

# Modelos organizativos emergentes en el contexto de la economía colombiana

*Emerging organizational models in the context of the Colombian economy*

*Modelos organizacionais emergentes no contexto da economia colombiana*

Recibido: 24-03-2023 • Aprobado: 15-12-2023 • Página inicial:185 • Página final:211

DOI: 10.53995/23463279.1735

Juan Carlos Olier Restrepo<sup>1</sup>

Ricardo Jaramillo Yepes<sup>2</sup>

Uriel Osorio Arango<sup>3</sup>

Diego Londoño Ramírez<sup>4</sup>

Camilo Alberto Garcia Gomez<sup>5</sup>

**Resumen:** El presente artículo es el resultado del proyecto de investigación que asumió como propósito investigar en el contexto de la economía de Colombia los modelos emergentes de Administración empresarial al albor de la teoría de las organizaciones que se autogestionan, con el fin de determinar en las MiPymes la viabilidad práctica de implementar un modelo ajustado a la realidad de la gestión empresarial que en ellos se efectúa. La investigación que se realizó fue de tipo exploratoria, dado que sirve para preparar el terreno, usualmente antecede a los otros tipos de investigación; de su objeto de estudio se tomó como población las Pymes de los sectores manufacturero, comercial y de servicios, ubicadas en las ciudades de Medellín, Bogotá y Cali, para una muestra aleatoria estratificada de 4.640 empresas, donde se realizaron encuestas de tipo formal estructurado, con las cuales

se efectuó un análisis cualitativo para darle respuesta a la investigación con sus respectivas conclusiones. Los resultados de la investigación muestran que la realidad de las MiPymes latinoamericanas presentan debilidades y fragilidades, acompañadas de diseños organizacionales tradicionales, siendo en esta área de predominio el empirismo como práctica cotidiana, ante lo cual los modelos emergentes se perciben como el cambio respuesta necesario para dar a estas organizaciones la dimensión adecuada a los desafíos y retos que en el mundo actual se presentan.

**Palabras clave:** MiPymes, Modelos organizacionales emergentes, estructura organizacional, gestión del cambio, Mercadeo interno.

Código JEL: M10, M31, M40

<sup>1</sup> Magister en Administración de empresas. Profesor universitario, Institución Universitaria Digital de Antioquia, grupo de investigación INDDDES. Contacto: juancarlosolier@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2533-8353>

<sup>2</sup> Magister en Marketing y Dirección Comercial. Profesor universitario, Institución Universitaria Digital de Antioquia. Contacto: ricardojoy788@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1012-2250>

<sup>3</sup> Magister en Administración de Negocios Internacionales. Profesor Universitario Corporación Universitaria Americana Sede Medellín - Colombia. Contacto: uropsic@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9437-0827>

<sup>4</sup> Especialista en Marketing y Modelos de Negocio On line. Profesor Universitario, Institución Universitaria Digital de Antioquia. Contacto: diegolondonor77@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2612-1754>

<sup>5</sup> Magister en Fisiología. Politécnico. Estudiante de Administración de Empresas, Institución Universitaria Digital de Antioquia, Colombia. Contacto: camilgarciag@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5956-5423>

**Abstract:** This article is the result of a research project whose purpose was to investigate, in the context of the Colombian economy, the emerging models of Business Administration at the dawn of the theory of self-managing organizations, in order to determine in MiPymes, the practical feasibility of implementing a model adjusted to the reality of the business management that is carried out in them. The investigation that was carried out was of an exploratory type since it serves to prepare the ground, it usually precedes the other types of investigation, from its object of study the SMEs of the manufacturing, commercial and service sectors located in the cities were taken as the population. of Medellín, Bogotá and Cali for a stratified random sample of 4640 companies, where structured formal surveys were carried out, with which a qualitative analysis was carried out to respond to the investigation with their respective conclusions. The results of the research show that the reality of Latin American MSMEs present weaknesses and fragilities accompanied by traditional organizational designs, with empiricism as a daily practice predominating in this area before which emerging models are perceived as the necessary response change to give to these organizations the appropriate dimension to the challenges that are presented in today's world.

**Keywords:** MiPymes, emerging organizational models, organizational structure, change management, internal marketing.

**Resumo:** Este artigo é o resultado do projeto de pesquisa cujo objetivo foi investigar, no contexto das PME da economia colombiana, os modelos emergentes de administração de empresas nos primórdios da teoria das organizações autogeridas. A pesquisa realizada foi de tipo exploratório, pois serve para preparar o terreno, geralmente antecede os demais tipos de pesquisa, o objeto de estudo foram as PMEs dos setores industrial, comercial e de serviços localizadas nas cidades de Medellín, Bogotá e Cali para uma amostra aleatória estratificada de 4.640 empresas, onde foram realizadas pesquisas formais estruturadas, com as quais foi realizada uma análise qualitativa focada nas práticas e processos empresariais com o objetivo de compreender como operam para responder à investigação com seus respectivas conclusões.

**Palavras-chave:** MPMEs, modelos organizacionais emergentes, estrutura organizacional, gestão de mudanças, marketing interno.

## Introducción

El estudio de los modelos administrativos emergentes es una teoría cuyos fundamentos los encontramos en la llamada “renovación de la administración” (Aktouf, 2016), germinada en los últimos años del Siglo XX, durante los cuales se plantea una revisión del conocimiento y la práctica de la administración para romper la tradición “tramada de numerosos y diferentes hilos, en raíces, en ramificaciones y en intersecciones completamente distintas: prejuicios, creencias y convicciones” (Aktouf, 2016), que han marcado la dinámica de las organizaciones empresariales desde Taylor y Fayol, hasta Druker y Porter; esta ruptura con la tradición traslada los interrogantes sobre administración al mismo diseño organizacional, es decir, las estructuras organizacionales que hoy día se trazan, si bien tienen como asiento lo tradicional, son un prototipo totalmente distinto en cuanto a lo funcional; así, las áreas de gestión están llamadas a responder un interrogante sobre la funcionalidad de las mismas, sobre todo en las organizaciones que se autogestionan.

El propósito de esta investigación es estudiar en el contexto de la economía de Colombia los modelos emergentes de la administración empresarial al albor de la teoría de las organizaciones que se autogestionan, con el fin de determinar en las medianas y pequeñas empresas (MiPymes) estos modelos y ajustarlos a la realidad de la gestión empresarial que en ellos se realiza.

Está compuesta por tres tópicos específicos de desarrollo; el primero en la identificación de las causas y efectos en las organizaciones empresariales de un cambio radical en la estructura organizacional y sus implicaciones desde la gestión del cambio

Un segundo tópico en el área referente a la experiencia de organizaciones que se autogestionan, un análisis de las experiencias locales y una proyección en el contexto de la economía del país y la importancia de las MiPymes en ella.

En este apartado es necesario entender el contexto de las Pymes en Colombia, desde su concepción y clasificación jurídica, hasta su incidencia económica y social; así mismo, como sus dificultades y obstáculos al momento de desarrollar sus actividades

Y un tercer tópico en el área del análisis y formulación de modelos emergentes para Pymes, fundados en las propuestas teóricas y experiencias de organizaciones que se autogestionan, y en donde se busca, principalmente, ajustar la gestión administrativa a un contexto particular, en el cual es importante examinar el aspecto social y cultural como elementos determinantes en el diseño, desarrollo y gestión de estas organizaciones.

