculos de producción que se retroalimentan y buscan alianzas estratégicas con sus competidores. Las relaciones estratificadas del pasado tienden a ser desplazadas, cediendo lugar a un sin fin de cadenas de productores, en donde es menos importante el tamaño de la empresa y lo que importa es la calidad de los equipos de trabajo, de forma que sean capaces de ingresar a una nueva dinámica de producción y de innovación constante. De este modo, se constituyen redes de grandes y pequeñas empresas, en la perspectiva de la innovación constante. En ese sentido, es que cobran crucial importancia las PYMES.

### **Redes empresariales y PYMES**

La clave de la nueva organización interempresarial es la organización interna de cada empresa y su capacidad para generar valor agregado. La eficiencia de una empresa depende básicamente de sus métodos de producción interna y de la administración. No obstante, dado que la empresa compra partes y componentes de proveedores externos, su relación con los proveedores es un elemento esencial de la eficiencia. De esta forma "precio, calidad, precisión en la entrega y duración del contrato son factores cruciales en la relación de la empresa ensambladora – proveedores y determinados por el sistema de compra y contratación" (C. Ruiz D. – M. Kagami, 1993, p.9). Es decir, la colaboración entre empresas de diferentes tamaños se ha convertido en una práctica común en todo el mundo.

El origen de las redes empresariales fue la subcontratación, y el caso típico de colaboración entre empresas grandes y pequeñas se ha dado en Japón y seguido por otros países del este asiático. La subcontratación es una relación contractual entre dos empresas, tradicionalmente el productor final o ensamblador (empresa organizadora) que solicita a otra empresa que le manufacture partes o productos semiterminados (empresa subcontratada) para integrarlos al producto final, para lo cual da especificaciones y programas de entrega, a cambio de lo cual la empresa que recibe la orden puede recibir financiamiento, materias primas

o asistencia técnica. Este proceso de subcontratación se amplía de un primer nivel de proveedores directos hacia la empresa organizadora, y los proveedores de primer nivel se convierten en nuevas empresas organizadoras, creando a su vez una nueva red de subcontratación, y así sucesivamente, constituyéndose un proceso de piramidación, que en realidad son redes integradas de producción, y no esquemas de proveedores temporales. Lo que se evidencia es una tendencia hacia la descentralización de la empresa grande, creando con ello una nueva dimensión de la organización de la producción, en donde en vez de concentrar en una sola empresa toda la producción, parte de ésta se subcontrata y se crea por lo mismo una red de producción.

Por ejemplo (C. Ruiz Durán, 1995, p. 118-119), la empresa Toyota, que es la mayor productora de automóviles en Japón, tiene 72,000 trabajadores, con una producción de 3.6 millones de unidades, o sea que con sólo un promedio de 49 empleados se produce un auto. Sin embargo, la red de subcontratación es impresionante, esta empresa mantiene en su primer nivel de proveedores alrededor de 350 empresas en Japón, 250 en Estados Unidos, 100 en Europa. Si a esto se añade, el segundo nivel de proveedores de 5,437, y el tercer nivel de 41,703, que una vez ajustados para evitar duplicaciones se tiene un total de 35,768 empresas.

En Europa, el camino para la creación de redes se ha dado vinculado a una nueva onda de fusiones estratégicas, creando para ello amplias redes de producción a través de las fronteras. Luego, se fueron formando asociaciones intrafirmas. Y este proceso se vio reforzado por una serie de alianzas estratégicas entre empresas europeas y otras del resto del mundo, uno de los casos más sonados fue el del gigante de la electrónica alemana, Siemens, y la empresa japonesa Matsushita, que acordaron formar una alianza en 1989 para la manufactura de aparatos electrónicos, automóviles, computadoras, equipo de telecomunicación y enseres domésticos (C. Ruiz Durán, 1995, p. 125).

Otro ejemplo europeo importante, es el consorcio italiano ("consorzi"), que es una empresa constituida por empresas medianas y pequeñas, con el fin de proporcionar servicios que van desde información sobre mercados, hasta investigación y desarrollo a sus afiliados. Los consorcios tienen por objeto aprovechar economías de escala en alguna fase de los procesos de producción, comercialización y financiamiento sin que ello implique la consolidación de

muchas empresas pequeñas en una sola. De este modo se avanza en eficiencia a la vez que se respeta la autonomía y creatividad de las unidades productivas más pequeñas. Los consorcios más característicos son los dedicados a la exportación y al crédito.

