

ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS, DEL MUNICIPIO DE PACHUCA DE SOTO HIDALGO, ANTE UN AMBIENTE COMPETITIVO Y GLOBALIZADO.

(Primera Parte)

Profesores Investigadores del ICEA, de la UAEH

M.A. Tirso Javier Hernández Gracia

thernan@uaeh.reduaeh.mx

M.en C Ma .Del. Rosario García Velázquez

rosariog@uaeh.reduaeh.mx

M.A. Dolores M. Navarrete Zorrilla

doloresm@uaeh.reduaeh.mx

RESUMEN

Esta investigación pretende analizar la evolución de las estructuras organizacionales de pequeñas y medianas empresas exportadoras del municipio de Pachuca Hidalgo, de acuerdo a los criterios que sobre materia de exportación tiene que adoptar todas las empresas dedicadas a esta actividad, basadas principalmente en la utilización de sistemas y modelos administrativos y que son aplicados para evaluar la influencia de factores sobre las tendencias de la economía, las crisis internacionales, avances tecnológicos en su ramo, el entorno donde participan con la competencia, las disposiciones y normas legales, y sobre todo en la implementación de las disposiciones establecidas en los tratados de libre comercio, el comportamiento de los mercados regionales, nacionales e internacionales, entre otros aspectos; que les permitan el desarrollo y crecimiento dentro de un ambiente para cubrir las demandas de los diferentes mercados nacional e internacional en un entorno globalizado de manera competitiva.

De acuerdo al desarrollo metodológico utilizado para este proyecto de investigación, iniciemos con la estructura del marco teórico, en el que se relacionan aspectos relativos a las estructuras organizacionales.

Ciertamente en el mundo de los negocios internacionales nada es estático y mucho menos en una época en donde un fenómeno como lo es la globalización, conlleva a adelantarse a los hechos, adaptarse a los cambios y con ello aprovechar las ventajas que esta en su momento genera. Empresas cuyos dirigentes no están al tanto de los cambios, pierden mucho de lo que al paso del tiempo han logrado, sin embargo hubo quienes vieron en la exportación una alternativa y la forma de hacer frente a las crisis económicas y devaluaciones económicas que nuestro país ha sufrido desde hace ya varias décadas. Así mismo el hecho de exportar implica el adoptar nuevas formas de hacer negocios, de adoptar costumbres internacionalizadas y más aún el ser empresarios que asuman riesgos.

En México son varios los estados que se han visto beneficiados con las exportaciones, que son una muestra de lo que el país esta realizando en materia de comercio internacional, y a su vez han creado una imagen de las empresas mexicanas ante sus principales importadores. Tales estado son: Sinaloa, Baja California, Chihuahua, Coahuila, Jalisco, Nuevo León, Puebla, Sonora, Tamaulipas, Veracruz y el Estado de México.

El exportar requiere de un cambio de paradigmas en el sentido de que esta actividad no es solo para aquellos países poderosos o de grandes consorcios o corporaciones; los empresarios requieren de una cultura exportadora; de conocer el ambiente externo en que se compiten y el cual no es posible controlar pero si del cual se puede obtener información y convertir en oportunidades, ya que si bien es cierto, aquel que tiene la información tiene el poder, pues permite identificar las oportunidades y amenazas. Dentro de este ambiente externo encontramos una serie factores importantes como es la tecnología, los aspectos político – legales y económicos; las competencia, la demografía; la cultura, entre otros. Así mismo es importante conocer el ambiente interno de las organizaciones, es decir, es conveniente identificar aquellas fuerzas y debilidades, a fin de realizar adaptaciones en las estructuras organizacionales, en la forma de toma de decisiones, e incluso en la forma de considerar al elemento humano dentro de estas.

Hoy en día existen un sin número de organizaciones, ya sean estas pequeñas, medianas o grandes corporaciones, publicas o privadas con un reconocimiento a nivel mundial; algunas de ellas con fines lucrativos, otras no; algunas de ellas ofrecen productos, algunas otras sólo servicios, pero independientemente de su tamaño y actividad el común denominador entre ellas es que cuentan con una administración. Así mismo, toda organización tiene una estructura, lo cual, es un elemento que distingue a las organizaciones. Se ha considerado que aquellas que realizan exportaciones son más vulnerables a los cambios y adaptan su estructura

organizacional, ya no sólo para cubrir las demandas de un mercado nacional, sino también las de un mercado extranjero.

