

Las Oportunidades de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en la Economía Globalizada.



Dr. José Ramón Torres Solís*
M.C. Pablo M. Chauca Malásquez**

Resumen

Este artículo busca destacar los desafíos que impone la globalización económica a la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera (PYMES) de México así como sugerir los cambios administrativos-organizativos necesarios para su inserción eficaz a ese contexto externo.

I.- Nuevo patrón de industrialización y revaloración de las PYMES

Desde mediados de los setenta, la propia crisis mundial exigió la búsqueda de nuevos patrones tecnológicos. Una década después, se fue afianzando a escala mundial una nueva concepción del desarrollo económico-social, condicionada por el incremento acelerado del papel que desempeña el progreso científico-técnico esencialmente en los países desarrollados, y su consecuente incidencia en el desarrollo global de la humanidad. En los noventa en tránsito al siglo XXI, no hay país en el mundo que no experimente transformaciones que le exige la interconexión de los diversos mercados, de los países y la propia liberalización económica, esto es, se está experimentando un auténtico cambio de época.

Se ha modificado radicalmente la economía, las relaciones entre los países, el comercio internacional, el desarrollo económico -en particular industrial- de cada nación. Se ha desarrollado una nueva división internacional del trabajo, en la cual las materias primas y la fuerza de trabajo vienen perdiendo importancia como insumos en los

* Con Estudios de Doctorado en Administración en la Universidad Autónoma de México (UNAM), y actualmente es 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), con estudios de Maestría en Economía en el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Actualmente, es profesor-investigador de la Escuela de Economía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.



procesos productivos a favor de la información y del componente electrónico.

En especial, cabe señalar el replanteamiento a profundidad de los objetivos y características de la actividad industrial. 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 clientes¹.

Estos cambios tecnológicos, económicos y administrativos, colocan a México, en situación aparentemente difícil, debido al papel que históricamente ha desempeñado en la economía mundial (como exportador de productos primarios o de manufacturas de bajo valor agregado), así como al tipo de industrialización que adoptó desde décadas precedentes (industria de ensamblaje, de alto contenido importado y orientada por la demanda de los sectores de ingresos medios y altos).

No obstante, debe destacarse que estos cambios han modificado la concepción tradicional de la industria, que afirmaba que sólo era productiva la gran empresa porque generaba producción a gran escala. Hoy en día, la producción en pequeñas unidades también tiene sus ventajas, pues facilita el establecimiento de cadenas productivas, permitiendo así incrementar la eficiencia y productividad de la industria con un alto margen de flexibilidad.

En esa perspectiva, es que cobra importancia la micro, pequeña y mediana empresa. Ese tamaño empresarial ha mostrado su fortaleza para crear empleos, gracias a sus menores requerimientos de capital, su menor demanda de divisas y su

potencial tecnológico para enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilización productiva.

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. 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 internacional². En ese sentido, el aspecto clave es la organización y no tanto la tecnología física; es decir, lo crítico es la eficacia de la estructura y la administración de la organización. Este es el aspecto que se desea destacar y desarrollar en este artículo.

En la organización industrial moderna están ocurriendo cambios importantes. Surgen nuevas formas de vinculación entre los diferentes tamaños de empresas. En el caso de México, el avance de la apertura comercial, y en particular del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, no necesariamente se traduce en la desaparición de las PYMES. Lo que está sucediendo, es que ese tipo de empresas en algunos sectores (como en la industria de la confección, del calzado, metalmeccánica³, está practicando la subcontratación, que las interrelaciona con las empresas grandes.

En este contexto, la relación entre la gran empresa y las PYMES, no es necesariamente de subordinación, sino que se establecen relaciones de coordinación donde la innovación y la transferencia de tecnología no se da de forma vertical, sino que existe una retroalimentación

¹ Al respecto, consúltese: RUIZ D., CLEMENTE y KAGAMI, MATSUHIRO: *Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México*. Ed. Nacional Financiera (NAFIN). México, 1993, pp.3-7.

² Véase: RUIZ D., CLEMENTE y KAGAMI, MATSUHIRO, op. cit., pp.19-22 y 35-41; así como DUSSEL P., E.; PIORE, M. y RUIZ D., C.: "El proceso de ajuste y el potencial del autoaprendizaje en la industria de la confección mexicana"; EN: DUSSEL P., ENRIQUE; PIORE, MICHAEL, y RUIZ D., CLEMENTE: *Pensar globalmente y actuar regionalmente*. Ed. UNAM-Fundación F. Ebert-IUS. México, 1997, pp.27-78 y 155-184.