En los Estados Unidos (C. Ruiz Durán, 1995, p.127-128), la historia de las redes de producción surgió en la industria militar, organizada en torno al Pentágono. Desde los años setenta, el Departamento de Defensa ha promovido que sus proveedores mantengan relaciones más estables con sus proveedores y subcontratistas, lo cual ha operado exitosamente y ha dado por resultado la conformación de una amplia red de productores. La experiencia de la industria militar, así como la creciente reorganización industrial en todo el mundo, llevó a que las grandes empresas estadounidenses empezaran a abrir programas más amplios de subcontratación, derivados en ocasiones de la entrada en alianzas estratégicas con empresas de otros países, tal como sucedió en los años ochenta. En esta década se elevó el número de empresas extranjeras involucradas en fusiones con empresas estadounidenses, de ser menos de 10% a principios de la década, pasaron a ser más de una tercera parte al finalizar los ochenta.

Otro tipo de redes son las que se forman entre pequeños negocios que subcontratan entre sí a la vez. En este caso, la que subcontrata es una pequeña empresa después de que ésta recibe una orden por un producto específico. Las operaciones de subcontrata están basadas en el conocimiento mutuo de la estructura de costo, en donde la empresa que recibe el pedido reconoce que sus costos son más altos y que, por lo mismo, constituye una cadena de subcontrataciones tan amplia como sea necesario para poder cumplir con el compromiso de producción contraído. En algunos países el proceso de subcontratación ha sido motivado por la creciente escasez de mano de obra, lo que ha derivado en redes de producción más amplias, como es el caso de Taiwán, en donde el alto crecimiento ha dado por resultado escasez de mano de obra (C. Ruiz Durán, 1995, p.129).

### **Tipos de agrupamientos empresariales**

En el marco de la nueva organización industrial, se genera un entorno con oportunidades y amenazas para el crecimiento de las empresas. Para lograr este crecimiento existen hasta tres alternativas:

- Expandirse internamente, lo que depende de mercados sólidos, buenos márgenes de ganancia y de contar con recursos humanos cada vez mayores y bien capacitados, condiciones posibles y más factibles en el caso de las grandes empresas.

- Crecer a través de adquisiciones y fusiones, lo que requiere de grandes sumas de efectivo y excelentes utilidades, una alternativa también más acorde con las condiciones de las grandes empresas.

- Crecer a través de agrupamientos empresariales, que permite aprovechar recursos valiosos y ventajas competitivas en formas nuevas e innovadoras, con relativa rapidez y poco efectivo, aunque requieren de métodos nuevos y poco conocidos de administración. Esta alternativa es posible y factible tanto para las grandes como para las pequeñas y medianas empresas, y como la coordinación y la colaboración entre empresas es la base, se le denominan Acuerdos Cooperativos.

Hay una gran variedad de acuerdos cooperativos; pero generalmente se agrupan en dos tipos básicos (E. Luinni F. C., 1996, p.7):

- Horizontales: Llamados también "Alianzas Estratégicas"
- Verticales: También llamados "Redes Estratégicas"

Las Alianzas Estratégicas, se caracterizan por ser acuerdos entre competidores en el mercado para obtener un beneficio mutuo, y por lo general no participan directamente ni proveedores ni clientes.

En las Redes Estratégicas, sí participan en la alianza proveedores y/o clientes de la cadena de producción y comercialización. En este caso se busca la complementariedad entre los factores que participan en el mercado, sin necesidad de que una sola empresa se integre de forma vertical para aprovechar ventajas de estos esquemas de crecimiento, sin la inversión y el riesgo que conllevan para una sola compañía. En la práctica se han ido combinando los acuerdos cooperativos horizontales y verticales, por lo que a ambos se les conoce con el nombre genérico de Alianzas Estratégicas, que a continuación estudiaremos con más detalle.



