



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de economía

Posgrado en Estudios Organizacionales

Las orientaciones y los alcances de las formas de
cambio organizacional en las PYMEs de México

T E S I S

Que para obtener el grado de
Maestro en Estudios Organizacionales

Presenta:

Daniel Téllez Velasco

Director de Tesis:

Dr. Raúl Conde Hernández

Iztapalapa, Distrito Federal a 10 de enero de 2003

ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
AGRADECIMIENTOS	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. El <i>cambio organizacional</i> en la Teoría de la Organización: una reflexión epistemológica sobre las dimensiones teóricas de este concepto.....	9
1.1 <i>Cambio organizacional</i> : su diversidad conceptual	11
1.2 <i>Cambio organizacional</i> : su debate.....	16
1.2.1 El cambio organizacional como un proceso pro-activo y planeado.....	17
1.2.2 El cambio organizacional como un proceso reactivo, adaptativo y no planeado.....	21
1.3 <i>Cambio organizacional</i> : sus causas	23
1.4 Conclusiones	26
CAPÍTULO 2. Las orientaciones y los alcances de las <i>formas de cambio organizacional</i> en las empresas pequeñas y medianas de México	29
2.1 Las PyMEs de México: Sus realidades y sus posibilidades, según la perspectiva académica	30
2.1.1 Las fortalezas o ventajas de las PyMEs.....	31
2.1.2 Las debilidades o desventajas de las PyMEs	33
2.1.3 Las oportunidades para las PyMEs	39
2.1.4 Los retos para las PyMEs	40
2.2 En busca del éxito de las PyMEs.....	43
2.2.1 La postura de los académicos	43
2.2.1.1 Las PyMEs pueden optar por operar o seguir operando de manera independiente o autónoma... 43	
2.2.1.2 Las PyMEs pueden optar por insertarse en alguna red de subcontratación	46
2.2.1.3 Las PyMEs pueden propiciar vínculos con otras PyMEs de giros similares (asociaciones)	50
2.2.2 Los apoyos gubernamentales: la política industrial.....	55
2.2.2.1 Intervención del Estado en la economía <i>versus</i> libre juego de las fuerzas del mercado.....	57
2.2.2.2 Programas gubernamentales orientados al apoyo y fomento de las PyMEs.....	63
2.3 Las orientaciones de las <i>formas de cambio organizacional</i> en algunas PyMEs de México	65
2.3.1 La imitación como una orientación de las formas de cambio organizacional que se llevan a cabo en algunas PyMEs de México.....	67
2.3.2 La adaptación tecnológica como una orientación de las formas de cambio organizacional que se llevan a cabo en algunas PyMEs de México	69
2.3.3 La proveedorización como una orientación de las formas de cambio organizacional que se llevan a cabo en algunas PyMEs de México	71
2.4 Los alcances de las <i>formas de cambio organizacional</i> en algunas PyMEs de México	73
2.5 Conclusiones	74
CAPÍTULO 3. Las orientaciones y los alcances de las <i>formas de cambio organizacional</i> en dos empresas pequeñas del estado de México: análisis de la información recabada.....	77
3.1 Los objetivos de Maquiladora Rangel y de TUNSA.....	78
3.2 Las fortalezas o ventajas de <i>Maquiladora Rangel</i> y de <i>TUNSA</i>	81
3.3 Las debilidades o desventajas de <i>Maquiladora Rangel</i> y de <i>TUNSA</i>	86
3.4 La capacidad gerencial de los propietarios de <i>Maquiladora Rangel</i> y de <i>TUNSA</i> en la administración de sus negocios	88
3.5 La capacidad económica de <i>Maquiladora Rangel</i> y de <i>TUNSA</i>	94
3.6 Conclusiones generales	99
ANEXO 1	102
ANEXO 2	104
ANEXO 3	107
ANEXO 4	109
ANEXO 5	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112

AGRADECIMIENTOS

David Silverman en la introducción de su libro *Teoría de las organizaciones* (1975) externa que un libro es la biografía intelectual de sus autores. Yo comparto esta observación –guardando las debidas proporciones y sin intención de omitir mi responsabilidad– porque un trabajo de investigación es, después de un largo proceso de discusión interesada, de reflexión y de retroalimentación, un espacio en el que concurren las voces, las experiencias, y las creencias de varias personas.

Con este preámbulo quiero agradecer al Maestro Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, a la Maestra Odette Lobato Calleros, al Maestro Tirso Suarez Nuñez, y al Doctor Luis Inostroza Fernández, por sus valiosos comentarios y sugerencias, producto de la revisión atenta y crítica a borradores preliminares de esta tesis y por el material impreso que me proporcionaron. Particularmente quiero manifestar mi gratitud y reconocimiento al Doctor Raúl Conde Hernández, Director de esta tesis, quien mostró disponibilidad, compromiso y profesionalismo para revisar con pulcritud y discutir conmigo los argumentos sustanciales de esta tesis en las mañanas de varios lunes. Considero que las observaciones hechas por cada uno de ellos aportaron argumentos de gran utilidad que mejoraron ampliamente esta tesis.

También deseo agradecer a mis compañeros Luis Esquivel Almanza, José Jaime Chavira Ortega, Miguel Navarro Rodríguez, Héctor Gaspar del Angel, Guillermo García Rincón, Humberto Téllez Velasco y Antonio Ramírez, quienes me ofrecieron su ayuda de manera desinteresada y voluntaria para leer borradores de mi tesis y hacer, en consecuencia, señalamientos pertinentes sobre errores de redacción (errores gramaticales, argumentos confusos, frases apresuradas y reiteraciones) que, a veces, pasan inadvertidos para su autor.

También quiero dar las gracias a los empresarios que aceptaron ser entrevistados para la realización del estudio de caso: el señor Celso Rangel y su hijo Ricardo Rangel, y al licenciado Antonio Briviesca Pérez así como a las trabajadoras y trabajadores de ambas empresas quienes también colaboraron en esta tesis.

Aprovecho la ocasión para hacer público que mi asistencia a los cursos que se imparten en el *Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales* y la construcción de la presente tesis pudieron realizarse gracias al financiamiento (beca-crédito) otorgado por el *Consejo Nacional de la Ciencia y Tecnología* (CONACyT) durante los dos años que comprendió la maestría.

Finalmente, confío en la presente tesis porque considero que cumple satisfactoriamente con los objetivos que el *Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales* ha señalado para su nivel maestría, y espero que constituya una investigación digna de un posgrado de excelencia.

INTRODUCCIÓN

Desde mediados de la década de los setenta el tema de *cambio organizacional* empezó a brillar como una estrella en el firmamento organizacional. La razón del creciente interés en este tema no es fortuita: los grandes acontecimientos que transformaron -y siguen transformando- al mundo han incrementado desde esos años los desafíos, los problemas así como las oportunidades para las organizaciones, sobre todo, para las empresas. En estas circunstancias, teorizar sobre el tema de *cambio organizacional* ha significado fundamentalmente proponer soluciones para los problemas que dificultan el éxito de las empresas. Aunque muchas veces las "soluciones" que se proponen son paliativas.

El *cambio organizacional* es un fenómeno que se manifiesta de múltiples formas en las realidades organizacionales de hoy, por consiguiente, sus orientaciones y sus alcances son diferentes. Tomando en consideración esta observación, el objetivo general que se planteó para la presente tesis es identificar las orientaciones y los alcances de las formas que ha adoptado el *cambio organizacional* en las empresas pequeñas y medianas (PyMEs) de México.

Ahora bien, ¿por qué es importante conocer las orientaciones y los alcances del *cambio organizacional* en las PyMEs de México?

Las PyMEs de México por sus limitaciones inherentes han tenido y tienen que enfrentar realidades mucho más desafiantes que las empresas grandes, y el *cambio organizacional*, como ya se indicó, se dirige básicamente a la solución de los problemas de las empresas. Por lo tanto, resulta relevante evaluar los logros que se han conseguido a través del *cambio organizacional* en las PyMEs. Es decir, conociendo las orientaciones y los alcances del *cambio organizacional* en las PyMEs sabremos en qué medida éste ha contribuido a superar los problemas y los desafíos para este tipo de empresas.

Para realizar el objetivo general de la presente tesis se llevó a cabo el siguiente proceso metodológico:

La primera etapa de la investigación consistió en revisar parte de la literatura que estudia el tema de *cambio organizacional*, y de la literatura especializada sobre las PyMEs con el propósito de valorar la importancia de dichos temas e ir

construyendo, simultáneamente, el marco teórico de la presente tesis. Se revisaron libros, artículos de revistas especializadas y de periódicos, y algunos portales en Internet. Como fruto de tal revisión se formuló la siguiente hipótesis:

Las formas de cambio organizacional efectuadas por algunas PyMEs de México se orientan hacia la imitación, la adaptación tecnológica y a la proveedorización, y sus alcances se restringen al corto plazo y a la subsistencia dado que dependen de su capacidad económica, de la capacidad gerencial de sus dirigentes, y, en menor medida, de los apoyos que ofrecen los programas gubernamentales.

En esta hipótesis se pueden identificar tres variables independientes:

- La capacidad económica de las PyMEs,
- La capacidad gerencial de sus dirigentes, y
- Los apoyos que ofrecen los programas gubernamentales a este tipo de empresas.

También se puede identificar la siguiente variable dependiente:

- Las orientaciones y los alcances de las *formas de cambio organizacional* en las PyMEs.

En la segunda etapa se revisaron algunos textos sobre metodología de la investigación con el objetivo de allegarse de información sobre las fortalezas y las debilidades intrínsecas a las herramientas metodológicas que se utilizan en las ciencias sociales para conocer sus realidades. Con base en esta información, y teniendo en cuenta la naturaleza del fenómeno que se estudia en esta tesis, se consideró conveniente llevar a cabo un *estudio de varios casos*.¹ En esta modalidad de investigación, de acuerdo con Gundermann (2001), la información

¹ El *estudio de varios casos* consiste en comprender las manifestaciones de un fenómeno en varios escenarios con el propósito de desarrollar una teoría general -a partir de inferencias lógicas- sobre dicho fenómeno (Gundermann, 2001). Sin embargo, la postura de esta tesis sostiene que aún en este tipo de estudios se pueden evitar las generalizaciones. Se recurrió al *estudio de varios casos* porque, en efecto, al autor le interesa conocer las orientaciones y los alcances del *cambio organizacional* en algunas empresas pequeñas, por lo tanto, la acción de generalizar se descarta. Es decir, el *estudio de varios casos* no conduce necesariamente a generalizaciones teóricas, sí el investigador está convencido de que en realidades tan heterogéneas como las organizacionales no es factible generalizar.

Cuando se decidió llevar a cabo un *estudio de varios casos* el propósito fue simplemente el que señala Eckstein, citado por Gundermann (2001), para las *pruebas de plausibilidad*: comparar las teorías que se formularon previamente con algunos casos concretos.

se puede conseguir por medio de *entrevistas semiestructuradas*² o *focalizadas*,³ de la *observación participante*⁴, de la revisión de documentos⁵ y archivos⁶, y de artefactos físicos⁷.

En la tercera etapa se elaboraron las entrevistas y los cuestionarios que posteriormente se aplicaron en las empresas que aceptaron colaborar en la presente investigación. Durante su redacción se procuró el apego a los criterios metodológicos que se suelen sugerir para la elaboración correcta de las preguntas.⁸ Los formatos definitivos de las entrevistas y de los cuestionarios se presentan en los Anexos 1, 2 y 3 que se encuentran al final de la presente tesis.

² De acuerdo con Ortiz y García (2002) las entrevistas y los cuestionarios son excelentes medios que permiten recolectar información sobre las particularidades de los fenómenos que se estudian en las ciencias sociales. Y, de acuerdo con Bernard, citado por Vela (2001), la entrevista *semiestructurada* es una técnica de investigación cualitativa recomendable para: "...aquellas investigaciones que se interesan por interrogar a administradores, burócratas o miembros de élite de alguna comunidad, personas que tienen poco tiempo o que están acostumbradas a usar eficientemente su tiempo..." (p. 76).

³ Según Yin, citado por Gundermann (2001), las entrevistas focalizadas son: "...las que por un corto lapso de tiempo un entrevistado responde asuntos atinentes a un protocolo de preguntas más o menos específicas;..." (p. 280).

⁴ La *observación participante* es otra técnica de investigación cualitativa que permite interactuar ampliamente con los actores sociales (objetos de estudio) en su propio "hábitat", con lo cual se logra un conocimiento más certero sobre las realidades sociales (Sánchez, 2001). Así, el investigador al participar en las situaciones estudiadas asume el papel de observador interactivo (Yin, 1994), citado por Gundermann (2001). En otros términos, la *observación participante* permite conocer mediante la experiencia aquellos fenómenos sociales que por su naturaleza y que para su comprensión es necesario vivirlos o vivir sus consecuencias (Ortiz y García, 2002).

⁵ Estados financieros, cartas, memorándums, actas, minutas de reuniones, facturas, organigramas, etcétera. Cabe señalar que en las empresas que constituyen los casos del estudio que aquí se presenta no se tuvo acceso a este tipo de documentos.

⁶ Registro de servicios prestados, gráficas, presupuestos de la organización, etcétera.

⁷ Gundermann (2001) no ofrece ejemplos de artefactos físicos. Sin embargo, probablemente se refiere al aspecto simbólico de las organizaciones.

Los cuestionarios, las *entrevistas semiestructuradas*, la *observación participante*, la revisión de documentos y archivos, y la valoración de artefactos físicos son técnicas de investigación complementarias entre sí, y su valor reside en que son instrumentos capaces de generar información sumamente confiable si se les sabe utilizar adecuadamente.

⁸ La pertinencia de las preguntas que dan cuerpo a las entrevistas utilizadas en la presente tesis se evaluó por medio de las recomendaciones que ofrecen Ortiz y García (2002) en su libro *Metodología de la investigación. El proceso y sus técnicas*. Algunas de las preguntas que las autoras formulan para evaluar y, en su caso corregir, a las preguntas de las entrevistas son las siguientes: ¿Cada pregunta fue derivada de las variables establecidas en la hipótesis?, ¿Admiten las preguntas respuestas alternativas en cantidad suficiente como para que el entrevistado se pueda expresar libremente, pero con precisión?, ¿Son claras y breves las preguntas?, ¿Son necesarias cada una de las preguntas que estructuran a los cuestionarios?, ¿Fue definida con precisión cada una de las preguntas, de manera que las posibles respuestas aporten la información que se busca?, ¿Las preguntas cubren totalmente los aspectos fundamentales de la investigación?, ¿Son tendenciosas las preguntas o reflejan los prejuicios del autor? (p. 128-129). Además, la pertinencia de las preguntas se discutió con algunos compañeros procurando siempre que éstas arrojaran información útil en función del objetivo general de esta tesis.