Como bien se menciona anteriormente, las organizaciones cuentan con una estructura que las diferencia unas de otras, y es en esta primera parte donde se hablara de cómo dichas estructuras ha ido cambiando conforme estas se ven influenciadas por los factores de un ambiente externo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El término de estructura organizacional se refiere a “la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente”. Sin embargo, a pesar de ser un término un tanto difícil de definir dado que lo que se observa es la evidencia de una estructura, es decir, es un concepto abstracto, este puede plantearse como:

- ◆ La estructura organizacional puede definirse como la distribución de personas, en diferentes líneas entre las posiciones sociales, que influyen en el papel de ellas en sus relaciones a partir de la división del trabajo y la distinción de rangos y jerarquías¹.
- ◆ La estructura organizacional es la forma en que la organización ordena sus actividades para lograr sus objetivos; el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas². (archivo entorno)

¹ <http://www.rppnet.com.ar/biografias.htm>

² <http://www.server2.southlink.com.ar/vap/contenido.htm>

- ◆ La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala como deben coordinarse³.

La estructura organizacional tiene como finalidad establecer un control a partir de los distintos niveles jerárquicos que coordinan las distintas tareas de los individuos dentro de las organizaciones a fin de lograr ciertos objetivos establecidos.

Cuando se habla de este tema se incluyen los diferentes tipos que existen de estructuras, y cómo éstas tienen relación con las actitudes y el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de las organizaciones, pues como se menciono anteriormente, esta ejerce un control, en la forma en la que los individuos se desenvuelven, al establecer políticas; al exigir se realice el trabajo de tal o cual forma, es decir, los empleados renuncian a la libre forma de realizar un trabajo por el cual se les paga. La estructura⁴ afecta el comportamiento y el funcionamiento de los grupos en las organizaciones, ya que dependiendo de las configuraciones específicas de los trabajos y departamentos, los grupos pueden ser más o menos cohesionados y más o menos comunicativos. En este sentido, también es importante mencionar que las estructuras organizacionales⁵ no contribuyen positivamente hacia el desempeño organizacional porque los gerentes son incapaces, por capacitación o por intelecto, de diseñar una estructura que guíe el comportamiento de individuos y grupos a conseguir altos niveles de

³ Hellriegel. Don. "Administración "Un enfoque basado en competencias. México (2002) Editorial Thomson. Novena Edición. Pág. 271

⁴ Gibson L. James. "Las Organizaciones" México (2003). Editorial McGraw Hill. 10a.Edición. Pág 370

⁵ Ídem

producción, de eficiencias, de satisfacción, de calidad, de flexibilidad y de desarrollo.

En base a lo anterior, la estructura de las organizaciones es un importante factor de efectividad que no puede pasar desapercibido, pues tanto las organizaciones como las estructuras de estas son intencionales al estar orientadas al logro de una meta o serie de estas como lo podemos observar.

ELEMENTOS CLAVES EN EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Especialización del trabajo o división del trabajo

La especialización es el proceso de identificar determinadas tareas y asignarlas a individuos, equipos, departamentos y divisiones., es decir, el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización⁶.

2. Departamentalización

La departamentalización puede definirse como el proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida⁷.

⁶ Hellriegel. Don. "Administración "Un enfoque basado en competencias. México (2002) Editorial Thomson. Novena Edición. Pág. 269

⁷ Gibson L. James. "Las Organizaciones" México (2003). Editorial McGraw Hill. 10a.Edición. Pág 374

3. Cadena de mando

La cadena de mando es una línea continua de actividad que se extiende desde la cima de la organización hasta la última posición y define quien informa a quien. Es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo.

4. Tramo de control

El principio de tramo de control ⁸se refiere al número de personas que supervisa un administrador. Cuanto más ascendemos en la escala jerárquica, menor es la cantidad de subordinados que el superior dirige.