## Las alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas, compartir riesgos y alcanzar objetivos comunes a largo plazo. Los factores determinantes para considerar que una relación es una alianza estratégica son (E. Luinni F.C., 1996, pp.8-9):

- Que exista un engranaje operativo firme entre aliados.
- Que exista un real interés en el futuro del aliado ("si él gana, yo gano").
- Considerarse como un asunto estratégico; de largo plazo y con ventajas competitivas significativas.
- Que exista un compromiso y apoyo real por parte de los altos ejecutivos.
- Que exista un estilo de interacción en la administración altamente colaborativo y de coordinación.

La práctica ha demostrado que los principales beneficios y ventajas de las alianzas estratégicas son (E. Luinni F.C., 1996, pp.10-12):

- Capacidad para crear nuevos productos e incorporar nuevas tecnologías.
- Reducción de costos y generar más utilidades para reinversiones.
- Penetrar nuevos mercados y responder oportunamente a cambios en la demanda.
- Desplazar competidores y sobrevivir en un mercado mundial muy competido.
- Generar sinergias al combinar lo mejor de varias empresas.
- Operaciones más rápidas, sobre todo si se asocian grandes con pequeñas empresas.
- Aprovechar mayores oportunidades al compartir riesgos
- Transferencia de tecnología entre empresas para mantener un posición competitiva en mercados separados.

- Amarrar a sus competidores en su mercado sin tener que invertir demasiado para ganar la batalla.
- Ventajas en el mercado como incrementos en ventas al adquirir mayor conocimiento de mercado, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.
- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnologías.
- Se mantiene el capital individual de los socios en la empresa.

Pero, las alianzas estratégicas también tienen sus desventajas, a saber:

- En general se establece que las empresas involucradas no podrán competir directamente con la alianza, aunque en la práctica esta posición estratégica puede modificarse en el futuro.
- El éxito de algunas alianzas dependen de factores que pueden no concretarse, como es el caso del desarrollo tecnológico, que si no se logra, no hay alianza.
- Hay alianzas que se crean cuando las empresas involucradas reconocen que tienen sus debilidades y habrán de complementarse con las fortalezas de las otras; una vez superadas las debilidades el apuntalamiento de la alianza se desvanece y puede diluirse para terminar la alianza.
- Una vez diseñadas las estrategias, su éxito depende de la efectividad de los administradores encargados de la operación práctica, si se selecciona a un mal administrador, la alianza fracasará.
- Muchos empresarios desean tener un control muy centralizado y personal en sus empresas, y en una alianza, este poder se debe compartir.

### **Los nuevos enfoques y técnicas empresariales**

En el marco de esta nueva organización industrial, se han actualizado, renovado o creado enfoques y técnicas empresariales que las PYMES deberían asimilarlas y aplicarlas ingeniosamente. Aquí se destacarán cuatro de ellos: la

reingeniería en los procesos de negocios; la planeación y administración estratégicas; la nueva cultura organizacional; y los equipos de trabajo.

### ***Reingeniería en los procesos***

Las estructuras organizacionales tradicionales se han elaborado basándose en funciones y jerarquías. En la mayor parte de las organizaciones esto es exactamente lo que ocurre: cada uno de los departamentos es responsable de llevar a cabo una porción de un todo más grande. Esta "cadena" de departamentos enlazados permite la especialización, donde la tarea total queda dividida y personas con habilidades específicas pueden utilizarse según se requieran. En la nueva organización industrial, todo está cambiando. La reingeniería de procesos dentro de la empresa, está cuestionando esta manera "funcional" de pensar, y haciendo que los "procesos" sean el enfoque principal de las organizaciones.

Un enfoque de procesos significa "observar la forma cómo se lleva a cabo el pedido del cliente, se crea un nuevo producto o se desarrolla un plan de mercadotecnia, sin preocuparse por límites funcionales o especializaciones... Un proceso es una acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren, o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones" (J. Peppard – P. Rowland, 1996, p.6).