El estudio y análisis del desarrollo evolutivo de sistemas organizacionales, desde las premisas propias del diseño organizacional, presume para una investigación la aplicación experimental de un método perfeccionado a partir de diferentes estudios, entre ellos:

Autores como Dini y Stumpo (2019), establecen en su estudio de la Cepal sobre las MiPymes en América latina los cambios importantes que está experimentando el mundo en ámbito geopolítico, económico y tecnológico; es así como el crecimiento económico, el dinamismo del comercio internacional, la revolución digital con sus efectos sobre los patrones de consumo y producción, las demandas globales vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, representan un desafío en los países de América Latina, donde las micro, pequeñas y medianas empresas se estima que son el 99 % de las empresas formales y el 61 % del empleo formal del continente, no pueden quedar al margen de estos procesos, son actores centrales y como tales sus exigencias en materia de organización administrativa son de primordial importancia en atención de los cambios que han de generarse como respuesta a las demandas locales y globales de desarrollo e integración en los métodos de transformación productiva y tecnológica en marcha.

Sin embargo, la realidad de las Pymes latinoamericanas presenta debilidades y fragilidades como: marginalidad en la participación de los mercados más dinámicos, baja contribución al comercio exterior, poca participación en relaciones productivas con grandes empresas, escasa integración de modelos asociativos y, por ende, baja productividad de escala, poca innovación, tecnología obsoleta poco productiva y, en el menor de los casos, diseños organizacionales tradicionales, siendo en esta área de predominio el empirismo como práctica cotidiana, ante lo cual los modelos emergentes se perciben como el cambio respuesta necesario para dar a estas organizaciones la dimensión adecuada a los desafíos y retos que en el mundo actual se presentan.

Para Laloux (2016), en el campo de los modelos organizativos emergentes, concluye que, a pesar de los adelantos y progresos de la humanidad logrados a partir de su desarrollo y contribución, la gestión de las organizaciones ha llegado a su límite sobrepasando la capacidad del planeta en cuanto al uso de los recursos disponibles, encontrando en las recetas tradicionales más problemas que soluciones y, por tanto, adoptar una visión más amplia desde diferentes perspectivas, y con un nivel de conciencia más elevado permitirá acoger nuevos tipos de organización radicalmente diferentes, en su estructura, prácticas, procesos y cultura.

El contexto de la economía y la realidad sociocultural de Colombia atribuye al desarrollo del conocimiento en administración la búsqueda de propuestas e iniciativas que den respuesta a los desafíos que se presentan; así, según las cifras de

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020), las Pymes en el país representan el 80 % del empleo y el 90 % del sector productivo nacional, siendo uno de sus mayores desafíos la competitividad por la falta de generación de estrategias de crecimiento sostenible en el largo plazo.

Supone lo anterior que el resultado de la investigación debe llevar a la solución de interrogantes, tales como: ¿Es posible diseñar organizaciones sostenibles en el largo plazo? ¿Los modelos tradicionales o empíricos de administración usados en las Pymes en el país pueden evolucionar a modelos emergentes afines al contexto cultural y social colombiano?

Los estudios de la Cepal (Stumpo, 2019) y (Laloux, 2017), admiten que la forma para sobreponernos a los problemas y desafíos que actualmente se enfrentan en el mundo, es necesario adoptar nuevos tipos de organización con propósitos más claros, competitivos, productivos, sostenibles y sustentables, que, en un contexto particular, diseñe un modelo organizacional que responda a estas demandas.

El desarrollo de estos planteamientos determina su importancia en el campo del saber administrativo; es así como el grupo de investigación Organizaciones Sostenibles de la Universidad politécnica de Madrid, en su estudio *Modelización de organizaciones Evolutivas: Caso asociaciones Políticas* (Otero de Navascués, 2017), expone que las teorías organizacionales emergentes pueden ser aplicadas a tipos específicos de organizaciones y conducir a través de la ruptura de paradigmas existentes a diseños organizacionales emergentes, propios de un contexto delimitado. También, en el artículo “La invención y reinención de las organizaciones en el siglo XXI” de Édison A. Fernández Vega (2017), en el cual expone que el mundo experimenta transformaciones revolucionarias que están cambiando el modo de operar en las organizaciones y, por tanto, aquellas empresas, productos, procesos y personas que no se acojan a estos cambios pondrán en riesgo su sostenimiento en el corto plazo y, en consecuencia, el estudio de modelos organizacionales emergentes es fundamental para generar los cambios que respondan a las exigencias cada vez mayores de los entornos de cada organización empresarial.

De igual forma Vico Llorens (2019) en su libro *Evolución del desarrollo organizativo* concluye que el camino para aplicar los principios de las organizaciones innovadoras en las empresas es necesario caracterizar y comprender la evolución de estas en el contexto particular y, con ello, proponer los modelos emergentes para su desarrollo (Miceli, 2017), y en su libro *Gobierno Corporativo en Brasil y en el mundo* (año de publicación), expone que el mundo está pasando por cambios estructurales que están llevando a las partes interesadas a tener expectativas cada vez más altas sobre el papel de las empresas en la solución de problemas de la sociedad, y propone que se requieren cambios y soluciones estructurales que adopten un nuevo paradigma

en el gobierno corporativo que conlleve a propósitos más conscientes, éticos, que desarrolle lo mejor de las empresas.

Estos planteamientos ponen de manifiesto una ruptura del paradigma administrativo tradicional y revelan cuestionamientos profundos sobre la funcionalidad del diseño organizacional, lo que hace necesario medir los impactos de cambios radicales en las áreas de gestión, tales como: gestión humana, mercadeo, finanzas, contabilidad, producción y administración, tal como lo manifiestan Laloux (2017) y Aktouf (2016) en sus estudios, en los cuales se propone la autogestión organizacional que, en resumen, suprime casi en su totalidad estas áreas de gestión y redimensiona la función administrativa en la escala operacional de las organizaciones.

La anterior es muestra de los adelantos al interior de la investigación en el campo de modelos organizativos emergentes donde se expone la importancia creciente de este tópico en el desarrollo de la ciencia administrativa, en el cual la inclusión de las organizaciones empresariales en las soluciones a los desafíos que representan las demandas de cambio en todos los ámbitos de la sociedad, implican el análisis e investigación de nuevos planteamientos que las reinventen en un contexto particular; en este caso, la realidad económica de las Pymes en Colombia.

Esto, por ejemplo, lo vemos reflejado en el concepto de endomarketing, también conocido como marketing interno, el cual trata de un conjunto de acciones planeadas estratégicamente para ejecutar dentro de las organizaciones con el fin de incentivar a los trabajadores y así elevar sus satisfacciones para mejorar sus relaciones con los clientes, es un trabajo de relación persona - organización. Es así cuando las organizaciones buscan mejorar su imagen ante los empleados y los clientes, ya que trabajan desde la percepción de los colaboradores sobre la operación de la empresa desde varios ámbitos, considerando los procesos internos y externos, y presentando nuevas formas de transformarlos en seguidores y fans de la marca.

Cuando tenemos estos procesos de marketing internos desarrollados, podemos lograr un alto compromiso de parte de los colaboradores para hacer su trabajo de manera formidable, generando sentido de pertenencia y promulgando dicho reconocimiento ante los clientes externos; hecho que se ve reflejado en un excelente servicio al cliente y una capacidad inmejorable de brindar las mejores alternativas para un mejoramiento continuo.

Ahora bien, este concepto no trabaja por sí solo; debe tener una alineación con los procesos internos de Recursos Humanos, ya que una adecuada gestión de colaboradores hará que los mismos se sientan motivados y, como fin último, reflejen dicha percepción ante los clientes con un intercambio de experiencias conmemorativas y transformadoras, debido al desempeño individual y grupal de

las personas. Es así entonces cómo a través del endomarketing (mercadeo interno), podemos cumplir objetivos como colaboradores leales y comprometidos, mejor clima laboral, mayor bienestar, mejor servicio al cliente y un mejoramiento continuo de los procesos.

