

**La teoría de los “Seises de Mintzberg”: un paradigma
para estudiar y lograr el éxito de las pequeñas y medianas
empresas en México**



**Lic. Ana Beatriz Castillo Herrera¹
Mtro. José R. Morales Calderón²**

Introducción

El objetivo fundamental en este documento, es proponer que la “teoría de las configuraciones de Mintzberg” o la “teoría de los seises organizacionales”; es un paradigma organizacional que permite entender que son, como funcionan y la dinámica de las organizaciones, en particular de las pequeñas y medianas empresas en México.

Esta teoría, se basa en destacar que el *trabajo del manager* es trascendente en el desarrollo organizacional, en tanto que es él quien lleva a cabo el *proceso estratégico* para lograr ajustar la organización con el medio ambiente que continuamente esta cambiando, además de sus funciones de *cabeza, líder, enlace, guía, información y decisión* (seis) en la organización; para este autor, el manager es el personaje o actor central de la organización.

A la teoría del profesor Mintzberg, la denominamos “la teoría de los seises organizacionales”, en tanto que su propuesta se construye con base a *seis* funciones del manager, *seis* elementos claves de la organización, *seis* mecanismos básicos de coordinación, *seis* configuraciones básicas y *seis* impulsos ejercidos sobre la organización; todos ellos en relación a los parámetros del diseño (especialización del trabajo, la formalización del comportamiento, la

¹ Profesor titular B, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, beatrizcastilloh@aol.com

capacitación, el adoctrinamiento, el agrupamiento de unidades, el tamaño de la unidad, los sistemas de planeación y control, los dispositivos de enlace y la descentralización) así como los factores situacionales (la edad y tamaño de la organización, el sistema técnico, el medio ambiente y el poder).

I.- Organizaciones y pequeñas y medianas empresas en México.

Las organizaciones mexicanas hoy en día viven en una gran incertidumbre, en tanto que la transformación de la economía mundial es muy rápida, basada en un modelo global y neoliberal, en el cual como señala Castells, el nuevo mundo global, la productividad y la competitividad son: en general, una función de la producción de conocimiento y el tratamiento de la información; las empresas y los territorios se organizan en redes de producción, gestión y distribución; las actividades mundiales tienen carácter mundial, es decir, poseen la capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real, o en un tiempo escogido, a escala planetaria (*Castells, 2001: 81*).

Cabe señalar, que en México las pequeñas y medianas empresas están en gran desventaja, en tanto que son las grandes corporaciones, las organizaciones globales de los países ricos, las que tienen los recursos económico-financieros, la tecnología y las teorías organizacionales mas potentes o novedosas, que les permiten que permanentemente se desarrollen. Es así, que el éxito de las organizaciones, en la escena mundial, es una condición de salvaguarda de la autonomía tecnológica y económica de los países, de suerte que las grandes organizaciones se están convirtiendo en las organizaciones de gobierno de la economía mundial, con apoyo de los estados locales³.

² Profesor titular C, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, joseregulo@yahoo.com.mx

³ “..... Para los que hemos crecido con la idea de que el capitalismo es el fundamento de la democracia y la libertad de mercados, ha sido duro darse cuenta de que bajo este régimen económico la democracia está a la

Es por esa razón, que el desarrollo organizacional de la mayoría de las organizaciones mexicanas no es sistemático y racional, y en la mayoría de las ocasiones, es con base a *tratar de imitar*⁴ las formas organizacionales de las grandes corporaciones transnacionales.

Vivimos a nivel mundial en una sociedad organizacional⁵ y México es un país en vías de desarrollo económico, pero también en vías de desarrollo de una tecnología organizacional⁶; en nuestro país en diversos centros de enseñanza, el estudio de la administración, se reduce a cuestiones técnicas e instrumentales (contabilidad, costos, finanzas, mercadotecnia) y en cuanto al análisis organizacional todo gira en torno a la aplicación de la Auditoría Administrativa⁷.