³ Véase: OMINAMI, CARLOS (editor): *La tercera revolución industrial*. Ed. Rial. Argentina, 1986.

horizontal. Es decir, se trata de círculos de producción que se retroalimentan y buscan alianzas estratégicas con sus competidores. Es menos importante el tamaño de la empresa, y lo que interesa es la calidad de los equipos de trabajo, de suerte que sean capaces de ingresar a una nueva dinámica de producción y de innovación constante tanto en lo físico como en lo administrativo. La organización interna de cada empresa y su capacidad para generar valor agregado, es la clave de la organización interempresarial. De esta forma, se constituyen **redes de grandes y pequeñas empresas**, en la perspectiva de la innovación constante, y lo que debe buscarse son las **ventajas colaborativas** de las alianzas estratégicas que se establezcan.⁴ Esta nueva organización industrial, revalora 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.

II.- Los nuevos enfoques y técnicas empresariales

En el marco de esta nueva organización industrial, se han actualizado, renovado o creado enfoques y técnicas empresariales. 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.

II.1 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" sea 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 un forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones".⁵

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 en el ámbito de procesos individuales o a toda la organización".⁶

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.

II.2 Planeación y Administración Estratégica

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 productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente.⁷ Esto dio lugar

⁴ PEPPARD, JOE y ROWLAND, PHILLIP: *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1996, p.6.

⁵ PEPPARD, JOE y ROWLAND, PHILLIP, op. cit., p.20.

⁷ ANSOFF, H. IGOR y HAYES, ROBERT L.: "Introducción". EN: ANSOFF, H. IGOR y DECLERCK, R.P. y HAYES, R.L.: *El planteamiento estratégico*. Ed. Trillas. Segunda edición. México, 1990, p.9.

⁴ Véase, MOSS KANTER, ROSABETH: *Collaborative Advantage: The art of alliances*. EN: Harvard Business Review. July-August 1994.



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".⁸

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".⁹

⁸ ACLE TOMASINI, ALFREDO: *Planeación estratégica y control total de calidad*. Ed. Grijalbo. Séptima edición. México, 1990, p.45.

⁹ ACLE TOMASINI, ALFREDO, op. cit., 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.

II.3 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,¹⁰ han identificado una cultura organizacional particular sobre todo a partir

¹⁰ Para este punto, hemos consultado a: DE LA CERDA G., JOSE y NUÑEZ DE LA PEÑA, FRANCISCO: *La administración en desarrollo*. Ed. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales (IICEE), México, 1993. Así como a: GARCIA DE LEON C., SALVADOR: *La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad*. Ed. Diana, México, 1993; y a KRAS, E.S.: *Cultura gerencial México-Estados Unidos*. Grupo Editorial Iberoamérica. Segunda edición. México, 1990. Aunque los estudios reseñados en dichos libros corresponden a la segunda mitad de los ochenta, se considera que muchas de sus conclusiones no han perdido vigencia.

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 siguientes¹¹: 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 antepone 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, por ejemplo para la aplicación de la planeación y administración estratégicas en las PYMES mexicanas?. 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"¹². 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, Matsuchita, etc.).

Estas organizaciones japonesas se concentran en los recursos humanos. Lo anterior se traduce a tres propensiones 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 propensiones estratégicas se expresan con seis técnicas administrativas:

¹¹ Véase, DE LA CERDA G. JOSÉ y NUÑEZ DE LA PEÑA, FRANCISCO, op. cit., pp.125-130, 157-163, y en particular la nota 10 del capítulo 4, pp.167-168.

¹² Véase, MINTZBERG, H., BRIAN QUIN, J. y VOYER, J.: El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Edición breve. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1997. pp.186-188.



- 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 propensiones 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.

II.4 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 legitimizan 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:¹³

- 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

¹³ Ver, GORDON, JUDITH R.: *Comportamiento organizacional*. Quinta edición. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1997. pp.167-168.



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.¹⁴

Las bases del buen desempeño de los equipos de trabajo son:¹⁵

- 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 los retos de la economía globalizada; 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

El nuevo patrón de industrialización imperante en el contexto de globalización económica, ha desarrollado nuevas exigencias a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana. Pero, este tamaño empresarial, mayoritario en el país, lejos de asumir una actitud derrotista frente a ese dinámico y desafiante escenario, debe asumirlo 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, su mayor maleabilidad, flexibilidad productiva y poca complejidad administrativa, deben considerarse como sus ventajas competitivas. Sobre la base de sus normas y patrones culturales que distinguen su cultura organizacional, debe aprovechar las experiencias de otros países, y asimilar creativa e ingeniosamente los nuevos enfoques y técnicas empresariales que se están desarrollando.