Así mismo, la gestión del talento humano cumple un papel clave en la reinención de las organizaciones; en esta investigación se encontraron respuestas que nos permiten hacer análisis frente a variables tales como: contratación, incorporación, capacitación, *coaching* y orientación, evaluación y gestión del desempeño, flexibilidad, perfiles de cargo, reconocimientos y estilo de liderazgo; los resultados obtenidos nos permitieron hacer análisis frente a los cambios que se están dando en las organizaciones y estas emprenden rutas para reinventar sus procesos en el desarrollo y gestión de sus colaboradores. Teniendo como base observar nuevos modelos organizativos en la práctica de la gestión del talento humano, ya que nos encontramos en un momento crítico de cambio a nivel mundial.

Es así, como lo plantea Scharmer (2017), en su libro *Teoría U* en el cual se propone en esta investigación para la gestión organizacional un proceso de toma de conciencia que permita la emergencia de las estrategias a medida que el futuro se presenta, definiendo propósito y atención más que diseño y estructura; de esto tenemos enfrente un camino para el desarrollo de la investigación donde se encontraron estrategias emergentes, particulares y disruptivas que se ajustan a nuestra realidad y contribuyen al mejoramiento del desempeño de las organizaciones y, en ellas, al sector de las MiPymes en Colombia.

## **Marco teórico**

En el estudio de los modelos de desarrollo organizacional es necesario hacer la distinción de dos categorías de conceptos: por una parte, está el concepto de organización, entendido este como el resultado de combinar y disponer en forma coordinada una serie de recursos con el fin de obtener un resultado o un fin propuesto, lo que supone la acción humana como determinante de la organización; esto sitúa los estudios del desarrollo organizacional en tiempos remotos, como se plantea: “La administración y el administrador moderno son el fruto de una larga evolución histórica, tan antigua como la humanidad” (Aktouf, 2016, p. 20).

Es así como desde el hombre prehistórico, las épocas faraónicas, en el imperio romano, en China y Grecia se contaba con una especie de organización de forma, similar al trabajo en cadena, con especialización, con procesos y jerarquías de supervisión, en los cuales se aplicaban principios fundamentales de planeación, organización y control, así como la descentralización y la organización funcional; no

de otra forma se obtuvieron los grandes logros de las civilizaciones que florecieron en estas épocas; también Laloux (2017) hace una clasificación de los modelos de organización basados en los estadios de desarrollo de la conciencia humana, desde los albores de la humanidad hace 200.000 años hasta nuestros días.

De otra parte, el estudio de los modelos de desarrollo organizacional, a través del tiempo, se ubica a partir de la categoría de organización empresarial en el asentamiento de la llamada revolución industrial en la civilización occidental y, en particular, con el surgimiento de las grandes empresas en Inglaterra, Francia y Estados Unidos en los siglos XIX y XX; en esta época se sintetiza y recopila a partir de las experiencias de las personas que en su momento asumieron el rol de dirigentes, instituyendo así las bases de la ciencia administrativa y, con ella, la denominada organización empresarial como categoría de desarrollo especializado en el campo del saber.

Los escritos y teorías de la escuela clásica y científica de la administración se centran en la eficiencia organizacional cuyo objetivo, finalmente, es el aumento de la productividad, como lo esboza Taylor (1961); si bien no da explícitamente un diseño organizacional, en sus principios establece las bases de la organización en disposición de departamentos funcionales, pero fue Fayol (1916), quien sistematizó el estudio del comportamiento administrativo y trazó las bases para el funcionamiento de la organización como un todo, a partir de la división de las operaciones administrativas en grupos relacionados entre sí.

Posterior a Fayol (1916) y Taylor (1961), están los planteamientos de Weber (1958), cuyo concepto de burocracia se refiere al diseño organizacional, considerando a esta como la forma más eficiente y racional que se podía utilizar en las empresas para lograr un elevado grado de eficiencia y control, basado en una estricta jerarquía definida por normas y lineamientos de autoridad; este modelo es normativo y su énfasis está en la estructura organizacional, la especialización, estabilidad, racionalidad y democracia; siendo un avance en su época, los postulados de Weber a través del tiempo se convirtieron e interpretaron como el extremo de la teoría clásica de la administración.

Ahora bien, el concepto de organización evolucionó desde la fundamentación de la revolución Industrial y las teorías de Fayol y Taylor, en el enfoque de sistemas tomado a partir de la Teoría General de los Sistemas, introducida por Bertalanffy entre el periodo de 1950 a 1956, donde la mayor evolución tiene el concepto en la teoría administrativa al estudiarse la organización como un sistema abierto; en él se comprende el funcionamiento estructural de las organizaciones y sus interacciones con el entorno, a partir de lo cual es posible planear acciones, anticipar las consecuencias inmediatas y, a largo plazo, entender los imprevistos que pueden presentarse ayudando a planear mejoras organizacionales mediante un análisis detallado de todos los componentes que integran el sistema.



En los estudios sobre modelos organizativos que se desarrollaron teniendo como base la teoría general de sistemas y que en su momento se consideraron rupturas con los conceptos tradicionales, se destaca la teoría del diseño contingente o situacional (Mintzberg, 1991), quien realiza un análisis de la estructura de las organizaciones, su funcionamiento, su interdependencia con el ambiente y las circunstancias que se presentan, lo que determina, en última instancia, el comportamiento general de la organización. La estructura organizacional más efectiva para una empresa en particular es contingente de la naturaleza de su medio ambiente, según Mora (1983, pp. 21-32); de la misma forma Mintzberg (1991), en su teoría de factores contingentes, plantea que todas las formas de organización se pueden resumir en cinco tipos de configuraciones que dependen de la edad, el tamaño, el entorno y la tecnología.

Para las décadas de los años 70, 80, 90 y primeras décadas del siglo XXI, los estudios sobre modelos organizacionales tienen una variada temática abordada desde Morin (1994) con su teoría sobre el pensamiento complejo, hasta Senge (2012) en las organizaciones que aprenden y Goldratt (1990) teoría de restricciones, o el mismo Laloux (2017) en su libro *Reinventar las organizaciones*, invitan a la administración a realizar un desmarque de pensamiento clásico, científico y a desarrollar las organizaciones a partir de principios fundamentales como la autonomía, la gestión del cambio, el compromiso y el entendimiento del sistema viviente y sus interrelaciones para que puedan existir, según lo esboza Villena (1994, pp. 119-124), los interrogantes a partir de la forma como las organizaciones enfrentan los procesos de cambio que han hecho surgir a través de los tiempos modelos organizacionales que dan respuesta en un contexto a las realidades que se enfrentan; estas respuestas hasta hace poco tiempo tenían un matiz semejante en cuanto a su estructura; es decir, si bien se innova en la metodología de las organizaciones, en el fondo la administración se basa en los modelos llamados tradicionales, jerárquicos, en los cuales la toma de decisiones está centralizada en el área administrativa y con poca participación de las demás áreas involucradas en la operación de las mismas, éxitos y fracasos enmarcados en el mismo modelo con algunas variantes, pero sin cambios fundamentales de fondo; sin embargo, los modelos con las tendencias de autogestión se han presentado como islas disruptivas en el ámbito organizacional y han trazado un camino que, actualmente, es estudiado y mejorado para una óptima gestión organizacional desde esta perspectiva novedosa.