Lo anterior, es completamente diferente al paradigma propuesto por el profesor Mintzberg, en tanto que como señala en su artículo El trabajo de la administración: fantasías y realidades, *“Si usted le pregunta a un administrador qué es lo que hace, éste responderá, muy probablemente, que planea, organiza, coordina y controla. Cuando usted intente corroborar la información recibida, no se sorprenda si no es posible relacionar lo que observa con lo que el administrador le dijo”* (Mintzberg, 1993a: 25).

venta al mejor postor y que el mercado esta planificado de manera centralizado por las mega-corporaciones globales que son mayores que la mayoría de los estados.....”, (Korten, 2000:11)

4 “... la incertidumbre también es una fuerza poderosa que propicia la imitación. Cuando se entienden poco las tecnologías organizacionales, cuando las metas son ambiguas o cuando el ambiente crea incertidumbre simbólica, las organizaciones pueden construirse siguiendo el modelos de otras.....El modelado, como usamos el término, es una respuesta a la incertidumbre...”, (DiMaggio y Powell, 1999: 111).

5 “..... De acuerdo a los teóricos de la organización, vivimos en una sociedad organizacional, en virtud de que toda persona, vive de manera permanente en ellas; la escuela, el trabajo, donde compramos productos, donde solicitamos servicios, donde nos divertimos. También se afirma que el mundo esta dominado por las organizaciones, obviamente, por las poderosas corporaciones internacionales, que están presentes en la mayor parte del mundo”, (Morales, 2004).

6 “..... las teorías organizacionales proporcionan la racionalidad que se puede convertir lo particular en universal, que puede adscribir lo particular como un momento de lo universal y, por tanto, pasarlo como si fuera universal, aunque al mismo tiempo se trate de un modo de producción local, muy específico. Por ende, al utilizar esa racionalidad teórica, no la podemos aplicar en forma universal: siempre se aplica a situaciones muy distintas, en realidades diversas; podríamos decir, con resultados contingentes circunscritos a su entorno específico...”, (Clegg, Ibarra y Bueno, 1998: 12).

7 “.....es un examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.....” (Franklin, 2001: 12).

No olvidar, que México a comienzos del siglo XXI, es un país que su economía y vida social dependen en gran parte del accionar de las denominadas pequeñas y medianas empresas (PYMES), pero no sólo en nuestro país, sino en diversas partes del mundo el papel de las PYMES, principalmente las del sector manufacturero es relevante, por ejemplo, en la Comunidad Económica Europea, de los 15.7 millones de negocios privados registrados en 1993, 13.6 millones eran PYMES; en Estados Unidos, de los 20.5 millones de negocios registrados fiscalmente en 1991, 19.7 millones eran PYMES; en Japón, de los 6.8 millones de establecimientos registrados en 1992, el 83% eran PYMES, en Chile, de las 350,000 empresas formales existentes en 1993, casi un 95% eran PYMES; en Corea y Taiwán el 98% y 97% respectivamente, eran PYMES en 1993; y en México, de los 2.3 millones de establecimientos comerciales, industriales y de servicios registrados en 1993, el 99% eran micro, pequeñas y medianas empresas.

Debe quedar claro, que existe una gran diversidad de pequeñas y medianas empresas, pero existe una clasificación muy interesante que permite definir un marco de especificidad que señala las fronteras y, ayuda a comprender más objetivamente, lo que son este tipo de empresas; esta clasificación considera seis tipos de pequeñas y medianas empresas (Suárez, 2003: 20):

- 1.- Empresa con autoridad y poder descentralizado
- 2.- Empresa con composición hegemónica en el mercado
- 3.- Empresa trabajando en red
- 4.- Empresa integrante de un grupo de pequeñas o medianas empresas
- 5.- Empresa como modo de empleo
- 6.- Empresa franquiciada

Hoy en día hay un auge en el crecimiento y estudio de las pequeñas y medianas empresas, existen muchas razones de esto, pero los argumentos principales son

los siguientes: el papel de emprendedor en la dinámica económica, la presencia de nichos de mercado, la oportunidad del emprendedor en un entorno de creciente incertidumbre⁸ y la nueva necesidad de flexibilidad en la producción (Conde y Saleme, 2003: 51).

