

# Aplicación de enfoques administrativos en las mipymes de la capital colombiana lideradas por mujeres

Nohra Milena López Sánchez\*

## Introducción

Se dice que hacia 1800 apareció la disciplina científica de la administración. Por no llevar muchos años vigente, ha sido más ampliamente estudiada y trabajada en las grandes organizaciones; sin embargo, en las más pequeñas, especialmente en las microempresas, se han llevado a cabo gran variedad de estudios, aunque en la práctica sean las que menos aplicaciones administrativas reales realizan.

En Colombia se entiende como microempresa (mipyme) aquella unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados, según la Ley 590 de julio 10 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004 (Bancoldex, 2013).

Las mipymes representan el 96,4 % de los establecimientos empresariales de Colombia, generan el 80,8 % del empleo del país y tienen presencia en los diferentes sectores productivos (Portafolio, s.f.). Las cifras anteriores demuestran la gran importancia de dicho sector para la economía de la nación y para la generación efectiva de fuentes de empleo.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), considerado uno de los informes más prestigiosos en materia de emprendimiento a nivel global, afirma que Colombia registró el mayor crecimiento de América

---

\* Docente del Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Colombia.

Latina y el Caribe en términos de proporción de mujeres que participan en actividades emprendedoras. Esta proporción pasó del 15% de la totalidad de las mujeres en 2014 al 25% para el año 2016 (Dinero, 2017).

Por lo anterior, es importante que la nación enfoque esfuerzos en contribuir al conocimiento, estructura y organización empresarial de las mipymes. Es claro que la mayoría de este tipo de organizaciones nace por el interés de una familia o de unos socios, quienes normalmente son amigos o conocidos que encuentran una posibilidad de mejorar su calidad de vida a través de una fuente de empleo propia, como lo es una mipyme. Estas organizaciones se mantienen en el mercado gracias al conocimiento adquirido por sus dueños que, en la mayoría de los casos, son conocimientos empíricos que van perfeccionando con la práctica en el sector real. Sin embargo, es necesario que los integrantes de este tipo de organizaciones cuenten con las herramientas y conocimientos administrativos que les permitan no solo permanecer activos en el mercado, sino ser más productivos y competitivos en términos empresariales, y una fuente futura de nuevos empleos.

El presente trabajo tiene la finalidad de presentar cómo a través de la aplicación de diversas teorías administrativas se puede ayudar a fortalecer las mipymes capitalinas lideradas por mujeres y contribuir al mejoramiento de su productividad y competitividad empresarial.

## **La teoría de la organización requerida**

La teoría de la organización requerida del Doctor Elliott Jaques define, en primer lugar, la estructura social, es decir, su nivel jerárquico, en el que incluye los roles que cada individuo y grupo llevan a cabo dentro de la organización; en segundo lugar, habla de la cultura organizacional, entendida como la forma de pensar y de hacer las cosas que la mayor parte de individuos de una organización comparte, y que debe ser adoptada por los posibles nuevos miembros para poder pertenecer a dicha organización; en tercer lugar, tiene en cuenta la personalidad de cada individuo,

incluyendo sus actitudes, creencias, deseos y decisiones propias (Orozco, 2017).

Es así que la pieza fundamental de la teoría de Jaques es: toda organización es un sistema que emplea personal para que despliegue sus talentos en el puesto de trabajo asignado y en el trabajo que realiza y, en consecuencia, este obtiene una remuneración acorde con su efectividad personal bajo las circunstancias que lo hacen producir resultados (Orozco, 2017).

Para las mipyes esta teoría es fundamental ya que, favorece la construcción de una estructura organizacional acorde no solo con el tipo de organización sino con el respeto a los individuos que la conforman, teniendo en cuenta su formación, su experiencia y experticia en el trabajo que realizan. Lo anterior no implica que se desconozca el trabajo realizado por las dueñas o fundadoras de la organización. Por el contrario, buscaría que estas ejerzan la función de verdaderas líderes con la capacidad de pedir cuentas del trabajo realizado por los individuos que se encuentren en cargos de dependencia, y de solicitar que, efectivamente, se cumpla con los resultados previstos, con la eficiencia y eficacia esperada.

De igual forma es imperativo que cada individuo dentro de la organización, y no solo la alta dirección, se encuentre ubicado en el cargo en el que pueda aportar significativamente al logro de los objetivos propuestos y a la competitividad y productividad de la organización. Para ello, se parte de la base de que se ejerza un liderazgo efectivo, como se habló previamente, y que se aplique la teoría para asegurar que los individuos que ingresen a la organización cuenten con las competencias requeridas para el puesto que van a ocupar a fin de que puedan poner en juego sus capacidades, creatividad, dinamismo, habilidades y destrezas propias y participar activamente en el proceso de mejora continua en función de la organización y a nivel personal, logrando un enriquecimiento mutuo.