La cuarta etapa tuvo como objetivo encontrar empresas en donde llevar a cabo el *estudio de varios casos*. Se visitaron varias empresas en las que no fue posible efectuar este estudio. En *Maquiladora Rangel* el acceso se logró gracias a Ricardo Rangel, estudiante de la carrera de administración de la UAM-I y amigo. En *TUNSA* el contacto se consiguió por medio del Palacio Municipal del H. Ayuntamiento de Nezahualcóyotl. El nombre de la persona que se contactó es Jesús Lujana Gama, quien me facilitó un documento (véase Anexo 5) para que me dirigiera a la *Asociación de Industriales de Nezahualcóyotl* con el ingeniero Jesús Hernández Hernández, Coordinador General de esta asociación, y, a su vez, él me presentó con algunos empresarios, entre ellos el licenciado Briviesca, quien aceptó colaborar en esta investigación.⁹

Como fruto de una primera reunión, se acordaron los días durante los cuales se podía estar en las instalaciones de estas empresas. Se aplicaron, ya en la quinta etapa, entrevistas semiestructuradas y/o focalizadas, y cuestionarios a los dueños de estas empresas y a algunos trabajadores de las mismas. Por decisión de los empresarios no se pudo entrevistar a todos los trabajadores. De hecho, los empresarios seleccionaron a quienes deberíamos entrevistar. Las entrevistas fueron grabadas. Durante esta etapa me integré a la dinámica de estas empresas, como *Observador-Participante*. La estancia en *Maquiladora Rangel* comprendió cuatro días y en *TUNSA* dos días y medio.

En la sexta etapa se analizó la información procedente de los estudios realizados en ambas empresas. Como resultado de ello, se redactó el primer borrador completo de la tesis, el cual se entregó al Doctor Raúl Conde para su revisión.

⁹ Como se puede observar, el *estudio de varios casos* que se llevó a cabo para la presente tesis se basa en dos empresas únicamente. La razón fundamental de ello ya se mencionó. Se visitaron otras empresas pero por diferentes razones no fue posible lograr el acceso. Evidentemente esa no es una razón válida desde un enfoque metodológico. Con objeto de justificar metodológicamente esta situación se retomaron dos argumentos: Por un lado, Gundermann (2001) reconoce que no hay consenso sobre el número de casos que deben conformar al *estudio de varios casos*. En consecuencia, queda a criterio del investigador decidir cuántos casos conformarán su estudio. Por otro lado, los casos que se presentan en esta tesis son diferentes en muchos aspectos. Este hecho en lugar de ser un punto vulnerable de la presente tesis es un punto sobre el que hay que reflexionar. Para Becker, citado por Gundermann (2001), "...La diversificación de casos analizados [en el estudio de varios casos] permitirá el conocimiento de una gran gama de factores y condiciones que operan produciendo distintos resultados. De este modo se puede llegar a la formulación de una teoría diversificada sobre el fenómeno o fenómenos sujetos a estudio..." (p. 274 y 275). La intención de este autor es validar los modelos generales a partir de casos diversos. No obstante, su argumento resulta ser más contundente cuando no se desea hacer generalizaciones.

La séptima etapa comprendió varias reuniones con el Dr. Conde durante las cuales discutimos ampliamente sus observaciones y sus sugerencias.

En la octava etapa se discutieron con los sinodales cada uno de sus señalamientos acerca del contenido de la tesis.

Finalmente, se terminó de redactar la versión que ahora está frente a usted y que enseguida se describe brevemente su contenido.

La tesis consta de tres capítulos. Cada capítulo contiene una breve introducción, el desarrollo del tema y sus respectivas conclusiones. En el capítulo 1 se hacen algunas reflexiones en torno al tema de *cambio organizacional* con el propósito de comprender su naturaleza conceptual. El capítulo inicia con la revisión de varias teorías construidas acerca del *cambio organizacional*. Como producto de esta revisión se señala que éste es un fenómeno *multiforme*, no obstante, presenta dos grandes orientaciones. Posteriormente, se distinguen las causas que propician los cambios en las organizaciones con la intención de situar el tema del *cambio organizacional* en el debate que hay en la *Teoría de las Organizaciones* entre los autores que defienden los postulados del enfoque voluntarista (y que consideran al *cambio organizacional* como un proceso planeado y pro-activo) y los autores que defienden los postulados del enfoque determinista (y que consideran al *cambio organizacional* como un proceso reactivo, adaptativo y no planeado). En esta parte se pretende responder a la siguiente pregunta ¿por qué y para qué cambian las organizaciones?. Finalmente, se ofrecen algunas conclusiones sobre la naturaleza de este fenómeno.

En el capítulo 2 se procede a indagar en la literatura especializada sobre las PyMEs las formas en qué se manifiesta el *cambio organizacional* en estas empresas. Para ello se identifican las fortalezas o ventajas, las debilidades o desventajas, así como las oportunidades y retos de estas empresas. El propósito es construir un panorama general (diagnóstico) de la situación reciente que rodea a las PyMEs de México. Enseguida se enuncian las opciones que los especialistas en la materia han reconocido para que estas empresas superen sus dificultades (la postura de los académicos). Después se enuncian algunos programas gubernamentales cuyo objetivo ha sido el de contribuir al éxito de las PyMEs (la

política industrial). El hecho de llevar a cabo este ejercicio responde a la intención de señalar congruencias e incongruencias entre la problemática que rodea a las PyMEs y las soluciones ofrecidas por los expertos en la materia y por el gobierno mexicano. Finalmente, con base en lo anterior, se señalan los aspectos más relevantes de las orientaciones y los alcances del *cambio organizacional* en algunas de estas empresas. Ambos capítulos conforman el marco teórico de la presente tesis.

En el capítulo 3 se analiza la información recabada por medio del *estudio de varios casos* realizado en Maquiladora Rangel, S. A. y en TUNSA. Posteriormente, esta información se compara con las conclusiones producto de la revisión teórica. Al final de este capítulo se presentan las conclusiones generales de esta tesis.

CAPÍTULO 1. El *cambio organizacional* en la Teoría de la Organización: una reflexión epistemológica sobre las dimensiones teóricas de este concepto

*“Sólo una cosa es constante en la vida,
que todo es una variación: el lenguaje
varía, el comportamiento, todo.”*

Krzysztof Zanussi
Físico, filósofo y cinematógrafo polaco

Las realidades sociales siempre han cambiado. Tal vez lo que desconcierta y llama la atención de la época actual es el ritmo de sus cambios; éste es más acelerado, más intenso y más apresurado que en épocas pasadas dando como resultado que las realidades de hoy lleguen a ser complejas e inciertas. Aunado a esta situación, se debe mencionar otro hecho igualmente importante: la subjetividad de los investigadores.

Ambos hechos, que son inevitables, han causado la construcción de muchas teorías y doctrinas –particularmente en los ámbitos académicos– que tratan de comprender y explicar la dinámica de las realidades sociales desde perspectivas diferentes, complementarias, e incluso antagónicas. Estas distintas formas de percibir y explicar a dichas realidades –o algún aspecto de ellas– son precisamente las que al confrontar sus posturas enriquecen, pero también inestabilizan o transforman, a los paradigmas de cualquier ciencia o disciplina, sobre todo, a los que se construyen en las ciencias sociales. Esta situación evidentemente le atañe a los Estudios Organizacionales.

En el terreno de los Estudios Organizacionales las verdades absolutas se han relativizado en virtud de que los fenómenos que se analizan en este campo de estudio son tremendamente dinámicos y, por ende, cambiantes (Clegg y Hardy, 1996). En consecuencia, las teorías que explican los fenómenos organizacionales deben modificarse constantemente para no ser rebasadas por las transformaciones que experimentan dichos fenómenos.¹⁰ De igual manera, en este campo de estudio las generalizaciones construidas a partir del análisis de algunos casos particulares han perdido capacidad de explicación en virtud de que, de acuerdo con Montaña (1998), las realidades organizacionales son sumamente

¹⁰ Tomando en consideración este razonamiento en la presente tesis se utiliza el sustantivo *fenómenos* en lugar de *objetos de estudio* o *factores* puesto que, en mi opinión, los primeros se refieren explícitamente a lo que cambia de manera continua mientras que los segundos hacen referencia a algo estático e inmutable.

diversas. De esta manera, las teorías que las explican deben reemplazar sus argumentos omniabarcadores y universales con conceptos relativos y particulares a fin de no distorsionar a dichas realidades. Las teorías omniabarcadoras, por su ímpetu generalizador, no dan la importancia debida a las particularidades de realidades tan diversas como las organizacionales. Esto es definitivamente un error epistemológico.

Con respecto a la subjetividad de los investigadores es conveniente recurrir a las observaciones de algunos expertos de Estudios Organizacionales. Clegg y Hardy (1996) revelan que cuando se percibe a las *organizaciones* como objetos empíricos "... [los investigadores] *vemos algo cuando vemos una organización, pero cada uno de nosotros puede ver algo diferente...*" (p. 3).¹¹ Ambos autores agregan:

Como investigadores, participamos en estos procesos de promulgación e interpretación [de reglas, de historias, de agentes, etc.]. Escogemos qué sentido empírico deseamos dar a las organizaciones para decidir cómo deseamos representarlas en nuestro trabajo. La representación, por alguna estratagema, siempre implica una elección concerniente a qué aspectos de la 'organización' deseamos representar y cómo representaremos a la organización... (p. 3)

Reed (1996), por su parte, señala que la Teoría de la Organización se ha desarrollado en medio de grandes discusiones y polémicas causadas por las diversas, y a veces opuestas, teorías y enfoques que la conforman: "...*la teoría organizacional, como un terreno históricamente debatido dentro del cual lenguajes, aproximaciones y filosofías diferentes luchan para su reconocimiento y aceptación.*" (p. 33). Esta visión es compartida por Ibarra (1999) cuando señala que la Teoría de la Organización es: "...*un conjunto plural de aproximaciones al estudio de las organizaciones y de la organización, en el contexto de realidades locales sumamente diversas.*" (p. 139), por esta razón la Teoría de la Organización

¹¹ Es pertinente exteriorizar desde el principio que con respecto a la forma de citar en esta tesis el Maestro Tirso Suarez Nuñez nos recomendó seguir las normas del *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* en el que se indica que hay dos tipos de citas textuales: las citas cortas y las citas largas. Las primeras son las que contienen menos de 40 palabras, se deben integrar al texto, y para distinguirlas se deben escribir en letras cursivas y encerrarse entre comillas dobles (""). Las segundas se constituyen de 40 o más palabras, se deben separar del texto en un bloque con sangría de cinco a siete espacios desde el margen izquierdo, a doble espacio, sin comillas. En ambos casos se debe escribir entre paréntesis el apellido paterno del autor, el año de la publicación y el número de página de donde se extrajo la cita textual.

se puede percibir, de acuerdo con este autor, como un: “...territorio en disputa en el que se han producido importantes debates, que renuevan constantemente sus agendas de investigación...” (p. 96-97). Como se puede apreciar, la objetividad es un concepto evanescente en el ámbito de los Estudios Organizacionales y más extensamente en las Ciencias Sociales.

En consecuencia, las investigaciones que se llevan a cabo en Estudios Organizacionales tienen que superar más obstáculos y desafíos en su pretensión por comprender y explicar la naturaleza de los fenómenos organizacionales.

1.1 Cambio organizacional: su diversidad conceptual

Dado que en la Teoría de la Organización existen corrientes teóricas diferentes –e incluso excluyentes entre ellas mismas– que abordan el estudio de los fenómenos organizacionales, al tema de *cambio organizacional* se le ha asociado una amplia variedad de significados dependiendo de los propósitos e intereses de sus autores. Enseguida se enuncian algunos de ellos.

El *cambio organizacional* se puede percibir como la modificación de las reglas del juego (cambio en el sistema de roles en las organizaciones) y como la aceptación de dichas reglas por parte de los integrantes de las organizaciones (Silverman, 1975); como: “...la alteración y transformación de la forma para que puedan sobrevivir mejor [las organizaciones] en el entorno...” (Hage), citado por Hall (1991, p. 183); como la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones hacia su entorno, y a través de la cual pueden sobrevivir o, al menos, coexistir con sus competidores (Hall, 1991); como la incorporación de tecnologías de vanguardia, la adopción de nuevas formas de organización para los procesos de investigación, diseño, gestión, producción y comercialización, y la asociación entre empresas a fin de responder a la creciente globalización y a las variaciones de la demanda (OECD), citada por Kosacoff y López (2000); como aquellas transformaciones que se orientan en los planos productivo, tecnológico y organizacional (Kosacoff y López, 2000); como los cambios que han sido causados de manera intencional y que requieren del apoyo de todos los actores organizacionales con el fin de resolver los problemas internos de las

organizaciones, y en donde el lenguaje desempeña una función muy importante (Sillince, 1999); como los ajustes que se efectúan en las organizaciones para incrementar su eficacia organizacional (Certo, 1992); como los:

...cambios que envuelven a una organización entera o una parte mayor de ésta. Empezar un programa de diversificación, rediseñar la estructura de la organización, presentar una demanda de insolvencia, instalar un nuevo sistema de información, o cambiar la cultura organizacional son ejemplos de cambios organizacionales mayores. (Narayanan y Nath, 1993, p. 133).

Como la variación de la forma y el estado de una entidad organizacional (desde un puesto de trabajo individual hasta la organización total) en función del tiempo (Van de Ven & Poole, 1995); como las estrategias diseñadas por los consultores y académicos de las escuelas de negocios, los gurús, que se dirigen a los aspectos humanísticos, culturales y “*soft*” de las organizaciones para solucionar sus problemas y, de esta manera, lograr su éxito (Deal y Kennedy, 1982; Legge, 1995; Thackray, 1986) citados por Collins (1996).

A pesar de la ambigüedad de algunas de las definiciones que se mencionaron arriba –por ejemplo las formuladas por Silverman (1975), Hage (1980), Kosacoff y López (2000), Narayanan y Nath (1993) y Van de Ven & Poole (1995)– se puede verificar que, en efecto, el *cambio organizacional* es un tema que recibe muchos tratamientos en la Teoría de la Organización. No obstante, estos conceptos no toman en consideración el tipo y el tamaño de las organizaciones (la diversidad organizacional), ni la región geográfica en donde se encuentran dichas organizaciones, tampoco consideran las condiciones del período histórico en el que se ubican éstas. Es decir, los conceptos que gravitan en torno al tema de *cambio organizacional* se refieren indistintamente a cualquier tipo de organización, sin considerar las particularidades de éstas y de sus respectivos entornos. Pareciera que para los teóricos del *cambio organizacional* todas las organizaciones son idénticas y, por consiguiente, tienen objetivos idénticos, sin embargo, esto no ocurre en la realidad. Una huelga, por ejemplo, es la prueba irrefutable de que los objetivos de las organizaciones no son idénticos.

Adicionalmente, se pueden observar dos realidades:

Primera, el *cambio organizacional* puede asumir dos grandes orientaciones en la actualidad. Éste denota, en ocasiones, un carácter reactivo y/o adaptativo en virtud de que se manifiesta por medio de acciones encaminadas a responder (reacciones) a los desafíos del medio ambiente –según se desprende de las definiciones de Hage, citado por Hall (1991), de Hall (1991) y de la OECD, citada por Kosacoff y López (2000)–. O puede tener, a veces, un carácter pro-activo y/o prospectivo en tanto se compone de estrategias que se orientan a mejorar cualitativa y cuantitativamente el desempeño de las organizaciones, de acuerdo a la visión de Certo (1992) y de Sillince (1999). En ambos casos, el *cambio organizacional* tiene un carácter prescriptivo puesto que se implanta para superar los problemas que agobian continuamente a las organizaciones, como se deduce de las percepciones de Sillince (1999) y de Collins (1996).