5. Centralización y descentralización

¿En dónde yace la toma de decisiones de la autoridad?

Estos dos principios señalan básicamente donde deben tomarse las decisiones.

El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización, es decir, consiste en concentrar la autoridad en la cúspide de una organización o departamento. Se dice que si la gerencia toma decisiones con poca o ninguna contribución del personal de bajo nivel, la organización es centralizada⁹.

⁸ <http://www.rau.edu.uy/universidad/dgp/capacita/cursadm.htm#cadena>

⁹ Hellriegel. Don. "Administración "Un enfoque basado en competencias. México (2002) Editorial Thomson. Novena Edición. Pág.285

La descentralización constituye una distribución de la autoridad de un nivel superior de autoridad a niveles inferiores en una organización o departamento. La descentralización es un modelo que exige a los gerentes que decidan qué y cuándo delegar, elegir y capacitar al personal y formular controles adecuados¹⁰.

6. Formalización

¿En qué grado habrá normas y regulaciones que dirijan a los empleados y a los gerentes?

La formalización se define como el grado en que una organización depende de reglas y procedimientos escritos para determinar las acciones de los empleados. Es el grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que debe hacerse, cuándo y cómo debe hacerse.

¹⁰ Hellriegel, Don. "Administración "Un enfoque basado en competencias. México (2002) Editorial Thomson. Novena Edición. Pág.285

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES,

- ◆ La *estructura simple* se caracteriza por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La idea predominante es la dirección. Las actividades giran en torno del director general, quien ejerce el control personalmente, por ello la coordinación la lleva la cumbre estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal, mínima línea media y escaso staff de apoyo¹¹.
- ◆ La *burocracia* es una estructura con tareas operativas altamente rutinarias logradas a través de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. La idea predominante es la eficiencia y la coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
- ◆ La *estructura matricial* crea líneas duales de autoridad, combina la departamentalización funcional y de producto.
- ◆ Las organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado sobreponiendo una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación en la estructura vertical.

11

http://64.233.187.104/search?q=cache:VuRlaXMHrIwJ:www.ipap.sg.gba.gov.ar/cpresen_ml/dis_est/6.doc++estructuras+organizacionales+tipos&hl=es

El entorno cambiante, conlleva modificaciones frecuentes y significativas en materia de tecnología, expectativas de los clientes, productos, competidores y fuerzas políticas. Tal situación ha dado origen a otras dos formas de diseño organizacional¹²:

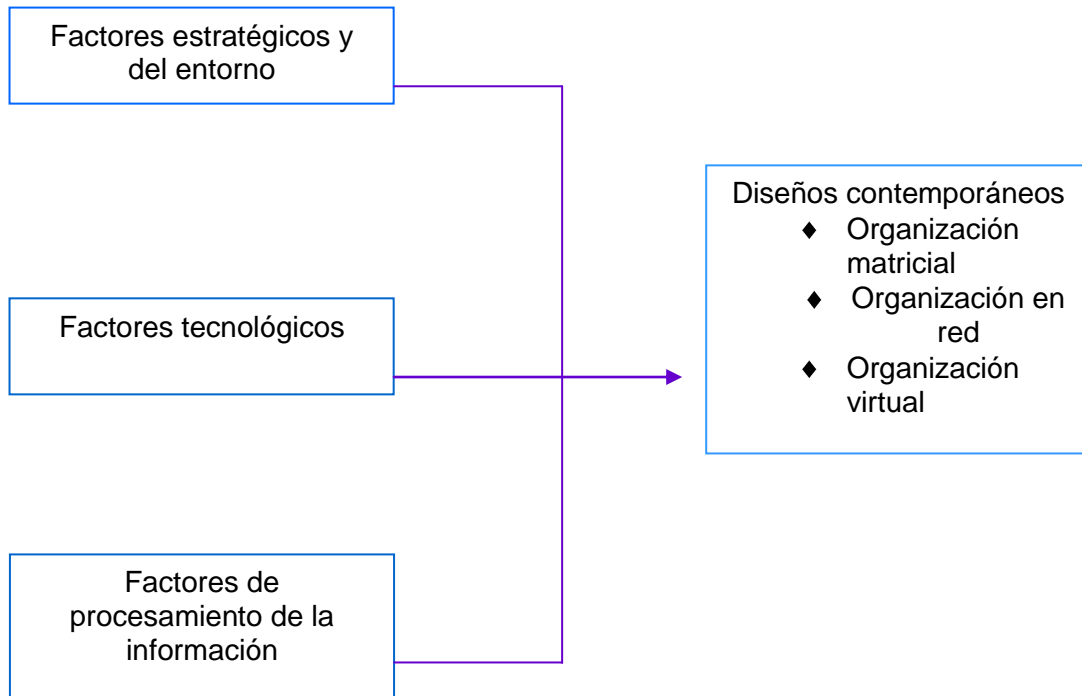
- ◆ Estructura u organización en red: En este tipo de organización se subcontratan algunas o muchas de sus operaciones con otras empresas y las coordina con diversos métodos para lograr determinados objetivos¹³. En el caso de organizaciones grandes y complejas estas otras organizaciones estar denominadas como unidades estrategias de negocios (UNE)
- ◆ Estructura u organización virtual: Una organización de esta naturaleza recurre a muchas tecnologías de la información avanzadas para integrar en su interior empleados, equipos y departamentos y en el exterior a su red de subcontratistas¹⁴.