La reingeniería de procesos de negocios cuestiona muchas de las hipótesis sobre las que se han basado las organizaciones, colocando los procesos firmemente en los programas de la administración. Al rediseñar estos procesos, resulta posible efectuar mejoras graduales en el rendimiento de estos procesos, para revitalizar la competitividad de los negocios. La reingeniería en los procesos de la empresa es una "filosofía de mejora". "Busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando los procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización" (J. Peppard – P. Rowland, 1996, p.20).

La reingeniería de procesos resulta conveniente y tal vez más factible de aplicarse en las PYMES, dada su sencilla estructura organizativa, la menor

tendencia de pensar y actuar "funcionalmente" de sus directivos y personal, y la poca complejidad de sus procesos.

### ***Planeación y Administración Estratégicas***

A inicios de la década de los cincuenta, primero las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (I. Ansoff – R. Hayes, 1990, p.9). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó -a los administradores- los eslabones externos de las organizaciones, sino también su configuración y dinámica internas, que pueden retroalimentarse para hacer más complejos tanto el problema estratégico como las soluciones estratégicas, y exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica.

Indudablemente, planear es una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Pero, sería erróneo pensar que todo el avance ha quedado establecido en el diseño de escenarios, y que la planeación estratégica está limitada a un mero planteamiento del futuro esperado. Por el contrario, sus alcances van mucho más lejos; "el objetivo no es sólo planear sino realizar en forma ordenada, un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales" (A. Acle T., 1995, p.45).

Un plan cuyos objetivos no se traducen en una estrategia específica y consistente, representada por acciones concretas, no es verdaderamente un plan, y está condenado al fracaso. Por cada objetivo se deben definir las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades, y diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear. "Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa, es pasar de la planeación a la administración estratégica, es darle, de hecho, un sentido trascendente a la acción cotidiana de todos sus integrantes, quienes sabrán que, al margen de las tareas rutinarias, hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto más importante, duradero y, sobre todo,

necesario para garantizar el futuro de la organización de la que forman parte” (A. Acle T., 1995, p.46).

Un elemento fundamental para cumplir la misión, objetivos y estrategias de la empresa, es que sean conocidos por todos sus integrantes. Esto, sirve también como mecanismo motivador, pues al participar en su establecimiento, lograrlos se convierte en un reto profesional para cada individuo. La planeación y administración estratégicas implican un esfuerzo participativo de todos los integrantes de la empresa, no sólo en el establecimiento de los objetivos y el diseño de la estrategia, sino también en la ejecución y evaluación de esta última. Aquí se sostiene que esto se puede lograr con más eficacia en las PYMES, dado lo poco complejo de su estructura organizativa; la familiaridad con la que se desarrollan las relaciones interpersonales; y la mayor fluidez de la comunicación formal e informal entre sus miembros.

### ***Nueva Cultura Organizacional***

Recientemente mucho se destaca, que una de las formas para conseguir que las organizaciones mejoren su eficacia, es recurrir a culturas sólidas. La “cultura organizacional” consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobreentendidos, e incluso las formas de pensar. Una empresa con cultura muy sólida, implica que los miembros se identifican con la organización y se comprometen con valores y creencias que son fuente de inspiración. Estos valores contribuyen a la estabilidad de la organización, y son un instrumento que sirve a los miembros nuevos para entender los hechos y las actividades que se presentan en la organización.

Este aspecto ha sido poco analizado y aprovechado en un sentido estratégico en el caso de las PYMES, más aún en México. Las investigaciones realizadas en empresas mexicanas, han identificado una cultura organizacional particular sobre todo a partir del comportamiento de empresarios y administradores, esto es, un estilo autóctono de administración.

Los estudios realizados han hallado como rasgos característicos de la cultura organizacional imperante en las empresas mexicanas, los siguientes (J. de la Cerda – F. Núñez de la Peña, 1998, pp. 77-103): El “familismo”, que es la

extensión de la familia en la actividad empresarial; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses de la familia empresarial. La forma de dirección es subjetiva. Las estructuras de la organización son autoritarias e individualistas. Existe gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Las políticas y las relaciones se anteponen al trabajo mismo. La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición. Liderazgo autocrático y directivo. Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha sobre los motivos y capacidades de los demás. Las comunicaciones son indirectas y cerradas. Desconfianza en el trabajo en equipo. Desinterés por informar, desarrollar e involucrar a los subordinados en los planes y prácticas de la organización.