Es así como desde finales del siglo XX y primeras décadas del siglo XXI se han desarrollado, en diferentes organizaciones, prácticas de autogestión que son el modelo a través del cual se da respuesta a las tendencias disruptivas en las organizaciones que buscan una mejor forma de realizar su gestión disolviendo los paradigmas de la administración tradicional, entre ellos tenemos:

Tabla 1

*Diferentes teorías sobre modelos organizacionales emergentes*

Teoría	Autor(es)	Implementación	Modelo organizacional	Resultados
Teoría Sociocracia (Gobierno de los socios)	Augusto Comte, Kees Boeke y Gerard Endenburg	Endenburg Electrotechnik en la década de los 70	Sistema de cuatro principios rectores: 1) la organización como jerarquía de círculos, 2) los enlaces dobles, 3) Transparencia y 4) Toma de decisiones en consenso	Mejora sustancialmente la productividad en el corto plazo, así como a mejorar sus procesos en todos los niveles de gestión (Buck, 2004).
Estilo Semco	Ricardo Semler	El Grupo Semco en el año 1982	Administración participativa (Semler, 1994)	el Grupo Semco es, en la actualidad, un conjunto de empresas que se dedica a actividades muy variadas, y esto se debe a la gran participación que tienen sus empleados; tal como afirma Semler (1994).
Teoría Beyond Budgeting (Más allá del presupuesto)	Jeremy Hope y Robin Frase	La institución de servicios financieros Svenska Handelsbanken en el año 1998	el modelo sin presupuesto	Resultados superiores en sus indicadores por arriba del promedio de sus competidores (Fraser y Hope, 2003).
Teoría de las metodologías ágiles	(Letelier Torres y Sánchez López, 2003)	el área de desarrollo de software en el año 2001, Spotify en el año 2006	Equipos desarrolladores	Prácticas que permitan un mejor desempeño dentro de su sector.
Teoría del modelo Holacracy	Brian Robertson	Ternary Software en el año 2007, Zappos, Haier, Medium y uska Allen Consultant (Savage, 2016)	Red de equipos autónomos, organizados en torno a un propósito, autoridad distribuida	Alta flexibilidad y adaptabilidad a los cambios.

Teoría	Autor(es)	Implementación	Modelo organizacional	Resultados
Beta Codex (2009)	Niels Pflaeging	Beta Codex Networt, Nokia, Google, IBM	Sistema interconectado de equipos(células) dirigido por las fuerzas de negocio, autoorganización (Plaeging, 2012).	Mayor rentabilidad, mayor valor social
Modelo TPS: Sistema de producción mediante el pensamiento Toyota o modelo LEAN	Sakichi Toyoda (Liker, 2019)	Toyota Motor Company	Este modelo se divide en 4, también llamadas las 4PS: Filosofía (Philosophy en inglés), Proceso, Personas y Socios (People & Partners) y Solución de Problemas. El objetivo principal es convertir las compañías en empresas con una cultura organizacional valiosa y donde el clima laboral hable en temas de producción	Alto nivel de estabilidad, calidad y producción, menores costos, entregas a tiempo y un entorno laboral seguro con la moral alta (Liker, 2019).

Nota. Elaboración propia a partir de resúmenes de cada teoría.

La base de la disrupción actual es un interrogante, sobre todo el componente de la administración llamada tradicional, desde las teorías científicas de la administración hasta la planeación estratégica; la teoría U plantea una visión del mundo desde el “futuro a medida que emerge” (Scharmer, 2017), mirada que parte del evidente fracaso de los modelos organizacionales y concepciones sobre las empresas que, hasta hoy en día, se han aplicado en el mundo en diferentes épocas y contextos. Es posible que resultados como el calentamiento global, el agotamiento de los recursos disponibles, el desmejoramiento material y espiritual del bienestar social, se puedan enfrentar con mejores respuestas que permitan superar estos desafíos y lograr superar los obstáculos que impiden el mejoramiento de los indicadores de vida en la humanidad. La teoría U plantea un proceso a través del cual, tanto en lo personal como en lo organizacional, se realiza una reflexión tendiente a tomar conciencia de las potencialidades que pueden emerger a medida que se interioriza el propósito, la intención y la atención en aquellas cosas que, verdaderamente, se quiere hacer; es posible obtener un resultado deseable si se desprende el pasado, los supuestos y herramientas de siempre para que surjan formas distintas de resolver los desafíos que se enfrentan, lo cual requiere, finalmente, tener una mente, un corazón y una voluntad abiertos.

En *Reinventar las organizaciones* (Laloux, 2017), se exponen las experiencias de la teoría de la autogestión en organizaciones que operan con prácticas Teal; en perspectiva, se hace un recuento histórico de la evolución de los modelos organizacionales, sus estadios de desarrollo basados en la visión del mundo y la

conciencia predominante en cada época, llegando a la conclusión, en esta primera parte, de que los estados sucesivos de desarrollo en los modelos organizacionales responden a estados de conciencia en un contexto determinado, y aunque se podría pensar que un estado superior es mejor a su antecesor, esto no necesariamente es así, pues depende de cómo se visualiza en cada estadio los beneficios de su desarrollo, pero “cuanto más compleja es la visión del mundo y la cognición, con mayor eficacia podemos enfrentarnos a los problemas” (Laloux, 2017).

En la segunda parte del libro se encuentran, a modo de ejemplo, las estructuras, prácticas y culturas de las organizaciones llamadas Teal; aquí se evidencia cómo en las organizaciones Teal evolutivas se han desarrollado importantes avances en la forma de gestión y diseño organizacional destacándose, primordialmente, en los campos de la autogestión, plenitud y propósito colectivo; como ejemplo se exponen los casos de las empresas AES, BSO/Origin, Buurtzorg, Favi, RHD, entre otras. Se concluye que, si bien hace falta desarrollar más conocimientos, en este campo existe un conjunto de prácticas orientadas a los propósitos evolutivos de las organizaciones,

[...] donde ya no es necesario predecir el futuro para planificar la estrategia perfecta. No se necesita forzar el cambio, no se necesita hacer presupuestos detallados y castigarnos cuando no alcanzamos las metas, podemos humanizarnos con la vida y escuchar aquello que desea manifestarse. (Laloux, 2017, p. 249)

Terminando esta parte con un capítulo sobre los rasgos culturales compartidos, en el cual se concluye que el contexto en el que opera una empresa y el propósito que persigue requieren de una cultura específica y única que, en general, tiene ciertos rasgos comunes asociados al estadio de desarrollo de una organización, entre ellos: la confianza, la toma de decisiones, la responsabilidad y el compromiso, plenitud, propósito.

También se verifica que los avances revolucionarios de las organizaciones que operan con prácticas Teal se logran cuando estas se enfocan en la cultura, los sistemas, las mentalidades y el comportamiento, elementos del cuadrante de Wilber aplicado en las organizaciones, donde, generalmente, se pone foco en uno de ellos.

La tercera parte del libro se enfoca en los requisitos para que una organización opere con los principios, la estructura, las prácticas y la cultura Teal, en este capítulo se concluye que existen solo dos requisitos: La alta dirección y la propiedad, es decir, las prácticas teal no operan fijas a la actividad de la empresa, ubicación espacial o contexto, solo se requiere de una voluntad para realizar las prácticas bajo este modelo. De igual forma poner en marcha o transformar una organización es un esfuerzo de voluntad de cada uno de los participantes en la organización, lo cual implica una ruptura con la tradicional forma de administrar que pone de plano la emergencia de cualidades a partir de una sinergia de interacciones sin jerarquías organizacionales.

En el año 2014, en el libro *Organizaciones exponenciales*, se afirma que “la velocidad con la que el cambio sucede es cada vez mayor y este está impulsado por una nueva revolución industrial basada en la transformación digital” (Ismail, Malone y Van Geest, 2016, p. 13).

Es un cambio caracterizado por la exponencialidad de las transformaciones, lo cual supone para las organizaciones y sus modelos de negocio un reto que va más allá de predecir las implicaciones de las tecnologías y adaptarse; es como crear nuevos tipos de organización y modelos de negocio que usufructúan del surgimiento exponencial de las tecnologías. La respuesta a los procesos disruptivos es un modelo de organización exponencial basado en los elementos de las nuevas tecnologías y los modelos de innovación adecuada, que permita en forma flexible y con poca inversión potencializar el mercado y escalar la organización a niveles muy superiores de aquellas que utilizan aún modelos tradicionales.