Se puede afirmar que en la economía mundial contemporánea, las pequeñas y medianas empresas juegan un papel fundamental en el desarrollo de las naciones, principalmente porque han demostrado sus bondades para crear empleos con menores requerimientos de capital que las grandes organizaciones, participar en procesos productivos en los que no participan las grandes organizaciones, así como para formar y fortalecer empresarios y directivos eficaces, y con ello, afrontar innovadoramente el reto de la flexibilización en la producción; en este contexto, consideramos que la teoría de Mintzberg, es muy importante para el estudio y el éxito de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país.

II.- La teoría de los “Seises de Mintzberg”.

Para entender las funciones de los administradores exitosos, debemos comprender que éste realiza principalmente funciones:

- 1).- Impersonales, en este punto destaca su actividad de **cabeza y guía, de líder y de enlace,**
- 2).- De **información**, relacionadas con el monitoreo, diseminador e interlocutor, pero fundamentalmente las de,
- 3).- **Decisión**, que tienen que ver con ser emprendedor, manejador de conflictos, asignación de recursos y negociador.

⁸ “.....La economía estaría de acuerdo en asociar la emprendedor con la innovación y en que los emprendedores son actores importantes en el desarrollo económico. Los conductistas señalan como características del emprendedor la creatividad, la persistencia, el sitio de control y el liderazgo.para los administradores son organizadores, son personas que desarrollan visiones alrededor de los cuales organizan sus actividades y además saben utilizar sus recursos.”, (Conde y Saleme, 2003: 58).

Para el profesor Mintzberg, lo anterior, son características realistas y no fantasías de las funciones de los administradores, señala que el administrador hoy en día es quién determina si las organizaciones y las instituciones sociales, brindan adecuados productos o servicios o los desperdician, por ello, es necesario diseñar organizaciones que permita llevar a cabo las estrategias organizaciones y, de esta manera, lograr el éxito y la supervivencia de éstas.

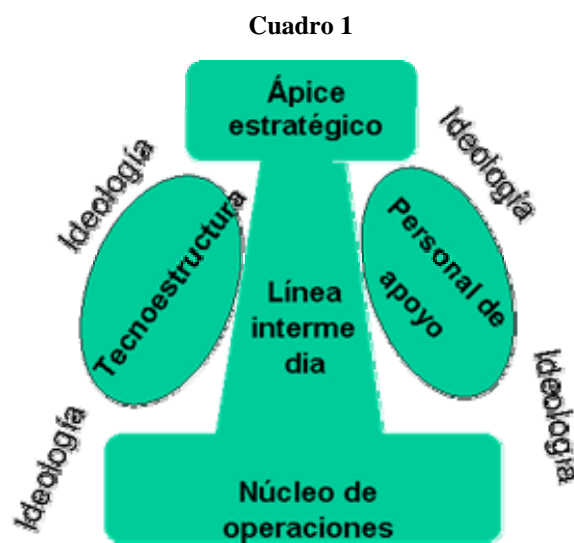
Henry Mintzberg destaca que el diseño y el estudio de una organización, en la práctica es bastante complejo, por ello, la configuración de una organización consiste en el diseño exacto a partir de una serie de bloques constituyentes y de mecanismos de coordinación.

Para Mintzberg⁹, que existen fundamentalmente seis configuraciones puras que se pueden adoptar (o pueden surgir) para ajustarse al contexto al que se enfrentan los distintos tipos de organización, pero antes de describir las configuraciones, es necesario señalar los elementos que conforman todo tipo de configuración, los cuales son seis elementos constituyentes básicos de toda organización (*ver cuadro 1*):

1. **El núcleo de operaciones**, donde se fabrican los productos o los servicios, es decir, donde se realizan, los trabajos básicos; la fábrica, la tienda las oficinas.
2. **El ápice estratégico**, donde se ejerce la dirección general de la organización.
3. **La línea intermedia**, todos aquellos directivos que se sitúan entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.

⁹ “.....Henry Mintzberg es profesor investigador en la Universidad de Mc Gill en Montreal, Canadá, se le considera promotor del *management*, y un crítico severo de la teoría y práctica administrativa. Para Mintzberg, “management es el proceso de trabajar con y a través de otros para lograr los objetivos organizacionales en un medio ambiente cambiante.....”, (*Abreu , 2002: 42*).