Segunda, este fenómeno puede asumir varias formas o modalidades en la actualidad: *formas de cambio intraorganizacionales* –como se puede inferir de la definición de Narayanan y Nath (1993)– e *interorganizacionales*¹² puesto que no sólo incluye acciones que se ponen en marcha dentro de las organizaciones sino además abarca acciones que van más allá de los linderos físicos de las organizaciones, incluso abarca acciones que rebasan las fronteras nacionales como las *formas de cambio cross-border* (véase Tabla 1.1). Asimismo, este fenómeno puede adoptar, a veces, un semblante radical como es la *Reingeniería de Procesos* propuesta por Hammer y Champy (1994), o un semblante conservador como puede ser el simple rediseño de la presentación de un producto. En consecuencia, el *cambio organizacional* es un fenómeno *multiforme*, tal y como sostienen Narayanan y Nath (1993): "...las organizaciones experimentan el cambio de muchas formas..." (p. 135).

¹² En la presente tesis se hace una diferenciación entre las *formas de cambio organizacional* que se implantan y promueven en las organizaciones. Es cierto que ya hay algunos esfuerzos previos hechos en este sentido. Narayanan y Nath (1993), por ejemplo, utilizaron el concepto de *niveles* para diferenciar al *cambio organizacional* de otros tipos de cambio. Para estos autores los cambios en las organizaciones ocurren en 4 niveles: nivel individual, nivel de grupo, nivel organizacional, y al nivel de las relaciones entre la organización y su medio ambiente. No obstante, la diferenciación que aquí se propone se basa en los alcances espaciales de las *formas de cambio organizacional*. De esta forma se pueden distinguir dos *formas de cambio organizacional*, las *intraorganizacionales* y las *interorganizacionales*. En la Tabla 1.1 se ofrecen algunos ejemplos y una explicación con el propósito de esclarecer esta diferenciación.

Tomando en cuenta estas dos realidades y dado que la diversidad organizacional es un fenómeno inocultable en nuestros días (Montaño, 1998), en la presente tesis se ha considerado factible y razonable poner a consideración la expresión *formas de cambio organizacional*¹³ en virtud de que el carácter plural de esta expresión admite no sólo los distintos rumbos que sigue el *cambio organizacional* sino que además reconoce la amplia variedad de formas que adopta este fenómeno en las realidades organizacionales de hoy.

Tabla 1.1
Algunas *formas de cambio organizacional* orientadas a lograr la subsistencia y/o a contribuir al éxito de las empresas

	<i>Formas de cambio intraorganizacionales</i> (1)	<i>Formas de cambio interorganizacionales</i> (2)
PyMES	Modificaciones en los organigramas de las organizaciones, Innovaciones de tipo incremental: modificaciones menores en los dispositivos técnicos de las máquinas, en los diseños de los productos (Villavicencio, 1994), Incorporación de tecnología de pequeña escala (Erossa, 1995), Sociedades cooperativas: <i>Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual</i> (García, 1999).	<i>Clusters</i> , Distritos Industriales de Italia, Networking de PyMEs, Sistemas Productivos Locales en Francia, Redes de PyMEs en el Sudeste Asiático, Empresas Integradoras, formas asociacionistas para las empresas micro, pequeñas y medianas (Arriaga, Conde y Estrada, 1996; Simón, 1999), etc.
Empresas Grandes	Sistemas Productivos de Automatización Flexible, Nuevas formas de gestión de rec. humanos, <i>Just In Time</i> , <i>Total Quality Management</i> , Postulados sobre liderazgo, excelencia, estrategia, etc. <i>Reingeniería de procesos</i> , <i>Benchmarking</i> , Teletrabajo, etc.	Subcontratación Alianzas Estratégicas (<i>Keiretsu</i> en Japón; <i>Chaebol</i> en Corea del Sur) <i>Joint Ventures</i> , Fusiones, <i>trust</i> , Acuerdos internacionales: <i>NAFTA</i> , a way of cross-border organizational change, etc.

Fuente: Elaboración propia con base en la literatura que se revisó para la presente tesis

La Tabla 1.1 muestra algunas de las *formas de cambio organizacional* que se pueden distinguir en la actualidad desde el punto de vista del espacio físico en el cual se desarrollan éstas. La Columna 1 presenta las *formas de cambio*

¹³ Aunque en la presente tesis se sostiene que sería más provechoso si bien no evitar sí restarle importancia a la preocupación de definir aquellos fenómenos que por su naturaleza cambiante resulta sumamente complicado definirlos, como es el caso del *cambio organizacional*, lo que deberíamos hacer es reconocer las diversas manifestaciones que adoptan estos fenómenos en los distintos espacios organizados (las empresas, los partidos políticos, las universidades, las ONG's, etcétera) así como en sus respectivos entornos; en esta tesis la expresión '*formas de cambio organizacional*' se refiere al conjunto de procesos mediante los cuales los dirigentes de las organizaciones transforman la forma como se organizan éstas para realizar con mayor eficacia los objetivos que les han sido encomendados para un periodo de tiempo determinado. Estas transformaciones pueden ser producto de reuniones programadas en donde se prevén las posibles consecuencias de una decisión. En este caso se trata de un *cambio organizacional* planeado y pro-activo. A este tipo de cambio se refieren Certo (1992) y Sillince (1999).

Esta expresión también se refiere a las transformaciones que los dirigentes de las organizaciones tienen que hacer en la forma como se organizan éstas para lograr su subsistencia debido a la presión de situaciones ineludibles. En este caso se trata de un *cambio organizacional* reactivo. A este tipo de cambio se refieren Hage, citado por Hall (1991), y la OECD, citada por Kosacoff y López (2000). El propósito de esta distinción es reconocer que el *cambio organizacional* puede asumir dos grandes orientaciones.

intraorganizacionales, las cuales se promueven y/o se llevan a cabo fundamentalmente en el interior de las organizaciones. Por ejemplo, los ajustes que se efectúan en los organigramas de las organizaciones con la intención de hacer más eficientes a sus departamentos o áreas.

La columna 2 muestra las *formas de cambio interorganizacionales* que como su adjetivo lo indica son cambios que involucran a dos organizaciones, por lo menos. Por ejemplo, los *clusters* de PyMEs o *Joint Ventures*.

En la parte superior de la Tabla 1.1 se encuentran las *formas de cambio organizacional* (ya sea *intra* o *interorganizacionales*) que suelen poner en marcha los dirigentes de las PyMEs. Por ejemplo, los *consorzi*¹⁴ horizontales de empresas pequeñas y medianas en Italia, las empresas integradoras.¹⁵

En la parte inferior de la Tabla 1.1 se localizan las *formas de cambio organizacional* (*intra* e *interorganizacionales*) emprendidas por los dirigentes de las empresas grandes. Por ejemplo, las alianzas estratégicas, las fusiones o las adquisiciones que se celebraron en el sector bancario el año pasado y el antepasado: la fusión entre *Banco Bilbao Vizcaya-Argentaria* (BBVA) y *Bancomer* celebrada en junio de 2000, o la fusión entre *Banamex Accival* y *Citigroup* que dio por resultado el grupo financiero más importante de México y que se efectuó en mayo de 2001.

En el centro de la Columna 2 se observa un óvalo con el título de *subcontratación*. Este óvalo se ubica en el centro porque la subcontratación involucra a empresas de diferente tamaño y se encuentra en esta Columna porque involucra a más de

¹⁴ Los *consorzi* son, según Pironti (1999), una figura jurídica reconocida en el Código Civil italiano y constituyen asociaciones conformadas por 5 ó más empresas pequeñas y/o medianas, las cuales no renuncian a su autonomía. Los *consorzi* tienen como objetivo mejorar la competitividad de las empresas que los conforman. Para lograr lo anterior establecen acuerdos con respecto a la repartición de los costos fijos de producción, a la integración de sus procesos productivos, a la diversificación de su producción, a la obtención de financiamientos, a la racionalización de los procesos distributivos, etcétera. Además, los *consorzi* se construyeron, según este autor, para responder a los desafíos que representan las empresas grandes y los oligopolios en Italia.

¹⁵ Las empresas integradoras (EI) son formas concretas de cambio interorganizacional en tanto integran preferentemente a empresas micro, pequeñas y medianas. Las EI que el gobierno mexicano ha impulsado desde 1993 son organizaciones especializadas cuyos objetivos son, según la Secofi:

- a. Elevar la competitividad de las empresas micro, pequeñas y medianas asociadas.
- b. Inducir la especialización de este tipo de empresas en alguna de las diferentes etapas del proceso productivo que dé como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.
- c. Consolidar su participación en el mercado interno e incrementarla en el mercado de exportación. (Arriaga, Conde y Estrada, 1996, p. 17)

una empresa. Por ejemplo, las maquiladoras que se asentaron en la zona fronteriza del norte de México desde hace algunas décadas involucran a empresas grandes y pequeñas. Además, de acuerdo con IBAFIN (1989), con García de León (1993), con Ruiz (1993 y 1995), y con Moctezuma y Mungaray (1997) la subcontratación afecta la manera como se organizan las empresas que se vinculan en esta modalidad, sus relaciones de trabajo y comerciales.

1.2 Cambio organizacional: su debate

“Los desvaríos de la autonomía de la voluntad humana radican en creer que la libertad humana es absoluta; los desvaríos de la heteronomía de la voluntad humana radican en creer que las acciones humanas están totalmente determinadas por el mundo exterior y por la historia.”

Daniel Téllez Velasco

De acuerdo con Narayanan y Nath (1993) se pueden apreciar dos periodos en el desarrollo de la Teoría de la Organización que inciden directamente sobre el tema del *cambio organizacional*. Antes de 1950, la mayoría de los estudiosos de las organizaciones concentraban su atención en la figura de los *managers*, a quienes consideraban como el único motor capaz de emprender el *cambio organizacional*. Los acontecimientos históricos que estos autores mencionan para sustentar su afirmación son la Administración Científica, el diseño organizacional y las Relaciones Humanas, movimientos que se dirigieron a incrementar esencialmente el desempeño de los trabajadores operativos y en donde el papel de los *managers* resulta de vital importancia. Estos movimientos subestimaban y/o negaban la influencia del medio ambiente¹⁶ en el desempeño de las organizaciones.

Sin embargo, a finales de los años sesenta –ante la creciente incertidumbre del entorno y ante los constantes fracasos de los postulados del cambio planeado– se reconoció que el medio ambiente afecta inexorablemente el funcionamiento de las organizaciones. En estas circunstancias se explica, por ejemplo, el auge de la Teoría de la Contingencia.

Como puede observarse, en los ámbitos académicos y empresariales prevaleció la idea del cambio planeado y controlado durante prácticamente las primeras siete

¹⁶ En esta tesis se mencionan indistintamente los conceptos de medio ambiente, entorno y contexto.

décadas del siglo XX. Esta idea subrayaba la capacidad gerencial de los *managers* como la única fuerza capaz de generar los cambios en las organizaciones. No obstante, a partir de los años setenta se reconoce que hay situaciones aleatorias procedentes del contexto que escapan al control e influencia de los *managers*. Es decir, existen otras situaciones –además de la voluntad de los *managers*– que propician los cambios en las organizaciones. Esto no significa que haya consenso sobre el tema del *cambio organizacional*; al contrario, se puede distinguir la existencia de un debate entre dos enfoques teóricos como se muestra en los dos subtemas siguientes.

1.2.1 El cambio organizacional como un proceso pro-activo y planeado

En la Teoría de la Organización se observa un debate muy interesante con respecto a las relaciones que las organizaciones mantienen con su contexto (Ibarra, 1999). Algunos autores argumentan que las organizaciones tienen la capacidad para influir en las condiciones de su entorno (Ibarra, 1999). Este enfoque se le identifica en la Teoría de la Organización como *el voluntarismo de la acción*. Otros autores sostienen que “...*el diseño de la estructura de la organización depende esencialmente de factores contextuales...*” (Ibarra, 1999, p. 114). Este enfoque se le conoce en la Teoría de la Organización como *el determinismo del contexto*. En consecuencia, el cambio organizacional es un fenómeno oscilante entre *el voluntarismo de la acción* y *el determinismo del contexto*, los cuales son mutuamente excluyentes.

En este subtema se revisa someramente el enfoque voluntarista y en el subtema siguiente se hace lo mismo con el enfoque determinista.

Entre las corrientes teóricas y autores que Ibarra (1999) menciona para ilustrar el enfoque voluntarista están las siguientes: la elección estratégica de Child (1997), y el análisis interorganizacional de Grandori y Soda (1995) y de Nohria y Eccles (1992). El *cambio organizacional*, según la perspectiva voluntarista, puede ser pro-activo y/o prospectivo¹⁷ y planeado. Es decir, el *cambio organizacional* puede ser

¹⁷ Cuando se afirma que el *cambio organizacional* puede ser un proceso pro-activo o prospectivo, no se pretende sugerir que el *cambio organizacional* sea un proyecto dirigido y totalmente controlado por la voluntad de los dirigentes de las organizaciones. Esto es un desvarío. Ello supondría que este fenómeno es un

emprendido por algunas organizaciones para influir de manera deliberada sobre las condiciones de un contexto particular, y, por ende, en las condiciones del mercado. De acuerdo con este enfoque, los cambios en las organizaciones son provocados fundamentalmente por la voluntad y la capacidad de los *managers*.

Algunos de los autores de libros de administración cuando se refieren a este tipo de cambio en particular lo denominan *cambio planeado*, tal es el caso de Robbins (1998), y algunos autores de sociología suelen denominarlo como cambio “endógeno”, como es el caso de Parsons, citado por Silverman (1975).

A continuación se presentan los argumentos que algunos autores ponen de relieve para señalar las dimensiones pro-activas que puede adoptar el *cambio organizacional*.

Cuando Kosacoff y López (2000) se refieren a las *reestructuraciones ofensivas* implantadas por algunas empresas grandes de Argentina (p. 62 y 66), y cuando Hrebiniak (1978) menciona que el cambio también puede percibirse como: “*la respuesta calculada a fuerzas externas, incluyendo eventos y probabilidades anticipados*” (p. 252), estos autores aceptan abiertamente que el *cambio organizacional* puede ser considerado como un proceso de carácter pro-activo y planeado.

Ahora bien, ¿cuáles son las organizaciones que tienen la capacidad de emprender el *cambio organizacional* pro-activo?

Las empresas transnacionales son las organizaciones, que al estar a la vanguardia, pueden implantar y llevar a cabo el *cambio organizacional* pro-activo, puesto que disponen, dado su inmenso poder económico, de un repertorio bastante amplio de recursos, estrategias y planes. De hecho, para Piore y Sabel (1984) las grandes empresas americanas surgieron para controlar los mercados.

De acuerdo al seguimiento que se le dio a una noticia en el periódico *El Financiero*¹⁸ la compañía *Coca Cola* domina actualmente el mercado de refrescos

proceso basado en el libre albedrío y, por lo tanto, ajeno al entorno social. Más bien lo que se trata de decir es que las estrategias y planes de las empresas grandes por lo general tienen mayor margen de maniobra que las estrategias de las empresas de menor tamaño.

¹⁸ López Alma, **Coca-Cola en el banquillo; Mundet reitera la denuncia**, en *El Financiero* # 5511, p. 46. **Coca-Cola, en el banquillo; espera resolución de la CFC**, en *El Financiero* # 5525, p. 56. **Coca-Cola,**

en México, 75% en el segmento de colas y 45% en el de sabores con sus marcas *Fanta, Freska, Lift, Sprite y Delaware Punch*; a través de la estrategia de diferenciación de precios o prácticas desleales. Por medio de estas estrategias la compañía *Coca Cola* puede vender sus productos por debajo de sus costos de producción hasta en un 20% con la idea de desplazar del mercado a las embotelladoras nacionales *Sidral Mundet, Consorcio Aga, Jarritos, Barrilitos* e impedir el acceso de otros posibles competidores. El 45% del mercado es controlado por *Coca Cola*, el 35% por *PepsiCo* y el 20% por las empresas mexicanas. Más recientemente se dice que *Coca Cola* encabeza el *Top-Ten* de las marcas que más venden en el mundo con 69,637 millones de dólares.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) es otro caso que ejemplifica la vocación expansionista del *cambio organizacional* que se emprende en las empresas grandes.