## Metodología

El proyecto de investigación *Estudio sobre los modelos organizacionales emergentes en el contexto de la economía colombiana*, es una tesis con un enfoque cualitativo en la cual se realiza un proceso de búsqueda que trata de comprender el fenómeno de la organización empresarial a nivel de las microempresas, se realiza un análisis de la evolución de las teorías de los procesos de diseño organizacional, a fin de identificar patrones y diferencias en las experiencias de las MiPymes que conlleven una propuesta de gestión ajustada a la realidad en el contexto de la economía del país.

El método o estrategia de investigación, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, p. 106) es exploratorio, y se lleva a cabo con el propósito de examinar el fenómeno de los modelos organizaciones emergentes en el contexto de la economía del país para el desarrollo de Pymes en los sectores manufacturero, comercial y de servicios en las ciudades de Medellín, Bogotá, y Cali, fundados en las propuestas teóricas y experiencias de organizaciones que se autogestionan; para ello, se realiza una caracterización de estas organizaciones en la cual se descubren las principales falencias que en el orden organizacional tienen las MiPymes, luego se realiza un análisis de la situación estratégica de estas organizaciones para establecer, a partir de las propuestas definidas como organizaciones Teal, un modelo de autogestión pertinente y contextualizado.

La población objeto de estudio es una muestra de las bases de datos de las Cámaras de Comercio de Bogotá, Medellín y Cali, la cual corresponde a 4.640 MiPymes de los sectores entretenimiento, administración-apoyo, financiero – seguros, transporte – alimentos, manufactura, de las cuales se seleccionó una muestra no probabilística

donde el procedimiento de selección está orientado por las características de la investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 109), en forma aleatoria simple aplicando para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, es decir contable, y la variable de tipo categórica; primero debe conocer “N”, si la población es finita, es decir, conocemos el total de la población y deseásemos saber “c” cuántos del total tendremos que estudiar, la fórmula sería:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad (1)$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población objeto

Z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza.

E = error estimado máximo aceptado.

P = probabilidad de que ocurra el evento estudiado.

Q = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

Para un nivel de confianza del 95 % y un error del 0.05, se tiene:

$$n = \frac{4640 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.05^2 * (4640 - 1) + 1.96 * 0.95 * 0.05} \quad (2)$$

$$n = 135 \text{ encuestas a aplicar}$$

$$n = 135 \text{ encuestas a aplicar}$$

La construcción y desarrollo de la fórmula supone:

- Muestreo aleatorio simple: en este tipo de muestreo cada unidad de la población tiene igual probabilidad de ser seleccionada, se recomienda cuando la variable en estudio es homogénea (Barreno Verau et al., 2009, p. 19).
- El parámetro es número que describe a la población, se infiere a partir de los datos de la muestra y depende del nivel de confianza. (Barreno Verau et al., 2009, p. 111).

La recolección de los datos se realizó con una encuesta de tipo formal estructurado, utilizando un cuestionario prediseñado, cuyo resultado y análisis se presenta en el apartado de resultados.

## Resultados

En la identificación de las causas y efectos en las organizaciones empresariales de un cambio radical en la estructura organizacional, sus implicaciones desde la gestión del cambio, se evidencia, en primera instancia, que en las organizaciones los cambios tienen orígenes diversos; sin embargo, es común hablar de reestructuración en medio de una crisis global y, dada la frecuencia con que estas se presentan, es materia de estudio las estrategias que han de plantearse para afrontar los desafíos que representan estas crisis que, independiente de sus causas, sus efectos necesariamente conducen a cambios en la mayoría de los casos radicales en el diseño, estructura y operación de las organizaciones.

Un examen de las recientes crisis explican esta predisposición (Luna, 1998), (Ocampo, 2007) (Sanahuja, 2019), y concluyen que las organizaciones que enfrentaron las crisis de los años 1994, 1999, 2007 y 2019 tomaron decisiones drásticas en cuanto a la proyección de sus negocios, sobre todo en el área financiera, origen común de estas crisis; pero el interrogante sobre los resultados de las empresas con una estructura tradicional implica ir más allá de la crisis, causas o efectos, para dar una mirada a las causas y efectos de cambios radicales en las estructuras organizacionales.

Siguiendo a Laloux (2017), las causas de los cambios radicales en las estructuras organizacionales está en los desastrosos efectos sobre la calidad de vida, consecuencia de la forma como en las sociedades se satisfacen las necesidades de las personas y la respuesta empresarial con bienes y servicios cuya producción ha deteriorado el medio ambiente, agotado los recursos disponibles y generado incontables efectos en la salud y vida de las demás especies vivientes en el planeta, realidades que replantean la relación de las organizaciones con el valor de su existencia misma.

Organizaciones como AES (Empresa de Energía Global que opera en 4 continentes. AES Colombia es el quinto generador de energía más grande de Colombia.), BSO/ Origin (empresa de consultoría en Tecnologías de Información en Holanda.), Semco (empresa manufacturera y de maquinaria procesadora de alimentos de Brasil), Pressto Perú (Pressto ofrece un completo servicio de tintorería y lavandería, con un amplio catálogo de servicios adicionales, como limpieza de zapatos y complementos); son empresas con historias similares, a pesar de realizar actividades económicas en sectores diferentes.

Estas organizaciones se caracterizan por comenzar como aquellas empresas tradicionales, burocráticas, de lento crecimiento y con grandes dificultades comerciales y financieras, para luego ser organizaciones reconocidas como exitosas a nivel local y global; lo común en estas organizaciones es el cambio radical en sus estructuras,

eliminación de la burocracia, áreas de gestión integradas, equipos paralelos de trabajo, autonomía operativa para la toma de decisiones y autogestión organizacional.

A nivel del estudio realizado en las MiPymes, se encuentra que las estructuras organizacionales, a pesar de definir las estrategias corporativas, el 58 % de las encuestadas así lo manifiestan: la participación de los miembros de la operación en esta definición es 13 % de las empresas que así lo hacen; esto muestra que para las organizaciones de la población objeto de estudio se opera bajo prácticas de organización tradicional.

En las MiPymes estudiadas se evidencia que la forma como se enfrentan los desafíos que implican los cambios en el contexto empresarial, es carente de herramientas que les permitan gestionar en forma eficiente el cambio, con sus consecuencias en el largo plazo, donde la supervivencia de estas organizaciones siempre es precaria, según la encuesta, el 41.7 % tiene una antigüedad entre 1 a 3 años.

## **Caracterización de las Pymes en Colombia**

En la actualidad, las MiPymes representan un sector de fundamental de relevancia para la economía de los países a nivel mundial; los múltiples estudios realizados al sector a nivel nacional e internacional, proporcionan una mirada extensa y centrada en la caracterización de las MiPymes; es así como en los estudios de la Cepal se afirma que “un aspecto fundamental de las Pymes latinoamericanas es su heterogeneidad” (Correa, Leiva y Stumpo, 2019), estado que complejiza una definición como característica esencial del sector; complementa la Cepal categorizando dos extremos; uno, las micro y pequeñas empresas,

[...] cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo y que se encuentran en una situación de informalidad y otro extremo se encuentran pequeñas y medianas empresas de alto crecimiento, de comportamiento más dinámico, cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades, lo cual implica que el concepto de tamaño, oculta realidades muy diversas en este tipo de unidades productivas. (Correa, Leiva y Stumpo, 2019)

Por su parte a nivel nacional (Franco-Ángel, 2019), dice que “las pymes son aquellas que poseen una estructura más plana y menos burocrática, con menos procedimientos y sistemas formales, cuentan con una organización interna más simple que las grandes empresas”. También se reconoce que una pyme es una empresa que tiene unas características de clasificación dentro de los siguientes parámetros, máximo 200 empleados y con capitales hasta  $\leq 15.000$  smmlv, que se mueve dentro de aspectos comerciales y sociales. A nivel global el interés por las pymes cobra vigencia a partir



de los años 60 y 70, en el momento en el cual estas pequeñas y medianas empresas entran a generar empleos, donde las pymes empiezan a dinamizar la economía a nivel global; según la Corporación Financiera Internacional (IFC), para el año 2016 estas representaban en el momento más del 50 % del total de las empresas a nivel mundial “su participación total es comparable con el ofrecido por las grandes empresas”. Según datos de Colombia Fintech (2018), “Colombia tiene 2.540.953 MiPymes, que representan el 90% de las empresas del país, que producen solo el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional”. De igual forma, según reporte del Registro Único Empresarial y Social (RUES) para el 2021, hasta marzo del presente año se habían creado alrededor de 96.431 empresas teniendo un porcentaje 9.3 % más en comparación al primer trimestre del 2020.