La pregunta sería ¿estos rasgos de la cultura organizacional mexicana son realmente contraproducentes para la modernización empresarial, para su inserción en la nueva organización industrial?. Sostenemos que no necesariamente.

Se reconoce las limitaciones del estilo de dirección y administración imperantes en las empresas mexicanas; pero también debe aceptarse su enraizamiento cultural y las posibilidades de aprovecharse en el contexto de modernidad contemporánea. No se pretende trazar la línea que define el modelo ideal de cultura y liderazgo organizacionales; pero sí se desea descartar la visión inquisitoria de lo tradicional. Se considera que el culto por la modernidad en la administración perdió fuerza con el auge de la administración japonesa, que demostró al mundo que la cultura y las tradiciones de los pueblos encierran una fuerza productiva muy importante para las organizaciones. Los tiempos actuales de apertura y globalización económicas, presentan un reto muy diferente que exige también la creación de un modelo propio de administración, que aprendiendo lo importante de otros países, sea congruente con la cultura, recursos y necesidades del propio país.

En esta perspectiva, cabe destacar los aportes de la llamada "escuela de la cultura" (H. Mintzberg – J. Brian Quin – J. Voyer, 1997, pp.186-188). Según ésta, las organizaciones para la creación de estrategias, suelen no dar mucha importancia a la planificación ni al análisis; prefieren crear estrategias basándose en las normas y los valores que acarician sus miembros; muchas compañías japonesas son ejemplos de la aplicación de esta concepción (Sony, Toyota, Nissan, Matsushita, etc.).

Estas organizaciones japonesas se concentran en los recursos humanos. Lo anterior se traduce a tres proposiciones estratégicas:

- Crear un mercado interno de trabajo: La compañía trata de asegurar a sus trabajadores un empleo para toda la vida y asigna la mano de obra de acuerdo con las reglas internas y no con las condiciones externas de la oferta y la demanda.

- Tener una filosofía de la empresa, articulada y única: Esta presenta un panorama claro de las metas, las normas y los valores de la empresa. Las personas tienen una dirección clara, están más motivadas; pero su comportamiento está sujeto a ciertas limitaciones.

- Socialización intensiva: Asegurarse que los empleados conocen y entienden la filosofía de la compañía. Desarrollar la cohesión basada en opiniones moderadas y personalidad armónica. El proceso empieza con el programa inicial de capacitación; pero continúa con la "resocialización" cada vez que el recluta pasa a ocupar un puesto nuevo.

Estas tres proposiciones estratégicas se expresan en seis técnicas administrativas:

- Comunicación abierta: La gerencia se empeña en crear un clima de confianza en la empresa, compartiendo información más allá de los límites de los departamentos. El espíritu de equipo y las redes de contactos propician la comunicación frente a frente.

- Rotación de trabajos, los ascensos lentos y la capacitación interna.

- Sistema de evaluación competitiva: La competencia consiste en crear redes de personas que, en el futuro, serán rivales para los ascensos.

- Gran importancia a los equipos de trabajo.

- Toma consultiva de decisiones: La mayor parte de las propuestas son presentadas por los mandos medios, a petición de los mandos superiores; el proceso es más interactivo-consultivo.

- Interés por el empleado: La comunicación informal permite a los gerentes manifestar su interés por el bienestar personal de los empleados, a lo cual dedican mucho tiempo. La compañía patrocina actividades culturales, deportivas y recreativas que, presuntamente, son voluntarias; pero en las que participan casi todos los miembros.

Estas proposiciones estratégicas y técnicas administrativas, pueden ser de gran utilidad para las empresas mexicanas adaptándose a las normas y valores imperantes, más aún en el caso de las PYMES, y con ello lograr insertarse eficazmente a la economía globalizada actual.