Como fruto de las negociaciones políticas y comerciales entre Estados Unidos y México que culminaron con la firma del TLCAN, el gobierno mexicano tuvo que modificar desde 1989 sus leyes en materia de inversión extranjera con el propósito de hacer de México el lugar más atractivo para los inversionistas foráneos (Lustig), citado por Cypher (2001). De esta forma las corporaciones más grandes de Estados Unidos aceptaron aumentar, al no haber ningún impedimento, sus inversiones en territorio mexicano con el fin de disminuir sus costos laborales directos, incrementar sus ganancias y, así, mejorar su competitividad (Cypher, 2001). El siguiente ejemplo evidencia esta situación:

...En Estados Unidos el costo laboral directo (como una parte del costo total) en la producción de autos se ubica dentro del rango de 20 a 30 por ciento, mientras que en México el costo laboral directo cae a aproximadamente 5 por ciento (Dicken, 1998; Juárez Nuñez, 1999: 177-178). Buscando esta ventaja del costo, en 1994 General Motors movió 50 por ciento de su producción "Suburban" GM a México, reduciendo salarios de \$19 por hora a \$1.54. En 1994, antes de que la producción mexicana se integrara a la línea, las Suburbans se vendieron a \$21,000-\$24,500 cada una. Para 1996, cuando México ya generaba la mitad de la producción, su precio promedio había aumentado a 20 por ciento – mientras que el índice general de precios de autos (para todos los vehículos vendidos en los Estados Unidos) incrementó solamente 5.4 por ciento (Anderson, Cavanagh y Lee, 1999: 51)... (Cypher, 2001, p. 6)

inmune al juicio por prácticas monopólicas, en El Financiero # 5541, p. 20. **Las 10 marcas más valiosas**, en El Financiero # 6161, p. 29.

De acuerdo con Cypher (2001), el incremento de las ganancias de las grandes corporaciones de Estados Unidos es la razón que explica el por qué estas empresas apoyaron y promovieron denodadamente la aprobación del TLCAN. Es decir, para este autor el TLCAN es una estrategia formulada e impulsada por el gobierno de Estados Unidos, las corporaciones más grandes de este país y algunos economistas de este país con objeto de recuperar el dominio económico de Estados Unidos que perdió durante la década de los ochenta frente a Japón y, en menor grado, frente a Europa.

Los ejemplos que se mencionaron arriba ponen de manifiesto que la enorme capacidad económica de las grandes empresas multinacionales constituye una arma fundamental para los planes y proyectos de estas empresas en su afán de dominar los mercados nacionales e internacionales.

De hecho para Ornelas (1995) las empresas transnacionales (ETN) son los actores económicos estelares de los escenarios económicos mundiales:

Las ETN son el principal agente del despliegue económico de las naciones y concentran buena parte de la actividad económica internacional; tanto en el comercio y las finanzas como en la inversión "foránea", las transnacionales tienen el papel central debido a la enorme masa de recursos que poseen y a su capacidad de gestión mundial. (p. 416)

Y de acuerdo con Aktouf (1998), el objetivo fundamental de las empresas transnacionales es maximizar sus ganancias:

La gran mayoría de directivos y jefes de empresas están convencidos de la inevitable necesidad de pretender siempre ser más grandes, más rentables, más lucrativos, etc., sólidamente sostenidos por su fe en que sólo así es posible lograr progreso y prosperidad. (p. 26).

De los argumentos de Ornelas (1995) y de Aktouf (1998) se puede deducir que el *cambio organizacional* en las empresas grandes se conforma de estrategias cuidadosamente diseñadas cuyo objetivo fundamental es consolidar los ambiciosos planes de expansión comercial de estas empresas. No obstante, para realizar tal objetivo, los dirigentes de las empresas transnacionales tienen que enfrentar, superar, y si es posible controlar, todos los obstáculos o barreras que signifiquen una amenaza para sus intereses por medio de los cambios y ajustes

que consideren apropiados efectuar en las estructuras organizacionales y procesos de trabajo. Es decir, los centros de investigación especializados de las empresas grandes han formulado y emprendido aquellas *formas de cambio organizacional* que les permiten alcanzar sus objetivos de manera efectiva o, como diría Simon (1982), de manera satisfactoria desde que éstas surgieron. En consecuencia, las *formas de cambio organizacional* pro-activas requieren grandes cantidades de dinero y se caracterizan en gran medida por su intencionalidad y constituyen un proceso planeado. De hecho, algunos autores consideran a estas formas como: “*purposeful variations*” (Mckelvey y Aldrich) citados por Hall (1991).

1.2.2 El cambio organizacional como un proceso reactivo, adaptativo y no planeado

Entre las corrientes teóricas que Ibarra (1999) menciona para ilustrar los postulados del enfoque determinista son: Barney y Hesterly (1996) con su teoría sobre la economía de los costos de transacción, la cual afirma que el diseño de la estructura organizacional está en función de las imperfecciones del mercado. La ecología organizacional afirma, por su parte, que las estructuras de las organizaciones deben atender necesariamente a las variaciones del entorno, de ahí la importancia de los procesos de adaptación. El nuevo institucionalismo sostiene que los procesos culturales y políticos de las sociedades son los que regulan el cambio en las estructuras organizacionales. Se puede deducir que los cambios en las organizaciones, según la perspectiva determinista, son resultado, por lo general, de presiones provenientes del exterior. Bajo esta lógica, el *cambio organizacional* puede asumir la forma de un proceso reactivo¹⁹, adaptativo, ineludible y, por lo tanto, no planeado; o de acuerdo con Parsons, citado por Silverman (1975), como un cambio “exógeno”.

¹⁹ Por *cambio organizacional* reactivo se entiende que éste, en la mayoría de los casos, es impulsado, preponderantemente, por fenómenos externos, por ejemplo, la competencia. Sin embargo, esta idea es diferente de los argumentos que esgrimen los deterministas para explicar las relaciones entre las organizaciones y su entorno. Para algunos de ellos no hay relaciones entre los actores sociales o agentes económicos puesto que cualesquiera de las *formas de cambio organizacional* son directamente el resultado de restricciones externas; de ahí que se considere que los cambios en las organizaciones son determinados externamente. Algunos deterministas niegan, pues, la capacidad de algunas empresas grandes para imponer condiciones en el entorno.

Enseguida se retoman los argumentos de algunos autores quienes señalan la naturaleza reactiva y adaptativa que pueden adquirir el *cambio organizacional*.

Para Hrebiniak (1978) el *cambio organizacional* con frecuencia se tiene que realizar para responder y afrontar las condiciones desfavorables e impostergables del entorno, esto es, el afrontamiento de lo inevitable, así como para adaptarse a las condiciones cambiantes del mismo: “*La organización es forzada a cambiar, a pesar de sus deseos de lo contrario.*” (p. 252). Es decir, el contexto propicia los cambios en las organizaciones.

Cuando Kosacoff y López (2000) se refieren a las *estrategias defensivas* a las que tienen que recurrir las empresas pequeñas y medianas de Argentina (p. 62), y cuando Hrebiniak (1978) menciona que el cambio puede ser: “*...una reacción necesaria pero inanticipada a las presiones externas...*” (p. 252), estos autores reconocen explícitamente que el *cambio organizacional* puede ser considerado como un proceso de carácter reactivo y/o adaptativo, y cuyo propósito fundamental es resolver problemas de carácter exógeno.

La mayor parte de los cambios que se efectúan en la mayoría de las empresas mexicanas representan *formas de cambio organizacional* reactivas en virtud de que según la *Secretaría de Economía* más de 98% de las empresas mexicanas se ubican en la categoría de empresas micro, pequeñas y medianas (véase Tabla 1.2), algunas de ellas, dados sus escasos recursos financieros, sólo tienen la capacidad de reaccionar a los embates de las empresas grandes y de adaptarse a las vicisitudes del entorno. Como resultado, el *cambio organizacional* reactivo se distingue por su reducido margen de intencionalidad. Algunos autores conciben estas formas como: “*blind variations*” (Mckelvey y Aldrich), citados por Hall (1991). De lo expuesto en los dos últimos subtemas se puede inferir que las orientaciones y los alcances del *cambio organizacional* dependen de la *capacidad económica de las organizaciones*. Es decir, cuando las organizaciones, en particular las empresas, disponen de suficientes recursos económicos (excedentes) el tipo de *cambio organizacional* que implantan sus dirigentes es de carácter pro-activo; pero si las organizaciones no disponen de suficientes recursos económicos entonces el tipo de *cambio organizacional* es de carácter reactivo y adaptativo.

Como resultado, la *capacidad económica de las organizaciones* constituye una condición importante –tal vez la más importante– para la formulación de los planes y proyectos de cambio organizacional en las organizaciones. Probablemente por eso el volumen de ventas representa el criterio más importante para clasificar a las empresas en varios países.

Tabla 1.2 Número de empresas en México desglosado en cuanto a su tamaño y en cuanto al sector económico al que pertenecen

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	TOTAL
INDUSTRIAL					
Agropecuario	212	56	21	3	292
Minería	208	22	43	18	291
Industria Manufacturera	36,729	5,731	3,843	1,248	47,551
Construcción	13,082	1,073	305	55	14,515
Total Industrial	50,231	6,882	4,212	1,324	62,649
COMERCIAL					
Comercial	369,539	27,199	6,997	1,586	405,321
Total Comercial	369,539	27,199	6,997	1,586	405,321
SERVICIOS					
Comunicaciones	4,196	656	310	352	5,514
Servicios	114,409	4,539	1,835	1,474	122,257
Total Servicios	118,605	5,195	2,145	1,826	127,771
T O T A L	538,375	39,276	13,354	4,736	595,741

Fuente: <http://www.economia.gob.mx/?P=33&ULR>

1.3 Cambio organizacional: sus causas

En el apartado anterior se arribó a la conclusión de que el cambio organizacional es un fenómeno que fluctúa entre dos corrientes teóricas mutuamente excluyentes: *el voluntarismo de la acción* y *el determinismo del contexto*. Por consiguiente, los fenómenos que causan el cambio organizacional pueden ser de carácter endógeno o exógeno, estructurales o coyunturales, intrínsecos o extrínsecos a las organizaciones. Enseguida se presentan algunos argumentos que reconocen explícita o implícitamente esta situación.

Hrebiniak (1978) menciona que el *cambio organizacional* puede adoptar dos dimensiones: “...El cambio, por lo tanto, puede ser planeado o no planeado, anticipado o no anticipado, dependiendo del poder relativo y valores de la organización y su medio ambiente.” (p. 293).

Es pertinente comentar que los fenómenos que posibilitan o restringen los horizontes del *cambio organizacional* de acuerdo a la presente tesis son

coincidentes con las conclusiones de Hrebiniak (1978). Para este autor las condiciones que determinan el tipo de cambio en las organizaciones son:

- El poder relativo de la organización (que aquí se denomina: *la capacidad económica de las organizaciones*²⁰),
- Los valores de la organización (que aquí se denominan: *la capacidad gerencial de los dirigentes de las organizaciones*²¹), y

El medio ambiente (que aquí se concibe como *las circunstancias que conforman las realidades cercanas a las organizaciones en un momento dado*²²).²³ Esta expresión también coincide con la expresión: '*entorno relevante* [para las empresas]' que utiliza García de León (1993) para referirse a aquella parte del entorno que afecta el desempeño de las empresas.

Para Parsons, citado por Silverman (1975), las causas de los cambios provienen del contexto o de las dinámicas internas a las organizaciones:

El cambio, según Parsons, puede surgir de dos modos: a partir de las presiones del contexto, o desde el interior de la organización. El primero es un cambio “exógeno”; tiene lugar porque cambia el contexto y la organización debe adaptarse. El segundo, que Parsons llama cambio “endógeno”, tiene su fuente en las “tensiones” internas de la organización: “Una tensión” —observa— “es una tendencia al desequilibrio en la relación insumo-producto, entre dos o más unidades del sistema... (p. 79)

Silverman (1975) coincide con Parsons cuando señala que el *cambio organizacional* es provocado por dos hechos: el medio (fuente externa), que es el

²⁰ En esta tesis '*La capacidad económica de las organizaciones*' se refiere a la cantidad de recursos financieros que los dirigentes de las organizaciones pueden destinar a proyectos de inversión.

²¹ En esta tesis '*La capacidad gerencial de los dirigentes de las organizaciones*' se refiere a las aptitudes de estos dirigentes y a la manera cómo ellos administran a las organizaciones a su cargo. Cabe señalar que la preparación profesional o técnica, la experiencia laboral, la intuición, los valores, los prejuicios, los egos, los temores, y, por su puesto, las capacidades cognoscitivas de los dirigentes de las organizaciones determinan conjuntamente sus aptitudes y sus estilos gerenciales.

²² La expresión '*Las circunstancias que conforman las realidades cercanas a las organizaciones en un momento dado*' se refiere a situaciones endógenas a las organizaciones (por ejemplo, la resistencia de los trabajadores y empleados a su explotación, las situaciones particulares que se dan en cada organización, etcétera.), y a situaciones exógenas a las organizaciones (por ejemplo, las estrategias de la competencia, las leyes, política industrial, los valores, creencias y tradiciones regionales, el poder adquisitivo de los consumidores, las acciones de las ONG's, etcétera).

²³ Las expresiones que se encuentran dentro de los paréntesis en letras cursivas no son sinónimas de las expresiones que Hrebiniak (1978) utilizó para referirse a las situaciones que determinan el tipo de cambios en las organizaciones. Estas expresiones pretenden señalar con mayor precisión la naturaleza de dichas situaciones. No se trata, pues, de un simple cambio de nombres.

factor de mayor peso según este autor, y la interacción de los actores (fuente interna).

Child y Kieser, citados por Hall (1991), argumentan que:

Las organizaciones están cambiando constantemente. Los movimientos en las condiciones externas tales como: la competencia, la innovación, la demanda pública y la política gubernamental requieren que estrategias, métodos de trabajo y bienes nuevos sean ideados por una organización para continuar simplemente en su nivel presente de operaciones. Los factores internos también promueven el cambio en que los *managers* y otros miembros de una organización pueden buscar no sólo para su mantenimiento sino también para su crecimiento, para proteger sus propios beneficios y satisfacciones mejorados. (p. 183)

Para Narayanan y Nath (1993) las fuentes que provocan el cambio en las organizaciones se pueden agrupar en dos dimensiones: interna *versus* externa y natural *versus* adaptativa. En la primera dimensión ubican a los autores que consideran al medio ambiente o a las dinámicas internas de las organizaciones (las tensiones internas) como las fuentes del cambio. En la segunda dimensión sitúan a los autores que consideran al *cambio organizacional* como un fenómeno natural o como un fenómeno que se adapta a las diferentes circunstancias que prevalecen en cierto momento.

Los argumentos de Parsons, Silverman (1975), Child y Kieser, citados por Hall (1991), y Narayanan y Nath (1993) convergen en señalar que las presiones procedentes del entorno y las dinámicas internas de las organizaciones provocan los cambios en las organizaciones. Al respecto, la postura de la presente tesis es que ambas situaciones pueden constituir también fenómenos que alientan o restringen las orientaciones y los alcances del *cambio organizacional*.