Dada la importancia que tienen los individuos en una organización, entra en juego la capacitación como fomento al desarrollo personal y organizacional. Es de vital importancia invertir en los procesos de capacitación en los diferentes niveles organizacionales ya que estos, al ser

capaces de potenciar el trabajo en equipo, son generadores de importantes beneficios para la transformación y el éxito de las organizaciones al hacerlas crecer más, generar mayores ingresos y obtener prestigio y valor social.

La capacitación genera motivación en los individuos de la organización, mantiene un impacto muy positivo, propicia su contribución hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, mejora la productividad, desarrolla habilidades, genera compromiso; de esta manera los colaboradores de la organización tienen la responsabilidad de aprovechar la formación y la oportunidad de recompensar a la organización participando en su mejora.

Por otro lado, las mipymes son las organizaciones menos controladas en términos ambientales. En muchos casos, como consecuencia de su actividad económica, son las que mayores impactos al ambiente generan, y estos no son tratados, controlados o mitigados por desconocimiento de los mismos trabajadores o porque no se encuentran lo suficientemente vigilados por los entes reguladores; lo que favorece el incumplimiento de las políticas y normativas ambientales. En general, la razón principal para no cumplir con la normatividad es el costo que, en términos monetarios, implicaría introducir mejores prácticas ambientales en los procesos productivos o de prestación de servicio, según sea el caso.

## El pensamiento sistémico

Peter Senge (2004) es quien plantea la teoría denominada pensamiento sistémico. Es un modelo de gestión administrativa que busca elevar los índices de competitividad. Se basa en la recuperación de los valores y la integración como factor multiplicador de esfuerzos para el bien común más que para el individual.

El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos

consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla (p. 22).

Desde el punto de vista de este autor, se busca identificar un modelo moderno de administración que integre cinco tipos de pensamiento, a saber: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo, con el fin de originar ideales de trabajos en conjunto. Estos ideales vendrían a ser más que la suma de la partes, trascenderían la simple agrupación de sus componentes, para conformar una visión holística que permitiría la ampliación de los resultados. De tal forma contrarresta los modelos teóricos de los padres de la administración, quienes aducían y sustentaban sus resultados en la división del trabajo, a la que se podría aplicar la frase, divide y vencerás.

Sin duda alguna se puede seguir concibiendo la división únicamente en los paquetes de trabajo o tareas establecidos en las metodologías administrativas como forma de identificar, optimizar y lograr resultados de una manera más efectiva, mas no como el modelo estratégico de administración para una mipyme ya que puede impactar a sus integrantes, influenciarlos y sensibilizarlos alejándolos de la consecución de los objetivos y los valores conjuntos.

Por otro lado, constantemente se escucha que “vivimos en una sociedad muy competitiva, asociándola a la idea de la guerra por la supervivencia, la salvaje selva en la que el libre mercado (transformado en rastro) parece convertir a la economía y la desafortunada lucha individual (y de los empresarios) por triunfar, como sea, a costa del fracaso del otro” (Azua, 2008, p. 39). Percepción que se encuentra inmersa en todos los actores de la economía, quienes de alguna manera se han hecho los de la vista gorda ante la realidad negativa del valor de la competitividad. No obstante, esta no puede ser vista únicamente desde la ventaja que supondría la ruina

del competidor más cercano, pues esta óptica tan egoísta y miope nos ha traído como consecuencia un mundo individualista y desigual.

## La tercera revolución industrial

Según Rifkin (2011) la tercera revolución industrial cuenta con cinco pilares que deben actuar de forma sincrónica, estos son : 1. El cambio a la energía renovable; 2. Transformar el stock de edificios de todos los continentes en microcentrales para recoger las energías renovables *in situ*; 3. Desplegar el hidrógeno y otras tecnologías de almacenamiento en cada edificio y en toda la infraestructura para almacenar energías intermitentes; 4. Usar la tecnología de internet para transformar la red de energía de cada continente en un internet de energía que actúa igual que internet (cuando millones de edificios estén generando una pequeña cantidad de energía renovable localmente, pueden vender el excedente de electricidad verde a la red y compartirla con sus vecinos continentales), y 5. La transición de la flota de transporte a vehículos enchufables eléctricos y/o de pilas de combustible que pueden comprar y vender electricidad verde dentro de una red eléctrica inteligente, continental e interactiva (Rifkin, 2011).

Los anteriores pilares traen consigo grandes retos para las organizaciones colombianas que deben trabajar en pro del desarrollo sostenible; sin embargo, el trabajo más arduo es en las mipymes que generan diferentes contaminantes sin tener ningún tipo de control ni vigilancia. Por ello es un reto que este tipo de organizaciones reconozca la gestión ambiental como parte del mejoramiento, y que entienda que disminuir, controlar o evitar la contaminación no va en contravía de la productividad ni de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

Es necesario trabajar con las organizaciones en la introducción de buenas prácticas ambientales. Estas son concebidas como el conjunto de medidas guiadas para contribuir con una adecuada administración, al optimizar los recursos necesarios para su operación. Esta optimización abarca desde los materiales empleados hasta el recurso humano.

