

RESEÑA

PEQUEÑAS ORGANIZACIONES: COMPLEJIDAD Y DIVERSIDAD ORGANIZACIONAL.

ESTUDIO DE CASOS DE ORGANIZACIONES MEXICANAS.

Juan Carlos Ramírez Segura

Estudiante del Doctorado en Estudios Organizacionales, UAM-I

Este libro es una compilación de diversos estudios de caso llevados a cabo en pequeñas organizaciones mexicanas, en donde los diferentes investigadores que los elaboraron adoptan una perspectiva organizacional, con el objetivo principal de aproximarse a la comprensión de la complejidad propia del contexto nacional mexicano. La coordinación de la obra estuvo a cargo del doctor Ayuzabet de la Rosa Albuquerque, profesor investigador de la UAM-Azcapotzalco, la doctora María Teresa Montoya Flores, profesora-investigadora de la UAM-Iztapalapa y la doctora Silvia Pomar Fernández, profesora investigadora de la UAM-Xochimilco. La Universidad Autónoma Metropolitana y Juan Pablo Editores funguen como editores del libro, cuya fecha de edición es de 2009.

La obra está dirigida a los estudiosos de las organizaciones en general, pero también resulta

útil para académicos con interés en la problemática propia de las pequeñas empresas, además de tener un alto valor didáctico al estar cimentada en resultados de investigaciones llevadas a cabo bajo estudios de caso reales, por lo cual los estudiantes de disciplinas como la administración también hallarán utilidad en el texto. La variedad de temas discutidos, así como los marcos teóricos utilizados para atacar las distintas problemáticas, le añaden mayor valor a la compilación.

El libro se divide en ocho capítulos, además de un artículo que sirve de prólogo a la obra. Cada capítulo constituye la exposición de un estudio de caso particular acerca de una pequeña organización mexicana, y los temas abordados son de naturaleza muy variada, destaca entre ellos las relaciones de poder interorganizacionales, la identidad organizacional, el proceso de institucionalización al interior de las organizaciones,

la transferencia de modelos organizacionales las configuraciones organizacionales. Las pequeñas organizaciones estudiadas varían también de forma notable en cuanto a su actividad principal: empresas manufactureras, industrias, cooperativas, entre otras. De este modo, las organizaciones comprendidas en el libro no son exclusivamente empresas, lo que enriquece la obra.

En el prólogo “Reflexiones sobre el estudio de caso en el análisis organizacional”, Antonio Barba destaca las bondades del estudio de caso como herramienta metodológica para el análisis organizacional. Hace un recorrido histórico, sintético pero bastante ilustrativo, donde figuran nombres como los de Frederick Taylor, padre de la administración científica, y Joanne Woodward, fundadora de la escuela contingente de la teoría de la organización. Con esto, se destaca que el estudio de caso ha sido importante en el desarrollo del análisis organizacional como área de conocimiento. Pero también indica que esta experiencia ha sido poco repetida en el ámbito mexicano, lo que repercute en el escaso conocimiento organizacional generado en el país. De ahí que en este prólogo se señale la valía de una compilación como la ofrecida en esta obra: estudios de caso originales llevados a cabo en organizaciones mexicanas.

En el primer capítulo, titulado “Análisis organizacional y micro, pequeñas y medianas organizaciones: estado actual y perspectivas”, Ayuzabet de la Rosa, María Teresa Montoya y Silvia Pomar presentan un panorama general de la investigación sobre pequeñas organizaciones en el contexto mexicano. Analizando lo que se ha escrito acerca del tema a manera de discurso, se identifican tres vertientes principales de investigación, de las cuales una especialmente (la académica), ha hecho breves intentos por estudiar a las pequeñas empresas organizacionalmente, es decir, concebirlas más a la manera de organizaciones. Resulta interesante el esfuerzo de presentar sintéticamente el estado actual del desarrollo del estudio organizacional de la Mipyme (micro, pequeñas y medianas empresas),¹ señalando puntualmente aquellas investigaciones que aportan al estudio

organizacional de las mismas. Adicionalmente, este capítulo dibuja la estructura general del libro, sirviendo también como una breve introducción al mismo.

Las relaciones de poder son un elemento importante de la vida cotidiana en las organizaciones, si bien desde la tradición administrativa no han sido abordadas de manera suficiente. Sin embargo, desde el análisis organizacional han sido recuperadas como un elemento central de las relaciones interorganizacionales, y que por lo tanto permiten explicar diferentes problemáticas. En el segundo capítulo, “Relaciones de poder, acción organizada y desarrollo evolutivo: el caso de una microorganización del sector industrial, Ayuzabet de la Rosa analiza la historia de una microorganización del sector textil a través de las relaciones de poder interorganizacionales, destacando el papel crucial que éstas jugaron para la formación y posterior subsistencia en el tiempo de dicha organización. Diversos eventos críticos en su desarrollo señalan tal importancia, destacando sobre todo el hallazgo de que el poder no tiene únicamente una connotación negativa, ya que sin su ejercicio, la cooperación necesaria para el adecuado funcionamiento de la organización sería muy difícil de alcanzar. Además, es digno de resaltar el marco teórico relativo al tema del poder, el cual es bastante didáctico.

En el tercer capítulo, “La institucionalización en la prevención de riesgos para la seguridad en el trabajo, su proceso y efectos en la organización: el caso de una empresa papelera”, María Dolores Gil aborda el proceso de institucionalización de reglas elaboradas para la disminución de riesgos en el trabajo en una organización industrial. En este caso, las nuevas reglas son interiorizadas por los trabajadores de forma obligatoria, contraviniendo su manera habitual de realizar el trabajo. Se plantea una situación interesante: si bien las nuevas reglas adoptadas tienen por objeto disminuir riesgos en el trabajo, y con ello aumentar la salud y la seguridad en el mismo, no todos los trabajadores las aceptan de buen grado. Incluso algunos deliberadamente no las siguen. Se plantea la posibilidad de que la instituciona-

lización de estas nuevas reglas y procedimientos hizo que las tareas al interior de la organización se estandarizaran, lo cual en cierta medida representó un proceso de taylorización del trabajo, es decir, un despojo del *saber hacer* del obrero, el cual significó una pérdida del control sobre el proceso de trabajo, así como de sus tiempos. De esta manera, las implicaciones de un proceso de institucionalización van siempre aparejadas con un cambio en la cultura de la organización, o al menos un intento por lograr tal cambio, aunque en este caso la cultura se hallaba ya establecida, lo que supuso dificultades para la implementación de cambios. Destaca además la interesante descripción de la metodología implementada, sirviendo como un buen ejemplo del uso del estudio de caso.

Uno de los aportes principales del libro en general es la revalorización del concepto *organización*, distinguiéndolo de la noción general de empresa, a veces asumida como sinónima. Esto, aplicado al estudio de la Mipyme, plantea un camino alternativo: abordarlo bajo una noción diferente, la de Mipymo, es decir, Micro, Pequeñas y Medianas Organizaciones, lo que implica asumirla como un ente complejo, más allá de las caracterizaciones económicas clásicas. Esta postura es explícitamente adoptada por Óscar Lozano en el capítulo cuarto, titulado "La adaptabilidad de la pequeña organización: las agencias de viajes ante el reto de la turbulencia ambiental del nuevo siglo". Para el autor, hablar y trabajar con la noción de Mipymo permite reconocer la complejidad de la misma, la cual difícilmente puede ser explicada por una sola perspectiva disciplinaria, razón por la cual se debe recurrir a diversas disciplinas. En ese sentido, el estudio de caso planteado por el autor aborda un tipo de organización no estudiado plenamente desde un enfoque distinto al económico: las agencias de viaje. El proceso de adaptabilidad de estas organizaciones a su ambiente (turbulento en lo general) se presenta como el problema de investigación central. Este tipo de organizaciones enfrenta el problema de una grave mortandad a raíz de eventos de diversa índole, por lo cual la manera

en que responde a tales circunstancias, es decir, su adaptabilidad, resulta fundamental para explicar su permanencia en el tiempo. El autor destaca que el estudio de caso realizado va más allá de ubicar las distintas estrategias que la agencia de viajes en cuestión emplea para adaptarse. Lo importante es mostrar, por un lado, cómo una organización pone en marcha mecanismos internos no tan complejos, de tipo funcional, como medio de adaptación y, por el otro, mostrar cómo la organización crea y reproduce el ambiente con el que interactúa en efecto, pero del que también forma parte, dejando de ser algo ajeno y externo a la misma. La adaptabilidad de la organización es un proceso complejo que tiene que ver con elementos como la intensificación del trabajo, la creatividad, la innovación, la familia, la angustia y el perfil del individuo. Para el autor, de manera específica, los factores que posibilitan la adaptabilidad organizacional pueden ser higiénicos, estratégicos y complejos.

Un tipo especial de organizaciones lo constituyen las cooperativas, que se caracterizan por ser una forma de organización social, diferente a las organizaciones lucrativas (empresas), en donde a través de la ayuda mutua y la cooperación se satisfacen necesidades individuales y colectivas, sin la búsqueda primordial de la ganancia. Las cooperativas, en tiempos recientes, se han asociado a grupos marginados, como las mujeres, que no encuentran otra forma de integrarse a la actividad productiva. En ese sentido, el estudio de caso realizado por María Teresa Montoya y presentado en el quinto capítulo, "Organizaciones hechas a la medida: configuración organizacional, mujer e identidad. El caso de una cooperativa pequeña", resulta interesante, puesto que se aboca al estudio de esta forma de organización poco conocida, especialmente desde el punto de vista del análisis organizacional. El interés principal de la investigación es dilucidar cómo se define la identidad organizacional en las pequeñas organizaciones cooperativas, y cómo dicha identidad define la forma de organización de las mismas. La cooperativa estudiada tiene además la característica particular de estar formada por mujeres, lo que impacta necesariamente en la

identidad organizacional. En cuanto a los hallazgos del estudio de caso, resulta interesante el hecho de que las cooperativas de mujeres son una forma en la que ellas se integran a la sociedad, creando organizaciones “a la medida”, que se caracterizan por ser flexibles y autogestionadas, a la usanza de las organizaciones posmodernas, pero que poseen características identitarias que las acercan a organizaciones premodernas o tradicionales.

El sexto capítulo del libro, “La organización industrial y su eficiencia colectiva: el caso de la camaronicultura en Sinaloa”, escrito por María de Jesús Obeso, aborda las relaciones interorganizacionales que aseguran el desempeño de la camaronicultura en Sinaloa, vista como una red de organizaciones que necesitan de eficiencia colectiva en sus relaciones como medio de subsistencia, entendida dicha eficiencia como la ventaja competitiva derivada de economías locales externas y de la acción conjunta. Cabe destacar el hecho de que este capítulo de la obra estudia un tipo de organización diferente: una red interorganizacional, es decir, no una organización individual, sino un conjunto de organizaciones que se agrupan entre sí. El objetivo de la investigación es llegar a generalizaciones que sirvan como base para futuros estudios interorganizacionales, a partir de los resultados específicos de la investigación. Entre esas generalizaciones obtenidas, puede destacarse el que en las redes organizacionales la evolución del aprendizaje y la generación de conocimiento es detonada de manera directa por los retos a ir resolviendo; que la fuerza impulsora de la colaboración y la confianza residen en la individualidad de los actores, quienes se convierten en los promotores de la concertación y las acciones colectivas.

Las guarderías no suelen ser concebidas como organizaciones, pero en el capítulo séptimo, “Implicaciones de la transferencia de modelos de una institución pública a una pequeña organización privada: el caso de las guarderías subrogadas”, desde un enfoque de pequeña organización, Silvia Pomar investiga una modalidad diferente, la guardería *subrogada*, servicio de guardería

ofrecido por particulares a derechohabientes del IMSS, el cual por problemas de presupuesto no puede ofrecer dicho servicio. En el estudio de caso presentado, las guarderías están subrogadas a integrantes de la comunidad donde se presta el servicio, y la problemática gira en torno a las implicaciones resultantes de la adopción, en el ámbito privado, de un modelo creado dentro de la esfera pública. De ahí que uno de los supuestos básicos sea el de que este tipo de guarderías constituye una organización de tipo híbrido. Para explicar esta transferencia de modelos organizacionales, la autora recurre a la teoría de la dependencia de recursos, logrando establecer que la relación de poder resultante de dicha dependencia hace que el control de la organización pública (IMSS) hacia la organización privada (guardería subrogada) se incremente. Igualmente, un proceso isomorfo de tipo coercitivo explicaría la adopción por parte de las guarderías de un modelo de organización ajeno a ellas, elaborado desde la esfera pública.