### ***Equipos de Trabajo***

En la nueva organización industrial sobresale la necesidad de trabajar en equipo. Las exigencias de la competencia y las posibilidades de flexibilizar la producción y la administración, se potencian favorablemente si se trabaja en equipo. El desarrollo de las subcontrataciones y de las empresas integradoras - donde las PYMES cumplen un papel clave-, son un buen motivo para desplegar los equipos de trabajo. En ese sentido, conviene reflexionar acerca de las condiciones y estrategias para lograr un buen desempeño de los equipos de trabajo no sólo al interior de las empresas, sino también inter-empresas.

Los equipos de trabajo son el prototipo del centro de trabajo del futuro. La reducción del tamaño de las empresas y la reingeniería han producido una disminución significativa en el número de gerentes y de estratos administrativos. Cada vez más ejecutivos optan por brindar a los trabajadores mayor autonomía y control de su trabajo, aumentando con ello su satisfacción laboral; y en consecuencia los trabajadores han adquirido mayor responsabilidad en el manejo de sus actividades, y la cultura en el centro laboral ha dado paso a los equipos de trabajo autodirigidos. Los ejecutivos autorizan y legitiman los equipos, a fin de propiciar la creatividad, facilitar el aprovechamiento de diversos recursos intelectuales e inspirar la resolución de problemas multifacéticos. Estos mismos objetivos pueden lograrse si se piensa en equipos que se forman por empresas pequeñas para cumplir contratos establecidos con empresas grandes, lo cual permitiría abaratar algunos costos, producir con calidad y en forma oportuna.



El éxito de los equipos de trabajo requiere de numerosas condiciones (J. R. Gordon, 1997, pp.167-168):

- El compromiso de los mandos superiores: Estos deben proporcionar a los equipos tiempo y recursos suficientes para que se desarrollen y funcionen. En nuestro caso, ese es el apoyo que se espera de las grandes empresas para las más pequeñas.

- La confianza recíproca entre empleados y administradores: De esta confianza se desprenderá la voluntad para correr riesgos y compartir información. Lo mismo, se espera para las relaciones inter-empresas.

- El compromiso con la capacitación: Los empleados deben recibir capacitación referente a ciertas capacidades técnicas y capacidades administrativas. En las relaciones interempresariales, se puede recibir el apoyo de la empresa grande o de la mejor dotada, o se reúnen varias empresas para sufragar en grupo los gastos de la capacitación.

- La selección de operaciones adecuadas: Está claro que no todos los trabajos o actividades encajan con los equipos de trabajo. Estos deben dar cabida a la autonomía para tomar decisiones así como sacar provecho del desempeño del equipo, esto es más necesario en el caso de las relaciones interempresariales.

- La participación del sindicato: Las relaciones obrero-patronales cambian en los equipos de trabajo. Por lo general, desaparece la relación de adversarios. Con frecuencia es preciso negociar otras formas de remuneración.

De otro lado, cabe destacar que los equipos de trabajo se forman por diversas razones. Algunos grupos se forman porque las personas o empresas comparten necesidades comunes; o intereses comunes o metas comunes. Pero, también, se pueden formar por la proximidad física o por las similitudes culturales (J. R. Gordon, 1997, p.169).

Las bases del buen desempeño de los equipos de trabajo son ((J.R.Gordon, 1997, p.172-177):

- Los miembros de los grupos de trabajo de alto desempeño comparten metas que se centran en el desempeño y facilitan la consecución de las metas de la organización.

- Las normas, que se refieren a las expectativas informales, no escritas, que rigen el comportamiento del grupo y de los miembros de la organización (aceptar la responsabilidad de tomar decisiones; participación en las decisiones; entorno laboral formal o informal, etc.). Estas normas, se deben ir desarrollando en razón de la interacción de los miembros del equipo, conforme van reforzando ciertos comportamientos y desalentando otros.

- En los equipos efectivos, las personas o las empresas asumen una serie de roles, es decir, el conjunto de comportamientos esperados asociados con un trabajo particular y con funciones o posiciones no laborales. Un miembro de un grupo puede desempeñar varios roles, y varios miembros pueden desempeñar el mismo rol. Con frecuencia existe un patrón de roles correspondiente a cada uno de los miembros del grupo.

- La configuración estructural o la red de comunicación de los grupos de trabajo, que se refiere a las interacciones relativamente permanentes de los roles dentro de los grupos, debe contribuir a la unión del grupo, y permitir la fluidez de la comunicación en todas las direcciones.