Las acciones requeridas son sencillas y principalmente de carácter preventivo y, en general, producen beneficios con un bajo costo de inversión.

La implementación de estas prácticas parte de la realización de actividades de sensibilización y capacitación, a través de las cuales los miembros de las organizaciones puedan tomar consciencia de que los cambios que efectúen ahora beneficiarán en el futuro no solo a la organización, sino a la sociedad y al planeta en el que vivimos. Lo anterior implica, en algunos casos, modificaciones, ajustes o cambios en la infraestructura de la organización como por ejemplo adaptaciones en tuberías o adopción de nuevas tecnologías para optimizar el uso de recursos naturales como el agua, el suelo o la energía.

Ocuparse de trabajar en la innovación y el rediseño de productos y servicios es una de las estrategias primordiales y más efectivas. Optar por una perspectiva de ciclo de vida, en la que siempre se considere la disposición final de ese producto o servicio. Para ello es indispensable hacerse la pregunta sobre cuál será el destino final del producto, una vez termine su vida útil. Esto implica que se consideren aspectos como reducir del consumo de recursos energéticos, con la consecuente mejora en la gestión ambiental y una posible reducción en los costos de producción; minimizar la cantidad de material empleado por producto, con lo que se logra aminorar costos de materia prima y el consumo de recursos; considerar el empleo de materiales renovables o materiales reciclables, lo cual mejoraría la imagen de la organización; optimizar las técnicas y las etapas de producción, mejorar el tiempo de entrega y minimizar el impacto ambiental de los procesos; optimizar en el transporte de distribución, reducir el número de viajes con el consiguiente ahorro en gasolina y, por ende, la reducción en el consumo de combustibles fósiles y en los efectos que producen los gases de efecto invernadero; reducir la cantidad y el tipo de material de empaque, lo que facilita la introducción de innovaciones que resultan en una mejor calidad de los productos o de su presentación. Si se rediseña un producto es posible hacer que sea más fácil su instalación y operación, y más sencillo y barato su mantenimiento, aumentando así su vida útil.

## La economía solidaria y la asociatividad

Se identifica a la economía solidaria, según lo menciona la teoría de Christian Felber (2012), como la respuesta a esa desfavorable sed egoísta de división y de concentración de poder. El trabajo solidario, conjunto y mancomunado genera una suma de esfuerzos para alcanzar más rápidamente un sin número de posibilidades, lo que permite optimizar la forma de actuar de los integrantes de las organizaciones y generar un impacto social significativo y determinante dentro de las mismas. Este tipo de trabajo solidario en las mipymes permite una mayor productividad y competitividad para la internacionalización de sus productos, mejor capacidad de negociación en materias primas e insumos, economías de escala y, en consecuencia, una mayor innovación, mejores ingresos, más empleo y tecnificación en sus procesos tecnológicos.

Para lograr el desarrollo de las organizaciones que componen un país se ha comprobado que “la feroz rivalidad competitiva erosiona los beneficios al exigir unos costos superiores de la actividad competitiva (publicidad, gastos de venta o I+D) o la cesión de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes” (Porter, 1990, p. 65) por ello, en estas organizaciones, se busca constantemente la unión de esfuerzos, a través de la conformación de redes empresariales y mecanismos de asociatividad que permitan una mayor integración horizontal o vertical de las empresas, bien sea por pertenecer a un mismo sector o por hacer parte de una cadena productiva.

Algunas de estas alternativas de asociatividad y trabajo en red son los parques empresariales, parques tecnológicos, asociaciones y agremiaciones en los que el empeño, compromiso, confianza y dedicación de sus asociados les permite lograr más y mejores resultados en el corto, mediano y largo plazo; sin descartar su incansable búsqueda de competitividad, no solo vista desde el punto de vista de la productividad, si no de la generación de valor.

Desde otro punto de vista, y de forma muy similar, se desarrolla desde el modelo capitalista un nuevo patrón empresarial, el clúster,



introducido por Michael Porter (1990 y 1998). Este es definido como una concentración geográfica y sectorial de empresas que se ven beneficiadas de las economías externas. Son grupos conformados por empresas que se diferencian de las redes porque pueden existir sin desarrollar los aspectos de eficacia colectiva que se asocia al modelo del distrito industrial, la cooperación entre empresas, el aprendizaje conjunto y la innovación fruto de la colaboración. Porter entiende que, para competir en las mejores condiciones, las empresas e instituciones, tienden a agruparse en un área delimitada vinculándose entre ellas, y creando así un sistema de relaciones que estimula las estrategias competitivas de las empresas, y por lo tanto, del propio clúster. Estos centralizan los proveedores, productores y clientes, además de los factores propios de la producción como lo son la maquinaria, la tecnología y la mano de obra calificada (Porter, 2002), con lo que ponen en evidencia el trabajo en equipo, no solo del capital humano que constituye una organización, sino de todos los integrantes que conforman una sociedad identificada con el esfuerzo de realizar ideales similares.