4. **La tecnoestructura**, es el staff de analistas que diseñan los sistemas por los que se controlan y realizan los procesos laborales de los demás, en esta parte se incluye a los ingenieros, los contadores y los especialistas informáticos.
5. **El staff de apoyo**, que ayuda al trabajo del núcleo de operaciones, como las secretarías, los administrativos, el personal técnico, el personal de cafetería o de relaciones públicas.
6. **La ideología o cultura de la organización**, es decir, los valores, creencias y supuestos que se dan por sentados.



Por otra parte, es obvio que toda actividad humana organizada, requiere de la división del trabajo, pero al mismo tiempo requiere de la coordinación de las diversas tareas o actividades, por tal motivo, la estructura de una organización puede ser definida por la división de tareas o actividades y las formas de coordinación de tales tareas, es por ello, que para el profesor Mintzberg, existen seis mecanismos básicos de coordinación:

1. **Adaptación mutua:** mediante contactos informales entre los trabajadores del núcleo de operaciones. Esta forma de coordinación es muy frecuente en pequeñas organizaciones simples, donde la gente trabaja en estrecha colaboración y, principalmente, con relaciones informales.
2. **Supervisión directa:** mediante una jerarquía, se presenta cuando una persona coordina dando ordenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas. El trabajo es controlado desde el ápice estratégico, a través de la línea intermedia, hasta el núcleo de operaciones.
3. **Estandarización de procesos de trabajo:** mediante sistemas que especifican cómo deben realizarse las actividades, es el trabajo de los analistas de la tecnoestructura, que deben diseñar y desarrollar proyectos o sistemas para la estandarización de los puestos.
4. **Estandarización de resultados:** por ejemplo, mediante la especificación de los productos o los servicios, también se lo conoce como la estandarización de la producción o la distribución, este tipo de estandarización proviene de los analistas o tecnoestructura.
5. **Estandarización de habilidades:** que incluye los conocimientos y competencias, es un importante mecanismo de coordinación de muchas organizaciones de servicios profesionales, el núcleo de operaciones de un hospital o un despacho de arquitectura o abogados, puede funcionar correctamente porque los operadores comparten el mismo conocimiento y las mismas competencias, obtenidas en su formación profesional.

6. **Estandarización de normas:** es cuando todos los participantes de la organización comparten una serie de creencias comunes y por lo tanto, logran coordinarse a partir de este hecho. Este mecanismo es particularmente poderoso en muchas organizaciones de voluntariado o de tipo religioso.

Cabe señalar, que diversas organizaciones prefieren un mecanismo que otro, sin embargo, ninguna puede depender de un solo mecanismo, en la práctica en toda organización medianamente desarrollada, se encontrarán los seis mecanismos mencionados, aunque uno es el que predomina. Así mismo, para lograr un adecuado diseño organizacional, es necesario relacionar la configuración organizacional con una diversidad de parámetros, que tienen que ver de manera fundamental con la división del trabajo y la coordinación de las actividades y tareas de la organización, estos parámetros o factores son nueve:

1).- La especialización del trabajo, 2).- la formalización del comportamiento, 3).- la capacitación, 4).- el adoctrinamiento o creencias arraigadas, 5).- la agrupación de unidades o integración de tareas, 6).- el tamaño de la unidad o el espacio de control, 7.- los sistemas de planeación y control, 8).- la descentralización (vertical y horizontal) y, 9).- los dispositivos de enlace que son cuatro los más importantes: las posiciones de enlace (puestos creados para coordinar directamente el trabajo de dos unidades), los grupos de trabajo temporales y permanentes (congregan a miembros de varias unidades para tareas específicas e institucionales), los administradores integradores (por ejemplo, los gerentes de marca) y la estructura matriz (basada en dos o más bases de agrupamiento).

Por otra parte, para la elección más efectiva de estos nueve parámetros o factores del diseño organizacional, hay que tener en cuenta la influencia del contexto externo o como les llama Mintzberg “factores de contingencia o situacionales”, los cuales son cuatro;

Edad y tamaño.