¹² Hellriegel. Don. "Administración "Un enfoque basado en competencias. México (2002) Editorial Thomson. Novena Edición. Pág. 294

¹³ Hellriegel. Don. "Administración "Un enfoque basado en competencias. México (2002) Editorial Thomson. Novena Edición. Pág 306

¹⁴ Ídem

ESQUEMA 1. Factores clave en el diseño organizacional contemporáneo



La finalidad de cada uno de estos tipos de estructuras organizacionales tiene la finalidad de lograr sus objetivos al mismo tiempo de hacer frente al cambiante entorno en el que se desenvuelven.

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de

cambio¹⁵. Cambio que la mayoría de las veces no está ni completa ni eficientemente planificado, y mucho menos facilitado.

La arquitectura organizacional planteada en base a los procesos identificados para la empresa, considera los siguientes elementos:

- a) Estructura formal.
- b) Identificación de procesos
- c) Prácticas de trabajo.
- d) Procesos de administración y coordinación.
- e) Tecnologías de información.

Los desarrollos tecnológicos cada día se han ido incrementado, trayendo como consecuencia cambios muy significativos, tendientes a pensar en nuevas formas estructurales de las empresas, mediante las cual se puedan reafirmar las ventajas competitivas, por medio de una mayor importancia a la capacidad de producción y comercialización. Este aspecto impacta directamente en la forma en la que están constituidas las estructuras organizacionales dado que a través de ellas es posible coordinar e integrar áreas con clientes y proveedores.

La expansión de las tecnologías de comunicación y sistemas deberá de facilitar el emparejamiento de las PYMES en el área de promoción de exportaciones al facilitar las tradicionales restricciones que ellas encaran en las áreas de acceso a

¹⁵ <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/arquitectura.htm>

mercados, información, desarrollo de recursos humanos, inversión de capital y crédito, etc.

La infraestructura en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) dentro de las PYMES hace suponer cierto éxito, este primer paso de digitalización de los flujos de información y la comunicación en las diferentes áreas y procesos, no garantiza la capacidad de resolución de las necesidades que enfrentan las PYMES, esencialmente, porque estas son sistemas productivos caracterizados por su forma de articular a los actores y las funciones productivas, donde el propietario o patrón ejercen las funciones que les interesan y ubican a personas de confianza en los demás puestos de trabajo (Ruffier, 1998).¹⁶

Con el surgimiento de las TIC como medio óptimo para generar cambios en la industria mexicana y contrarrestar la marcada debilidad competitiva, es además un elemento que permite ver el desempeño actual y futuro de la empresa con base en la presencia o no de canales para hacer llegar la información a todas las áreas. Es decir, se expresa en términos de la capacidad de las PYMES para el aprovechamiento de la información y de la construcción de redes que contribuyen a la competitividad de la empresa. Desgraciadamente, entre ambos niveles surge una línea que divide a las pequeñas y medianas empresas que tienen la posibilidad de beneficiarse de las TIC con las que aún son incapaces de hacerlo. Estas diferencias entre las Pymes pueden evaluarse de acuerdo a tres criterios:¹⁷