Según Asmar (2021) para Confecámaras:

De acuerdo con el tamaño de la empresa medido por el valor de sus activos, pudo evidenciar que el conjunto de nuevas unidades productivas está conformado principalmente por microempresas (99,6%), seguido por las pequeñas empresas (0,38%) y el restante se encuentra en las medianas y grandes (0,02%).

Según datos del DANE, en su Encuesta de Micronegocios (Emicron), para el primer trimestre de 2021:

[...] la cantidad de micronegocios aumentó 4,1% en comparación con el mismo periodo del año 2020. Así mismo, el personal ocupado por estas unidades económicas aumentó 1,7% en este intervalo de tiempo. Por el contrario, las ventas o ingresos nominales disminuyeron en 17,8% entre los primeros trimestres de 2020 y 2021.

Se tiene en cuenta que en estos periodos de tiempo las Pymes tuvieron una afectación por la contingencia de la pandemia mundial de Covid-19.

De esta forma, las Pymes en Colombia alcanzan relevancia en la generación de empleo y ayudan a dinamizar la economía, realizando un aporte importante al Producto Interno Bruto (PIB), teniendo en cuenta que el mayor nicho en el que se mueven tiene que ver con aspectos como el comercial y los servicios. Según Obama (2015), referenciado por el Banco Mundial en *6th the Global Entrepreneurship Summit en Nairobi*, el “espíritu emprendedor crea nuevos empleos y negocios, crea nuevas maneras de prestar servicios básicos, crea nuevas maneras de ver el mundo; es el factor que impulsa la prosperidad”.

Para el caso de Colombia, las Pymes se clasifican según la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004, conocida como la Ley MiPymes, de la siguiente forma:

Tabla 2

Clasificación de las Pymes según la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004

Tipo de Pyme	Cantidad de Personal	Activos Totales	UVT
Microempresa	≤ 10	≤ 501 smmlv	
Pequeña Empresa	Entre 11 y 50	entre ≥ 501 y ≤ 5.001 smmlv	
Mediana	51 y 200	entre ≥ 5.002 y ≤ 15.000 smmlv	Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.

Nota. Elaboración propia, según la Ley 500 de 2000 y la Ley 905 de 2004.

Según el Decreto 957 del 5 junio de 2019, por el cual fue reglamenta la clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, teniendo en cuenta para ello el criterio de ventas brutas, asimilado al de ingresos por actividades ordinarias anuales, acorde a lo previsto en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el 43 de la Ley 1450 de 2011. Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se utilizarán, con base en el criterio previsto en el artículo GD-FM-017 V3 ~ Número: “Por cual se adiciona el capítulo 13 Título 1 de la 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo de Ley 590 de 2000, modificado por el artículo de la 1450 de 2011. Por lo anterior, los siguientes rangos determinan el valor a los ingresos por actividades ordinarias, de acuerdo con el renglón económico de que se trate:

### 1. Para sector manufacturero:

**Microempresa.** Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias sean inferiores o iguales a mil quinientos y tres Unidades Valor Tributario (23.563 UVT).

**Pequeña.** Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a veintitrés mil quinientas sesenta Unidades de Valor Tributario (23.563 UVT), e inferiores o iguales a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario (204.995 UVT).

**Mediana.** Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario (204.995 UVT), e inferiores o iguales a un millón setecientos treinta y mil quinientos sesenta y cinco Unidades Valor Tributario (1 UVT).

## **2. Para sector servicios:**

Microempresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho Unidades de Valor Tributario (32.988 UVT).

Pequeña Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho Unidades de Valor Tributario (32.988 UVT) e inferiores o iguales a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y uno Unidades Valor Tributario (131 1 UVT).

Mediana Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y un Unidades de Valor Tributario (131.951 UVT) e inferiores o iguales a cuatrocientas ochenta y mil treinta y cuatro Unidades de Valor Tributario (483.034 UVT).

## **3. El sector comercio:**

Microempresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores a cuarenta y cuatro mil setecientos y nueve Unidades de Valor Tributario (44.769 UVT).

Pequeña Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias sean superiores a cuatro mil setecientos sesenta y nueve Unidades de Valor Tributario (44.769 UVT), e inferiores o iguales a cuatrocientas y un mil ciento noventa y seis Unidades de Valor Tributario (431.196 UVT).

Mediana Empresa. Aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a cuatrocientas treinta y un mil ciento noventa y seis Unidades de Valor Tributario (431.196 UVT), e inferiores o iguales a dos millones ciento sesenta mil seiscientos noventa y dos Unidades de Valor Tributario (2.160.692 UVT).

## **Análisis de los modelos organizaciones emergentes en Colombia:**

### **Nuevo estilo de Relaciones:**

En primera instancia, este estilo fue desarrollado por el señor Koldo Saratzaga en el año 2005, y en él se fundamenta que las organizaciones deben basarse en las personas, confiar en ellas, buscar habilidades de rediseño en la empresa, convirtiendo a los equipos de trabajo en autogestionados, teniendo claro objetivos

comunes. Dicho proceso también busca que los empleados tengan una reducción de diferencias salariales, es decir, de acuerdo con las responsabilidades y funciones, donde las compensaciones sean similares y dónde dichos empleados tengan una participación comisionada de los beneficios que se obtengan al final del ejercicio empresarial (Estragó, 2022).

Es por ello que se definen 13 elementos importantes para este modelo:



Figura 1. Modelo Koldo

Fuente: SARATXAGA, K. Proyecto Irizar. En III Congreso Internacional de Formación Profesional. San Sebastián. Junio 2003. [ftp://gvas.euskadi.net/pub/gv/lanbidez/congreso/3cifpsaratxaga.zip](http://gvas.euskadi.net/pub/gv/lanbidez/congreso/3cifpsaratxaga.zip)

El estilo de la discusión debe ser argumentativo y hacer uso juicioso de la polémica y el debate por parte del autor, con el fin de convencer al lector de que los resultados tienen validez interna y externa. Esto contrasta con el estilo descriptivo y narrativo de la introducción, el material y el método y el resultado. Se sugiere discutir, en primera instancia, los resultados propios y los más importantes; luego se comparan los resultados propios con los de otros estudios similares publicados, de acuerdo con la revisión bibliográfica; es factible incluir las implicaciones teóricas y prácticas, recomendando sobre posibles futuras investigaciones relativas al tema (Henríquez y Zepeda, 2004).

En este sentido, se puede describir la experiencia en organizaciones al aplicar prácticas de auto gestión como, por ejemplo, en Colombia el caso de Tostao' Café & Pan , D1 y Justo y Bueno; estas empresas desplegaron una estrategia conocida como El modelo de negocio de bajo costo<sup>1</sup>, desarrollado a partir del planteamiento de Porter (2015) en *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, en el cual describe

la estrategia de liderazgo en costos globales, como aquella donde se generan economías de escala a partir de la inversión en activos fijos y el minimizar los costos en diferentes áreas de la organización.

Se encuentra en estas organizaciones un complemento fundamental a su estrategia, el cual es las prácticas de autogestión organizacional; esto determinó es su momento ser un factor clave del crecimiento exponencial de estas empresas que, en pocos años, se convirtieron en dominadoras del mercado con una participación creciente y sostenida en el tiempo, como lo sostiene Laloux (2017).

El modelo organizacional de estas empresas, antes de la pandemia en el año 2020, mostraba cómo una iniciativa de emprendimiento empresarial conquistaba un mercado y hacía posible pensar en la evolución de las organizaciones hacia la práctica de organizaciones Teal, como lo plantea Laloux (2017, p. 325).

Las prácticas de autogestión y la evolución hacia las organizaciones Teal, supone el abandono de la forma como tradicionalmente se diseñan y ponen en marcha las organizaciones, esto representa una dificultad, sobre todo en contextos en los cuales culturalmente el desarrollo organizacional, como lo expresa Laloux (2017), está basado en prácticas cuyas premisas están dadas por la costumbre, la imitación o copia bajo el supuesto de que es así, porque así se ha realizado desde hace mucho tiempo, sin que se interrogue sobre la eficiencia de dichas prácticas; ahora bien, como lo expresa Scharmer (2017), el tomar conciencia del propósito evolutivo de la organización en el futuro emergente es un tema de liderazgo; es decir, si los líderes o directores de una organización no son conscientes del propósito de la organización y del proceso que requiere su desarrollo desde la emergencia de las estrategias, entonces todo intento de efectuar prácticas de autogestión en la organización está condenado al fracaso.

Las empresas identificadas en el estudio fueron liquidadas o vendidas a otras empresas que prescindieron de las prácticas de autogestión y las convirtieron en organizaciones tradicionales la realiza (Laloux, 2017, pp. 153-158).

La pandemia, las decisiones no adecuadas, la falta de respuestas a interrogantes disruptivos y un proceso concebido a medias llevaron a estas iniciativas del éxito extraordinario a la moderada reinvención de los negocios; se podría decir que el modelo de autogestión y las prácticas Teal evolutivas pueden tener una rompimiento frente a procesos disruptivos y escenarios de total incertidumbre, pero no es el caso de estas empresas, su fracaso y el del modelo está que en la crisis el temor al fracaso, o como lo dice Scharmer (2017), las voces del juicio, el cinismo y el miedo se convierten en bloqueadores de los procesos que resisten a su continuidad, y esto explica la razón por la cual no se encuentran respuestas que definan una situación organizacional una vez que se presentan los grandes desafíos.

## **Propuesta diseño de prácticas organizacionales Teal Para MiPymes**

Los estudios realizados en el sector de las MiPymes a nivel de América Latina nos muestran resultados en los cuales se concluye: el común denominador en el fracaso de las MiPymes es la falta de asesoría por parte de expertos o en el diseño de una acertada planeación, (Martínez-Rosales, 2017, p. 109). En promedio, el 20 % de las MiPymes tienen tienda virtual compartida, plataforma para gestión de pagos, monederos electrónicos, plataforma de gestión de envíos, plataforma para ventas virtuales -carrito de compras (CNC, 2018), continúan al margen de los mercados más dinámicos, participan de forma marginal en relaciones productivas, raramente integran modelos asociativos con otras empresas y no logran acelerar sus actividades de innovación y sus procesos de innovación continúan operando con tecnologías obsoletas (Stumpo, 2019, p. 8), poseen debilidades intrínsecas a su dimensión, basadas en unos recursos propios restringidos, las cuales disminuyen su competitividad y limitan su crecimiento (Franco-Ángel, 2019, pp. 81-89); la proporción que gastan las grandes empresas en investigación y desarrollo, o en bienes de capital, duplica con creces la proporción de las microempresas (Robinson, 2022, p. 110); se pueden resumir como los factores que determinan los mayores inconvenientes para la supervivencia, crecimiento, desarrollo y permanencia de las MiPymes en el sistema económico de los países, entre otros, los siguientes: la falta de conocimiento en el área administrativa, la inadecuada inversión de sus recursos, el desconocimiento de sus mercados, la falta de visión a largo plazo, la poca o inexistente adopción de tecnologías de información, la falta de acceso a recursos financieros y los costos de la formalización.

En forma complementaria, el resultado de la encuesta realizada a las MiPymes en este estudio nos muestra que, si bien el 75 % de las MiPymes encuestadas tienen definido el objeto y finalidad de la empresa, el 29 % tienen definidas las estrategias corporativas de la empresa; la participación del personal operativo en la definición de las estrategias se da en el 33.5 % de ellas, con una participación mayoritaria de la parte administrativa en los procesos de innovación con un 58.3 % de las empresas y poca participación de la parte operativa con un 30.4 % de las empresas; esto determina también que en los procesos de gestión humana como el mercadeo interno, esta estrategia es solo utilizada por un 25 % de las empresas. Ahora, en cuanto a mejorar el clima laboral de las organizaciones, donde el 16 % de ellas cuenta con programas de promoción y ascensos.

El factor común en estos resultados es que la dirección o administración juega un papel determinante en la supervivencia de las MiPymes, por lo cual la pregunta: ¿podemos variar y cambiar estructuras prácticas, procesos y culturas

organizacionales que hasta hoy “han sido así” y “se han hecho así”, pero que sabemos que podrían funcionar con más fluidez? Laloux (2017, p. 9), plantea para estas empresas el adoptar modelos organizacionales emergentes que contribuyan de una forma sistémica a superar las dificultades que se les presentan.

La respuesta a la anterior pregunta y el planteamiento de Laloux (2017) muestran a la autogestión como un modelo disruptivo y exitoso que puede aplicarse en todo tipo de empresas, entendiendo este como el principio a través del cual se interactúan las estructuras, los procesos, con prácticas en ecosistemas complejos, participativos, interconectados e interdependientes, si bien es necesario aclarar que, siendo las MiPymes organizaciones con estructuras simples y carentes de una formalización, donde en apariencia se realizan prácticas de autogestión, esto no corresponde al modelo planteado, es decir, la autogestión es un estado al que se llega a partir de unas prácticas, la autoorganización no se autoorganiza, requiere que haya personas que creen activamente los espacios de contención<sup>2</sup> que permitan que la autoorganización evolucione (Scharmer, 2017, p. 216).

Ahora bien, es necesario tener en cuenta que la realidad de las organizaciones es cambiante y se desenvuelve en un medio que evoluciona, bien sea por su acción o por su incertidumbre frente al largo plazo de estas; un modelo de toma de conciencia y de prácticas de autogestión es preciso trazarlo en un contexto cultural en el cual el hacer las cosas de una forma distinta e innovadora no es la práctica común.

Según lo esboza Scharmer (2017), más que un modelo es un proceso, el cual, acorde al contexto de las MiPymes en el país, puede ser un movimiento hacia el ámbito de la autogestión que involucre los siguientes elementos:

- La autogestión se produce en el contexto de grupos de trabajo, sin embargo, no es posible realizar prácticas de autoorganización sin la participación decidida de todas las áreas de la empresa, en especial la administrativa y la dirección, el cambio es más radical en ellas.
- Las prácticas tradicionales se convierten en un obstáculo para la autogestión y, por tanto, su abandono, aunque puede ser paulatino debe ser definitivo.
- La definición del propósito de la organización es fundamental realizarla como un componente del desarrollo organizacional, es decir, es integral a cada miembro de la empresa, crecer y desarrollarse es un todo no independiente de las partes.
- El compromiso frente al logro de los objetivos es un consentimiento de los miembros de la organización, una razón de ser y de hacer, mas no es una obligación.
- La autogestión requiere de una clara identificación de los elementos que se combinan para crear el valor que genera la organización, integrar y combinar

recursos, experiencias y habilidades entre MiPymes del mismo sector o de otros sectores, formando encadenamientos productivos en forma asociativa potenciará el desarrollo de estas empresas y sustentará su crecimiento.

- La adopción de la tecnología en un ecosistema de innovación en el cual, a través de equipos autogestionados, se dinamicen procesos creativos que respondan a necesidades sentidas de cada sector, dando respuesta a los desafíos que presentan los contextos cambiantes.
- Los procesos, por técnicos que sean, requieren la intervención de la acción humana para su desarrollo; esta inevitable relación funcional se convierte en una fuente de progreso en la medida en que se trabaje en el mejoramiento de las condiciones, capacidades y habilidades del ser humano en el despliegue de su ser en y para la sociedad.

## Conclusiones

- La organización administrativa de las MiPymes es fundamental para la supervivencia, sostenimiento, crecimiento y desarrollo de estas organizaciones; aunque se tienen identificados múltiples factores que afectan el desenvolvimiento de estas empresas, no se concibe el desarrollo de un modelo emergente disruptivo sin la evolución y toma de conciencia, en el área administrativa, de la esencia de la autogestión como elemento primordial para el logro de los propósitos como un constructo integral de las mismas.
- Es posible implementar prácticas de autogestión en este tipo de organizaciones; de hecho, se realiza, pero es necesario hacer un proceso de disposición al propósito para diseñar la estructura emergente que permita su permanencia en el tiempo; el futuro solo es posible enfrentarlo con herramientas que emergen a medida que este se presenta (Scharmer, 2017).
- La gestión Humana o el desarrollo organizacional, como es concebido hoy en día, tiene un rol fundamental en la estructuración de diseños emergentes basados en la autogestión organizacional; en las MiPymes, las prácticas de gestión humana son limitadas, pero la autogestión dispone que trabajar las condiciones, capacidades y habilidades del capital humano es un elemento concurrente al desarrollo del propósito organizacional.
- En el contexto actual, la tecnología es condición necesaria pero no suficiente para el éxito, hay que tener muy claro que la tecnología necesita talento y que sin talento no hay futuro, Si las personas no son capaces de autogestionar continuamente la inteligencia emocional, los colaboradores como las empresas dejarán de ser competitivas.



- El endomarketing propone llevar a cabo actividades en las cuales los colaboradores se integren y compartan entre sí y, de ser posible, involucrando familias con el objeto de generar experiencias que marcan de forma positiva y que estrechan a la empresa con el vínculo emocional más difícil de medir, pero, a su vez, el que más aviva la motivación y el compromiso del colaborador. Así mismo, se pretende perseguir cuatro objetivos generales: incrementar el conocimiento sobre el cliente interno, mejorar el clima laboral, orientar la empresa hacia el cliente externo y lograr impactos positivos en la rentabilidad de la empresa.
- Un modelo de autogestión para las MiPymes necesariamente debe responder a una contextualización sociocultural, integrada a los elementos económicos y políticos que conforman para cada sector el campo donde ha de desenvolverse; por esto, más que un modelo son elementos como la toma de conciencia, el desarrollo de formas asociativas, la conformación de ecosistemas de innovación y el desarrollo de capacidades y talentos humanos que compartan un propósito como base para el diseño organizacional, lo que permitirá que estas empresas superen los problemas y factores que impiden su permanencia en el largo plazo.

## Referencias libro

### Libro impreso

- Aktouf, O. (2016). *La administración entre la tradición y la renovación*. Quebec: Gaëtan Morin.
- Asmar, S. (2021, 8 de septiembre). Reactivación de las Pymes. *Diario La Republica*, p. 31.
- Barreno Verau, E., Chue Gallardo, J., Millones Rivalles, R., Vásquez Urbano, F. y Castillo Crespo, C. (2009). *Estadística aplicada*. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- CNC. (2018). *Caracterización de las MiPyME Colombianas y conocimiento de su relación con las tecnologías de la información y las comunicaciones*. Bogotá: Centro Nacional de Consultoría.
- Correa, F. Leiva, V. y Stumpo, G. (2019). *Mypymes y heterogeneidad estructural en América Latina*. Santiago: Naciones Unidas.
- Goldratt, E. M. (1990). *Theory of constraints*. Croton-on-Hudson: North River.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: Macgraw-hill Interamericana editores.

- Ismail, S. Malone, M S. y Van Geest, Y. (2016). *Organizaciones exponenciales*. Barcelona: Bubok Publishing S.L.
- John A. Buck, G. E. (2004). *LA SOCIOCRATIE*. Paris.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa editores.
- Letelier Torres, P. y Sánchez López, E. A. (2003). *Metodologías ágiles en el desarrollo de software*. Alicante: Grupo ISSI. <https://issi.dsic.upv.es/archivos/f-1069167248521/actas.pdf>
- Liker, J. K. (2019). *El modelo Toyota para la excelencia en los servicios: Transformación Lean en empresas de servicios*. Profit Editorial.
- Martínez-Rosales, M. C.-M.-F. (2017). Factores de que pueden Influir en el estancamiento o cierre, de las Pequeñas y Medianas Empresas, ¿son una constante en las empresas Latino América? En R. O. Pérez-Nieves, *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa Latinoamericana: Productividad de la mype como función de la dirección de la organización* (p. 109). Mexico: ECORFAN.
- Miceli, A. D. (2017). *Gobierno Corporativo*. Brasilia: Escuela de Negocios Álvaro Penteadó (Fecap).
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mora, M. L. (1983). La teoría contingencial en la administración. *Cuadernos de administración*, 6(7), 21-31. [https://cuadernos-deadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/view/330/401](https://cuadernos-deadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/330/401)
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa. [https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/morin\\_\\_\\_introduccion\\_al\\_pensamiento\\_complejo.pdf](https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/morin___introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf)
- Ocampo, J. A. y Montenegro, S. (2007). *Crisis mundial, protección e industrialización*. Editorial Norma.
- Otero de Navascués, J. (2017). *Modelización de organizaciones evolutivas: caso asociaciones políticas*. Madrid: Universidad Politecnica de Madrid.
- Plaeging, N. (2012). *Organizar para la complejidad*. BetaCodex Network Associates.

- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Grupo Editorial Patria S.A.
- S, G. (2002). *Estadística aplicada*. Antoni Bosch.
- Scharmer, C. O. (2017). *Teoría de la U, liderar el futuro a medida que emerge*. Barcelona: Eleftheria.
- Selmer, R. (1994). *La administración sin administradores*. São Paulo: Vergara editores.
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica SA.
- Vico Llorens, P. (2019). *Evolución del desarrollo organizativo: hacia organizaciones TEAL*. Madrid: Universitat Jaume I.
- Villena, S. (1994). *Estudios críticos de la sociedad. Argumentos*.

## Revista

### Artículo de revista impresa

- Estragó, A. (2022). El “nuevo estilo de relaciones” ¿vislumbre futurista de la gestión organizacional? *SaberEs*, 1-19.
- Franco-Ángel, M. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 81-91.
- Fraser, R. y Hope, J. (2003). ¿Quién necesita presupuestos? *Harvard Business Review*, 81(2), 86-93.
- Luna, S. A. (1998). Tequila y resacas: Flujos de capital, crecimiento y crisis. *Investigación económica*, 59-87.
- Paus, E. y Robinson, M. (2022). Innovaciones a nivel de las empresas, políticas gubernamentales y trampa del ingreso medio: enseñanzas de cinco economías Latinoamericanas. *Revista Cepal*, 110.
- Stumpo, M. D. (2019). *Mipymes en América Latina un fragil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Naciones Unidas.