En este aspecto, es necesario considerar los siguientes postulados generales o hipótesis, que se derivan de amplias investigaciones respecto de este tópico:

- Entre más antigua la organización, más formalizado su comportamiento
- Entre más grande la organización, más formalizado su comportamiento
- Entre más grande la organización, más elaborada su estructura; es decir entre más especializados sus trabajos y sus unidades, más desarrollados son sus componentes administrativos.
- Entre más grande la organización, es más grande el tamaño promedio de sus unidades.
- Desde la fundación de la organización, la industria refleja la edad de la industria.

El sistema técnico.

Este debe ser diferenciado de la “tecnología”, se refiere a los instrumentos que utiliza el núcleo de operaciones para producir los productos o servicios. De igual manera, que referente a la edad y el tamaño, existen diversas hipótesis respecto a éste:

- Entre más regulado el sistema técnico, más control en el trabajo de los operadores, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo de operaciones.
- Entre más complejo el sistema técnico, más elaborado y profesional el personal de apoyo.

- La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en orgánica.

El medio ambiente o el contexto externo.

Como sabemos el contexto externo de la organización, se refiere a los proveedores, mercado, clima político, competidores, aspectos económicos y financieros, es decir, a todos los factores externos que influyen en la vida de la organización, las tendencias más comunes, son las siguientes:

- Entre más dinámico el medio ambiente de una organización, más orgánica su estructura.
- Entre más complejo el medio ambiente de una organización, más descentralizada necesita ser su estructura.
- Entre más diversificados los mercados de una organización, mayor es la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las favorables economías de escala.
- La mayoría de las ocasiones, la extrema hostilidad de su medio ambiente obliga a las organizaciones a centralizar temporalmente su estructura.

El Poder

En este tópico existen dos grandes hipótesis, que se sintetizan de la siguiente forma:

- Cuanto mayor sea el control externo sobre la organización (principalmente de los accionistas), más formalizada será su estructura.
- Una coalición externa dividida tenderá a fomentar una coalición interna politizada y viceversa.

Como ya se comento, los parámetros de diseño de una organización, se seleccionan de acuerdo a la edad, tamaño, sistema técnico y medio ambiente, pero algo que influye de manera trascendentemente es la moda, a lo que los teóricos del nuevo institucionalismo llaman el “isomorfismo mimético”¹⁰, es decir la tendencia a la imitación, principalmente de lo que es exitoso en determinado momento.

Una premisa básica para Mintzberg, es que para que pueda llevarse a cabo la estrategia de la organización, se debe de elegir un tipo de configuración, que se ajuste al contexto en que opera, las cuales se pueden agrupar en *seis tipos*, que tienen unan interrelación con factores de contingencia (el tipo de entorno y cuestiones internas) y los parámetros de diseño (elementos claves de coordinación y los mecanismos de coordinación), las *seis configuraciones* de la organización, son las siguientes:

1. **Organización empresarial o estructura simple:** Pocas actividades están formalizadas y se utiliza la planificación lo mínimo posible, tiene una jerarquía directiva pequeña, dominada por el director general (que en pequeñas empresas suele ser el propietario) y una división del trabajo flexible. Esa configuración es efectiva en pequeñas organizaciones empresariales, en las que la flexibilidad ante el cambio de las circunstancias es esencial para el éxito.
2. **Organización máquina o burocracia mecánica:** suele encontrarse en organizaciones maduras que actúan en mercados con tasas de cambio muy reducidas, su característica principal es tener un gran departamento de personal (o tecnoestructura) que desarrolla sistemas y rutinas de trabajo para estandarizar las tareas, este tipo de configuración es

¹⁰ “...La incertidumbre también es una fuerza poderosa que propicia la imitación. Cuando se entienden poco las tecnologías organizacionales, cuando las metas son ambiguas o cuando el ambiente crea incertidumbre simbólica, las organizaciones pueden construirse siguiendo el modelo de otras organizaciones...”, (P. DiMaggio y W. Powell, 1999: 111).

adecuada para organizaciones que producen bienes o servicios, en las que el liderazgo en costos resulta esencial para lograr la competitividad.