¹⁶ <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-21.htm> México 3 marzo 2005

¹⁷ <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-21.htm> México 3 marzo 2005

- ◆ La infraestructura en TIC disponible que puede dar una medida cuantitativa del acceso a estas tecnologías, es decir, las restricciones en el equipamiento y empleo de las TIC en las PYMES, así como el costo de los servicios
- ◆ La calidad de los servicios genéricos en lo relativo a aplicaciones de software o funcionalidad de los programas empleados. En el caso de las PYMES el obstáculo que presenta esta dado en la integración de manera completa en las cadenas digitales locales e internacionales de proveeduría dada la multitud de estándares de las diferentes plataformas de comercio en línea.
- ◆ La capacidad de gestión de las Pymes para el empleo de los recursos en TIC y con la percepción de un riesgo al introducir tecnología que remita a conocimientos y habilidades no disponibles en la empresa, es decir se enfrentan a la falta de conocimiento en el recurso humano para el manejo de dicha tecnología.

TRATADOS Y ACUERDOS COMERCIALES FIRMADOS POR MEXICO

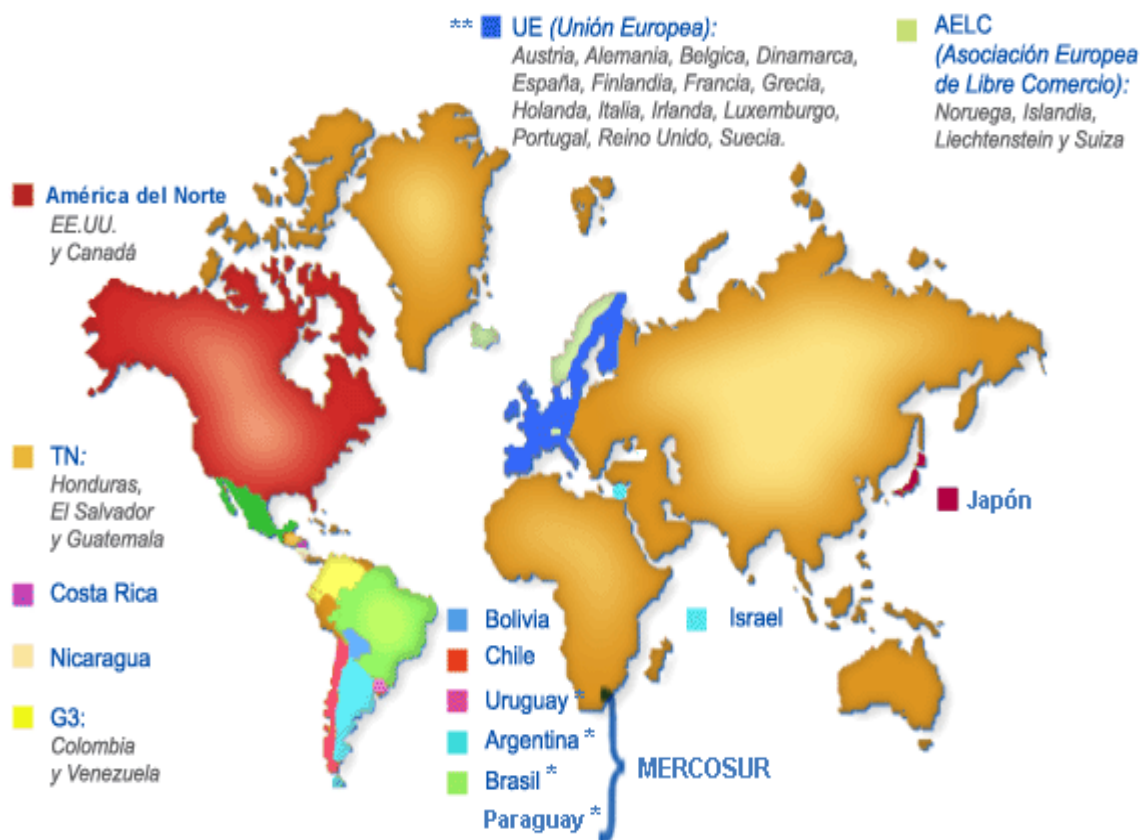
Los Tratados de Libre Comercio (TLC´S) representan una fuerza negociadora absoluta, pues implica la liberación de aranceles y otras medidas restrictivas o regulatorias frente a operaciones que provengan de otros países con los que no se tiene un acuerdo comercial.¹⁸