De ahí que el cambio organizacional no pueda ser considerado como un fenómeno uniforme. Es decir, más que un *cambio organizacional* homogéneo lo que en realidad se puede percibir son varias *formas de cambio organizacional* que muestran orientaciones determinadas y alcances determinados por ciertas condiciones. En otros términos, los diferentes ritmos de cambio que adoptan las organizaciones durante su existencia están en función de sus capacidades inherentes, y los cambios generalmente son provocados y/o dinamizados por *las*

circunstancias que conforman las realidades cercanas a las organizaciones (véase Figura 1.1).

Figura 1.1 La sinopsis del cambio organizacional



Estas observaciones permiten entender las desigualdades crecientes existentes entre las empresas y las ramas que integran a la economía mexicana, y que han sido señaladas por algunos economistas:

La reestructuración productiva [considero que es una de las expresiones utilizadas por los economistas para referirse a una de las *formas de cambio organizacional*] en el país ha estado teniendo lugar de manera muy desigual a nivel de ramas y empresas. Mientras que algunas ramas del sector industrial registran resultados muy favorables en términos de productividad y exportaciones, otras presentan todavía una situación de relativo estancamiento, desabastecimiento y presiones de costos. Por su parte, la modernización tecnológica y productiva compromete casi enteramente a las grandes empresas, en tanto que las entidades más pequeñas se encontrarían marginadas. (Suárez y Rivera, 1994, p. 9)

1.4 Conclusiones

Lo que se ha expuesto en este capítulo permite arribar a algunas conclusiones. Desde el punto de vista epistemológico, el *cambio organizacional* es un fenómeno social sumamente dinámico que se manifiesta de múltiples formas tanto dentro como fuera de las organizaciones. Por eso en la presente tesis se pone énfasis en

que el *cambio organizacional* es un fenómeno *multiforme*. Sin embargo, a pesar de la diversidad de *formas de cambio organizacional* que coexisten en la época actual, se pueden distinguir dos tendencias en las orientaciones que adoptan estas formas: orientación reactiva o pro-activa. El *cambio organizacional* asume un carácter reactivo y/o adaptativo cuando se pone en marcha para responder a las adversidades, escollos y retos que se perciben en el medio ambiente que rodea a las organizaciones. Pero éste adopta un carácter pro-activo y/o prospectivo cuando se implanta para emprender grandes proyectos.

Desde una perspectiva organizacional, el *cambio organizacional* puede apreciarse como un fenómeno oscilante entre dos posturas teóricas mutuamente excluyentes:

- a) *El voluntarismo de la acción* o voluntad de los actores sociales que se basa en *la capacidad económica de las organizaciones y en la capacidad gerencial de sus dirigentes*, y que distingue al *cambio organizacional* como un proceso pro-activo y planeado, y
- b) *El determinismo del contexto* representado por las presiones, los desafíos y los dilemas que inesperadamente surgen en el entorno de las organizaciones (la incertidumbre inherente a los escenarios futuros), esto es, las condiciones y exigencias de las realidades que rodean a las organizaciones, y que considera al *cambio organizacional* como un proceso reactivo, adaptativo y, por lo tanto, no planeado.

Como resultado, *la capacidad económica de las organizaciones y la capacidad gerencial de sus dirigentes* son las condiciones fundamentales que influyen favorable o desfavorablemente sobre las orientaciones (pro-activas o reactivas) y sobre los alcances (corto plazo o largo plazo; subsistencia o expansión comercial) de las *formas de cambio organizacional* que se llevan a cabo en las organizaciones. Y *las circunstancias que conforman sus realidades cercanas* aparecen como los fenómenos que dinamizan o aceleran a dichas formas. En otros términos, los horizontes de las *formas de cambio organizacional* están delimitadas por la concurrencia de fenómenos de carácter endógeno que son inherentes a las organizaciones –por

ejemplo, la racionalidad limitada es intrínseca a los *decision makers*, de acuerdo con Simon (1982)–, y son dinamizadas por fenómenos de carácter exógeno que imperan en el entorno en el que se encuentran inmersas las organizaciones. Sobra decir que esta situación es insoslayable.

Finalmente, desde una perspectiva metodológica, el *cambio organizacional* es un fenómeno que no puede ser observable y/o medible en sí mismo. Es perceptible y/o evaluable sólo por sus efectos o consecuencias. Es decir, el cambio organizacional carece de unidad de medida.

CAPÍTULO 2. Las orientaciones y los alcances de las formas de cambio organizacional en las empresas pequeñas y medianas de México

En el capítulo anterior se hizo una reflexión epistemológica sobre algunas teorías que versan sobre el *cambio organizacional*. Como producto de dicha reflexión se concluyó que hay diversas *formas de cambio organizacional* coexistiendo en las realidades actuales. Adicionalmente, se observó que estas formas se orientan básicamente hacia dos escenarios diferentes y presentan distintos alcances. Considerando estas anotaciones, el propósito esencial que se planteó para este capítulo radica en señalar las orientaciones y los alcances del *cambio organizacional* que se lleva a cabo en las empresas pequeñas y medianas (que en la literatura especializada se les denomina frecuentemente como PyMEs) de México tomando como marco de referencia el material publicado²⁴ sobre ellas. De hecho, la siguiente pregunta constituye una de las directrices fundamentales de la presente tesis: ¿hacia dónde se dirige y cuáles son los alcances del *cambio organizacional* en las PyMEs de México?

Con objeto de responder tal pregunta se revisó parte de la bibliografía disponible que aborda, desde diferentes perspectivas y con diferentes intereses, el estudio de estas empresas. Sin embargo, la dificultad más grave que se enfrentó es que en la literatura existente sobre las PyMEs, el *cambio organizacional* no es un tema principal. Los temas tradicionalmente importantes que se estudian en dicha

²⁴ En primer lugar, es pertinente advertir al lector que parte del material publicado sobre las PyMEs que se revisó para la presente tesis se refiere, por un lado, tanto a las empresas micro como a las PyMEs: IBAFIN (1989), García de León (1993), Octavio Martínez (1995), Arriaga, Conde y Estrada (1996), Carullo (1998), Solleiro y Castañón (1998), Rueda y Simón (1999), entre otros. Por otro lado, parte de este material se refiere a otras latitudes: las PyMEs de Italia, Alemania, Japón, Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur (Villavicencio y Casalet, 1995), las MPYME del Mercosur (Carullo, 1998), a las PYME de Argentina (Bekerman y Sirlin, 1998; Kosacoff y López, 2000), las PyMEs de Italia (Mencarelli, 1999), las PyMEs de España (Sánchez, 1999), las MPYMEs de Brasil y de Chile (Rueda y Simón, 1999). Como resultado, algunos señalamientos vertidos en la presente tesis están inevitablemente permeados de la situación que enfrentan las empresas micro y/o de la situación que viven las empresas de otras regiones. Con respecto al hecho de que una porción de la literatura revisada se refiere a las PyMEs de otros países de América Latina se puede argumentar que parece no influir el nombre del país en los problemas de las empresas de esta región. Después de todo, las PyMEs de Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay y Uruguay son empresas con problemas y desafíos similares.

En segundo lugar, de acuerdo con Aguilar (1995) las *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* son un grupo de empresas cuya composición es heterogénea, desde el punto de vista de su tamaño, de las actividades que realizan y de su localización geográfica. Es por eso que en el presente capítulo cuando se hace referencia a ciertos fenómenos y situaciones que se han observado en las PyMEs, a partir de la revisión teórica y de la reflexión, la intención fundamental es señalar tendencias no hacer generalizaciones teóricas.

literatura son: la competitividad, la productividad, la capacitación, la modernización tecnológica en las PyMEs, entre otros.²⁵ Para superar esta situación se procedió de la siguiente manera:

En primer lugar, y tomando como referencia la literatura revisada se identifican las ventajas o fortalezas que se suelen atribuir a las PyMEs. Enseguida, se identifican los problemas (desventajas o debilidades) que han sorteado –y siguen sorteando– estas empresas en México. Posteriormente se enuncian las oportunidades y los retos que varios autores reconocen para estas empresas. De esta forma se construyó un panorama general y reciente de las condiciones en las que operan las PyMEs en México.

En segundo lugar, se describen y se comentan las diferentes opciones que los especialistas en la materia (académicos y/o investigadores) señalan para que las PyMEs superen sus desventajas, exploten sus fortalezas, y aprovechen las oportunidades que se vislumbren en sus realidades próximas. Posteriormente, se enuncian los programas gubernamentales puestos en marcha durante el último cuarto del siglo XX y cuyo objetivo esencial ha sido el de coadyuvar al éxito de las PyMEs. La intención de este ejercicio fue la de verificar si las *formas de cambio organizacional* señaladas por los académicos, y si los programas impulsados por las autoridades mexicanas han atacado realmente las causas que obstaculizan el éxito de estas empresas, o sólo han constituido paliativos temporales para los problemas más apremiantes de estas empresas.

Con base en los resultados del procedimiento anterior al final del presente capítulo se señalan algunos aspectos relevantes del *cambio organizacional* en algunas PyMEs de México, haciendo énfasis en sus orientaciones y en sus alcances.

2.1 Las PyMEs de México: Sus realidades y sus posibilidades, según la perspectiva académica

²⁵ Algunos autores se refieren tangencialmente al *cambio organizacional* -aunque con otras palabras- en sus libros o artículos. Por ejemplo, cuando Suárez (1994) habla del impacto de las nuevas tecnologías en la industria del vestido distingue dos tipos de tecnología: las tecnologías "blandas" (p. 131, 145, 150) y las tecnologías "duras". Las primeras se refieren básicamente a la reorganización de los procesos de trabajo dentro de las empresas. Es decir, las tecnologías "blandas" se refieren a formas concretas de *cambio organizacional*.

2.1.1 Las fortalezas o ventajas de las PyMEs

La mayor parte de la literatura especializada en las PyMEs que se revisó para la presente tesis destaca la flexibilidad de estas empresas, como su principal ventaja. Algunos de los autores que señalan esta situación son Arriaga, Conde y Estrada (1996) cuando afirman que la flexibilidad de la industria micro, pequeña y mediana descansa en los siguientes factores:

- a) La mayor facilidad para crear y desaparecer empresas de menor tamaño, en función de las variaciones de la demanda ante las nuevas oportunidades de oferta;
- b) La menor dificultad para reorientar los procesos productivos de las plantas ya existentes, incluido el personal calificado, a productos con mayor o menor grado de diferenciación.
- c) Las menores restricciones que enfrentan una alta proporción de PyMEs por el lado de los contratos laborales, de obligaciones fiscales, de seguridad social y de regulación ambiental, en comparación con los mayores requerimientos legales exigidos a la gran empresa. (p. 5 y 6)

Para García de León (1993) las ventajas de las industrias micro, pequeñas y medianas (este autor utiliza en su libro la siguiente abreviatura: MiPyMI) son su capacidad de responder con prontitud a las fluctuaciones de la demanda porque estas empresas tienen contacto directo con sus clientes y porque el propietario conoce el funcionamiento total de su empresa en virtud de que fue él quien diseñó la estructura organizacional de ésta, y la: *“facilidad relativa para la creación de puestos de trabajo, dado que el monto de inversión por empleo es, por lo regular, más reducido que en las grandes empresas, generando en consecuencia mayor ocupación por unidad de capital invertido.”* (p. 52).

Para Solleiro y Castañón (1998) las PyMEs en algunos casos han resistido más a las crisis económicas que las grandes corporaciones gracias a su mayor capacidad de regeneración y a su mayor flexibilidad.

Para Coriat, citado por Kosacoff y López (2000), la flexibilidad de las PyMEs se observa por medio de su: *“...capacidad de ajuste “instantáneo” a las fluctuaciones en la composición de la demanda...”* (p. 45), lo cual les permite competir con las empresas grandes, sobre todo, en mercados sumamente inestables, como el mercado del calzado.

Para Villavicencio y Casalet (1995) las ventajas que se pueden reconocer en las PyMEs son: *“...la generación de empleo, su flexibilidad organizativa y su*

adaptabilidad al mercado, sus niveles de desarrollo tecnológico e, incluso, su capacidad para exportar..." (p. 197). Estos autores se refieren a un grupo selecto de PyMEs: las PyMEs innovadoras.

Otras ventajas que se atribuyen a las PyMEs son, según Solleiro y Castañón (1998), las siguientes: estas empresas "*...tienen una gran capacidad para integrarse a los procesos productivos de las grandes empresas por medio de la subcontratación. Además de estas ventajas, la empresa pequeña innova con mayor rapidez gracias a que sus proyectos maduran en lapsos más breves...*" (p. 582). Esta ventaja es la más cuestionable en virtud de que el hecho de insertarse en una red de subcontratación, como proveedoras de insumos intermedios, no constituye propiamente una ventaja para las PyMEs sino un recurso (en el apartado que trata sobre la subcontratación se argumenta que las PyMEs se subordinan a las demandas de las empresas grandes cuando son subcontratadas por ellas) o ¿a qué tipo de ventaja se refieren Solleiro y Castañón? O en el mejor de los casos es una ventaja aparente y, sobre todo, no significa una ventaja en la innovación.

Para Rivera (1994)²⁶ la competitividad de las empresas pequeñas se edifica sobre su fuerza de trabajo: "*...las pequeñas empresas pudieron seguir siendo competitivas gracias a que compensaron sus mayores costos de operación técnica gracias a contar con mano de obra abundante y barata...*" (p. 57 y 58). De la Rosa (2000) concuerda con este señalamiento cuando afirma que las ventajas de las empresas micro, pequeñas y medianas en el modelo neoliberal son comparativas puesto que se basan en la mano de obra y en las materias primas que son baratas.

A manera de síntesis se puede señalar que la flexibilidad organizacional y laboral así como el hecho de que son administradas por sus dueños son las ventajas más sólidas de las PyMEs. No obstante, se puede apreciar ya desde sus fortalezas la naturaleza reactiva de las *formas de cambio organizacional* de las PyMEs. Más

²⁶ Este autor aparece solo en esta referencia porque él es el autor de la primera parte -de dónde se extrajo esta cita textual- del libro "*Pequeña empresa y modernización: análisis de dos dimensiones*". Mientras que Estela Suárez Aguilar es la autora de la segunda parte del mismo. Esta aclaración se hace en la presentación del libro referido.

adelante –en las conclusiones correspondientes a este capítulo– se comentará con más amplitud este asunto de la naturaleza de las *formas de cambio organizacional* en estas empresas.

2.1.2 Las debilidades o desventajas de las PyMEs

La parte más abundante de la bibliografía que versa sobre las PyMEs y microempresas es la que trata sobre sus desventajas o debilidades. Para Solleiro y Castañón (1998) las debilidades más graves de las PyMEs son: “...*dificultad para formar, consolidar y conservar cuadros directivos; limitaciones para generar y adaptar tecnologías avanzadas de alta complejidad; insuficientes recursos financieros, y dificultades para obtener información tecnológica y de mercado.*” (p. 582). Este último punto es compartido por Bekerman y Sirlin (1998) cuando señalan que las PyMEs: “...*enfrentan fallas de mercado mucho más acuciantes que las grandes compañías.*” (p. 521). Aunado a lo anterior, las PyMEs encaran otros problemas: “...*frágil poder de negociación (financiera, política y económica); débil agremiación y cooperación, así como carencia de mecanismos ágiles, suficientes y oportunos de apoyo estatal.*” (Solleiro y Castañón, 1998, p. 582). De hecho, estos autores distinguen dos tipos de problemas que afectan a las PyMEs de México (véase Cuadro 2.1).