3. **Organización profesional o burocracia profesional:** es una burocracia, pero sin la centralización de la burocracia mecánica, el trabajo profesional es complejo, pero puede estandarizarse, garantizando que los profesionales que trabajan en el núcleo de operaciones tengan el mismo conocimiento y las mismas competencias nucleares. Este tipo de configuración se requiere cuando una organización se encuentra en un medio ambiente que es estable, pero al mismo tiempo complejo, en tanto que la complejidad requiere una descentralización para individuos altamente capacitados y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y así trabajar con un amplio grado de autonomía.
4. **La organización diversificada o configuración divisional:** este tipo de configuración se busca como una respuesta a la diversidad de productos y mercados de la organización, son unidades diversificadas de línea intermedia, que comúnmente se les llaman divisiones, ejerciendo un impulso hacia la fragmentación, es decir que cada división tiene su propia estructura.
5. **La organización innovadora o adhocracia,** se produce en organizaciones cuya estrategia competitiva parte sobre todo de la innovación o el cambio, esta configuración es muy orgánica y se basa en la interrelación directa entre los trabajadores del núcleo de operaciones, y en un estilo de dirección que fomenta y apoya la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados; la adhocracia tiene que ser considerada como una “comunidad de comunidades”, si se quiere que se fomente la innovación.

6. **La organización misionera:** cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos, y por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos, así como una reducción de las diversas formas de diferenciación localizadas en las otras configuraciones, lo que mantiene a la organización misionera unida, es decir, lo que ocasiona su coordinación, son las normas.

Aunque pocas organizaciones se ajustan exactamente a alguna de las configuraciones descritas, en tanto que cada una es de tipo ideal y en la realidad lo que existe es una combinación de éstas, las características de ellas sirven para reflexionar sobre cuestiones importantes, relativas al ajuste entre estrategia y la estructura de la organización.

El *cuadro 2* resume las características claves de las seis configuraciones propuestas por H. Mintzberg, en términos de las circunstancias o situaciones a las que mejor se ajustan, y también la forma y el *modus operandi* de la organización, en términos de los elementos y mecanismos de coordinación en cada caso.

Cuadro 2.

Las seis configuraciones de la organización según Mintzberg y su relación con los factores de contingencia y los parámetros de diseño.

Factores de contingencia			Parámetros de diseño	
Configuración	Entorno	Internos	Elemento clave de la organización y tipo de descentralización	Mecanismos de coordinación clave
Organización empresarial o estructura simple	Simple/dinámico Hostil	Pequeña Joven Tareas simples Control del director general	Ápice estratégico/ Centralización horizontal y vertical	Supervisión directa
Organización máquina o burocracia mecánica	Simple/estático	Vieja Grande Tareas reguladas Control tecnócrata	Tecnoestructura / Descentralización horizontal limitada	Estandarización del trabajo
Organización burocracia profesional o	Complejo/estático	Sistemas simples Control profesional	Núcleo de operaciones / Descentralización horizontal	Estandarización de habilidades
Organización diversificada o divisional	Simple/estático Diversidad	Vieja Muy grande Tareas divisibles Control de la línea media	Línea de media / Descentralización vertical limitada	Estandarización de resultados
Organización innovadora o adhocracia	Complejo/dinámico	A menudo joven Tareas complejas Control de expertos	Núcleo de operaciones Staff de apoyo / Descentralización selectiva	Adaptación mutua
Organización misionera	Simple/estático	Edad media A menudo "enclaves" Sistemas simples Control ideológico	Ideología / Descentralización	Estandarización de normas

Fuente: H. Mintzberg, The Structuring of Organizations, Prentice Hall, 1979, modificado por Morales Calderón, José [2004].

Sin embargo, por el mundo cambiante en que vivimos, es muy posible que se genere un desajuste entre las configuración y la situación de la organización; por ejemplo, la pequeña empresa habrá crecido y se habrá diversificado, de forma que

su estructura simple o empresarial ya no resultará adecuada; el *cuadro 3* muestra algunas de las situaciones que pueden crear la necesidad de que una organización cambie su configuración.

Cuadro 3.