¹⁸ Castro Hernández Ethel. Protocolo de investigación “Estrategias de mercadeo y comercialización de las PYMES exportadoras del Estado de Hidalgo Ante Comercio Globalizado” UAEH, 2005

Las negociaciones comerciales de México son fundamentales en la promoción de las exportaciones y constituyen un instrumento importante en el crecimiento y modernización del país¹⁹

Dentro de los principales TLC'S que México tiene firmados son:

TRATADOS COMERCIALES SUSCRITOS POR MÉXICO



Fuente: Secretaría de Economía

¹⁹ ídem

TRATADOS COMERCIALES SUSCRITOS POR MÉXICO

Tratado	Países	Publicación D.O.F.	Entrada en vigor
<u>TLCAN</u>	Estados Unidos y Canadá	20 de diciembre de 1993	1 de enero de 1994
<u>TLC-G3</u>	Colombia y Venezuela	9 de enero de 1995	1 de enero de 1995
<u>TLC México - Costa Rica</u>	Costa Rica	10 de enero de 1995	1 de enero de 1995
<u>TLC México - Bolivia</u>	Bolivia	11 de enero de 1995	1 de enero de 1995
<u>TLC México - Nicaragua</u>	Nicaragua	1 de julio de 1998	1 de julio de 1998
<u>TLC México - Chile</u>	Chile	28 de julio de 1999	1 de agosto de 1999
<u>TLCUEM</u>	Unión Europea	26 de junio de 2000	1 de julio de 2000
<u>TLC México - Israel</u>	Israel	28 de junio de 2000	1 de julio de 2000
<u>TLC México - TN</u>	El Salvador, Guatemala y Honduras	14 de marzo de 2001	15 de marzo de 2001 con El Salvador y Guatemala y 1 de junio de 2001 con Honduras.
<u>TLC México - AELC</u>	Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza	29 de junio de 2001	1 de julio de 2001
<u>TLC México - Uruguay</u>	Uruguay	14 de julio de 2004	15 de julio de 2004
<u>AAE México - Japón</u>	Japón	31 de marzo de 2005	1 de abril de 2005