Cuadro 2.1
Principales problemas de las PyMEs en México

Asociados a factores de costo	Asociados a la administración de la producción
Altos costos de materias primas, materiales y componentes	Baja eficiencia de la mano de obra directa
Capacidad de producción ociosa	Desactualización tecnológica de maquinaria y equipo
Elevada imposición tributaria	Problemas de mantenimiento y reparación
Altas tasas de interés del crédito	Baja eficiencia de la mano de obra indirecta
Elevados costos de transporte, comunicaciones y otros servicios	Variedad excesiva de productos

Fuente: Solleiro y Castañón (1998, p. 589).

Como se puede observar en este cuadro, los problemas asociados a factores de costo se refieren básicamente a la insuficiencia de dinero y los problemas

asociados a la administración de la producción se refieren a la insuficiente preparación técnica de los dirigentes de las PyMEs.

Para Moctezuma y Mungaray (1997) las desventajas de las empresas micro y pequeñas son: “...*reducida capacidad de negociación, organización y gestión, inapropiado nivel tecnológico e insuficiente calificación de la fuerza laboral, que se revierten en bajos niveles de productividad.*” (p. 98).

Para Carullo (1998) la principal debilidad de las empresas micro y PyMEs de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay radica en la mentalidad conservadora de sus empresarios o dirigentes puesto que no fomentan la innovación de productos y procesos ni la capacitación de su personal, lo cual repercute negativamente en la calidad y en la diferenciación de los productos y diseños que ofrecen en el mercado así como en la satisfacción del cliente. Además, los dirigentes no fomentan las relaciones de cooperación interempresarial.

Sánchez (1993) indica que la aportación de las empresas micro y PyMEs al producto de la actividad manufacturera de México es de 43%, lo que equivale a 11% del PIB, y según Ruiz (1995) la aportación de las empresas micro y pequeñas es de 17% del valor bruto de la producción manufacturera. Llama la atención que si las empresas micro y PyMEs representan en conjunto aproximadamente el 99% de los establecimientos en México, según datos que se encuentran en el portal en Internet de la Secretaría de Economía —y esto es un argumento recurrente en la bibliografía que las estudia— entonces la participación de estas empresas debería ser mayor en el PIB. No obstante, esta situación probablemente esté reflejando que la capacidad productiva de estas empresas está siendo subutilizada, lo que conduce necesariamente a bajos volúmenes de producción.

Para Arriaga, Conde y Estrada (1996) las desventajas de la industria micro, pequeña y mediana son sus bajos volúmenes de producción (*bajo poder de mercado*) que les impiden competir en mejores condiciones con las empresas grandes, la negativa de los bancos para otorgarles crédito a estas empresas (limitado acceso a los mercados financieros) debido a que sus ventas son reducidas, y el bajo nivel de productividad. Además, estos autores encontraron, entre otras cosas, que el 35.1% y el 13.8% de los dirigentes de las empresas

pequeñas y medianas respectivamente optan por no agruparse, lo cual evidencia otra desventaja de las PyMEs: la desconfianza de parte de sus dirigentes.

Otra desventaja radica en que los bancos no confían en las industrias micro, pequeñas y medianas para otorgarles crédito ya sea por falta de garantías y avales (*Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994*; Erossa, 1995).

Para Villavicencio y Casalet (1995) las PyMEs empezaron a recibir tardíamente los apoyos procedentes del gobierno mexicano. Esta situación puede considerarse como otra desventaja para estas empresas:

Es sólo hasta finales de la década de los ochenta que en México se aprecia un cambio en la política de las instituciones encargadas del diseño de instrumentos para favorecer el desarrollo industrial del país. La apertura económica y el imperativo de hacer partícipe nuestra economía de las tendencias de acelerados cambios tecnológicos y globalización de los mercados, constituyeron en gran medida las pautas para modificar las estrategias y los apoyos a la industria.

Mientras que anteriormente las políticas macroeconómicas e industriales se volcaban hacia el fortalecimiento de las grandes estructuras industriales y a su concentración, hoy se reconoce que las PYMES tienen un papel importante que jugar en el proceso de modernización del país... (p. 206)

Para Octavio (1995) los problemas que más afligen a las empresas pequeñas son producto de las debilidades inherentes a su tamaño:

En suma, las pequeñas empresas difieren en varios aspectos de la gran empresa: en la eficiencia con que utilizan los recursos productivos, en su potencial para crecer y en la naturaleza de las restricciones que limitan su crecimiento. Por lo mismo, enfrentan numerosas desventajas estructurales: menores oportunidades para obtener financiamiento, lo cual se acentúa en condiciones de relativa escasez de créditos; menor productividad por persona ocupada en asociación a la baja intensidad de capital; y vulnerabilidad frente al gran poder del mercado que pueden ejercer las grandes empresas, principalmente en presencia de condiciones monopolistas... (p. 25 y 26)

Para Luna y Tirado (1997) los principales problemas de las PyMEs del sector industrial son la frágil capacidad para negociar mejores condiciones en la compra de insumos debido a la carencia de recursos económicos, la falta de preparación de los propietarios para administrar sus negocios, la deficiente calidad en sus productos, la dificultad para obtener crédito por las altas tasas de interés y por la falta de garantías, la incapacidad para organizarse por su propia cuenta, la falta u obsolescencia de maquinaria y equipo, y el personal no calificado.

Para Ortiz (1993) otra desventaja de la industria micro, pequeña y mediana es que utilizan sistemas de producción casi artesanales o con tecnología obsoleta.

Para Castaingts (1996) los bajos salarios constituyen, contrariamente a lo que otros autores piensan, otra desventaja de las empresas de México (este autor se refiere a las empresas en general) en virtud de que desaniman y hacen sentir mal a los trabajadores y, en consecuencia, vulneran la lealtad y el compromiso de ellos hacia las empresas:

En tercer lugar, la empresa C [empresa mexicana], aunque paga salarios mucho menores que la A [empresa de Estados Unidos], los puede reducir para hacer frente a la competencia. El costo de ésta se carga al trabajador, lo cual se ha experimentado ampliamente en México desde la apertura comercial iniciada en 1985 y el ingreso al GATT al año siguiente. La empresa C subsiste pero paga bajos salarios, los cuales representan una navaja de doble filo. Por un lado, abaten los costos y permiten la supervivencia de la empresa; por otro, entrañan una ruptura simbólica entre el trabajador y la empresa que impide establecer comportamientos organizacionales modernos de participación y compromiso crecientes del trabajador con la productividad y la empresa. (p. 208)

En todo caso, los salarios bajos, como artificio recurrente para evitar que se incrementen los costos de producción en las empresas pequeñas, pueden volverse a largo plazo contraproducentes en la medida en que “...sólo otorgan ventajas transitorias y endebles...” (González, 1998, p. 529) a estas empresas y como resultado, se renuncia a la formación y conservación de capital humano, el cual constituye en la actualidad una ventaja competitiva en los países industrializados.

Para Ruiz (1995) la producción de la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas del sector industrial se caracteriza por su bajo valor agregado:

Esta situación del bajo valor agregado por hombre ocupado tiene consecuencias adicionales sobre su dinámica de crecimiento, puesto que si se multiplica el número de personas ocupadas en promedio por este valor agregado, obtenemos un total de 35 mil dólares anuales (casi 3 mil dólares mensuales), monto suficiente apenas si para subsistir y no para crecer. Esto es lo [que] podríamos denominar la *trampa del bajo valor agregado*, que se presenta en empresas sujetas a mercados con una amplia competencia, lo que provoca rigidez en la estructura de precios, obligando a una maximización de la utilidad por la vía del volumen. Sin embargo, dado el tamaño de producción de la pequeña empresa, esta restricción, que podría denominarse de mercado, da como resultado bajos márgenes de ganancia que obstaculizan la capitalización y llevan a que las empresas se mantengan en un círculo de bajo valor agregado... (p. 24 y 25)

De acuerdo con el IBAFIN²⁷ Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C. (1989), los múltiples problemas de las empresas micro, pequeñas y medianas se deben al proteccionismo que fomentó, sin querer, la ineficiencia de estas empresas. Los efectos contraproducentes del proteccionismo también son señalados por Suárez (1994)²⁸ cuando menciona:

Los efectos del proteccionismo no sólo se circunscriben a la calidad de los insumos, sino que también han incidido en la falta de una cultura exportadora empresarial. Para cualquier sector industrial que pretenda competir en el mercado mundial es fundamental cubrir, al mismo tiempo, tres requisitos básicos: precio, calidad y entrega puntual. En México, dada la tradición proteccionista, pocas empresas tienen experiencia exportadora y menos aún las micro, pequeñas y medianas empresas que integran la industria de la confección. (p. 140).

De acuerdo con Rivera (1998), el atraso generalizado que caracteriza a las empresas mexicanas se atribuye a la escasa acumulación de conocimientos tecnológicos (incipiente aprendizaje tecnológico), lo cual es consecuencia, según este autor, del afán de los empresarios mexicanos por acumular capital con el apoyo y protección del Estado, y de la intervención del Estado, como “arbitro supremo” y como promotor del desarrollo, en detrimento de la disciplina del mercado mundial. De hecho, para este autor la falta de transferencia de conocimientos tecnológicos y la industrialización tardía de México constituyen fenómenos desfavorables que dificultan el crecimiento económico del aparato productivo mexicano.

Para Ortiz (1993) el problema fundamental de las PyMEs es el bajo nivel de escolaridad de parte del empresario:

El empresario por regla general carece de estudios, ya que por la vía práctica obtuvo los conocimientos para desarrollar su negocio. Por lo mismo, su perspectiva es local y de corto plazo, preocupándole muy poco la necesidad de modernizarse, arriesgar su capital en

²⁷ En la presentación del libro se dice que el IBAFIN es:

Una institución independiente, sin fines de lucro, dedicada a la investigación en las áreas de desarrollo, economía y otras afines. Su objetivo es el de contribuir a la toma de decisiones de políticas públicas y a la formación de programas de desarrollo, así como al fortalecimiento de la economía del país mediante la presentación de estudios, investigaciones y recomendaciones producto de su actividad académica.

²⁸ Esta autora se refiere a la situación de las empresas micro, pequeñas y medianas que operan en la industria del vestido en México. No se refiere a la industria maquiladora de exportación. Aparece sola en esta referencia porque ella es la autora, como ya se aclaró en la nota # 26, de la segunda parte del libro titulado *"Pequeña empresa y modernización: análisis de dos dimensiones"*.

diversificación y mejora de su producto, a la vez que desconoce de mecanismos del mercado a mayor escala e incluso las posibilidades de incursionar en el exterior, que para él simplemente está vedado. (p. 86)

Los programas gubernamentales diseñados para impulsar el crecimiento económico en lugar de apoyar y/o contribuir al éxito de las empresas micro, pequeñas y medianas en México, en la mayoría de los casos, marginan a estas empresas de los apoyos del gobierno, sobre todo, del financiamiento (Aguilar, 1995). El problema de la marginación ya fue reconocido, pero no resuelto, por el *Programa para la Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria, 1991-1994*. De hecho se dice que los grandes negocios han sido los principales beneficiarios de los programas gubernamentales (Ruiz, 1993), por lo menos hasta finales de la década de los ochenta (Villavicencio y Casalet, 1995).

Las PyMEs que carecen de tecnología apropiada enfrentan una realidad sumamente desfavorable, lo cual se manifiesta directamente en su incapacidad para competir con las empresas transnacionales: *“El grueso de la industria nacional no se encuentra preparada para competir con las grandes transnacionales dueñas de la “tecnología de punta”*. (Ortiz, 1993, p. 97). No obstante, una buena cantidad de PyMEs, no sólo de México sino de toda América Latina, han logrado sobrevivir a los embates de las empresas transnacionales debido a que se han dedicado a abastecer a segmentos de mercado poco rentables que han sido despreciados por las grandes empresas nacionales y transnacionales. Ruiz (1995) señala esta situación cuando afirma que:

“... los pequeños negocios en los países en desarrollo se han ubicado fundamentalmente en actividades de bajo valor agregado. Esto se puede ilustrar para México, donde el valor agregado promedio generado por persona ocupada en una empresa micro-pequeña era de 5 mil dólares anuales en 1988, comparado con los 18 mil dólares de valor agregado promedio por persona ocupada en la gran empresa.” (p. 24).

Para Villavicencio (1994) *“una de las debilidades de estas empresas es su escasa capacidad financiera para invertir, sobre todo en tecnología.”* (p. 762).

Otra desventaja que algunos autores señalaron en la literatura revisada es la que se refiere a la falta de capacitación en la fuerza laboral mexicana. Sobre este asunto cabe preguntarse ¿a quiénes corresponde la formación de capital humano?, ¿a los empresarios o al sistema educativo mexicano (secundarias,

preparatorias, universidades)? La Ley Federal del Trabajo señala en su artículo 132 fracción XV que entre las obligaciones de los patrones está la siguiente: '*Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III-bis de este Título*'. Considerando este precepto legal se puede afirmar que cuando los patrones niegan este derecho a sus trabajadores estamos frente a un evidente caso de codicia empresarial²⁹, la cual se puede considerar como otro problema de las PyMEs.

A manera de resumen se puede señalar que los problemas fundamentales de las PyMEs –y que constituyen, en última instancia, las situaciones que han afectado negativamente los alcances del *cambio organizacional* en este tipo de empresas– son la insuficiencia de dinero, la insuficiente preparación técnica de parte de sus propietarios y/o dirigentes para la administración de sus negocios, la desconfianza de muchos empresarios que les ha impedido organizarse por su propia cuenta y formar asociaciones que en realidad representen sus intereses, la carencia de apoyos oficiales, producto de la exclusión de los programas gubernamentales de que habían sido objeto las PyMEs en México hasta finales de los años ochenta, y la codicia de algunos empresarios. De estos problemas derivan todos los demás.

2.1.3 Las oportunidades para las PyMEs

En la literatura que estudia a las PyMEs hay una parte que se refiere a las oportunidades que el medio ambiente ofrece a estas empresas. Para Ruiz (1995) las PyMEs deben aprovechar los beneficios del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación a fin de mejorar su posición en el mercado.

Para lograr su modernización tecnológica, la pequeña y mediana industria deben aprovechar los programas de apoyo en materia tecnológica y comercial que ofrece el gobierno. Deben aprovechar los escasos instrumentos de financiamiento que ofrecen instituciones financieras. Deben aprovechar los programas de

²⁹ La codicia empresarial es una situación que se menciona con poca frecuencia y de manera implícita en la literatura que estudia a las PyMEs. En algunos artículos es posible encontrar algunas frases que evidencian que la codicia empresarial es una situación real en las empresas mexicanas. De la Rosa (2000), por ejemplo, señala, entre otras cosas, que en la literatura sobre las empresas micro, pequeñas y medianas (MPYME) se suelen atribuir a sus dirigentes dos características:

- *"El empresario concibe a la capacitación no como una inversión sino como un gasto.*

financiamiento al desarrollo tecnológico que ofrecen NAFIN y CONACYT. Deben aprovechar la vinculación la universidad y la industria utilizando los apoyos sobre innovación tecnológica que ofrecen las instituciones académicas y los institutos de investigación. Y deben aprovechar los cursos de capacitación y entrenamiento dirigidos a los empresarios que ofrece periódicamente el Bancomext (Erossa, 1995).