Cambio de configuración: algunos ejemplos:

De	A	Motivo	Ejemplo
Organización empresarial o estructura simple	Organización o burocracia profesional	Crecimiento	Empresas manufactureras
Organización máquina o burocracia mecánica	Organización diversificada o divisional	Crecimiento y diversidad	Varios tipos de empresas
Organización o burocracia profesional	Organización innovadora o adhocracia	Cambios en el entorno	Organizaciones de servicios
Organización misionera	Organización o burocracia profesional	Crecimiento	Organizaciones sin ánimo de lucro
Organización o burocracia profesional	Organización en red	Entorno dinámico	Organizaciones de servicios profesionales
Configuración única	Más de un tipo	Entorno complejo/dinámico	Muchas

Tomado de: Johnson, Gerry y Sholes, Kevan, Estructura y diseño de la organización, en; Dirección Estratégica, 5ta. Edición, Prentice Hall / Pearson Educación, Madrid España, 2001, página 391.

A la propuesta del profesor Mintzberg, se le puede denominar también como la “teoría de los seis organizacionales” (*ver cuadro 4*), en tanto que su propuesta se construye con base a *seis* funciones del manager, *seis* elementos claves de la organización, *seis* mecanismos básicos de coordinación, *seis* configuraciones básicas, y *seis* tipos básicos de descentralización, entre los cuales existe una gran relación, la cual se puede explicar a partir de una serie de impulsos ejercidos sobre la organización, por cada una de estas seis partes; los seis impulsos son los siguientes:

- **Impulso para el liderazgo.**- El ápice estratégico ejerce una presión para el liderazgo, mediante el cual conserva el control sobre la toma de decisiones,

consiguiéndose la coordinación por medio de la supervisión directa. Cuando la organización responde a esta presión, da como resultado la organización empresarial.

- **Impulso para racionalizar.**- La tecnoestructura ejerce su presión para racionalizar, de forma ideal, por medio de normalización de los procesos de trabajo, fomentando la descentralización horizontal limitada, este tipo de impulso genera la organización maquina.
- **Impulso hacia la fragmentación.**- En su búsqueda de autonomía, los directores de línea media ejercen una presión para fragmentar la estructura, para concentrar el poder de sus propias unidades, por medio sólo de una descentralización vertical limitada para ellos mismos. Este tipo de presión, da como resultado la organización diversificada.
- **Impulso hacia la profesionalización.**- Los miembros del núcleo de operaciones ejercen una presión para profesionalizar la organización, con objeto de minimizar la influencia que otros, tanto colegas como administradores de línea y tecnócratas, tienen sobre su trabajo. Este tipo de impulso, lleva a que se consolide la organización de tipo profesional.
- **Impulso a la colaboración.**- El staff de apoyo ejerce una presión para colaborar, con objeto de implicarse a sí mismo en la actividad central de la organización. En este caso, la organización adopta la configuración innovadora.
- **Impulso a la unidad.**- La ideología existe fundamentalmente en forma de una fuerza dentro de la organización, fomentando que sus miembros se aglutinen. El impulso a la unidad, a partir de la normalización de las reglas como mecanismo de coordinación principal, se llega a la organización misionera.

Cuadro 4



Fuente: **Elaboración propia**

Como ya comentamos, para este autor el manager es el personaje o actor central de la organización, por ello el éxito de una organización radica en una pasión canalizada de algún modo hacia la búsqueda de la generación y de la conservación de habilidades distintas.

Por lo expuesto, podemos afirmar que la teoría de Mintzberg es pertinente para entender y llevar a cabo la gestión de las pequeñas y medianas empresas en México, principalmente ahora que estamos viviendo en la era de la globalización.

Reflexión final.

El mundo global en que vivimos hoy en día, provoca que los contextos de las organizaciones sean muy turbulentos y complejos, obviamente el impacto de ello en las organizaciones pequeñas y medianas de nuestro país es muy fuerte, lo cual provoca una gran incertidumbre organizacional. Para contrarrestar lo anterior, es necesario que los dirigentes de las organizaciones mexicanas utilicen la teoría de la organización, la cual permite analizar y conocer a profundidad qué son las organizaciones y en que contexto se desenvuelven.