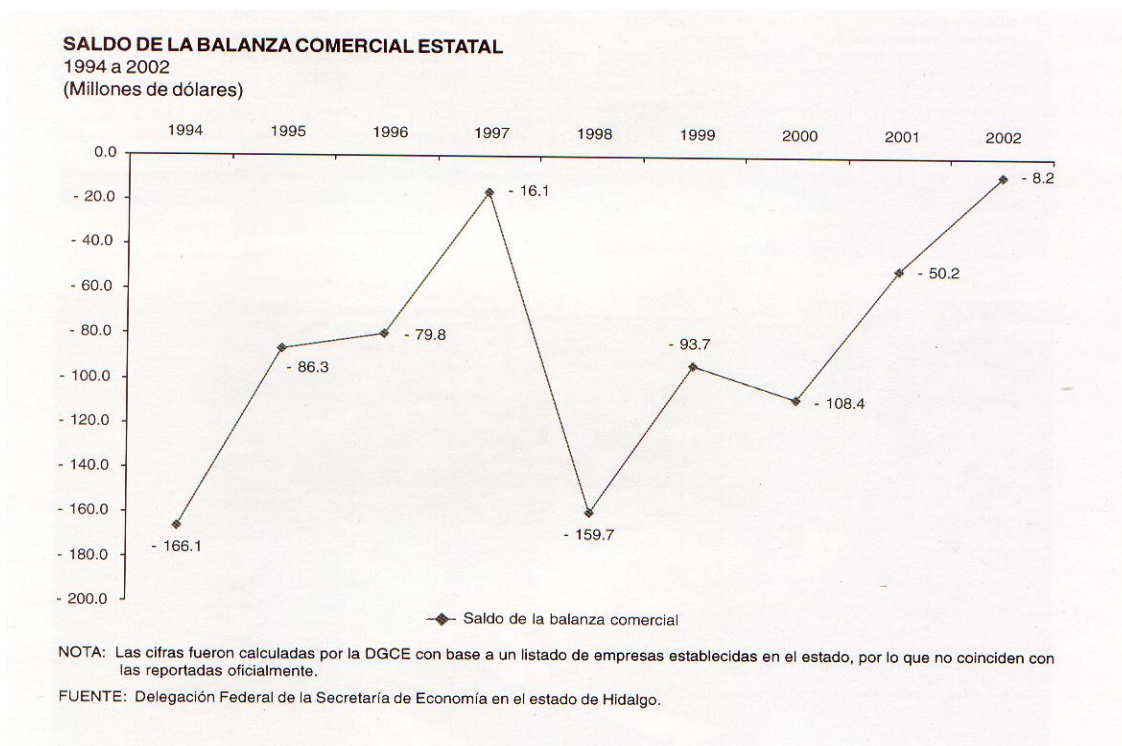
Fuente: Secretaría de Economía

ESTADO DE HIDALGO

En relación a la balanza comercial del estado, el INEGI, señala que esta balanza ha tenido tradicionalmente un saldo negativo, el cual ha presentado un comportamiento muy variable a través de los años en que se tiene registro. El saldo registrado para el año 2002 es el de menor magnitud de todo el periodo comprendido entre 1994 y 2002, lo que revela un crecimiento diferencial entre la

exportación e importación de productos realizados por las empresas establecidas en la entidad, ya que mientras la exportación de mercancías se incremento en 340% en 2002 respecto a su valor obtenido en 1994 las importaciones solo lo hicieron 46% en los mismo años.²⁰

Lo anterior se presenta en la grafica siguiente:

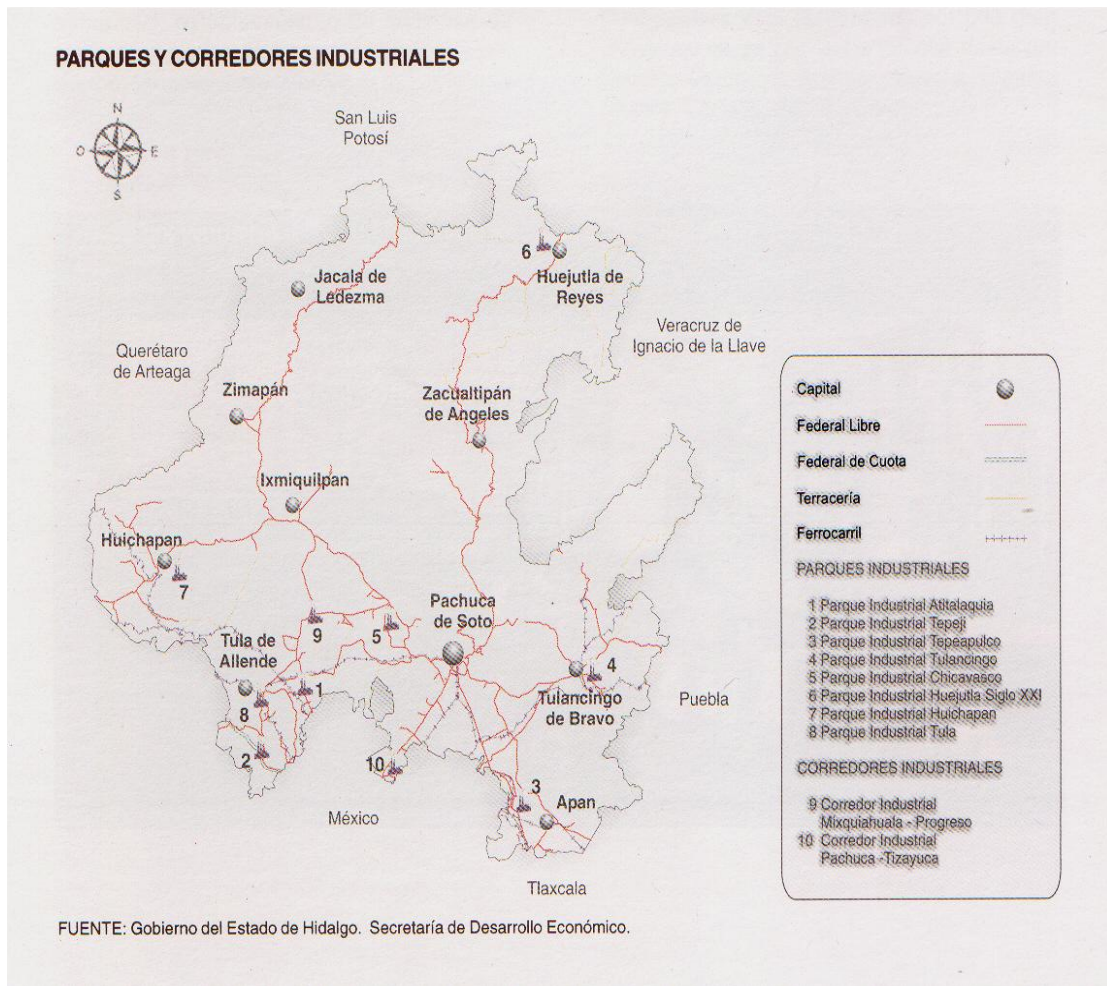


EMPRESAS EXPORTADORAS DEL MUNICIPIO DE PACHUCA DE SOTO

- ◆ DARIV EXPORTER COMPANY, S. DE R.L. M.I.
- ◆ GRUPO EN MODA ACTUAL, S.A. DE C.V.
- ◆ ARTESANIAS HIDALGUENSES JAVAR
- ◆ ACCESORIOS FINOS
- ◆ CALZATURA KOMURO, S.A. DE C.V.

²⁰ Castro Hernández Ethel. Protocolo de investigación “Estrategias de mercadeo y comercialización de las PYMES exportadoras del Estado de Hidalgo Ante Comercio Globalizado” UAEH, 2005

- ◆ STYLE INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.
- ◆ ACCESORIAL, S.A. DE C.V.
- ◆ NEUMATICA MEXICANA, S.A. DE C.V.
- ◆ FLUSELL DE HIDALGO, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIERIA, SERVICIOS Y APLICACIONES, S.A. DE C.V.
- ◆ BABILONIA SA DE CV
- ◆ ROBKA COMERCIALIZADORA DE ARTESANIAS HIDALGUENSES
- ◆ PARCH, S.A. DE C.V.
- ◆ EXPORTADORA DE CAFE DE HIDALGO, S.A. DE C.V.
- ◆ J.V. TAXCO .925, S.A. DE C.V.
- ◆ DINARDI, S.A. DE C.V.
- ◆ GRUPO AUS VER, S.A.
- ◆ PESA UNIFORMES, S.A. DE C.V.
- ◆ SILOS Y CAMIONES, S.A. DE C.V.
- ◆ INTERNACIONAL DE CALZADO DE TENPAC, S.A. DE C.V.
- ◆ TENERIA DE PACHUCA, S.A. DE C.V.
- ◆ TEXIN S.A. DE C.V.
- ◆ CIA. MINERA EL BAZTAN, S.A. DE C.V.
- ◆ NISSAN TIME DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ HILATURAS EL AGUILA, S.A. DE C.V.
- ◆ NORTEAMERICANA DE CONFECCIONES, S.A. DE C.V.



Finalmente se puede mencionar que hoy en día los dirigentes de las empresas ya no solo desempeñan el papel de determinar el estilo de gestión de sus empresas, también juegan el papel de emisores y receptores de información y cuya capacidad de análisis permite romper con las tradicionales estructuras organizacionales. Por otro lado, el mundo empresarial requiere que sus dirigentes reestructuren la forma de hacer negocios mediante la utilización de estos elementos.