2.1.4 Los retos para las PyMEs

“La problemática de las EMPM [empresas micro, pequeñas y medianas] subraya la magnitud de los retos que encaran, los cuales se acentúan en un entorno internacional muy cambiante y de una agresiva competencia por los mercados nacionales.” (Aguilar, 1995, p. 482).

Como fruto de la creciente competencia propia de los escenarios actuales –en realidad, se trata de escenarios dominados por las empresas transnacionales, en donde la competencia ocurre entre las empresas transnacionales, y no entre estas empresas y las PyMEs–, el reto más importante para todas las empresas, independientemente de su tamaño, es seguir vendiendo los productos que fabrican y/o los servicios que ofrecen. Es decir, deben volverse empresas competitivas. Este reto es más complicado para las empresas de menor tamaño por los graves problemas que se señalaron anteriormente. Por eso es más frecuente, comentan Mungaray y Torres (1997), la quiebra o el cierre de las empresas pequeñas que de las grandes. Incluso, algunos autores consideran que el principal desafío para la mayoría de las PyMEs es subsistir: *“el reto [de las PyMEs de los países en desarrollo] de sumarse a la globalización cuando, en la mayoría de los casos, se enfrentan a la lucha cotidiana por sobrevivir”* (Solleiro y Castañón, 1998, p. 582).

Para Arriaga, Conde y Estrada (1996) el reto de las industrias micro, pequeñas y medianas consiste en: *“...desarrollar una nueva cultura empresarial que asimile los beneficios potenciales de diversos esquemas asociacionistas.”* (p. 11)

• *La MPYME se caracteriza por empresas pobres y empresarios ricos.”* (p. 201)

Para Ruiz (1993) el reto más grande para las empresas micro y pequeñas de México y de los demás países en desarrollo es incorporarse al proceso de globalización. Para ello es necesario que estas empresas sean capaces de dar el *salto tecnológico* y, en consecuencia, sean capaces de generar mayor valor agregado en los bienes que fabrican. Es decir, estas empresas pueden mejorar en muchos aspectos por medio del desarrollo tecnológico.

Para Grasa y Erossa (1995) la tecnología contribuye a la competitividad de las empresas pequeñas en virtud de que permite la diferenciación o valor agregado de los productos y, al mejorar la eficiencia de las empresas, contribuye a la disminución de sus costos. Aunque estos autores no aclaran a qué tipo de tecnología se refieren, resaltan su importancia cuando señalan que la incorporación de tecnología al interior de las empresas se vuelve el reto más importante para las PyMEs.

Para Castaingts (1996) los principales retos de las empresas mexicanas radican en esforzarse por mejorar su tecnología y su cultura empresarial. Con respecto a la cultura empresarial este autor señala que es necesario evitar algunas prácticas abusivas y de corrupción que a veces suceden en el ámbito de los negocios puesto que estas prácticas boicotean cualquier intento y esfuerzo por propiciar la cooperación interempresarial. Para ilustrar este hecho Castaingts (1996) menciona una frase particularmente reveladora: *“quien no transa no avanza”* (p. 208).

Para González (1998) el desafío de los empresarios mexicanos consiste en asumir actitudes de compromiso y de participación. Para ello se requiere que los empresarios tomen cursos de administración y de relaciones humanas.

Para Aguilar (1995) la mayor eficiencia productiva y el mayor conocimiento de los mercados externos son los desafíos de las empresas micro y de las PyMEs de América Latina.

Para Villavicencio y Casalet (1995) la incorporación y/o desarrollo de nuevas tecnologías orientadas a los procesos de producción y de gestión, la flexibilidad de las estructuras, la reducción de tiempos y costos de producción por medio de externalidades son los desafíos más importantes para las empresas en un contexto de apertura comercial y creciente competencia.

Para Villavicencio (1994):

Desde el momento en que el conocimiento tecnológico pasó a ser la nueva ventaja competitiva de las empresas, el desarrollo de capacidades de acumulación e innovación tecnológica representa el principal reto para las PYMES en su intento por mantenerse como actores del desarrollo industrial. (p. 759)

Bajo estas circunstancias, se entiende porque la competitividad se ha vuelto un imperativo para la subsistencia y crecimiento de las empresas, sobre todo, para las empresas económicamente débiles. Y además, se comprende porque ha sido un término sumamente utilizado en los discursos de los funcionarios públicos, e infaltable en los objetivos de los programas gubernamentales. En efecto, en un entorno económico en el que las PyMEs se enfrentan cotidianamente a dificultades de distinta naturaleza se requiere que estas empresas se vuelvan competitivas, ese es su gran reto, según el IBAFIN (1989). De otra manera se corre el riesgo inminente de desaparecer del mapa de los negocios.

En el pasado la competitividad era un requisito solo para las empresas exportadoras. No obstante, en los escenarios actuales que se distinguen por el arribo de las empresas transnacionales en la mayoría de los países, lo cual implica un incremento en la competencia, la competitividad se ha vuelto una condición *sine qua non* para la mayor parte de las empresas, exporten o no exporten.

La competitividad³⁰ aparece, pues, como la panacea para todos los problemas que agobian a las PyMEs dado que la mayoría de los autores de la literatura que se revisó la sitúan como el objetivo prioritario para estas empresas.

En resumen, la competitividad aparece como el desafío más grande para las PyMEs de México. No obstante, para que las PyMEs logren ser competitivas requieren, necesariamente, vender los productos que fabrican y los servicios que ofrecen, lo cual implica superar forzosamente sus debilidades.

Una vez que se conocen las fortalezas, las debilidades así como las oportunidades y los retos para las PyMEs, es pertinente plantear y responder dos preguntas consecuentes: frente a la situación que se ha descrito, ¿cuáles son las

³⁰ En esta tesis se entiende por competitividad la capacidad que tienen las empresas para vender los productos que fabrican y/o arrendar los servicios que ofrecen. Es cierto que para que una empresa sea competitiva requiere modernizar sus procesos de producción y gerenciales, requiere eficientar sus sistemas de distribución. Es decir, las empresas necesitan mejorar sus procesos para volverse competitivas.

opciones que distinguen los autores de la literatura consultada para que las PyMEs superen sus problemas, y de esta manera se transformen en empresas exitosas? Y ¿cuáles son los apoyos que las autoridades mexicanas han ofrecido por medio de programas y planes para contribuir al éxito de las PyMEs?. En los apartados “*La postura de los académicos*”, y “*Los apoyos gubernamentales: la política industrial*” se procurará responder a estas dos cuestiones respectivamente.

2.2 En busca del éxito de las PyMEs

2.2.1 La postura de los académicos

Después de revisar cuidadosamente la literatura que aborda el estudio de las PyMEs se pueden distinguir, de acuerdo con Pyke (1994) —citado por Kosacoff y López (2000)—, tres opciones³¹ que los especialistas en la materia identifican y/o recomiendan para que estas empresas puedan subsistir y/o crecer en una economía dominada ampliamente por las empresas grandes: operar de forma independiente, integrarse a alguna red de subcontratación o generar asociaciones entre ellas. A continuación se exponen las condiciones de cada una de estas opciones.

2.2.1.1 Las PyMEs pueden optar por operar o seguir operando de manera independiente o autónoma

Los dirigentes de las PyMEs que deciden trabajar con base en sus propios recursos económicos y gerenciales, y quieren tener éxito en su desempeño necesitan reunir, de acuerdo con Kosacoff y López (2000), las siguientes condiciones:

Las PyMEs deben de disponer de una gran flexibilidad interna que les permita adaptarse a las circunstancias cambiantes de su entorno y que les permita

³¹ Considero que hay más opciones. Rivera (1994) en su capítulo V titulado: “*La pequeña empresa en el proceso de industrialización en México*” menciona que muchas empresas pequeñas tuvieron que cerrar o cambiar de giro para seguir subsistiendo cuando percibieron que la disminución de ventas -producto de la apertura comercial de finales de los años ochenta- se tornaba irreversible. Si bien este autor cuando menciona el cambio de giro nunca lo hace con la intención de presentarlo como una opción de las PyMEs para subsistir y/o crecer, no obstante, considero que *cambiar de giro* se puede añadir como otra opción a las tres que distingue Pyke (1994).

además desarrollar innovaciones (Boscherini y Yoguel, 1996a), citados por Kosacoff y López (2000).

Las PyMEs deben ser muy sensibles a las nuevas oportunidades del mercado a fin de ser las pioneras en el desarrollo de nuevos mercados (Kosacoff y López, 2000). Las PyMEs deben comprometerse con el mejoramiento, la modernización y expansión de sus productos, formar o emplear trabajadores calificados y motivarlos eficientemente (OECD, 1997b), citada por Kosacoff y López (2000).

Las PyMEs deben ser capaces de realizar inversiones en activos intangibles (OECD, 1992), citada por Kosacoff y López (2000).

El IBAFIN (1989), por su parte, menciona que las empresas micro, pequeñas y medianas deben: *“...formular estrategias de modernización, estrategias que tengan como objetivo elevar significativamente su productividad y su penetración en el mercado global, convirtiéndose, por lo tanto, en empresas competitivas.”* (p. 15). De lo contrario, siempre estarán condenadas a una participación marginal en el mercado y amenazadas por la quiebra.

Para García de León (1993) las industrias micro, pequeñas y medianas tienen que lograr el mejoramiento *“...de una capacidad gerencial que le permita operar en forma eficiente y eficaz, para poder cambiar de rumbo en forma ágil cuando las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas así lo ameriten.”* (p. 215).

Para Rivera (1998) las empresas de México podrán lograr su modernización e incorporación a la economía mundial si son capaces de lograr la acumulación de conocimientos tecnológicos, es decir, propiciar el aprendizaje tecnológico, que en última instancia significa desarrollar ventajas competitivas.

Para Ruiz (1993) las empresas micro y pequeñas pueden prosperar si se capitalizan a fin de romper los círculos de bajo valor agregado.

No obstante, las desventajas de las PyMEs que se señalaron anteriormente dificultan enormemente el desempeño de estas empresas, sobre todo, bajo esta forma de operar.

Además, cabe señalar que esta forma de operar corrobora y, peor aún, prolonga de manera interminable una de las debilidades de las PyMEs que ha sido

señalada por Erossa (1995) y por el *Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1991-1994)*: la propensión al trabajo individual de parte de los dirigentes de este tipo de empresas. Dicha propensión conduce inevitablemente a otra debilidad que ha sido identificada por Solleiro y Castañón (1998): una incipiente agremiación y cooperación entre las PyMEs de México.

Aunado a la situación anterior, las implicaciones de esta forma tradicional de operar pueden limitar la participación de las PyMEs en el mercado en virtud de que se dedicarían prácticamente a abastecer mercados finales o nichos específicos de mercado como advierte Pyke (1994). Ello conduciría a que las PyMEs renuncien a la exportación y, por lo tanto, a los mercados foráneos. En consecuencia, se puede deducir que *atrincherarse* en el mercado local, como lo percibe Villavicencio (1992), resulta ser en la actualidad la estrategia menos viable para las PyMEs.

Dado que los mercados de hoy en día son cada vez más disputados por las empresas, la tecnología se vuelve un factor crucial para el éxito de éstas (IBAFIN, 1989) así como las relaciones de colaboración entre las empresas (Bianchi y Di Tommaso, 1998). Esta situación tiene fuertes repercusiones para los empresarios mexicanos quienes si continúan actuando de manera aislada y no se percatan de los beneficios que puede arrojar el trabajo colectivo, la dependencia tecnológica y científica de las empresas mexicanas hacia los bienes de capital fabricados en otros países no sólo seguirá sino que además se robustecerá, lo que traerá como resultado que la participación de las PyMEs en los mercados locales o regionales siga siendo irremediabilmente marginal y que la brecha tecnológica entre las empresas grandes y las empresas de menor tamaño siga creciendo, tal como lo señala Rivera (1998):

El nuevo entorno de apertura comercial y privatización repercutió de manera desigual en el aprendizaje tecnológico. Alentó el abandono de las pautas de conducta pasiva, pero la intensificación de la competencia y la imposibilidad de alterar drásticamente las trayectorias tecnológicas separaron de modo nítido a los ganadores (grandes empresas integradas) de los perdedores (pequeña y mediana empresa independiente). En el patrón de especialización resultante, el peso preponderante ha recaído en las industrias que dependen de recursos naturales (dominadas por el capital nacional) y la metalmecánica, sobre todo equipó de transporte, controlada por el capital extranjero. (p. 678)

A manera de resumen se puede señalar que competir de manera individual o independiente en mercados que no sólo se caracterizan por la creciente competencia sino que son ampliamente dominados por las grandes empresas augura una enorme cascada de problemas a las PyMEs y, por consiguiente, reduce severamente sus posibilidades de éxito.

2.2.1.2 Las PyMEs pueden optar por insertarse en alguna red de subcontratación

Varios autores (IBAFIN, 1989; Moctezuma y Mungaray, 1997; Ruiz, 1993) apuestan por la subcontratación como el medio más indicado, más viable, más confiable, y más factible para que las PyMEs alcancen su anhelado éxito. Antes de hacer una evaluación sobre las ventajas y las desventajas de la subcontratación se debe aclarar que se entiende por ésta. Para ello se retomarán algunas definiciones que los autores e investigadores han formulado sobre esta forma de relación comercial de carácter interorganizacional.

De acuerdo con Ruiz (1995) la subcontratación es:

Una relación contractual entre dos empresas, tradicionalmente el productor final o ensamblador (empresa organizadora) que solicita a otra empresa que le manufacture partes o productos semiterminados (empresa subcontratada) para integrarlos al producto final, para lo cual da especificaciones y programas de entrega, a cambio de lo cual la empresa que recibe la orden puede recibir financiamiento, materias primas o asistencia técnica. (p. 118)

Para el IBAFIN (1989) la subcontratación consiste en:

...que la producción de partes, de componentes o de productos completos la lleva a cabo una empresa, generalmente de tamaño menor, a partir de un contrato o de una solicitud de otra empresa. El sistema de subcontratación representa, por lo tanto, la división del proceso productivo en distintas etapas, las cuales serán realizadas por diferentes empresas. (p. 106).

Para García de León (1993) la subcontratación es:

...la operación mediante la cual una industria grande (contratista, demandante o empresa principal) solicita, bajo determinadas especificaciones, a una o varias pequeñas y medianas empresas (subcontratistas), que realicen la fabricación de piezas, componentes o subconjuntos para su integración a un producto final que será comercializado por el contratista. (p. 56 y 129)

Se puede inferir a partir de las definiciones anteriores que la subcontratación al vincular a empresas con capacidades económicas muy desiguales implica

relaciones asimétricas de poder. Es decir, la gran empresa, al imponer condiciones específicas de fabricación a las empresas de menor tamaño, ejerce dominio y, por lo tanto, tiene el control sobre el *know-how* de estas empresas. Este hecho es reconocido por Bianchi y di Tommaso (1998) cuando argumentan que:

Las grandes empresas propenden, en general, a descentralizar la producción de productos o componentes específicos (se puede manejar la producción mediante el control de las compañías o con proyectos compartidos, bajo licencia, o subcontratistas que operan bajo un estricto control) y centralizar las funciones cruciales para mantener el control de toda la actividad y el mercado (finanzas, innovación, logística interna, publicidad, control de la red de distribución)... (p. 620)

Una vez que se comprende lo que implica la subcontratación es conveniente enunciar los argumentos principales que pretenden justificar y promover a la subcontratación como la ruta más promisoría para ayudar a las PyMEs no sólo a superar sus problemas sino además a conseguir su éxito.