Todas estas ideas son valiosas para poner en práctica los equipos de trabajo en las empresas mexicanas, más aún en las pequeñas, y así enfrentar más eficazmente las transformaciones de la organización industrial; aunque debe reconocerse que primero hay que superar los patrones culturales individualistas, lo que no sólo se logra con conocimientos, sino sobre todo con voluntad, decisión y compromiso.

### **Reflexiones finales**

La nueva organización industrial imperante ha desarrollado nuevas exigencias a las PYMES mexicanas. Pero, este tamaño empresarial, mayoritario en el país, lejos de asumir una actitud derrotista frente a este dinámico y desafiante escenario, debe enfrentarlo como un compromiso de aprovechamiento

de oportunidades y de circunstancias que favorecen el cambio y la innovación; y como una situación para tomar la iniciativa y no dejarse llevar por ella.

En ese sentido, se han destacado las ventajas y las oportunidades que podrían generar para las PYMES mexicanas los agrupamientos empresariales, en particular las alianzas estratégicas. No obstante, para aprovecharlas mejor debe aplicar nuevos enfoques y técnicas empresariales. Aquí se han destacado cuatro. No son los únicos ni necesariamente los más importantes; pero sí han sido y son instrumentos que han permitido el éxito a muchas organizaciones en el mundo. Se ha resaltado la experiencia de empresas japonesas exitosas, porque han concebido y desarrollado en la práctica su cambio organizacional sobre la base de sus normas y patrones culturales. Experiencias y técnicas empresariales que pueden aprovechar los empresarios y administradores de las PYMES mexicanas. Seguramente algunos de ellos ya los han aprovechado, de lo que se trata es que sea toda una tendencia y conducta generalizada que permita sentar las bases empresariales sólidas para un desarrollo económico autosostenido a largo plazo del país.

## Bibliografía

- ACLE TOMASINI, ALFREDO: *Planeación estratégica y control total de calidad*. Ed. Grijalbo. Séptima edición. México, 1995.
- ANSOFF H., IGOR – HAYES, ROBERT L.: "Introducción". EN: Ansoff H. Igor – Declerck, R.P. – Hayes, R.L. : *El pensamiento estratégico*. Ed. Trillas. Segunda edición. México, 1990.
- BIANCHI, PATRIZIO – DI TOMMASO, MARCO R.: "Política industrial para las PYME en la economía global". EN: *COMERCIO EXTERIOR* vol.48. No.8. Agosto de 1998. Ed. Bancomext. México.
- DAVID FRED R.: *Conceptos de administración estratégica*. Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. Quinta edición. México, 1997.
- DE LA CERDA, J. – NUÑEZ DE LA PEÑA, F.: *La administración en desarrollo*. Ed. Diana – Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S. C.. México, 1998.
- GORDON, JUDITH R.: *Comportamiento organizacional*. Ed. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.. Quinta edición. México, 1997.

- LUINNI FUENTES CORDOVA, EDGARD: *Alianzas Estratégicas*. Ed. Bancomext. México, 1996.
- MINTZBERG, H. – BRIAN QUIN, J. – VOYER, J.: *El proceso estratégico*. Edición breve. Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. . México, 1997.
- MOSS KANTER, ROSABETH: *Collabarative Advantage. The art of alliances*. EN: *Harvard Business Review*. July – august, 1994.
- PEPPARD, JOE – ROWLAND, PHILLIP: *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.. México, 1996.
- REINOSO DIAZ, EDUARDO. *La competitividad de los Estados Mexicanos*. Ed. ITESM. Segunda edición. México, 1995.
- RUIZ DURAN, CLEMENTE: "*Economía de la pequeña empresa*". Ed. Ariel. México, 1995.
- \_\_\_\_\_, y KAGAMI, MITSUHIRO: *Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México*. Ed. NAFIN. México, 1993.
- \_\_\_\_\_, DUSSEL P., ENRIQUE – PIORE, MICHAEL. *Pensar globalmente y actuar regionalmente*. Ed. JUS – UNAM – FUNDACION F. EBERT. México, 1997.