

PYMES MEXICANAS Y ESPAÑOLAS, CARACTERÍSTICAS Y RETOS ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Ma. Teresa de la Garza Carranza¹

RESUMEN

La globalización a través del comercio internacional es un hecho que atañe por igual a pequeñas y grandes empresas. Sin embargo, las empresas micro, pequeñas y medianas (PYMES) por sus características, deben ser estudiadas desde una perspectiva diferente. Para poder proponer soluciones de cambio organizacional que las lleven a plataformas de desarrollo, se deben conocer sus rasgos distintivos y los retos que enfrentarán éste tipo de organizaciones en el futuro.

SUMMARY

Globalization through International trade is a fact that affects equally to small and big business. Small businesses are different in their features, and must be studied from a different frame of reference. Proposing change management solutions that can develop this kind of business, requires the knowledge of their characteristics and challenges that will confront in the future.

INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas industrias en México, representan el 99% de las empresas registradas según las estadísticas sectoriales² de SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial). Este número de empresas da empleo a un 59% de la población ocupada en nuestro país. Sin las pequeñas y medianas empresas, nuestra economía tendría serios problemas. Esto no sucede solamente en México, en algunos otros países como en EU la gran mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, lo mismo ocurre en España y por ende en la Unión Europea. El presente artículo busca hacer una reflexión sobre las características de las Micro, Pequeñas y Medianas industrias (PYMES) mexicanas y española, sus principales problemas, sus retos ante la modernidad y la administración del cambio organizacional.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS

La primer característica sustancial de diferencia, se refiere a que no en todas partes del mundo las PYMES tienen la misma denominación según el número de empleados. Generalmente en todas partes del mundo se clasifican en micro, pequeñas y medianas según el número de empleados o ingresos, pero esta clasificación no es absoluta en todas partes del mundo como se ilustra en la tabla ¹

TABLA 1. DENOMINACION DE LAS PYMES EN DIFERENTES PAISES

ESPAÑA		MEXICO		US	
TIPO DE EMPRESA	NUMERO DE EMPLEADOS	TIPO DE EMPRESA	NUMERO DE EMPLEADOS	TIPO DE EMPRESA	NUMERO DE EMPLEADOS
Micro	0-9	Micro	<15	Micro	<19
Pequeña	10-19	Pequeña	16-100	Pequeña	20-99
Mediana y Grande	20 o más	Mediana	101-250	Mediana	100-500
		Grande	Más de 250	Grande	Más de 500

¹ Ing. Industrial y de Sistemas del ITESM-CEM, con Maestría en Liderazgo Educativo de la Universidad Internacional de Florida, Profesor-Investigador del Instituto Tecnológico de Celaya, actualmente cursa el Doctorado en ciencias administrativas en la ESCA-IPN. Email: tgarza@itc.mx

² Banco de Información Sectorial, Oct 1998, (<http://www.secofi-siem.gob.mx/siem/1999/>)

³ Utilizando estadísticas del Instituto de Estadística de España (<http://www.ine.es>) y estadísticas del Small Business Answer Card del EU (<http://www.saba.gov/regulations/>)

Como se puede observar, el número de empleados para la micro empresa varía de 9 a 19 y la diferencia se acentúa más a medida que el tamaño de la empresa se hace mayor como podemos observar en las empresas medianas. Esto es singularmente importante cuando consideramos el número de empresas establecidas en cada país (tabla 2³). Un caso importante es el de España donde existe la figura de "micro empresa sin asalariados", constituida únicamente para facilitar ciertas operaciones fiscales o bien empresas netamente familiares.

El porcentaje de PYMES con respecto al total de empresas de cada país son:

1. España 98%
2. México 99%
3. Estados Unidos 99%

Por lo tanto, no podemos de ninguna forma despreciar la importancia que tiene este sector económico ya que da empleo a un gran porcentaje de la población, en todos los países del mundo, así en EU, según el "Small Business Answer Card" de 1998⁴, representan el 99% de todos los empleadores, emplean el 52% de los trabajadores privados y proveen virtualmente todas las nuevas fuentes de generación de empleos.

En una encuesta realizada por Nafin⁴ (Nacional Financiera) en 1993 a 13 573 empresarios de todo el país, se encontraron los siguientes rasgos principales de las empresas mexicanas micros, pequeñas y medianas:

- a) El 80% de los micro empresarios no tienen estudios profesionales
- b) En la pequeña empresa el 64% empresarios tienen profesional o superior.
- c) El 80% de este tipo de los empresarios de las PYMES son hombres
- d) Aproximadamente el 50% tiene rentado su lugar de trabajo
- e) El 62% de la micro empresa tiene un propietario único.
- f) En la pequeña y mediana empresa el tipo de organización dominante es la sociedad con miembros familiares o sin éstos (78% y 84% respectivamente)
- g) Solo el 53% de las micro empresas se encuentran afiliadas a una cámara o asociación, mientras que en la pequeña y mediana el porcentaje se incrementa al 90%
- h) Más del 55% no efectúan ningún tipo de propaganda para promover sus productos

TABLA 2 NUMERO DE EMPRESAS EN CADA PAIS

ESPAÑA		MEXICO		US	
Tipo de empresa	Número de empresas	Tipo de empresa	Número de empresas	Tipo de empresa	Número de empresas
Micro sin asalariados	1 390 210	Micro	2172 543 l)	Micro	4 808 000
Micro	950 933	Pequeña	m) 72 409	Pequeña	469 000
Pequeña	73 938	Mediana	n) 9 678	Mediana	74 000
Mediana y grande	56 609	Grande	o) 6 032	Grande	15 000

FUENTE: ELABORACION PROPIA A PARTIR DE DATOS DE LOS INSTITUTOS DE ESTADISTICA DE CADA PAIS

q)
r)
s)
t)

- u) El principal problema para ampliar o renovar equipos y procesos productivos es el alto costo de compra o reparación en un 76%, contra otros problemas como la falta de capacitación de personal, desconocimiento o falta de capacitación de personal, etc.
- v) La mayoría de los micro y pequeños empresarios destinan sus ganancias a

³ Idem

³ Idem

⁴ Nacional Financiera SNC " La micro, pequeña y mediana empresa" Principales características, 1993 México, pp 10-24

- obtener materia prima (56%), mientras que los medianos empresarios lo destinan a la maquinaria y materia prima (88%).
- w) Los principales problemas de este tipo de empresas con el personal son ausentismo y rotación (45%)
 - x) La mayoría de los administradores de este tipo de empresa quiere recibir capacitación (50%).
 - y) La mayoría de estas empresas tiene obstáculos para la obtención de créditos. Básicamente por la complejidad de los trámites (30%) y las altas tasas de interés (entre 16 y 25%)
 - z) La mayoría de las medianas y pequeñas empresas 81 y 92% respectivamente, dijeron contar con mecanismos o procedimientos para controlar la calidad de los productos o servicios que ofrecen
 - aa) El 62% de los encuestados en las microempresas mencionó que el personal contribuye al logro de las metas de calidad y el las pequeñas y medianas empresas esta proporción se incrementó hasta el 94%

Desgraciadamente, este estudio no ha sido reproducido para tener datos más recientes. Sin embargo, como marco de referencia comparativo nos podrá servir para el desarrollo teórico del presente artículo. Sin embargo, no debemos perder de vista que el estudio agrupó los sectores de manufactura, de construcción, de comercio y de servicios y debido a esto, existe una gran variedad dentro de éste. Los problemas pudieran ser comunes pero el planteamiento de soluciones no, ya que por es muy diferente el tipo de capacitación que se da a una empresa de servicios que a una empresa industrial. Sin embargo, ante la imposibilidad de conseguir un empleo bien remunerado y ante la necesidad de proveer bienes y servicios a empresas grandes, cada vez se abren más oportunidades para que cualquier persona desee incursionar en éste tipo de negocios. Otro factor influyente ha sido las tendencias actuales en las prácticas administrativas de las grandes empresas en sus esfuerzos de "reingeniería" y de "outsourcing" pues se promueve la descentralización de funciones para aligerar la tarea administrativa de las grandes empresas donde la ventaja inmediata es la reducción de personal que es influyente para la reducción de costos.

Algunos aspectos que han limitado la elevación de productividad en éste tipo de industrias son según Bours⁵ (1998):

- a) Limitaciones de capital y de acceso a créditos favorables, dada la debilidad de nuestro sistema financiero y en especial de la banca

de desarrollo para apoyar eficientemente a la planta productiva.

- b) Dificultades para incorporar tecnología avanzada, aunadas a una desvinculación con las universidades y centros de investigación.
- c) Dificultades para contar con recursos humanos calificados e imposibilidad para emprender programas de capacitación.
- d) Desvinculación y aislamiento con respecto a otras unidades de producción, cancelando la posibilidad de obtener mejores costos de producción.
- e) Restricciones para acceder a servicios especializados de asesoría y consultoría para superar problemas de diversas índoles: técnicos, jurídicos, administrativos, financieros o comerciales, que desvían gran parte del tiempo del empresario.

A pesar de nuestra crítica situación económica y ante la cada vez mayor proliferación del comercio no establecido formalmente, ni regulado, el gobierno ha sido incapaz de generar apoyos financieros que promuevan la creación de PYMES y su desarrollo sustentable. Esto obviamente fortalecería el desarrollo de regiones pobres de nuestro país, además de generar nuevas fuentes de empleo y por ende, nuevas fuentes de impuestos. Sin embargo, debemos reconocer los esfuerzos que con respecto a asesoría técnica se están haciendo por parte de los centros "Crece", ya que existen uno en cada estado de nuestro país. Otros factores desaprovechados son la gran capacidad que tenemos los mexicanos de creatividad y nuestra gran variedad de recursos naturales de acuerdo a las diferentes zonas geográficas de nuestro país. Un factor en contra de este tipo de empresas es el recurso financiero definitivamente y no como se podría pensar, las ideas o la falta de ganas de trabajar por parte de los empresarios mexicanos.

De acuerdo con Camisón⁶ (1996) las PYMES españolas no difieren mucho de las mexicanas ya que presentan las siguientes características:

- a) Concentración de la dirección.
- b) Escaso hábito de aprendizaje continuo.
- c) Escasa mentalidad estratégica.
- d) Ambigüedad e indefinición de la misión y objetivos.
- e) Reducida implantación de técnicas y estructuras útiles al modelo organizativo emergente (JIT; CC, etc.).
- f) Escasa inversión en formación.
- g) Desfase tecnológico grave en las fases del proceso donde no puede incorporarse maquinaria.

⁵ Bours C. E. "Elevar la Competitividad, objetivo de la micro, pequeña y mediana", Boletín Cetro-Crece, 1998, México

⁶ Camisón C., "Competitividad y Teoría de la Estrategia: Un análisis aplicado a la cohabitación PYME-Gran Empresa" Revista Asturiana de Economía No. 6, 1996, España, pp. 63-95

- h) Métodos de producción obsoletos y poca organización sistemática.
- i) Ausencia de estrategias de mejora de la calidad.
- j) Dificultades de acceso al mercado de crédito a largo plazo y condiciones crediticias más duras.
- k) Desventaja respecto a la gran empresa por volumen de compra en precios.
- l) Falta de mentalidad exportadora.

Como podemos darnos cuenta, este tipo de empresas aunque representa a la gran mayoría dentro del total de empresas de cada país, no tiene asegurada su supervivencia no obstante el gran número de empleos que proporciona, el "dueño-administrador" no tiene un entrenamiento administrativo que le permita desarrollar la empresa, esto aunado a la falta de recursos hace que las PYMES tengan una alta tasa de fracaso. En muchas ocasiones se compromete el patrimonio familiar o bien se adquieren deudas para crear la empresa y debido a su mala planeación estratégica, el fracaso es inminente. El factor clave en estos casos es el administrador o líder de la misma ya que se ha encontrado evidencia (Ripolles, Tarruella, Moran) que dependiendo de las características de iniciativa, liderazgo, tenacidad y visión, el administrador podrá salvar más fácilmente los obstáculos que se le presenten.

VENTAJAS DE LAS PYMES

Vossen⁷ (1998) realiza un análisis con respecto a las ventajas relativas de las pequeñas empresas y las grandes empresas, esto es importante considerarlo ya que es relativamente más fácil administrar una PYME que una gran empresa, sin embargo, existen pocos textos especializados en la administración de las PYMES comparativamente hablando al número de textos que sobre administración existen de las grandes empresas. Las ventajas de las pequeñas empresas son:

1. Existen menos niveles jerárquicos en las empresas pequeñas que por un lado reducen la burocracia e incrementan la flexibilidad y que resultan en menos filtros de propuestas pero esto también limita las oportunidades de carrera de los empleados.
2. Una ventaja predominante de las grandes empresas es predominantemente relacionada con aspectos materiales (economías de escala, recursos financieros y tecnológicos, etc.), mientras aquellos de las pequeñas empresas son de comportamiento (dinamismo empresarial, flexibilidad, eficiencia y proximidad a las motivaciones del mercado).

⁷ Vossen R., "Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation", *International Small Business Journal* 16,3 1998, UK pp. 88-94

RETOS HACIA EL FUTURO

Gunaserkaran⁸, et al (1996) comenta que en éstos días, la mayoría de las actividades se deben descentralizar en pequeñas y medianas empresas y realizar varias actividades de producción en una red de firmas. Como en el "outsourcing" promovido en nuestros días por la reingeniería. Cada firma, trabajará en una red de pequeñas empresas en la base de mejorar la eficiencia de su propio sistema. Sin embargo, sus objetivos individuales deben dar soporte a la meta de la organización como un todo. Debe haber una transmisión de información natural de las políticas y metas de la empresa grande con las PYMES. Estas estrategias de mejorar la productividad y la calidad no han recibido atención adecuada por parte de las PYMES. De cualquier manera, deben ser consideradas al formular alianzas estratégicas y redes con la visión de mejorar el nivel de las actividades del negocio. Esto no pasa comúnmente en México, debido a la poca integración de este tipo de empresas en asociaciones especialmente en la micro empresa otro factor a considerar es que las asociaciones no cumplen sus funciones cabalmente. Generalmente el empresario, le ve poco beneficio a asociarse con sus iguales, esta es una consideración que debemos aprender y cambiar en el futuro si queremos crear un desarrollo económico sustentado.

Gunaserkaran, nos explica que nuevos conceptos en manufactura como Justo a tiempo (JIT), Cero inventarios (ZI), y Control total de calidad (TQM) y tecnologías como Sistemas flexibles de manufactura (FMS), Manufactura Integrada por computadora (CIM), y Tecnología de Optimización de la Producción (OPT), tienen un impacto enorme en la salida de producción de las PYMES. Esto implica que estas ideas y tecnologías de producción deben ser útiles en las PYMES en formular sus estrategias de mejora de productividad y calidad. Desgraciadamente, existe una falta de estrategias de mejoramiento para éste tipo de empresas, debido a la poca visión estratégica del emprendedor consecuencia de su poca formación en administración.

La exigencia de supervivencia en grandes, medianas, pequeñas o microempresas no es función del tamaño, todas las empresas se debe contar con sistemas que aseguren su supervivencia, sistemas que le den normatividad, sistemas de administración y control, sistemas de información, sistemas operativos, dentro de un marco donde se cumplan las expectativas de los clientes y se respeten las leyes establecidas. Sin

⁸ Gunaskaran, et al., "Improving Productivity and Quality in Small and Medium Enterprises: Cases and Analysis", *International Small Business Journal*, 15,1, Oct-Dec., 1996, UK pp. 59-72

embargo, mucho se ha hablado del cambio organizacional y poco se ha practicado en nuestro entorno. ¿Cómo poder encontrar caminos más fáciles para implementar TQM, ISO-9000, Gestión del conocimiento, etc.? Las nuevas tecnologías surgen de forma aparentemente espontánea cubriendo las necesidades administrativas y de manera creciente sin que las empresas tengan suficiente tiempo de respuesta para asimilarlas.

El papel de administrar una PYME, generalmente recae en el "dueño-administrador". El actúa en el papel del emprendedor como líder de la organización, su comportamiento, se caracteriza por lo siguiente principalmente, de acuerdo con Ripolles⁹ (1995):

- 1) La necesidad de logro.
- 2) La necesidad de poder.
- 3) Control interno.

Si bien es cierto que es un paso muy importante para cualquier persona es crear un negocio propio, debido generalmente se tiene que echar mano de los recursos propios, el emprendedor ve otras satisfacciones personales que le pueden representar beneficios económicos e independencia a mediano plazo. Sin embargo la única forma de aprender a realizar un negocio propio es haciéndolo y en el proceso, se han perdido muchos esfuerzos e ideas. Otra fuente de fracaso es cuando la empresa una vez establecida, no puede responder a las amenazas de su entorno como son presiones fiscales, competencia o avance en el desarrollo tecnológico.

Existe una gran variedad de modelos que nos hablan de cambio organizacional, sin embargo, debemos tomar en cuenta que el cambio es ya una forma de vida y que mientras más rápido aprendamos cómo manejarlo, nuestra efectividad para hacerle frente será mayor. Los siguientes puntos deben ser considerados:

- 1) Pensar que nuestro negocio nunca trabajará de forma estable nunca. Se debe estar preparado para afrontar cualquier situación de cambio en cualquier momento y no se debe estar angustiado por ello. Si vemos el cambio como algo natural, entonces será más fácil afrontarlo.
- 2) Este pensamiento se debe de dejar saber al personal en general, para que el cambio sea de cualquier tipo sea visto como algo natural y así minimizar la resistencia al cambio.
- 3) Debemos reforzar nuestras habilidades de aprendizaje. El aprendizaje efectivo nos

ayudará a incorporar a nuestra empresa mayor número de habilidades técnicas que hacen que la empresa pueda desarrollarse ante un ambiente agresivo.

- 4) Debemos facilitar la transmisión de conocimientos dentro de la organización a través de un procedimiento determinado, esto ayudará a incrementar las habilidades de las personas y podrán tomar mayores responsabilidades en cualquier momento.
- 5) Para lo anterior, necesitamos un ambiente de confianza entre los miembros y apertura, que obviamente es más fácil de lograr en una PYME, debido al contacto del administrador con los miembros de la organización.
- 6) Un liderazgo participativo es esencial para facilitar el proceso de aprendizaje y disminuir la resistencia al cambio.

Para que el cambio organizacional sea efectivo, no demos olvidarnos de algunos factores claves que presentan las autoridades sobre éste tema y que son elementos básicos para lograr los objetivos de la PYME.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Existe una gran variedad de autores actuales que hablan sobre cambio organizacional, al revisar las referencias bibliográficas (Burke, Conner, Mink, Orlikowsky), se encontró que las variables que intervienen son muy variadas: cultura, comunicación, planteamiento de visión, misión, metas y planes, liderazgo, entorno, visión de sistema, participación en el proceso de cambio, el proceso en sí mismo, resistencia al cambio, etc. A continuación se presentará una revisión de los factores que mostraron mayor frecuencia de discusión por investigadores.

a) Participación

La participación consiste en el involucramiento de las personas en las decisiones y acciones de la empresa. Las personas se pueden adaptar o resistir al cambio y ello depende del grado en que éstas han sido participadas en éste. Sin embargo según Gilbert y Kleiner¹⁰ (1993) existen personas que tienen orientación hacia el cambio cuyas habilidades básicas son:

Compromiso: Están involucradas en su trabajo y crean un sentido de propósito y significado a lo que hacen

Control: Experimentan un sentido de poder personal y ven lo que pueden controlar en sus trabajos.

⁹ Ripolles Melia M "El emprendedor y sus mitos". Revista de Dirección y Administración de Empresas, CEPADE 15, 1995, España, pp. 36-44

¹⁰ Gilbert, Kleiner "Learning to Love Change", California State University, USA, Leadership and Organizational Development Journal, Vol 14, No5 1993, UK, pp i-ii

Reto: Ven el cambio como una oportunidad para aprender nuevas habilidades, no como algo solamente que deben evitar y tener miedo.

Conexión: Valúan su amistad con las personas, se sienten respetados y tienen un compromiso con las personas que están al rededor de ellos.

Dentro de éste esquema el primer paso para la administración del cambio es la motivación y una forma de que éste fenómeno se de es el involucramiento temprano para evitar la resistencia al cambio.

Existen también propuestas que se enfocan al trabajo en grupo o equipos de trabajo en donde la participación juega un papel sumamente importante. En el "Aprendizaje Compartido" propuesto por Lyons¹¹ (1996), cuyo objetivo es poner en práctica la participación del empleado para ayudar al cambio organizacional de forma efectiva y sin aumentar la burocracia. Este enfoque ha estado en uso por diez años y de acuerdo con los resultados mostrados tiene una confiabilidad del 76% en empresas irlandesas.

b) Resistencia al Cambio

"La resistencia es una parte natural del proceso de cambio, es una reacción natural a cualquier cosa que causa una pérdida de equilibrio", Conner¹² (1992) Es decir cualquier persona ya sea educada o no tiene miedo a enfrentarse a situaciones que no conoce. Esta pérdida de equilibrio posiblemente se traduzca en estrés, o bien, en un comportamiento disfuncional que puede ser percibido como: irritación, poca comunicación, pérdida de confianza, comportamiento defensivo, incremento de conflictos, etc. Ante un cambio existen básicamente dos reacciones principales en un individuo: una respuesta positiva o una negativa. Se puede reaccionar positivamente a un cambio cuando la expectativa que tenemos sobre éste es buena, o de alguna manera contribuye a nuestros objetivos o beneficio personal. Sin embargo, cuando la respuesta es negativa sucede el individuo presentará mayor resistencia al cambio y hará todo lo posible para que esa iniciativa fracase.

Burke¹³ (1991) en el cuestionario sobre administración del cambio plantea a la respuesta del individuo al cambio como un factor importante a ser considerado dentro del proceso de cambio, bajo su óptica, se plantea que realmente la mayor parte de las veces las personas no se resisten al cambio sino a su imposición. Además plantea que la apatía es peor que manejar la resistencia al

cambio de las personas, un pensamiento importante de ser revisado al trabajar el cambio, ¿tenemos resistencia al cambio de los individuos o apatía?. Podemos concluir a este respecto que las personas presentan resistencia al cambio de forma natural y que una forma de reducirlo es a través de la participación es decir tomando al individuo en cuenta para reducir el grado de incertidumbre y escuchar sus planteamientos. Sin embargo, la apatía tendría que ser revisado desde una perspectiva más amplia.

c) Construcción de Visión, Misión, Objetivos y Valores

La mayoría de los esfuerzos de cambio y en particular los referentes a sistemas de calidad, generalmente comienzan con la definición de visiones, misiones, valores y objetivos, en donde la satisfacción al cliente es tomada en cuenta como un factor primordial. Esto por consecuencia nos llevará a deslindar tareas por una parte y por otra a crear valores y comportamientos y ambas nos llevarán al desempeño individual y organizacional. La especificación de éstos enunciados le da razón de ser a la empresa y marca un claro rumbo a seguir. Si una empresa no claro su objetivo, irá adaptándose a las circunstancias sin marcar estrategias claras en su proceder.

Este planteamiento es reforzado por Gilbert y Kleiner⁹ (1993) ya que él considera que uno de los factores esenciales para la administración del cambio son: "Crear una visión, la gerencia debe de vivir y reforzar la misión", esto debe ser comunicado oportunamente a los empleados de tal forma que ocurra la motivación hacia el cambio. Mink¹⁴ (1992) por su parte, plantea que la poca claridad del propósito o meta puede influir en los factores de resistencia al cambio y que debido a esto se debe articular una visión clara de la organización que inspire a dar lo mejor de los individuos., "Clarificar el propósito del esfuerzo de cambio puede ayudar a facilitar el compromiso"

d) Proceso de Cambio.

La forma como se realiza el cambio es a lo que llamaremos el proceso de cambio, según Siegal¹⁵ (1996) y Burke¹² (1991) el "proceso de cambio" comprende la evaluación del cambio, la administración del personal, la administración organizacional y la planeación del cambio según

¹¹ Lyons, "Shared Learning: a proven participative change desing", Marzo, Journal for Quality and Pariticipation, 1996, USA pp 58-63

¹² D. Conner, "Managing at the Speed of Change": Villard Books, 1995, USA pp. 67-220

¹³ Burke, et al "Managers get a C in Management Change", Training and Development, May 1991, USA pp. 87-92

⁹ Idem

¹⁴ O. Mink, "Creating New Organizational Paradigms for Change", International Journal of Quality and Reliability management, Vol 9 No3 1992, UK, pp. 21-34

¹⁵ Siegal, et al. "Understanding the Management of Change", Journal of Organizational Change Management, Vol 9 No 6 MCB University Press 1996, UK, pp. 54-80

¹² Idem

se planeta en el "Modelo del Cambio Organizacional". La planeación del cambio involucra las actividades que ocurren antes del cambio, esto repercutirá directamente en el estado futuro de las cosas y se debe hacer énfasis en la participación de las personas. La administración de las personas tiene como base la comunicación: Qué, cómo y cuánto debe comunicarse al personal depende, pues el objetivo es no crear falsas expectativas o temores. La administración de la organización contempla los sistemas de recompensa, la estructura organizacional, las barreras del cambio y el uso de símbolos institucionales para facilitar el proceso. La evaluación del cambio es como detectar si la empresa está haciendo progresos en el esfuerzo de cambio es decir si está en el proceso de cumplir las metas para lo cual el cambio fue diseñado. Las cuatro actividades deben llevarse en forma congruente para no caer en errores que puedan hacer fracasar al esfuerzo de cambio.

Lyons¹⁰ (1996) propone que para conseguir el rompimiento y lograr el cambio se requiere de una fase transitoria y esta requiere que un número significativo de personas sean movilizadas y se conviertan en activas. Esta "masa crítica" será sumamente importante para el logro de los objetivos. La transferencia del conocimiento y la comunicación de que es lo que se quiere contribuye al proceso, este debe ser transparente para no crear falsas expectativas. Deben hacerse explícitos los productos o recompensas para identificar si se va en dirección correcta o equivocada. La transición del cambio es más fácil de lograr en una PYME debido a que cuenta con menos procesos administrativos más compactos y un menor número de elementos. Además, es más fácil para el líder de la organización (que bien puede ser el dueño), formar un equipo que le ayude a llevar a cabo esta transición.

e) Visión de Sistema

El pensamiento de sistemas entendido como ver a la empresa como parte de un suprasistema y a su vez conformado por subsistemas interrelacionados (la metáfora sistémica) es un factor sumamente importante para realizar una transición organizacional, esto es propuesto por French, Bell y Zawacki¹⁶ (1989) cuando mencionan: "Para cambiar un subsistema o cualquier parte del sistema, aspectos relevantes del entorno deben ser cambiados, para cambiar el comportamiento a cualquier nivel jerárquico organizacional, es necesario lograr cambios complementarios y reforzarlos a todos los niveles de la organización arriba y abajo". Este planteamiento es reforzado

por Sikes¹⁷ (1989) al decir que todos los cambios suceden en sistemas o unidades orgánicas y que debido a esto no se puede cambiar de forma aislada un elemento.

Un enfoque clásico sobre este tema los propone Katz y Kahn¹⁸ (1978) al integrar la visión de sistema a los factores que contribuyen al cambio organizacional:

- 1) Las organizaciones están "sobredeterminadas". Esto significa que hay múltiples mecanismos para asegurar la estabilidad. La selección y capacitación de personal y el sistema de recompensas están diseñados para llevar la estabilidad
- 2) Las organizaciones cometen el error de suponer el determinismo local o creer que un cambio en un sitio no va a tener efectos en toda la organización. Además, un cambio en las operaciones locales puede ser anulado por una organización mayor.

El tamaño de la PYME es un factor que ayuda a considerar el enfoque de sistemas. Es decir, la PYME no tiene un gran número de subsistemas y por lo tanto, los cambios pueden efectuarse en el sistema más fácilmente, evitando los problemas mencionados anteriormente.

f) Comunicación

La comunicación de los planes contribuye a disminuir la resistencia al cambio según lo plantean Siegal¹⁴ (1996) y Kirkpatrick¹⁹ (1993). Pero la comunicación de los planes debe incluir también la transmisión de conocimientos y habilidades a los miembros de la organización como lo menciona McKelvey y Aldrich²⁰ (1983)

La comunicación debe incluir diferentes tipos de información a los diferentes niveles organizacionales, esta debe ser clara y precisa, Burke¹² (1991) refuerza este planteamiento y menciona que es necesario identificar qué, cómo y cuánto debe de comunicarse pues un error común en la administración del cambio es proveer más información acerca del proceso de lo que es necesario. Sin embargo, no debemos confundir comunicación con manipulación. La comunicación

¹⁰ Idem

¹⁶ French, Bell, Zawacki, "Desarrollo Organizacional: Teoría, Práctica e Investigación", Tercera edición, Irwin, 1989, USA, pp81-82

¹⁷ W Sikes "Some Principles of Personal and Organizational Change", Tomado de "Desarrollo Organizacional: Teoría, Práctica e Investigación, Lectura 47, Tercera Edición, French, Bell y Zawacki, 1989, Irwin USA, pp 456-458

¹⁸ Katz, Kahn "The Sociology Psychology of Organizations", 1978 NY, Tomado de "Organizaciones: Estructuras Procesos y Resultados" R. Hall, 6ta Edic. PH, 1996, México, pp. 202

¹⁴ Idem

¹⁹ Kirkpatrick D. "Riding the Winds of Change", Training and Development, Feb 1993, USA, - pp. 29-33

²⁰ Aldrich "Populations, natural Selection, Applied Organizational Science" McKelvey, Administrative Science Quarterly 28, 1983, tomado de "Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados", 6 Edición, Richard Hall Prentice Hall, 1996 México, pp. 205-207

¹² Idem

debe ser abierta y apegada a la realidad. La manipulación en un momento determinado puede influir negativamente en cualquier proceso de cambio organizacional.

g) Organización Informal

La organización informal entendida como las relaciones de amistad o de compañerismo dentro de la organización deben ser tomada en cuenta dentro del proceso de cambio, es decir todas las relaciones "no formales" de las personas que pueden convertirse en grupos de poder deben ser identificadas para lograr un proceso de cambio efectivo, ya que "la efectividad del cambio está directamente relacionada con el grado con el cual todos los miembros de todos los niveles de la institución forman parte en el encuentro de hechos relevantes y en el diagnóstico de la necesidad de cambio" French, Bell y Zawacki¹⁵ (1989).

h) Liderazgo

El liderazgo es uno de los factores ampliamente tratado en la administración del cambio por diversos factores ya que el rol que desempeñan los líderes es esencial para el éxito del proceso. Algunas características de los líderes en los procesos de cambio según Moran y Avergun²¹ (1977) son siguientes:

1. Los líderes del cambio tienen la filosofía del cambio y lo hacen parte de todo en el futuro organizacional
2. Los líderes del cambio fuerzan una atmósfera que es apta para probar nuevos cambios. Aceptan que ocurrirá el comportamiento disfuncional mientras que el cambio se arraiga a la cultura
3. Liderean el esfuerzo de cambio a través del pensamiento, su dialogo y su acción.
4. Desplegan una constante dedicación para hacer del cambio una realidad. Se basan en resultados
5. Interactúan con otros individuos y grupos en la organización para explicar quien, que, cuando, donde, por qué y cómo del cambio

El primer convencido del cambio debe de ser el "dueño-administrador" ya que de él dependerá que la organización en su conjunto pueda llevar el cambio organizacional de manera efectiva.

i) Cultura Organizacional

La cultura organizacional sirve como un medio poderoso para definir, justificar y reforzar las operaciones del negocio. Si existe una cultura en donde a las personas se les recompensa por sus propios logros y no por trabajar junto con otras

puede ser un factor de influencia negativa al implementar cambios como lo menciona Allen y Thatcher²² (1995).

Mink¹³ (1992) en el "Modelo de la organización Abierta" propone crear una cultura basada en la calidad, esto facilitará el proceso de cambio a nivel individual, de grupo y organizacional y hace énfasis en una atmósfera basada en la persona, informal, cálida, orientada a metas y con un tipo de relación "ganar-ganar" entre sus miembros.

j) Estructura Organizacional

La estructura organizacional es un factor importante para poder implementar cambios, muchas veces esta estructura no facilita la implementación de cambios por ser rígida e inflexible. El tipo de estructura tendrá que ser abierta, orientada al futuro, flexible, temporal, responsiva, no sujeta a leyes, holística y con el propósito de facilitar el cambio según lo considera Mink¹³ (1992).

j) Otros Factores Adicionales

Existen otros factores relevantes que pueden afectar la implementación de un cambio organizacional como son: el trabajo en equipo, influencia del entorno, recursos (financieros, materiales, etc), el grado de complejidad del cambio, los sistemas de recompensa y el aprendizaje, etc.

¹⁵ Idem

²¹ Moran, Avergun "Creating Lasting Change", The TQM Magazine Vol 9 No2 MCB University Press, 1997, UK, pp. 146-152

²² Allen, Thatcher "Achieving Cultural Change: a Practical Case Study", Leadership and Organizational Development Journal, Vol 16 No 2 pp 1995, UK; pp.16-24

¹³ Idem

CONCLUSIONES

1.- La diferencia principal de las PYMES mexicanas y las españolas, es que aunque presentan básicamente el mismo tipo de problemática, la situación económica de España por ser parte de la Unión Europea, presenta situaciones favorables para la inversión en cuanto a tasas de inflación, por tanto los créditos son más fáciles de acceder. Esta situación no se presenta en México, donde las tasas de interés presentan un serio problema para el financiamiento de la empresa.

2.- Ambos países México y España, enfrentan retos de competitividad semejantes. México ante el Tratado de Libre Comercio donde compite con Estados Unidos y Canadá y por otro lado España ante la Unión Económica Europea donde compite con países como Francia, Alemania, Italia e Inglaterra.

3.- Es importante hacer notar que las PYMES presentan amplias facilidades para la implementación de cambios organizacionales debido a su gran flexibilidad y debido a su estructura simple. Esto significa que es más probable que puedan adoptar nuevas prácticas administrativas como TQM, JIT, CIM, etc. más fácilmente que una empresa grande.

4.- La influencia personal del emprendedor es sumamente importante ya que dentro de su papel de líder puede transformar la organización, creando una visión de consenso con sus subordinados, logrando así una alineación hacia metas y objetivos.

5.- Debido al número de personas que trabajan en este tipo de organizaciones, es fácil influenciar una cultura organizacional ya que se realiza más fácilmente la comunicación de los planes de cambio y de los resultados esperados. Sin embargo, la poca preparación de sus administradores y la escasez de recursos son factores que entorpecen el desarrollo.

6.- La falta de financiamiento provoca falta de tecnología y de capacitación. Esto aunado a la falta de visión de los empresarios conduce a altas tasas de cierre de éste tipo de empresas.

7.- Si el gobierno implementara programas sustentables (técnicos y financieros) para el desarrollo de PYMES, generaría gran cantidad de empleos, fomentaría el intercambio comercial y a la vez tendría mayores ingresos por recaudación de impuestos.

BIBLIOGRAFIA

1. Allen, Thatcher, "Achieving Cultural Change: a Practical Case Study", Leadership and Organizational Development Journal Vol 16 No 2, 1995, UK
2. Banco de Información Sectorial, www.secofi-siem.gob.mx/siem/1999/Oct/1998,
3. Bours C. E "Elevar la Competitividad, objetivo de la micro, pequeña y mediana", Boletín Cetro-Crece, 1998, México.
4. Burke, et al. "Managers get a C in Management Change", Training and Development, May 1991, USA.
5. Camisón C., "Competitividad y Teoría de la Estrategia: Un análisis aplicado a la cohabitación PYME-Gran Empresa" Revista Asturiana de Economía No. 6, 1996, España.
6. Conner D., "Managing at the Speed of Change": Villard Books, 1995, USA
7. French, Bell, Zawacki "Desarrollo Organizacional: Teoría, Práctica e Investigación", 3er Ed. Irwin, 1989, USA.
8. Gilbert, Kleiner "Learning to Love Change", California State University, USA, Leadership and Organizational Development Journal, Vol 14, No5, 1993, UK
9. Gunaskaran, et al "Improving Productivity and Quality in Small and Medium Enterprises: Cases and Analysis", International Small Business Journal, 15,1, Oct-Dec., 1996, UK.
10. Katz, Kahn, "The Sociology Psychology of Organizations". 1978 NY, Tomado de "Organizaciones: Estructuras Procesos y Resultados" R. Hall, 6ta Edic. Prentice Hall, 1996, México.
11. Kirkpatrick D. "Riding the Winds of Change", Training and Development, Feb 1993 USA.
12. Lyons, "Shared Learning: a proven participative change desing", Marzo, Journal for Quality and Participation, 1996, USA.
13. McKelvey, Aldrich, "Populations, Natural Selection, Applied Organizational Science" 1983, Administrative Science Quarterly 28, tomado de "Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados", 6 Edición, Richard Hall, Prentice Hall, 1996, México
14. Mink O. "Creating New Organizational Paradigms for Change", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 9 No3, 1992, UK
15. Moran, Avergun "Creating Lasting Change", The TQM Magazine Vol 9 No2 MCB University Press, 1997, UK
16. Moran P "Personality Characteristics and Growth Orientation of the Small Business Owner-Manager" International Small Business Journal Vol 16, No.3 1998 UK
17. Nacional Financiera SNC "La micro, pequeña y mediana empresa" Principales características. 1993, México.
18. Orlikowski D., "An Improvisational Model for change Management: the Case of Groupware Technologies". Sloan Management Review, MIT, Winter 1997, USA
19. Ripolles Melia M "El emprendedor y sus mitos", Revista de Dirección y Administración de Empresas, CEPADH. 15, 1995, España.
20. Siegal, et al. "Understanding the Management of Change", Journal of Organizational Change Management, Vol 9 No 6 MCB University Press, 1996, UK
21. Sikes W. "Some Principles of Personal and Organizational Change", 1989, Tomado de French, Bell y Zawacki, "Desarrollo Organizacional: Teoría, Práctica e Investigación, Lectura 47, Tercera Edición, Irwin 1989, USA.
22. Tarruella C. "Gestionar el Cambio", Universidad Autónoma de Barcelona, Tesis Doctoral, 1977, España.