Otro de los modelos administrativos es el planteado por William Edward Deming en su libro *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* (2008). En él, hace una importante referencia al efecto dominó (positivo y negativo) que puede ocasionar en una empresa manufacturera o de servicios aspectos tan sensibles como el de la calidad, a la que le brinda un espacio elogioso como fuente de productividad y competitividad. No obstante, hace una referencia sustancial al impacto y la riqueza generada por la gente, los directivos y el gobierno. Triada que considera muy significativa para el desarrollo de productividad y competitividad de una nación. Como corolario, le brinda una menor importancia a las riquezas naturales con las que eventualmente pueda contar una región —y conocidas como commodities—, encaminando sus esfuerzos y su teoría hacia la gente, los directivos y el gobierno como la fuente viva de riqueza para una nación.

Al revisar la historia de las naciones que han logrado mejorar sus niveles de productividad y competitividad en los últimos años, se

encuentran casos como el de Japón. Hacia 1950, luego de ser devastado por dos bombas atómicas, y sin recursos naturales por explotar ni exportar, contaba con un PIB negativo. Importaba la mayor cantidad de bienes básicos para su sustento y exportaba bienes de consumo mal realizados, económicos y de muy baja calidad. Sin embargo, en el término de los siguientes 30 años, logró cambiar drásticamente su situación. Desarrolló altos niveles de calidad y productividad, lo que, en consecuencia, incrementó su competitividad, convirtiéndose en una de las naciones más poderosas del mundo.

¿Cuáles fueron las claves del éxito de su competitividad? ¿por medio de cuáles estrategias lograron estos resultados?

Según Lopes-dos-Reis (2008) fue la preparación del capital humano que compone sus organizaciones; la filosofía o cultura ciudadana en la que conviven sus habitantes; la priorización del interés colectivo sobre el individual en el que prevaleció el bienestar de las generaciones futuras; su gran interés en la investigación y la disciplina con la que asumen sus retos; la innovación comercial y la cohesión solidaria de su sociedad.

## Conclusiones

Desde los diferentes puntos de vista, el éxito generado y las tendencias de la administración moderna han generado importantes contribuciones hacia la importancia del trabajo solidario y en equipo, más que la división y departamentalización; sobre todo para la condición latinoamericana donde se ha demostrado que se requiere de un trabajo sustancial en términos de investigación, de desarrollo, de innovación y de cultura del cambio que permita a las organizaciones hacer frente a las revoluciones industriales, permitiéndoles llevar a cabo una eficiente gestión de sus organizaciones.

Todas y cada una de las teorías administrativas reseñadas presentan importantes contribuciones para las organizaciones, en especial, para las mipymes lideradas por mujeres, porque les permiten realizar una gestión efectiva desde el interior de las empresas, para proyectarse hacia

un futuro donde prevalezca su sostenibilidad, crecimiento, productividad y competitividad en el cambiante mercado actual.

Es importante que cada organización analice y aplique la teoría o teorías que más le convenga sin perder de vista sus propias particularidades y la misión y visión de su organización.

## Referencias

- Azua, J. (2008). *Clusterizar y glocalizar la economía. "La magia del proceso"*. Bogotá, Colombia: Oveja Negra. *Calidad, productividad y competitividad: la salida a la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Felber, C. (2012). *Change Everything: Creating an Economy for the Common Good*. London, England: Zed Books.
- La nueva revolución de las mujeres emprendedoras en Colombia recibe aplausos (septiembre 21, 2017). *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/porcentaje-de-mujeres-emprendedoras-y-empresarias-en-colombia/250135>
- Lopes-dos-Reis, F. (2008). Las claves del éxito de la competitividad del sistema empresarial japonés. *Empresa y Humanismo* 11(1), 157-186.
- Minipymes (s.f.). *Revista Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/mipymes-economia-colombiana-435184>
- Orozco, J. M. (2017). La teoría de la organización requerida de Elliott Jaques: El capítulo faltante en los Libros de texto de Administración. *Revista Signos*, 9(1), 99-112.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Pirámide.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Tacuarí.
- Qué es una microempresa (2013). *Bancoldex*. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Que-es-una-microempresa628.aspx>

- Rifkin, J. (2011). *La tercera revolución industrial: cómo el poder lateral está transformando la energía, la economía y el mundo*. España: Paidós.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica.