

El Perfil Organizacional de las PyMEs (Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas) en el sector manufacturero: un análisis integral

Mtro. Adalberto Cabello Chávez*
Mtro. Rafael Reyes Avellaneda*
Dr. Pedro Constantino Solís Pérez*



RESUMEN

Las **PyMEs** (micro, pequeñas y medianas empresas) pertenecientes al sector manufacturero son representadas a través de distintas configuraciones organizacionales: la organización como sistema abierto, la organización como un sistema autorregulado con entradas y salidas, la organización como una representación de dos sistemas: el formal y el social, la organización vista a través de la organización empresarial. La representación de las PyMEs las identifica principalmente como **empresas familiares** que se financian a través del ahorro familiar, que concentran la mayor parte de sus recursos económicos en la materia prima y se orientan hacia nichos locales o concentrados. Asimismo, las PyMEs son **organizaciones informales** que tienden hacia el desorden en su funcionamiento, observándose en la dirección la manifestación de un triple rol del emprendedor: como propietario, como directivo y como miembro de la familia. En la operación también se presenta la posibilidad de desempeño por algunos participantes de un doble rol : como miembro de la familia y como trabajador. Una de las propuestas preliminares de este trabajo, dadas las características encontradas en las PyMEs a través de la Teoría de la Organización, consiste en denominarlas más precisamente como **PyMOs** (micro, pequeñas y medianas organizaciones).

* Profesores-Investigadores del Departamento de Economía de la UAM-I.

ABSTRACT

The SMEs (micro, smalls and mediums enterprises) in the manufacture sector are represented by differences organization configuration: the organization as open system, the organization as auto regulate system with entrance and departure, the organization as a representation of the two systems: the formal and the social, the organization seeing for enterprise organization. The representation of the SMEs lets identification as familiar's enterprises, with financial save, with concentrate the most economics resources in the premium matter, and the orientation is a locals o concentrates niches. Wherever the SMEs are in formals organizations, that tendency is the disorder in hers functioned, in the direction there is a triple role of the entrepreneur, of: family member, proprietary, and director, in the operation a double role of: family member and worker. For all the characteristics found in the SMEs by Organization Theory, is more adequate identifies as a SMOs (micro, smalls and mediums organizations).

INTRODUCCIÓN

Al hacer una revisión de las características (perfil) de las PyMEs en el sector manufacturero, a través de las encuestas: INEGI-NAFIN (1992), Encuesta Nacional de Micronegocios (INEGI, 1996), y Encuesta de Pequeñas Empresas (Ruiz, 2002), las identificamos como empresas financiadas a través del ahorro familiar, de pequeña escala (producción limitada) y dirigidas a mercados concentrados (nichos locales). Esta información evalúa claramente las características económicas (financiamiento, distribución de los recursos económicos en la operación y acceso al mercado) de este tipo de empresas y como consecuencia de su perfil económico, se deducen las características de mecanización (maquinaria y equipo) de estas empresas.

El objetivo de este trabajo es identificar el perfil de las PyMEs en el sector manufacturero de nuestro país, lo cual significa realizar un esfuerzo de reflexión y análisis para precisar sus características principales. El cumplimiento de este propósito nos permitirá sentar las bases para emprender posteriormente la construcción de un modelo de diagnóstico de la gestión, estructura y funcionamiento de este tipo de empresas.

La metodología de investigación para lograr nuestro objetivo, corresponde a una investigación descriptiva, integrada tanto por un diseño de investigación longitudinal o histórica, que incorpora la información de encuestas sobre pequeña empresa, como por un diseño de análisis de contenido o teórico.

Consideramos que la Teoría de la Organización, el Análisis Organizacional y la Administración Estratégica permiten describir a estas empresas como organizaciones con

una forma de gestión y funcionamiento específicos que las distingue de las grandes empresas. La búsqueda conceptual de una gestión propia de las PyMEs, a fin de comprender mejor sus características, nos llevó a considerarlas como organizaciones que se desempeñan dentro de un contexto o medio ambiente cuya influencia es considerable, pero no determinante para impedirles la toma de decisiones que las oriente hacia estados de bienestar. Dentro de esta perspectiva se ubica a la PyME como una unidad en relación con su contexto, es decir, dentro de un ambiente general determinado, en gran medida, por los procesos económico-sociales de la Globalización.

Las peculiaridades encontradas en la gestión de las PyMEs, nos permiten describirlas como empresas pequeñas con un funcionamiento distinto al de la gran empresa.

En general, podemos afirmar que la gestión particular de las PyMEs se caracteriza por un aparente desorden. Si nos enfocamos en el estudio de las PyMEs de tipo familiar, cuyo número es considerable en relación al total de las PyMEs de nuestro país, es posible encontrar que el emprendedor, empresario o directivo de la empresa, desempeña simultáneamente otros distintos papeles o roles dentro de la organización. Puede ser al mismo tiempo: miembro de familia, propietario y gerente.

Este desempeño de roles yuxtapuestos en la dirección, también ocurre en el área operativa, donde se traslapan los papeles o roles de los participantes, quienes en la mayoría de las ocasiones, juegan un doble rol: de miembro de la familia y de trabajador.

Contribuir a la descripción de la forma de gestión que realizan las PyMEs dentro del contexto de Globalización, es avanzar en el camino hacia la comprensión de las

manifestaciones de desorden e incipiente estructuración en el cual se desenvuelven este tipo de empresas. Esta descripción nos permite un primer acercamiento al diseño de su perfil, con el objeto de transparentar la caja negra que representa la manera de funcionar de las pequeñas y medianas empresas. Con tal motivo, se hace necesario precisar el marco conceptual que nos permita identificar la gestión particular de este tipo de empresas, cuya naturaleza es distinta a la gestión de la gran empresa. Los resultados de este diseño conceptual, contribuirán también al proyecto de formulación de un modelo de diagnóstico para el esclarecimiento de la problemática de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero.

I. Las PyMEs dentro de un contexto de Globalización.

La Globalización es una categoría integral, de carácter ideológico, que se define a finales del siglo XX y principios del siglo XXI. En ella, lo más visible es lo económico, representado por lo que se conoce como "modelo neoliberal", cuyo fundamento es la desregulación de la organización económica del mercado, lo que significa simplificar su funcionamiento de tal forma que se facilite la libre circulación de la inversión, las mercancías y los individuos. Sin embargo, las repercusiones de lo económico, impactan también lo ideológico, es decir: la cultura y la política de la sociedad. Así entonces, se conforma una integración entre el ámbito económico y el ideológico. A la liberación de la economía se integra una cultural global, constituida por los signos (costumbres y usos) de la cultura de importación (externa) y los signos de la cultura local (interna), formando a través de la suma de las dos culturas, una cultura híbrida,

propia de la modernización contemporánea.

Por otro lado, el Estado cede, en gran medida, la rectoría del mercado a las empresas transnacionales, que lo controlan a través de estrategias como: la flexibilidad productiva y la diversificación de la demanda. De esta manera, la hegemonía en el mercado corresponde a la empresa transnacional, el Estado diluye su papel rector en el mercado, y sólo se convierte en guardián legal del mismo.

Hoy día, se habla de un mundo integrado como una aldea (Globalidad), en donde aparentemente sólo existe una sociedad global sin fronteras, tanto en el ámbito económico como en el ideológico, donde los individuos circulan libremente, realizando transacciones económicas y transfiriendo sus símbolos culturales a la aldea global. No hay ninguna restricción, las transacciones se realizan libremente, dentro de una economía global y una cultura global. La integración vista como un fenómeno económico e ideológico, ha logrado su objetivo: una sociedad monolítica en la cual predominan las virtudes de la libertad del mercado, prevalece la libre empresa, y el Estado simplemente otorga las condiciones de infraestructura, estabilidad macroeconómica y orden legal para la operatividad de las transacciones económica realizadas, principalmente, por las empresas globales o transnacionales.

La participación de las grandes empresas en el mercado se efectúa a través de dos estrategias distintas:

1. La diversificación y/o la variabilidad de la demanda de los productos para responder al mercado global y a los distintos clientes que componen a éste.
2. La flexibilidad productiva o alianza estratégica con otras empresas, redes organizacionales, que le permiten a las empresas transnacionales descentralizar costos o

minimizarlos para ser más competitivas y responder a la variabilidad de la demanda.

De esta manera, hemos descrito, aunque sólo de manera simplificada, las formas de operar de los tres actores principales que estructuran la sociedad global: el Estado, el mercado y la Empresa Transnacional. Es pues, dentro de este esquema, que se producen las distintas interrelaciones entre los individuos o miembros de la sociedad global.

La Globalización es interpretada, dentro de la misma tesitura y de una manera integral, por Beck (1998), quien nos habla de tres conceptos: globalización, globalidad y globalismo. Al primero lo tipifica como la liberación de las relaciones económicas del mercado. La globalidad es entendida como la existencia de una aldea global con relaciones económicas, culturales y políticas no integradas al Estado-Nación y que reproducen el modelo de sociedad occidental. Y al globalismo lo define como la cultura global que se integra a lo económico y transnacionaliza los usos y costumbres de la sociedad global.

La cultura global vista como una integración de una cultura de importación (externa) y una cultura local (interna), es una vía de inserción de ambas culturas en la praxis diaria, no entendida como una suplantación de lo transcultural en la cultura local (el folclor propio o interno), sino como una renovación en el lenguaje, en el diseño, en las formas de urbanidad y en las prácticas juveniles (García Canclini, 1990). Esta integración de culturas es identificada como una cultura híbrida, en donde las élites integran un proyecto global, y los países latinoamericanos son actualmente resultado de: la yuxtaposición y entrecruzamiento de tradiciones indígenas y las costumbres de las élites, generando formaciones híbridas en todos los estratos sociales. De esta forma, ocurre una

coexistencia de artesanías indígenas, bibliotecas multilingües, cablevisión y antenas parabólicas con mobiliario colonial (García Canclini, 1990), como resultado de su dependencia con las metrópolis.

En este contexto de globalización, el Estado Asistencial que regulaba el rumbo de la economía ya no existe; el Estado se achica y por lo tanto el presupuesto para las prestaciones sociales, el sistema de pensiones y el gasto social en general también se minimiza. El poder de negociación de los sindicatos se reduce ante la eliminación del Estado Benefactor.

El rumbo es, entonces, hacia una Economía Transnacional (Beck, 1998), donde se eliminen las trabas a la inversión; es decir, la eliminación de la normatividad ecológica, sindical, asistencial y fiscal, lo que significa destruir el trabajo e incrementar más la producción y los beneficios.

El círculo virtuoso al que apuestan los territorios o países consiste en la suma de capital transnacional + impuestos + puestos de trabajo que “supuestamente” gotearán a toda la economía, lo que es falso, puesto que estas empresas crecerán junto con sus proveedores, sus empleados y trabajadores; éstos gotearán hacia el sector comercio formal e informal, y los empleados de estos sectores, gotearán hacia los minoristas o detallistas formales e informales, pero si la cadena se interrumpe, muchos sectores de la población quedarán fuera, no sólo en el sector urbano sino también en el sector rural.

En México específicamente, la política económica de sustitución de importaciones (Tello, 1980), después de la segunda guerra mundial y hasta los años 1970s, se fundamentaba en tres ejes rectores: barreras arancelarias

basadas en altos impuestos, cuotas restrictivas a productos de importación hasta en un 100% y la negación de permiso de importación de bienes por el interés nacional. Los efectos en la capacidad industrial fueron: estancamiento tecnológico, nula inversión en Investigación y Desarrollo, baja calidad del producto, costos no competitivos ante el mercado exterior y mínimo desarrollo organizacional. El Estado apoyó el desarrollo del capital industrial, garantizando un mercado cautivo oligopólico, que no se regía por la competencia en costos y calidad, sino en una alta tasa de ganancia, resultado de bajos salarios a la mano de obra, recursos agrícolas restringidos a bajos costos, tarifas de servicios de electricidad y gasolina sin alzas; además se dotaba de infraestructura a los centros urbanos, con objeto de impulsar el crecimiento industrial. Todas estas prebendas otorgaban al capital su ventaja competitiva.

El cambio hacia un nuevo modelo de mercado abierto hacia el exterior, produjo cambios estructurales en la política económica (León, Samuel, 1992), con sus respectivos efectos; estos fueron: estricto control de las finanzas públicas, desregulación de la IED (Inversión Extranjera Directa), desregulación de empresas públicas, apertura comercial y pactos económicos. Sus efectos correspondientes fueron: restricción del gasto social, incremento de la IED, adelgazamiento del Estado, desaparición de PyMEs ante las nuevas condiciones de competencia y fortalecimiento de la ET (empresa transnacional), y control de la inflación. La falta de competitividad del empresariado nacional, fue resultado, dada la apertura comercial y la desregulación de la IED, de una participación en el mercado con productos de baja calidad

y alto precio frente a una competencia de productos del exterior con calidad y bajo precio.

Dentro de esta concepción ideológica dominante capitalista, que es la Globalización, también existen actores económicos distintos a los ya mencionados, donde participan y trabajan muchos de los miembros de la sociedad mexicana. De los actores no considerados hasta ahora, se destacan por su importancia en la economía como generadoras de empleo las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas¹. El posicionamiento de las PyMEs se da fundamentalmente dentro de los mercados locales y concentrados que se encuentran relativamente integrados a la Globalización, y que probablemente al integrarse esos espacios, serán ocupados por las empresas Transnacionales, condenando a las PyMEs a su desaparición.

Dentro de este contexto, son las PyMEs las organizaciones que aparecen como perdedoras dentro de la Globalidad, al no estar integradas mayoritariamente a los encadenamientos productivos y a los circuitos de exportación, y al no ser competitivas en precios y calidad del producto. El reto es, entonces, construir un modelo de diagnóstico de la problemática de las PyMEs, que considere los signos o características de gestión de este tipo de empresas, a fin de contribuir al esfuerzo que realizan estas empresas para competir y sostenerse en el mercado.

II El Perfil Organizacional de las PyMEs: un Análisis Integral.

A. Análisis Cuantitativo de las PyMEs.

¹ El 50% del empleo en el Sector Manufacturero, lo genera la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, de acuerdo a los Censos Económicos de 1994 y 1999 del INEGI.

PyMEs: son las micro, pequeñas y medianas empresas que cuenten con el siguiente número de empleados de acuerdo a un decreto (15 de Marzo 2001), de la Secretaría de Economía:

CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS			
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 – 30	0 – 5	0 - 20
Pequeña empresa	31 – 100	6 – 20	21 - 50
Mediana empresa	101 – 500	21 – 100	51 – 100

Fuente: Diario Oficial, 15 de Marzo 2001, Decreto de la Secretaria de Economía, sobre la Operación del Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas para el Ejercicio Fiscal 2001.

Otra clasificación distinta de las PyMEs, es por número de trabajadores y ventas, definida de acuerdo a NAFIN (Marzo 1994) de la siguiente manera:

Clasificación Sector Industrial		
Tamaño	Número de Trabajadores	Ventas Netas
Microempresa	0 - 15	< = \$ 900,000.00
Pequeña empresa	16 - 100	\$900,000.00 - \$9,000,000.00
Mediana empresa	101 - 250	\$9,000,000.00 - \$20,000,000.00

Fuente: La Empresa micro, pequeña y mediana ante el TLC, *El Mercado de Valores* NAFIN, Marzo 1994, p. 29.

Otra clasificación diferente por número de trabajadores y en el sector industrial, es dada por Cerda y Núñez (1998), con los siguientes rangos:

Clasificación Sector Industrial	
Tamaño	Número de Trabajadores
Microempresa	0 - 15
Pequeña empresa	16 – 50
Mediana empresa	51 – 250

Fuente: Cerda Gastelúm José (de la) y Nuñez Peña (de la) Francisco, (1998), Calidad de Vida Laboral en México, p.236, en Cerda Gastelúm José (de la) y Nuñez Peña (de la) Francisco (Coordinadores), La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica, México, Diana.

Desde este enfoque cuantitativo, se explica el tamaño de las empresas a partir de la magnitud económica o ventas y del número de trabajadores que absorbe la empresa. Se les diferencia bajo estos criterios cuantitativos que no describen la forma de gestión específica de la empresa micro, pequeña y mediana. De estos criterios se ha llegado a deducir simplemente que una empresa, al tener un mayor número de trabajadores y ventas, puede ser considerada de un mayor tamaño.

Las diferencias observadas en la cantidad de trabajadores, criterio empleado para determinar el tamaño de las PyMEs por los autores revisados, nos orientó a la búsqueda, aunque sólo estadística, de concluir sobre el tamaño de las PyMEs en el sector manufacturero según el número de trabajadores. El procedimiento es como sigue a partir del cuadro síntesis siguiente:

Clasificación Sector Industrial			
Tamaño	Número de trabajadores del 1er cuadro	Número de trabajadores 2do cuadro	Número de trabajadores 3er cuadro
Micro	0-30	0-15	0-15
Pequeña	31-100	16-100	16-50
Mediana	101-500	101-250	51-250

Promediando los límites superiores de los rangos² de las clasificaciones anteriores, obtendremos rangos que nos den una clasificación más equilibrada:

Clasificación Sector Industrial	
Tamaño	Número de Trabajadores
Microempresa	0 - 23
Pequeña empresa	24 - 75
Mediana empresa	76 - 375

Haciendo un análisis de modas en los rangos de las tres clasificaciones anteriores y tomando en cuenta el límite inferior y superior de cada rango, obtendremos una clasificación más representativa de la micro, pequeña y mediana empresa:

Clasificación Sector Industrial	
Tamaño	Número de Trabajadores
Microempresa	0 - 15
Pequeña empresa	16 - 100
Mediana empresa	101 - 250

El resultado que se obtiene nos lleva a compartir el criterio del número de trabajadores que propone NAFIN. El cual, de acuerdo a este criterio de análisis estadístico, le da una mayor validez.

Realizar un análisis más allá de magnitudes que permitan describir con mayor precisión la forma de gestión

de las PyMes, nos llevó a considerar la pertinencia de incorporar algunas de las aportaciones de los campos que conocemos como teoría de la organización y administración estratégica. Desde esta perspectiva y con la finalidad de describir su forma de gestión, consideramos a las PyMEs como pequeñas organizaciones.

Las PyMEs se explican, en una primera concepción organizacional ortodoxa o tradicional desde un enfoque Taylorista o de la Administración Científica (Taylor, 1986), como una organización de naturaleza individual y jerárquica que se desarrolla dentro de un sistema cerrado. A partir de este sistema, se encuentra la mejor forma de gestión o de organización del trabajo; la gestión es orientada a una división del trabajo donde se separa la planeación y ejecución del trabajo, siendo en la cúspide de la pirámide donde se planea el trabajo, a partir de objetivos y programas a desarrollar, y por tanto donde se toman las decisiones importantes para la organización. La parte media, corresponde a los mandos medios quienes supervisan el trabajo operativo. Y en la base de la pirámide, se ejecuta el trabajo operativo caracterizado por procesos rutinarios, y diseñado en forma fragmentada en tareas muy simples con base en su mecanización a través de maquinaria estandarizada y rígida que produce en serie. La organización se diferencia principalmente, a partir de una división del trabajo entre: planeación y toma de decisiones, y trabajo operativo o ejecutorio, dentro de un sistema caracterizado por la mecanización del trabajo y por tanto propiamente cerrado. Haciendo una aproximación teórica y general de la Organización Científica del Trabajo a la micro y pequeña

² En el promedio de los límites superiores, se tomo sólo en cuenta, los valores diferenciados; es decir, en el caso del rango de la microempresa, los valores considerados fueron: 30 y 15, que en promedio dan 22.5, obteniendo un rango de 0-23, por redondeo.

organización, se identifica en el ápice de la pirámide a un propietario-directivo que toma la mayor parte de las decisiones en la organización, actuando como un hombre orquesta, que no busca planear, hacer estimaciones de ingresos y egresos, cálculo de unidades a producir o de personal a contratar ni establecer procedimientos de trabajo. Es este propietario-directivo el que personalmente controla todas las actividades de la organización, guarda toda la información, supervisa directamente el trabajo operativo y por tanto con él funciona la organización, sin él no funciona.

Una segunda interpretación de la gestión de las PyMEs que contribuye a describir la estructura y funcionamiento en la organización en relación con su medio ambiente, significa ubicar a las PyMEs dentro de un mercado de competencia, a través de la visión organizacional de la Teoría de la Contingencia (Pugh, 1997). Esta teoría propone la dependencia de la estructura de la organización hacia su contexto o entorno; es decir, la estructura de la organización es determinada por su contexto. La lógica de funcionamiento de la Teoría de la Contingencia es una lógica de dependencia de la organización hacia el contexto o mercado competitivo, siendo el contexto o entorno el "actor central" que determina el funcionamiento de la organización. La Teoría de la Contingencia asocia o correlaciona el medio ambiente y la organización, y más específicamente es una relación determinista del medio ambiente hacia la organización y su funcionamiento. Pugh (1997), realiza un estudio de seis organizaciones en Inglaterra, y define el contexto como: Tamaño, comprendido sobre la base de número de trabajadores; la Tecnología, entendida como la adecuación de la maquinaria a los volúmenes de producción; y el Mercado, especificado como la relación con el grado de competencia. Estas variables determinan la estructura de la

organización; es decir, el grado de especialización con que se realizan las tareas; la Estandarización o grado en que los procedimientos operativos son uniformes; y, la Estandarización de Prácticas de Empleo o grado en que la organización ha dado uniformidad a las prácticas de empleo.

Desde esta concepción, la organización es percibida como un sistema abierto en relación con su medio ambiente, donde el funcionamiento de la organización depende del contexto. De esta manera, el Tamaño de la organización, la Tecnología y el Mercado (variables externas) determinan la estructura (variable interna) de la organización, y qué tan flexible se comporta en cuanto a roles de trabajo, uniformidad de procedimientos operativos y uniformidad de prácticas de empleo. Pugh (1997), bajo este enfoque, en sus seis estudios de organizaciones en Inglaterra, llega a conclusiones específicas como son las siguientes: se trata de una compañía manufacturera de tamaño grande (6,500 trabajadores) si prevalece la estandarización y especialización rígida. Si la compañía se relaciona con un mercado competitivo, la especialización y estandarización disminuyen sus calificaciones y se hacen más flexibles. Y si la Tecnología o Maquinaria produce a gran escala, prevalece la especialización y estandarización rígida.

Dentro de este mismo enfoque de la Teoría Contingente, Hall (1987: 75) explica el funcionamiento de la organización sobre la base del entorno o de las condiciones externas; aquí la Tecnología y el Tamaño de la organización son entendidas como variables que en los mismos términos de Pugh (1997), determinan el funcionamiento de la estructura o forma organizacional definida como: Diferenciación Horizontal o división del proceso operativo en diferentes roles o tareas; Diferenciación Vertical o profundidad de la jerarquía o de los niveles de autoridad en

la organización; y Dispersión Espacial, que es una forma de diferenciación horizontal y vertical en el espacio; es decir, que los roles o tareas y la autoridad se dispersan geográficamente.

La propuesta de Hall (1987), es clara al describir el funcionamiento de la organización; a partir de su entorno se determina la estructura, y específicamente nos dice: la forma organizacional o estructura se describe por medio de tres variables: Diferenciación Horizontal, Vertical y Dispersión Espacial.

La Teoría de la Contingencia nos aproxima teóricamente al funcionamiento de la mediana organización, de tal manera que se inicia con una descentralización de la toma de decisiones hacia un área de tecnoestructura, donde hay un control de los recursos económicos, del trabajo operativo y de las unidades producidas. El director o gerente se encarga de las relaciones o transacciones con los proveedores y clientes, además de observar a la competencia.

El funcionamiento de las PyMEs, es más claro y transparente a través del análisis organizacional; sabemos que la gestión se diferencia, a través de variables internas, que son determinadas por las variables externas o medio ambiente, caracterizándose la gestión por roles o tareas diferenciadas, que se desempeñan con apego a reglas y procedimientos, definiéndose responsabilidades por medio de niveles de autoridad o centros de poder que vienen a conformar una estructura con figura geométrica u organizacional de pirámide.

B. Análisis Cualitativo de las PyMEs del sector manufacturero

Describir el funcionamiento de las PyMEs como organizaciones dentro de un contexto de Globalización, y entenderlas más allá de su tamaño, posibilita analizarlas dentro de un Enfoque de Sistemas³, organizaciones situadas en un Sistema Abierto, que se mantienen y adaptan al medio ambiente, dentro de un proceso de equilibrio dinámico, lo que significa que ante los cambios de la competencia deben adaptar una estrategia para competir a través de costos bajos y calidad del producto.

El Sistema es entendido como un todo unitario-organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites, identificables, con su ambiente o suprasistema (Kast y Rosenzweig, 1979). La relación entre los subsistemas, se entiende a partir del Funcionalismo, que es entendido como: “[...] los Sistemas de interrelaciones y la integración de las partes o subsistemas en un todo funcional” (Kast y Rosenzweig, 1979: 110).

El fin u objetivo de la Teoría General de Sistemas es el entendimiento e integración del conocimiento. Los principios generales que explican todos los campos del conocimiento (Kast y Rosenzweig, 1979) son los siguientes:

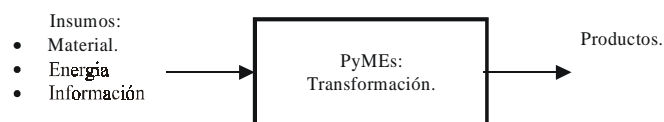
1. El Sistema como un todo, se define como un “sistema abierto” o auto-estructurado, en movimiento, como un sistema dinámico simple, que es autorregulable a través de un mecanismo de control o sistema cibernético.
2. Los sistemas físicos y mecánicos pueden ser considerados como cerrados en cuanto a su relación con su ambiente.
3. Los sistemas biológicos y sociales no son cerrados, sino que se encuentran en constante interacción con su medio ambiente.

³ La Teoría General de Sistemas y sus conceptos básicos fueron establecidos por el biólogo Ludwing von Bertalanffy en el estudio general: “The Theory of Opens Systems in Physics and Biology”, en Science, enero 13 de 1950, p. 23-29.

4. El sistema es más que la suma de sus componentes.
5. El Holismo considera que todos los sistemas –físicos, biológicos y sociales- están compuestos de subsistemas interrelacionados. El todo no sólo es la suma de sus partes, sino que el sistema en sí mismo únicamente puede ser explicado como un todo. Por tanto, el Holismo es lo opuesto al Elementarismo.
6. La Entropía es un término propio de la Termodinámica, pero aplicable a todos los sistemas físicos. El desorden, desorganización, falta de estructura, u organización al azar de un sistema, se conoce como su Entropía; un sistema cerrado tiende a aumentar su Entropía a través del tiempo.
7. Las organizaciones sociales no son sistemas naturales, como los mecánicos o biológicos; son sistemas artificiales con límites identificables que los separan del medio ambiente.
8. Todos los sistemas – físicos, biológicos y sociales- pueden ser considerados en un sentido jerárquico. En las organizaciones complejas existe una jerarquización de procesos y de estructura.
9. En un sistema abierto –biológico y social-, la Entropía puede ser reducida y aun puede transformarse en entropía negativa.
10. La Homeostasis se aplica al estado estable del organismo. En las organizaciones sociales, no existe un estado estable absoluto, sino más bien un equilibrio dinámico, en constante ajuste entre las fuerzas internas y el ambiente.

En esta perspectiva del enfoque sistémico, ubicaremos a la pequeña empresa como una organización situada dentro de un sistema abierto, que nos permitirá encontrar sus

características. Desde la óptica de un sistema cibernético o autorregulado con entradas y salidas, nos acercaremos a su identidad. El gráfico que representa a la pequeña empresa es:



Fuente: A partir de Kast y Rosenzweig (1979).

Hoy en día, hay un consenso generalizado de la importancia de las PyMEs dentro de la actividad económica del país, pero deben ser consideradas no con las características de las grandes empresas, sino más bien deben ser tratadas como empresas pequeñas con objetivos y características distintas a la gran empresa.

Algunos datos que nos hablan de la importancia económica de las PyMEs son: en cantidad, representan alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país. La cifra es todavía mayor dentro del sector manufacturero, representando el 99% de los establecimientos manufactureros. Y de ese 99%, el 82.19% son microempresas, que generan el 13.22% del personal ocupado. La pequeña empresa comprende el 13.69% de los establecimientos y origina el 20.80% del empleo. A la empresa mediana corresponde el 2.39% de los establecimientos creando el 15.39% del personal ocupado. Con esta información corresponde a las PyMEs el 98.27% de los establecimientos con una generación de empleos de 49.41% (Censos económicos 1994, 1999, Sistema de cuentas nacionales INEGI, IMSS, Banco de Información Sectorial de la Secretaría de Economía).

En general, podemos partir de la concepción de las

PyMEs, como toda organización de dimensión reducida que da lugar a una gestión cualitativamente diferente a los difundidos en los textos normalmente vinculados con las grandes (Suárez, 2001). Con esto se pretende no excluir a la microempresa por ser en su mayor parte autoempleo y donde evidentemente se encuentra a emprendedores que utilizan formas de gestión alternativas para sostener en el mercado a sus organizaciones, diferente a la racionalidad administrativa o de la máxima rentabilidad; es decir, una gestión orientada a la creatividad para que alcancen los limitados recursos económicos.

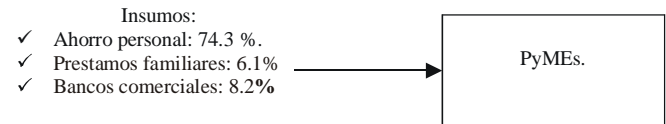
Las PyMEs, de acuerdo a esta propuesta conceptual y bajo criterios cualitativos (Suárez, 2001), sustentados en la teoría del crecimiento de la firma de Penrose (1995), pueden ser clasificadas en forma distinta a los parámetros cuantitativos de nivel de ingreso o ventas, y número de trabajadores, que describen simplemente el tamaño de la organización. Las características descriptivas que distinguen a las PyMEs de acuerdo a las encuestas de pequeña empresa son:

1. Las PyMEs se financian por medio de canales financieros no convencionales, a través del ahorro familiar y el crédito de los proveedores, dada su insolvencia económica para acudir a los circuitos de financiamiento formales; esto se sustenta en la Encuesta Nacional de Micronegocios (INEGI, 1996) y en la encuesta (1999) realizada por Ruiz (2002), en donde las principales fuentes de financiamiento para el arranque de las pequeñas empresas son: el ahorro - 74.3% - y préstamos familiares - 6.1% -, mientras los bancos tuvieron una participación de sólo 8.2%. Hay que aclarar que los bancos comerciales son una opción presente, pero poco utilizada. Ruiz (2002), señala que según datos del Banco de México, de 1998, 1999 y 2000, el principal

financiamiento externo, para las pequeñas y medianas empresas, son los proveedores - en promedio 53.18% -; en cuanto al financiamiento de los bancos comerciales, es de sólo 22.3% en promedio.

Podemos deducir entonces que los insumos con los cuales arranca la empresa pequeña son: el ahorro -74.3%- y préstamos familiares -6.1%-, mientras los bancos tuvieron una participación de sólo 8.2%. A partir de esta información, y haciendo uso del enfoque de sistemas, podemos definir el gráfico:

Gráfico: Insumos de las PyMEs (sector manufacturero).



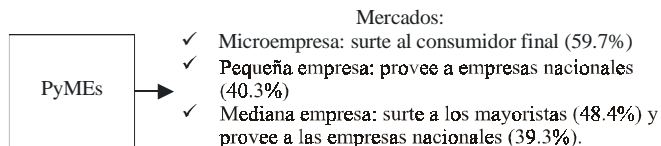
Fuente: Encuesta Nacional de Micronegocios (INEGI, 1996) y Encuesta (1999) realizada por Ruiz (2002).

2. El mercado al que tiene acceso son nichos locales o concentrados, esto es, el emprendedor localiza nichos o intersticios donde pueda posicionarse. De acuerdo a la encuesta INEGI-NAFIN (1992), la microempresa atiende mayoritariamente al consumidor final (59.7%), mientras que la pequeña empresa se integra a empresas nacionales (40.3%) y en el caso de la mediana empresa, participa tanto con los mayoristas (48.4%), como con las empresas nacionales (39.3%).

Con base en esta información de la encuesta INEGI-NAFIN, las pequeñas empresas surten al mercado, dependiendo de su tamaño, de la manera siguiente: la microempresa surte o distribuye al consumidor final, la pequeña empresa provee a

empresas nacionales y la mediana empresa surte a mayoristas o provee a empresas nacionales. Lo anterior queda establecido claramente en nuestro siguiente gráfico.

Gráfico: Mercados que surte y provee las PyMEs (sector manufacturero).



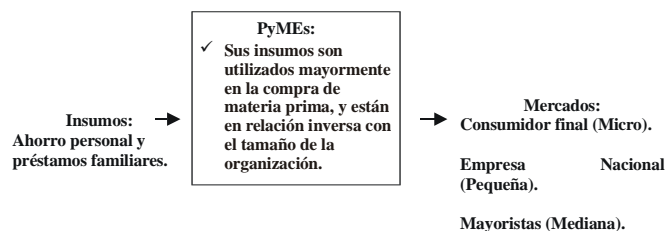
Fuente: Encuesta INEGI-NAFIN (1992).

3. La limitación financiera que caracteriza a estas empresas hace que las iniciativas de gestión representadas en las micro y pequeñas empresas deban explicarse en buena parte por el talento emprendedor de los dueños, al utilizar de manera creativa los recursos financieros escasos, y que le permiten una operación económica de la empresa. En este sentido, la encuesta INEGI-NAFIN (1992), nos dice que la mayor parte de los recursos financieros de estas empresas van destinados a materia prima, mostrando una relación inversa entre el tamaño de la empresa y su proporción de gasto en materia prima; es decir, la microempresa ocupa el 47.8% de sus gastos en materia prima, y la pequeña empresa destina el 33.5% de sus gastos para la compra de materia prima. Ello significa que el mayor peso en la fijación del precio de sus productos, lo ocupa el costo de la materia prima. En la mediana empresa, el gasto en materia prima es menor, siendo de 29.1%. El gasto en competencia o tecnología es poco significativo en la micro, pequeña y mediana empresa, siendo respectivamente de: 11.6%, 17.9% y 18.2%.

Podemos entonces deducir que el financiamiento de

las PyMEs es utilizado o aplicado principalmente para la compra de materia prima. De esta manera tenemos nuestro gráfico completo, o visto de otra forma, tenemos a la pequeña empresa como un sistema abierto con entradas y salidas.

Gráfico: Las PyMEs en el sector manufacturero: Enfoque de sistema abierto

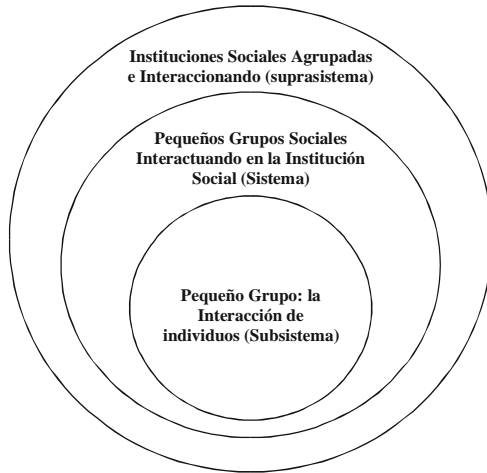


Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas: INEGI-NAFIN (1992), Encuesta Nacional de Micronegocios (INEGI, 1996), y Encuesta de Pequeñas Empresas (Ruiz, 2002).

A partir de la información censal y de encuestas de pequeñas empresas, podemos identificar a las PyMEs en el sector manufacturero como empresas pequeñas y familiares, lo cual orienta nuestra dirección hacia el ámbito o disciplina de la sociología o de lo social, para encontrar signos o características que describan a la empresa familiar.

Lo Social, como un primer acercamiento teórico al concepto de empresa familiar, centra su análisis en el Pequeño Grupo (subsistema), donde los individuos interactúan entre sí, constituyendo normas que regulan el comportamiento del grupo. El pequeño grupo interactúa con otros grupos sociales dentro del ámbito de la Institución Social (Sistema). Estos grupos sociales pertenecientes o que habitan en el Sistema, construyen hábitos o costumbres propios de la Institución Social. Al agruparse las Instituciones Sociales, conforman el Suprasistema o Sistema más general (Kast y Rosenzweig, 1979).

Gráfico: Instituciones Sociales: como Sistema Abierto



Fuente: Elaboración propia a partir de Kast y Rosenzweig, 1979.

Una visión particular, pero interesante y fundamental de lo social, mencionan Kast y Rosenzweig (1979), la desarrolla el sociólogo George Homans, que emplea los conceptos sistémicos como una base para su investigación empírica de los grupos sociales. Homans desarrolla un modelo de Sistemas Sociales para explicar el funcionamiento de pequeños grupos y de organizaciones sociales, señalando que una organización social está compuesta de un sistema interno y un sistema externo en una relación de interdependencia. Respecto al sistema interno, nos indica que está constituido por tres elementos: Las tareas que desarrolla la gente; las interacciones que ocurren entre la gente cuando desarrolla sus tareas; y los sentimientos (y valores) que se desarrollan entre las personas. Estos elementos son interdependientes entre sí.

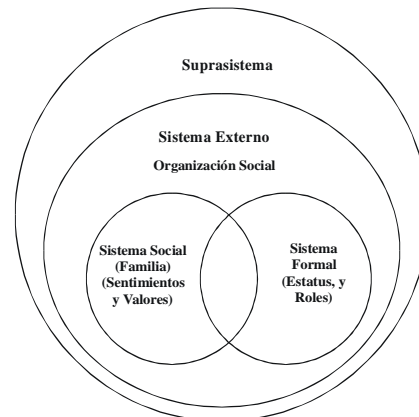
Gráfico: Modelo de Organización Social



Fuente: Elaboración propia a partir de Homans (1950).

Las PyMEs, caracterizadas cualitativamente como organizaciones pequeñas y familiares, son entonces organizaciones sociales donde interactúan el sistema social (sentimientos y valores) de la familia, con el sistema formal (estatus y roles) de la empresa, configurando la organización social.

Gráfico: PyME y sus Interacciones Sociales



Fuente: Elaboración propia.

Esta categoría⁴ de Empresa Familiar, para su comprensión, se debe desglosar en dos subcategorías “familia” y “empresa”. La primer subcategoría que es la familia, desde la visión de la psicología social, puede ser considerada como un grupo formado por individuos que tiene como objetivo principal socializar a sus miembros. Es en esta célula en donde una persona adquiere valores, creencias y mitos. Se provee a los miembros de la familia una forma de entender el mundo, “pautas de interacción” (Minuchin y Fishman, 1989). Esta visión del mundo puede ser contrastada con otras visiones de grupos diferentes y entonces hay un enfrentamiento entre estas visiones, que puede tener diversas consecuencias. Además de socializar a sus miembros, la familia contribuye a instaurar reglas y límites definidos de interacción familiar, que establecerán las relaciones recíprocas entre sus miembros. Todo desafío a estas reglas será contrariado de manera automática (Minuchin y Fishman, 1989).

Pero ¿cómo se forma y desarrolla este grupo llamado familia? El ciclo vital de la familia puede dividirse en seis etapas: desprendimiento, encuentro, los hijos, la adolescencia, el reencuentro y la vejez (Estrada, 1990). Demos una breve explicación de cada una de estas etapas:

1. El desprendimiento: se sitúa cuando una pareja de jóvenes decide buscar su independencia y se separa del hogar paterno para formar su propia familia.
2. El encuentro: viene con los primeros años de convivencia dentro del matrimonio, en donde además se constituyen las pautas de comportamiento; y se aprenden nuevos roles, con

derechos y obligaciones, mediante distintas formas de convivencia con el cónyuge.

3. Los hijos: de los nuevos roles y convivencia viene la llegada de los hijos, que además requieren y necesitan otro cambio en la pareja, pues ahora hay una nueva persona que requiere de cariño, apoyo, comprensión y cuidado.
4. La adolescencia: etapa crucial en toda familia, ya que los hijos buscan una identidad propia que los defina como individuos, pudiendo traer conflictos con los padres por su visión particular del mundo.
5. El reencuentro: aquí se presenta lo que Estrada (1990), de acuerdo con Mc Iver llama: “fase del nido vacío”, donde los problemas de la crianza han terminado y los adolescentes y jóvenes buscan su independencia del hogar paterno, la pareja entonces busca reencontrarse.
6. La vejez: el reencuentro sirve para enfrentar los años de vejez, donde hay nuevos cambios orientados hacia el rol de abuelos de la siguiente generación⁵

Hay que mencionar que en este proceso de formación y desarrollo de la familia, ésta no es una célula estática, sino una célula dinámica en constante cambio, no sólo en el ámbito biológico, sino también social. A través de sus distintas etapas, los miembros de una familia enfrentan conflictos temporales que deben superar, o en el peor de los casos, se dejan estos conflictos sin resolver (Minuchin y Fishman, 1989).

Si bien la principal función de la familia es la socialización

⁴ Las categorías son los niveles donde se caracteriza la unidad de análisis (Sampieri et. al., 1998); en este caso, la unidad de análisis es: las PYMES, la categoría es Empresa Familiar y las subcategorías son: Familia y Empresa.

⁵ Un importante comentario sobre el ciclo de la familia del que habla la Dra. Estrada, es que este modelo está tomado del modelo de la familia norteamericana de clase media, y que se deben tomar con cuidado las afirmaciones que de ella se vierten, pero que a final de cuentas nos explican el funcionamiento y desarrollo de la familia. No se tiene a la mano estudios familiares longitudinales en México.

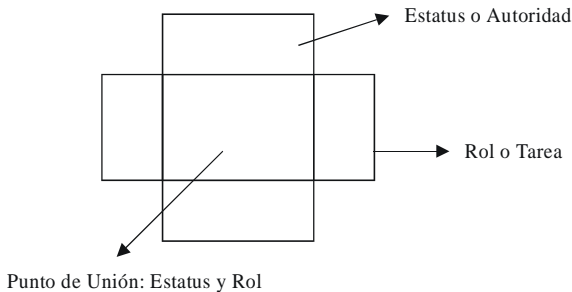
del individuo, esta célula se inserta en un sistema global que es la sociedad. La sociedad que asigna a sus miembros distintos roles y niveles jerárquicos o estatus. Es indudable que estos roles y estatus están insertos también en la célula, que es la familia.

Definamos las variables de rol y estatus para la familia dentro de su contexto, que es la sociedad, con objeto de describir el esquema de funcionamiento de la familia como subcategoría de la empresa familiar.

1. Estatus: es una posición dentro de la estructura social. Lo que significa un nivel de autoridad, y sus inseparables derechos y obligaciones, lo que trae implícito el ejercicio del poder, interpretado como el derecho del individuo a ejercerlo.
2. Rol: son tareas de comportamientos explícitos y esperados. Las tareas son interpretadas como funciones u obligaciones a realizar por el individuo (Kando, 1977).

Si hacemos una interacción entre estas dos variables de funcionamiento de la familia, encontraremos un punto donde el miembro de la familia, tiene un estatus con sus derechos y un rol con sus obligaciones.

Gráfico: Familia: Estructura y Funcionamiento

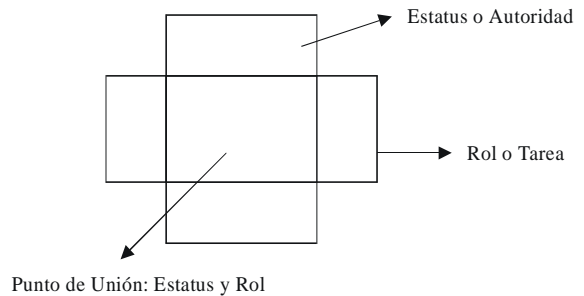


Fuente: Elaboración por Kando (1977)

Hay que aclarar que es una forma simplificada de presentar el funcionamiento de una familia, pues un mismo miembro de la familia tiene al mismo tiempo, distintos estatus y roles que desempeñar.

La empresa es la otra subcategoría que forma la categoría de empresa familiar, y que para explicarla no hay que desligarla de la familia. La empresa es fundada con el objetivo de generar riqueza o ingresos para la familia. Su arranque como empresa familiar es a partir del ahorro personal del emprendedor o préstamos de la misma familia. Nace además como una organización pequeña, ante la falta de recursos; esto quiere decir que tiende a ser simplificada o poco compleja con una estructura jerárquica simple (Mintzberg, 1991^a).

Gráfico: Empresa Familiar: Estructura y Funcionamiento (1)



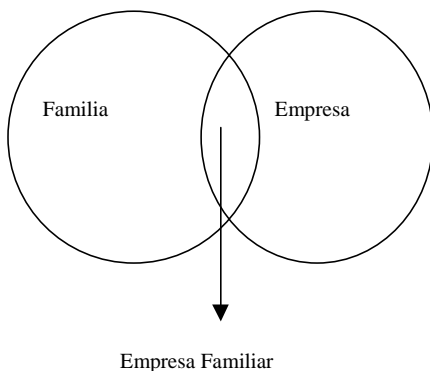
Fuente: Elaboración propia

De esta manera observamos cómo se sobreponen en un mismo plano la estructura de la familia y su funcionamiento, y por otra parte, la estructura de la empresa y su funcionamiento.

En un segundo acercamiento teórico y descriptivo a la empresa familiar desde un enfoque sistémico, ya desde la

década de los 60s y 70s, encontramos que el modelo conceptual consta en realidad de dos subsistemas interconexos: la familia y la empresa (Gersick y Davis [et. al.], 1997). Cada uno de estos subsistemas cuenta aparentemente con sus propias normas: estatus y roles, pero se encuentra un área de interconexión donde se confunden los roles de cada uno de los subsistemas.

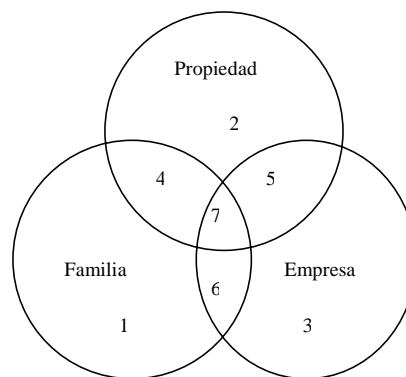
Gráfico: Empresa Familiar: Estructura y Funcionamiento (2)



Fuente: Elaboración por Gersick y Davis [et. al.], (1997).

En un tercer acercamiento teórico sobre la empresa familiar, en estudios realizados en la Universidad de Harvard en la década de los 80s, por Tagiuri y Davis, sugieren Gersick y Davis [et. al.] (1997), que existe una confusión de roles entre la propiedad y la dirección dentro del círculo de la empresa. En otras palabras, algunos son propietarios pero participan en la dirección del negocio, otros son directivos pero controlan las acciones. De aquí surge el modelo de los tres círculos.

Gráfico: Empresa Familiar: Estructura y Funcionamiento (3)



Fuente: Elaboración por Gersick y Davis [et. al.], (1997).

De este modelo o gráfico, deducimos que se crean conflictos al haber intereses mezclados entre la propiedad y la dirección de la empresa familiar. Expresado en otros términos, entre el patrimonio y la toma de decisiones, pudiéndose entonces mezclar o reflejar los conflictos entre intereses distintos de la familia y la empresa. Este modelo nos da una riqueza conceptual de lo que es la empresa familiar, encontrando una interacción entre los tres subsistemas, y específicamente siete áreas delimitadas de interacción que implican 7 áreas distintas de comportamiento.

Haciendo una revisión general, las 7 áreas específicas de interacción son:

- El área 1 pertenece a la familia.
- El área 2 pertenece a la propiedad.
- El área 3 pertenece a la empresa.
- El área 4 pertenece a ser miembro de la familia y propietario.

- El área 5 pertenece a ser propietario y miembro de la empresa.
- El área 6 pertenece a ser miembro de la familia y miembro de la empresa.
- El área 7 pertenece a ser miembro común de los tres subsistemas: familia, propiedad, y empresa.

La conclusión general que se obtiene es que en la empresa familiar, el iniciador del negocio o emprendedor pertenece a la familia, es dueño o propietario de la misma, y además la dirige o toma las decisiones, mezclando los intereses de la familia, de la propiedad, y de la empresa.

C. Análisis de la gestión de las PyMEs desde un enfoque de administración estratégica

La Administración estratégica identifica a la PyME como organización, y permite, a través de distintas formas o configuraciones organizacionales, hacer hallazgos sobre sus signos de gestión.

A partir de este enfoque organizacional, se puede entonces describir a las PyMEs como organizaciones, y por tanto, es pertinente o conveniente hablar de PyMOs (Micro, Pequeñas y Medianas Organizaciones).

Las PyMOs son organizaciones que tienen límites en relación con su contexto; se autorregulan a través de entradas (insumos), se transforman a través de trabajo humano y mecánico, dando como salida (productos) para un mercado.

Las PyMOs se caracterizan por ser organizaciones familiares, que se describen a través de las subcategorías: organización y familia, donde la organización es un grupo pequeño de individuos integrados a un sistema social, y la familia es una agrupación de individuos que tiene como fin

socializar. La organización está formada por dos sistemas: el social (sentimientos y valores) y el formal (estatus y roles). La familia está formada por dos sistemas: Estatus (niveles de autoridad) y Roles (tareas de comportamiento explícitas).

Las PyMOs se caracterizan por ser organizaciones informales, en donde se sobreponen los roles: familiar y empresarial, tendiendo hacia la desorganización y el desorden, dentro de un sistema abierto, orientado por tanto hacia una entropía positiva, o al desorden total (Kast y Rosenzweig, 1979); bajo estos términos, muchas de ellas se condenan a su desaparición.

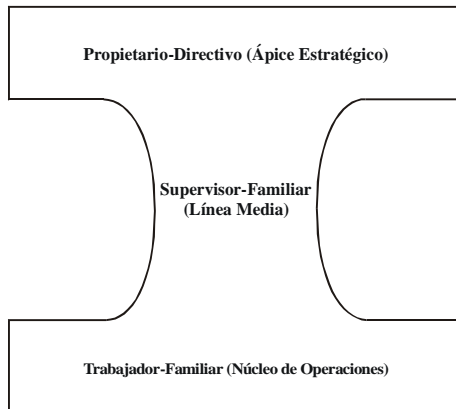
Esta informalidad de las PyMOs es referida por la teoría de la organización como la discrecionalidad individual, dentro de su ambiente externo, relacionada inversamente con un comportamiento preprogramado (Hall, 1987).

Otro representante reconocido y prestigioso en el campo de la Teoría de la Organización: Mintzberg (1991b) explica a este tipo de organizaciones familiares, a través de la configuración: "Organización Empresarial", que tiene las siguientes características:

1. Ápice estratégico. Propietario-Directivo: líder autocrático, el poder se centra en él y lo ejerce, no fomenta los controles formales porque amenaza su autoridad (ideología) y sus conocimientos técnicos. Líder a menudo visionario, al ser el emprendedor del negocio.
2. Estructura: es simple, no es elaborada, un pequeño grupo de supervisores, y una ligera división de la mano de obra. Las actividades y procedimientos no están formalizados, no hay una planificación del trabajo. Las relaciones de trabajo se caracterizan por ser relaciones familiares.
3. Organización: se caracteriza por ser nueva y adopta este

tipo de configuración cualquiera que sea el sector al que pertenece.

Gráfico. PyMOs: Organización Empresarial



Fuente: Elaborado a partir de Mintzberg (1991b)

CONCLUSIONES

1. La Identificación del perfil de las PyMEs, pertenecientes al sector manufacturero en donde se destacan por su importancia las empresas de carácter familiar, fue posible a través del análisis de las aportaciones de distintas corrientes de pensamiento de la Teoría de la Organización, generándose un conjunto de características relacionadas con distintas configuraciones presentadas en este trabajo.
2. Los hallazgos sobre las características de las PyMEs, se

hacen visibles a través de las distintas configuraciones organizacionales diseñadas como aportación al análisis sobre pequeñas y medianas empresas.

3. Las PyMEs son organizaciones que se financian a través del ahorro familiar, dedican la mayor parte de sus recursos económicos a la compra de materia prima y se orientan a nichos locales o concentrados.
4. Las PyMEs son empresas que tiene como objetivo generar ingresos para la familia mediante una gestión creativa que hace frente a la escasez de recursos que le es consustancial.
5. Las PyMEs tienen una estructura jerárquica simple, donde la línea de autoridad formal entre el directivo y los operarios es prácticamente directa y se ejerce, en ocasiones, a través de un supervisor o grupo de supervisores. Sin embargo, su funcionamiento se hace complejo a la luz de sus características como empresas familiares.
6. Las PyMEs se caracterizan por una estructura en la que se sobreponen los roles de propietario, directivo, trabajador y miembro de la familia.
7. Las PyMEs son organizaciones complejas de carácter familiar, cuya caracterización y signos de gestión referidos en este trabajo nos condujo a considerar la pertinencia de denominarlas como pequeñas y medianas organizaciones (PyMOs)

BIBLIOGRAFÍA

• Beck, Ulrich (1998), *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, España, Paidós.

• Censos Económicos (INEGI, 1994 y 1999).

• Cerda Gastelúm José (de la) y Nuñez Peña (de la) Francisco, (1998), *Calidad de Vida Laboral en México*, p.236, en Cerda Gastelúm José (de la) y Nuñez Peña (de la) Francisco (Coordinadores), *La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, México, Diana

• Decreto de la Secretaría de Economía (Diario Oficial, 15 de Marzo 2001).

• Encuesta INEGI-NAFIN (1992).

• Encuesta Nacional de Micronegocios (INEGI, 1996).

• Estrada, Inda Lauro (1990), *El ciclo vital de la familia*, México, Pax.

• García Canclini, Nestor (1990), *Culturas Híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, México, Grijalbo.

• Gersick y Davis, et al (1997), *Empresas Familiares. Generación a Generación*, México, McGraw-Hill.

• Gramsci, Antonio (1975), *El Materialismo Histórico y la Filosofía de Benedetto Croce*, México, Juan Pablos.

• Hall, Richard H. (1987), *Organizaciones estructura y proceso*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.

• Homans, George C. (1950), *The Human Group*, New York, Harcourt, Brace & World.

• Kando, Thomas M. (1977), *Social Interaction*, Saint Louis, USA, C.V. Mosby.

• 14. Kast y Rosenzweig (1979), *Administración en las Organizaciones*, México, McGraw Hill

• 15. León Samuel (1992), *La nueva estrategia económica y la modernización laboral*, en Bensusan Areous, Graciela, (coordinadora), *Las relaciones laborales y el tratado de libre comercio*, México, UAM-X, Miguel Ángel Porrúa, 43-64.

• Mintzberg, Henry (1991a), *La Estructura de las Organizaciones*, Barcelona, Ariel

• Mintzberg, Henry (1991b), *Mintzberg y la Dirección*, Madrid, Díaz de Santos

• Minuchin y Fishman (1989), *Técnicas de Terapia Familiar*, Buenos Aires, Paidós.

• Nacional Financiera (1994), *la empresa micro, pequeña y mediana ante el TLC, El Mercado de Valores, Nafin*, Marzo, 29.

- Penrose, Edith (1995), The theory of the growth of the firm, Gran Bretaña, Oxford University Press.

- Pugh, Derek S. (1997), Organization Theory, Selected Readings, USA, Penguin Books.

- Ruiz Durán, Clemente (Coordinador, 2002), Desarrollo Empresarial en América Latina, México, Nacional Financiera, UNAM, Núm. 13.

- Sampieri et al. (1998), Metodología de la investigación, México, McGraw Hill

- Suárez Nuñez, Tirso (2001), La validez de la pequeña empresa como objeto de estudio, mimeo, México, UAM-I.

- Taylor, Frederick Winslow (1986), Management Científico, España, Orbis.

- Tello, Carlos (1980), La política económica en México, 1970-1976, México, Siglo XXI.