En este artículo, se ha destacado sólo cuatro: la reingeniería de procesos de los negocios; la planeación y la administración estratégicas; la nueva cultura organizacional; y los equipos de trabajo. 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

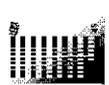
¹⁴ GORDON, JUDITH R., op. cit., p.169.

¹⁵ GORDON, JUDITH R., op. cit., pp.172-177-



su cambio organizacional sobre la base de sus normas y patrones culturales.

Experiencias y técnicas empresariales que pueden aprovechar los empresarios y administradores mexicanos, en particular los micro y pequeños. Seguramente algunos de ellos ya lo 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.



BIBLIOGRAFIA

- 1.- ACLE TOMASINI, ALFREDO: Planeación estratégica y control total de calidad. Ed.Grijalbo. Séptima edición. México, 1990
- 2.- ANSOFF, H.I, DECLERCK, R.P. y HAYES, R.L.: El planteamiento estratégico. Ed.Trillas. Segunda edición. México, 1990
- 3.- BUSTAMANTE DOMINGUEZ, ARTURO: La reingeniería en pequeñas y medianas empresas manufactureras en Japón. EN: UPIICSA (tecnología, ciencia y cultura). Año V. Vol.II. No.13. Nueva época. Mayo-agosto de 1997. Unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas (UPIICSA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN)
- 4.- DAVID, FRED R.: Conceptos de administración estratégica. Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana. Quinta edición. México, 1995
- 5.- DE LA CERDA G., JOSE - NUÑEZ DE LA PEÑA, FRANCISCO: La administración en desarrollo. Ed.IICEE. México, 1993
- 6.- DIAZ DE SANTOS EDICIONES: El diagnóstico de la empresa. Ed.Díaz de Santos. España, 1995
- 7.- DUSSEL P., ENRIQUE-PIORE, MICHAEL, RUIZ D., CLEMENTE: Pensar globalmente y actuar regionalmente. Ed.Unam-Fundación F. Ebert-Ed.JUS. México, 1997
- 8.- LEACH, PETER: La empresa familiar.Ed.Granica-Vergara. Argentina, 1993
- 9.- GARCIA DE LEON C., SALVADOR: La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad. Ed.Diana. México, 1993
- 10.- GORDON, JUDITH R.: Comportamiento organizacional. Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1997
- 11.- JUAREZ H., OTHON-CARRILLO C., ERICKA: La consultoría externa y la pequeña y la mediana empresas. EN: UPIICSA (tecnología, ciencia y cultura). Año V. Vol.II.No.13.Nueva época. Mayo-agosto 1997. UPIICSA-IPN
- 12.- KRAS, E.S.: Cultura gerencial México-Estados Unidos. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1990
- 13.- KOTTER, JOHN - HESKETT, JAMES: Cultura de empresa y rentabilidad. Ediciones Díaz de Santos. España, 1995
- 14.- MINTZBERG, HENRY:
 - The fall and rise of strategic planning. EN: Harvard Business Review. January-February 1994
- 1 - ..., QUINN JAMES B. - VOYER, JOHN: El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Edición breve. Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1997
- ..., QUINN JAMES B.: Biblioteca de planeación estratégica. Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana. Tomo I. México, 1995
- 15.- MOSS KANTER, ROSABETH: Collaborative advantage: the art of alliances. EN: Harvard Business Review. July-august 1994
- 16.- PEPPARD, JOE - ROWLAND, PHILLIP: La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios. Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1996
- 17.- PORTER E., MICHAEL:
 - Estrategia competitiva. Ed.CECSA. Tercera impresión. México, 1985
 - What is strategy?. EN: Harvard Business Review. November-december 1996
- 18.- RUIZ DURAN, CLEMENTE:
 - Economía de la pequeña empresa. Ed.Ariel divulgación. México, 1995
 - ..., GUTIERREZ SORIA, FEDERICO (compiladores): Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa. Ed.Nacional Financiera (NAFIN). México, 1995
 - ..., KAGAMI, MITSUHIRO: Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México. Ed.NAFIN. México, 1993
- 19.- STEINER, GEORGE: Planeación estratégica. Ed.CECSA. Decimoséptima reimpresión. México, 1994
- 20.- TORRES HERNANDEZ, ZACARIAS: El proyecto de planeación estratégica aplicada al desarrollo de las bibliotecas. EN: Investigación Administrativa No.80. Enero-marzo 1997. Centro de Investigación en Ciencias Administrativas. Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional.