La empresa familiar ha sido en años recientes centro de atención desde disciplinas como la administración y la economía, sin embargo en el análisis organizacional no existen suficientes investigaciones al respecto. El capítulo final de la obra, “Configuraciones organizacionales de la pequeña empresa familiar”, por Marcela Rendón, estudia más de cerca este tipo de organizaciones, las cuales han sido ampliamente ligadas al concepto de pequeña empresa, si bien el enfoque empleado en este caso es el de pequeña organización. El objetivo central del artículo es ahondar en la forma en que este tipo de organizaciones se estructuran, si bien el hecho de que en ellas convivan el aspecto informal familiar y la formalidad propia del espacio empresarial impide definir plenamente qué tipo de estructura adoptan. De ahí que la autora proponga el concepto de configuración organizacional, similar al de los trabajos de Mintzberg, añadiendo un mayor énfasis en la personalidad de los miembros de la organización, lo que de alguna manera permite una mayor riqueza explicativa que el concepto llano de estructura. El estudio de caso presentado

es más bien de tipo multicaso, presenta cinco pequeñas organizaciones diferentes, representativas de las configuraciones propuestas. La riqueza del capítulo reside en el esfuerzo por sistematizar el conocimiento que se tiene respecto de la empresa familiar, lo que puede servir como base para futuras investigaciones al respecto.

Para recapitular, el libro ofrece una adecuada variedad de estudios de caso, todos ellos apoyados en referentes teóricos y en una metodología adecuadamente descrita. El enfoque organizacional hace el texto aún más interesante, puesto que ofrece una perspectiva poco estudiada de la realidad de las Mipymes. Como libro de texto y de referencia, la obra es sumamente útil para el lector interesado en el tema de las pequeñas organizaciones, el cual recientemente ha ido captando la atención de disciplinas como la administración.

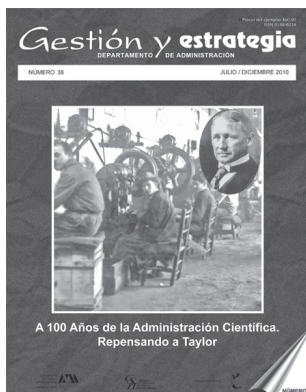
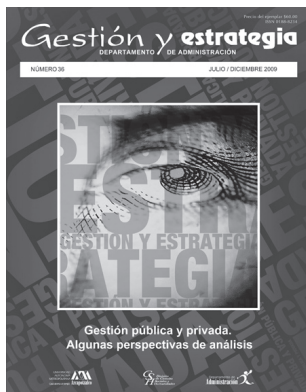
Nota

- ¹ Abreviatura usada para Micros, Pequeñas y Medianas Empresas.

Bibliografía

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet, María Teresa Montoya Flores y Silvia Pomar Fernández (coords.) (2009), *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco-Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa-Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco-Juan Pablos Editor.

Aún tenemos números anteriores



De venta en:

FES Acatlán
Av. Alcantares y San Juan Totaltepec s/n
Sta Cruz Acatlan Naucalpan
CP 53150

UAM-Azcapotzalco
Av. San Pablo núm. 180
Col. Reynosa Tamaulipas

UAM-Iztapalapa
Av. Michoacán y la Purísima s/n
Col. Vicentina

Casa de la primera imprenta
Lic. Primo Verdad #10
Esq. con Moneda Tel. 5522-1635
Col. Centro

ENAH
Periférico Sur y Zapote s/n
Col. Isidro Fabela CP 14030
Tel. 5606-0487/0197/0758

Librería EON
Pasaje Zocálo Pino Suárez
Loc. 20

UAM-Xochimilco
Calzada del Hueso núm. 1100
Col. Villa Quietud

Librería del Pórtico
Eje Central núm. 24, Col. Centro

Casa del tiempo
Pedro Antonio de los Santos núm. 84
Col. San Miguel Chapultepec