Como se menciona en una parte del documento, no existe una teoría de la organización, sino varias teorías, las cuales abordan uno o varios aspectos de las organizaciones, con metodologías y análisis diversos, pero un paradigma que nos parece muy pertinente para las el análisis de las pequeñas y medianas empresas en México, es la teoría de las configuraciones de Mintzberg o la “teoría de los seises”, como nosotros la hemos denominado, no olvidar que esta teoría del **Management**, da una gran importancia a la tarea de los administradores, para el éxito de las mismas. Es necesario destacar, que en los enfoques de la planeación estratégica, Henry Mintzberg es el principal exponente del enfoque denominado de aprendizaje, en tanto que él concibe la creación de estrategias como un proceso que surge de la propia experiencia de la organización y de las restricciones del contexto organizacional.

Bibliografía

Abreu Beristain, Martín (2002), Prospectiva de las organizaciones bursátiles en México, Denarius: revista de Economía y Administración, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 31-54.

Bauman, Zygmunt (1999), La globalización: consecuencias humanas, Fondo de Cultura Económica, México.

Bauman, Zygmunt (2001), La sociedad individualizada, Madrid, Cátedra.

Castells, Manuel (2001), Tecnología de la información y capitalismo global, en Hutton Will y Giddens Anthony, Eds. En el límite: la vida en el capitalismo global, Tusquets editores, Barcelona España, pp. 81-111.

Conde Hernández, Raúl y Saleme Aguilar, Ma. Magdalena (2003), Reconsideraciones de dos actores claves del desarrollo económico. La pequeña empresa y el emprendedor, en Revista Administración y organizaciones: Pequeña y mediana empresa en México, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, año 5, no. 10, pp. 45-66, México,

Chiavenato, Idalberto (2000), Introducción a la teoría general de la administración, 5ª. Edición, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1056 pp.

George Jr., Claude S. y Álvarez Medina, Ma. de Lourdes 2005, Historia del pensamiento administrativo, Pearson educación, México, 313 pp.

DiMaggio, Paul J. y Powell, Walter W. (1999), Retorno a la jaula de hierro: el isoformismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales., pp. 104-125 en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps.), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, México, Fondo de Cultura Económica/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, UAEM.

Drucker, Peter (1994), La Sociedad Postcapitalista, Grupo Editorial Norma, Colombia, 244 pp.

Emery, Fred L. y Eric L. Trist (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", Human Relations 18, pp. 21-32.

Franklin F. Enrique Benjamín (2000), Auditoría administrativa, McGraw Hill, México, 568 pp.

Ibarra Colado, Eduardo (2003), La Universidad en México hoy, gubernamentalidad y modernización, UNAM, UAM-I, UUAL, Colección Posgrado, México, 524 pp.

Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2001), Dirección estratégica, Prentice Hall, 5ª. Edición, México, 716 pp.

Korten, David C. (2000), El mundo post empresarial, Ed. Granica, España, 434 pp.

Mintzberg, Henry (1979), The Structuring of Organizations, Prentice Hall.

Mintzberg, Henry (1991), Mintzberg y la dirección, Ed. Díaz de Santos, Madrid España, 494 pp.

Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James (1993), El proceso estratégico, Ed. Prentice may Hispanoamericana, 2da. Edición, México, 1207 pp.

Mintzberg Henry, (1993a), El trabajo de la administración: fantasías y realidades, en Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James [1993], *El proceso estratégico*, Ed. Prentice may Hispanoamericana, 2da. Edición, México, pp. 25-37.

Morales Calderón, José R.[2002], Decaimiento, mortandad y sobrevivencia organizacional: Gestión estratégica de las organizaciones mexicanas en el neoliberalismo, Denarius: revista de Economía y Administración, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 55-73.

Morales Calderón, José R. [2004], Planeación estratégica y decaimiento organizacional en micro, pequeñas y medianas empresas, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, 30 pp., (Reporte de Investigación).

Suárez Núñez, Tirso (2003), La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas, Revista Administración y organizaciones: Pequeña y mediana empresa en México, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, año 5, no. 10, pp. 17-25., México.