Ventajas para las PyMEs

Para Pyke (1994) las PyMEs, bajo la subcontratación, pueden convertirse en los proveedores preferenciales de las grandes empresas sí son capaces de cumplir los estándares de calidad requeridos y los plazos de entrega acordados con relación a aquella fase del proceso de producción que les ha sido asignada. Este autor añade que para que estas empresas puedan cumplir satisfactoriamente con estas funciones requieren del apoyo del gobierno, y de los centros de ciencia y tecnología, instancias que se encargaran de desarrollar y perfeccionar aquellas partes de los procesos de producción que les competen a estas empresas.

Dada la fragilidad y vulnerabilidad en infraestructura de la economía mexicana, compuesta mayoritariamente por empresas micro, pequeñas y medianas, competir directamente con las empresas grandes de los países desarrollados resulta muy complicado; ante esta situación el IBAFIN (1989) señala que las empresas mexicanas pueden optar por “...convertirse en eficientes proveedoras o fuentes de insumos...” de las grandes empresas (p. 104), lo cual, de acuerdo con Kosacoff y López (2000), tiene sus repercusiones: las PyMEs, como proveedoras de grandes empresas, son responsables “...del desarrollo, diseño, producción y entrega de

insumos, componentes y subensambles.” (p. 54). El IBAFIN (1989) menciona además que la subcontratación puede reportar beneficios a largo plazo a las PyMEs. Tales beneficios pueden constituirse como la plataforma que permita a estas empresas incorporarse directamente al mercado global.

El hecho de formar redes integradas por empresas cuyas capacidades económicas son diferentes, las cuales –las redes– son dirigidas por las grandes empresas ciertamente significa para las PyMEs asegurar, de algún modo, su participación en los mercados, aunque siempre a expensas de los designios de las grandes empresas, es decir, de una forma muy limitada y/o condicionada.

Para Ruiz (1995) la subcontratación reporta beneficios a las empresas subcontratadas:

La subcontratación es un proceso no generalizado en México que ha mostrado ventajas para las empresas involucradas en este proceso, en general, las empresas más capitalizadas, con una mayor dependencia del bajo costo del trabajo. Las empresas que subcontratan reciben apoyos de las empresas grandes, lo que les ha permitido afrontar de una mejor forma los ajustes de la apertura y del ingreso al Tratado de Libre Comercio. (p. 70)

Para Ruiz (1993 y 1995) las grandes empresas por medio de la subcontratación pueden formar agrupaciones de empresas pequeñas: *“En este sentido la subcontratación de la gran empresa puede ser un estímulo para la reubicación y creación de nuevos negocios pequeños, siendo la subcontratación privada, la que da origen a nuevas redes de producción.”* (p. 36).

Para García de León (1993) las industrias micro, pequeñas y medianas pueden ampliar sus mercados, aprovechar mejor sus instalaciones, especializarse en una parte específica del proceso de fabricación de productos, aprovechar las experiencias y conocimientos de la gran empresa, recibir asistencia técnica y administrativa, y ampliar sus posibilidades de financiamiento por medio de la subcontratación.

Para la OECD (1996a), citada por Kosacoff y López (2000), la subcontratación favorece a las PyMEs en virtud de que les genera demandas de insumos intermedios, y servicios productivos y auxiliares.

Para Kosacoff y López (2000) la subcontratación puede contribuir, incluso, a la internacionalización de las PyMEs.

Para Rivera (1998) la subcontratación puede contribuir a la transferencia de conocimientos tecnológicos de las grandes empresas hacia las PyMEs, es decir, por medio de la subcontratación se amplían las oportunidades de aprendizaje tecnológico.

Ventajas para las empresas grandes

De acuerdo con el IBAFIN (1989) la subcontratación reporta, por supuesto, excelentes beneficios a las empresas grandes que bajo esta forma de organización asumen el papel de subcontratistas. Dichos beneficios se perciben principalmente por medio de la reducción de costos que conduce a mejorar la eficiencia productiva de empresas grandes. En la subcontratación las fases de los procesos productivos, que generalmente son las menos rentables, se trasladan hacia las empresas pequeñas y medianas, es decir, las grandes empresas recurren a la subcontratación para transferir costos a las empresas pequeñas y medianas, como lo reconoce explícitamente García de León (1993): *“Las decisiones de subcontratar generalmente se fundamentan sobre la base de no producir aquellos elementos o artículos en que el precio que cobra el subcontratista es menor que el costo de producción, más la parte de los gastos generales de la empresa contratante.”* (p. 130); y como también lo reconocen Gatto y Yoguel (1993), citados por Kosacoff y López (2000): *“...las firmas grandes intentan disminuir costos y/o reducir riesgos; aquí, un instrumento como el JIT [just in time] lo que hace es trasladar stocks — y por tanto, sobrecostos— hacia los proveedores.”* (p. 55).

En resumen, las ventajas que pueden obtener las PyMEs por medio de la subcontratación son: asegurar, o incluso, ampliar los mercados para los bienes que fabrican (proveedores preferenciales), recibir asistencia técnica y administrativa de parte de las empresas grandes (aprovechar los conocimientos de estas empresas), y recibir financiamiento. Mientras que la ventaja principal para las empresas grandes es la reducción de costos.

2.2.1.3 Las PyMEs pueden propiciar vínculos con otras PyMEs de giros similares (asociaciones)

Las asociaciones entre PyMEs cuyas actividades son convergentes o afines tienen como propósito esencial, según la literatura revisada, lograr el éxito de estas empresas, lo que significa, en última instancia, superar sus debilidades y simultáneamente explotar sus fortalezas, y de esta manera lograr su supervivencia a largo plazo.

Durante la revisión del material publicado sobre las PyMEs se pudieron identificar varios argumentos que justifican e impulsan la constitución de redes entre PyMEs. Enseguida se presentan algunos de ellos.

Para el IBAFIN (1989) la asociación interempresarial permite a las empresas micro, pequeñas y medianas subsanar sus problemas más frecuentes. En efecto, con la creación de centros de adquisición de insumos, las asociaciones entre PyMEs, al comprar materias primas en grandes volúmenes, pueden negociar mejores condiciones de compra con sus proveedores. Las PyMEs por medio de asociaciones pueden contratar asesoría técnica a fin de saber que tipo de innovaciones tecnológicas pueden contribuir a hacer más eficientes sus procesos productivos, o pueden mejorar su administración. Con la creación de centros de comercialización y distribución, las PyMEs, al ser capaces de fabricar grandes volúmenes de mercancías, pueden negociar mejores condiciones con sus compradores. Las asociaciones entre PyMEs pueden dar origen, asimismo, a centros de información mediante los cuales lleven a cabo investigaciones de mercado que permitan conocer los estándares de calidad en el mercado. Las asociaciones entre las PyMEs pueden contribuir a que se compartan las inversiones con respecto a la adquisición de bienes de capital, etcétera.³² Es decir, las empresas pequeñas mediante su asociación pueden superar, como señala Suarez (2000), las debilidades inherentes a su tamaño y, paralelamente, puedan compensar el potencial de las empresas grandes.

³² En México hay algunos casos de asociaciones empresariales que han tenido éxito. La Cámara Nacional del Vestido, Delegación Aguascalientes, es un ejemplo que Suárez (1994) comenta para ilustrar los beneficios que se obtienen mediante este tipo de asociaciones.

Para Villavicencio (1994) las formas de colaboración entre PyMEs aumentan el desempeño económico y la capacidad para competir de estas empresas.

Para Erossa (1995) el trabajo conjunto entre PyMEs puede conducir a: *“superar la vulnerabilidad de las empresas, causada por [su] tamaño y [su] dispersión”* (p. 179).

Para Ruiz (1995), y Kosacoff y López (2000) las relaciones de colaboración entre las PyMEs contribuyen a mejorar la innovación y el aprendizaje en estas empresas; además para Ruiz (1995) estas relaciones permiten compartir los costos, los riesgos y la información de interés para estas empresas, logran que las empresas pequeñas mejoren notablemente su presencia en los mercados, lo cual no es posible cuando éstas actúan de manera individual.

Para García de León (1993) las relaciones de colaboración permiten la reducción de costos y de los intermediarios, amplían los canales de distribución y los mercados, aumentan el poder de negociación frente a proveedores y clientes, y amplían las posibilidades de conseguir financiamiento.

Para Arriaga, Conde y Estrada (1996) las formas asociacionistas entre las industrias micro, pequeñas y medianas contribuirían a la competitividad de estas empresas: *“...la necesidad de explorar nuevas fórmulas de trabajo en conjunto que permitan mejorar la posición competitiva de las pequeñas empresas.”* (p. 11).

Para Rueda y Simón (1999) las agrupaciones de empresas micro, pequeñas y medianas (MPYMES) permiten a estas empresas: *“...enfrentar en mejores condiciones la competencia agudizada a raíz de la apertura comercial.”* (p. 6). Por esta razón estas autoras afirman que las agrupaciones de MPYMES son importantes e impostergables.

Para Bianchi y Di Tommaso (1998) las PyMEs pueden volverse competitivas por medio de la creación y mantenimiento de vínculos entre estas empresas a fin de generar, colectivamente, ventajas competitivas. Es decir, las PyMEs deben propiciar relaciones de colaboración interempresarial: *“...las PYME pueden ser competitivas si recuperan, como aglomeración, las ventajas colectivas de las que carecen individualmente como resultado de su tamaño reducido.”* (p. 620).

Para Carullo (1998) las asociaciones entre PyMEs, que se fomentan por el gobierno mexicano desde hace algunos años por conducto de programas orientados a mejorar el desempeño de las MPYME, contribuyen a la industrialización de regiones.

Para García Álvarez³³ (1999) las PyMEs tienen como alternativa la de agruparse en sociedades cooperativas, como la *Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual*, con el objetivo de lograr su permanencia y su consolidación en el mercado.

Se dice que las decisiones del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) han perjudicado a las empresas micro y pequeñas en tanto procuran los intereses de la elite empresarial: Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), Asociación de Banqueros de México (ABM), Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), y Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB); lo cual ha generado lógicamente la inconformidad de los dueños de las PyMEs; frente a esta situación Luna y Tirado (1997) plantean la creación de organizaciones empresariales alternas que en verdad representen los intereses de estos empresarios y cuya filiación sea, a diferencia de los que sucede en la actualidad, voluntaria. Tales organizaciones deben formalizar otros criterios además del sectorial, tales como: el tamaño de las empresas, la región donde operan y las capacidades tecnológicas a fin de promover la participación de las PyMEs y de las empresas localizadas en provincia.

Y es que en las realidades actuales que se caracterizan por la creciente competencia y lo que ello implica ya no son suficientes la colaboración y cooperación que se fomentan en el interior de las organizaciones –en este caso, en el interior de las PyMEs–; ahora también es necesario fomentar relaciones de colaboración y cooperación entre empresas de giros y tamaños semejantes, o incluso entre sectores, para disputar con más recursos y, por lo tanto, con mayor probabilidad de éxito los diferentes segmentos del mercado, de manera que los

³³ Esta autora no aparece en las referencias bibliográficas que se encuentran al final de la presente tesis puesto que su artículo titulado “*Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual*” (pág. 85-96) forma parte de los trabajos compilados por las autoras Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez (1999) quienes coordinaron el libro titulado: **Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas.**

esfuerzos colectivos sean ampliamente superiores a los esfuerzos individuales, es decir, estamos asistiendo a una etapa histórica del modo de producción capitalista, en donde las sinergias entre las organizaciones se vuelven impostergables. Dicho de otro modo, las sinergias *intraorganizacionales* ya han sido ampliamente rebasadas por las exigencias del mundo actual. Las sinergias *interorganizacionales* o como aquí se denominan *formas de cambio interorganizacionales* son una condición *sine qua non* para la mayoría de las organizaciones del mundo actual, en particular para las empresas. De ahí que los Distritos Industriales³⁴ en Italia, y sus derivados como las empresas integradoras que a partir de 1993 operan en México³⁵, los Sistemas Productivos Locales en Francia (SPL), las Redes de PyMEs en el Sudeste Asiático, el Silicon Valley en Estados Unidos —que Villavicencio (1992) considera como estrategias de reorganización industrial basadas en PyMEs—, los *clusters*, las alianzas estratégicas entre las grandes empresas, y otras formas colectivas de organización han cobrado un auge impresionante en diferentes regiones del mundo desde hace ya varios años.

De las tres opciones que los académicos han planteado en su búsqueda incesante de soluciones para los problemas de las PyMEs, ¿cuál puede volverse la ruta más alentadora y más viable para las PyMEs de México? Enseguida se hará una evaluación para cada una de ellas.

La primera opción plantea que las PyMEs sigan trabajando de manera independiente. Si los dirigentes de las PyMEs optaran por trabajar de esta manera, como tradicionalmente se hace en México, se requiere forzosamente que sus empresas sean capaces de invertir fuertes sumas de dinero en investigación y

³⁴ De acuerdo con Mencarelli (1999): “*Los distritos industriales son entidades sociales y económicas con una base territorial local bien delimitada, en las cuales opera un número consistente de empresas pequeñas y medianas. La presencia determinante de empresas que pertenecen a la misma cadena productiva y su territorialidad crea una identidad que une personas y procesos productivos...*” (p. 155)

³⁵ En su artículo titulado: “*Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México: una evaluación de la empresa integradora*”, Arriaga, Conde y Estrada (1996) afirman que las empresas integradoras (EI), que representan otra alternativa asociacionista, fueron impulsadas por el gobierno mexicano mediante un decreto en 1993 con objeto de rescatar del estancamiento y del deterioro a la micro, pequeña y mediana industria, producto de las políticas de ajuste. Las experiencias exitosas de asociación entre PyMEs de otros países como los distritos industriales de Italia y las redes de PyMEs de Japón fueron, sin duda, los hechos que inspiraron la elaboración de las EI.

desarrollo de nuevos productos, de tecnología propia, de nuevos procesos a fin de fabricar constantemente productos innovadores y diferenciados de los que hay en los mercados. De esta forma las PyMEs serán capaces de desarrollar ventajas competitivas y, en consecuencia, mejorar notablemente su presencia en los mercados. Sin embargo, ya se señaló que la carencia de dinero se vuelve en muchos casos una lápida para los planes de estas empresas.

Además, un punto que se puede cuestionar a los autores que sugieren a las PyMEs seguir trabajando de forma independiente es que esta modalidad reproduce de manera indefinida los inconvenientes de trabajar aisladamente y, por consiguiente, impide o dificulta la agremiación entre estas empresas.

La segunda opción es la *subcontratación*. Esta modalidad de organización lejos de beneficiar a las PyMEs, las relega a un papel de proveedoras incondicionales en virtud de que las empresas grandes tienen el control de la relación de trabajo en tanto señalan el *know-how* de los procesos de fabricación e imponen las fechas de entrega de la mercancía así como sus condiciones (calidad, precio, diseño, etcétera) en que deberá ser fabricada. Como resultado, las PyMEs que se integran a una red de subcontratación en donde desempeñan el papel de ejecutantes de las instrucciones indicadas por las empresas grandes a cambio de, entre otras cosas, asistencia técnica; en lugar de romper con la dependencia tecnológica y científica, la robustecen. Estas observaciones ponen de manifiesto la siguiente contradicción: ¿cómo pueden ser innovadoras y/o exitosas las PyMEs si son incapaces de superar la dependencia tecnológica y científica?

La tercera opción está representada por el asociacionismo empresarial. Las asociaciones de colaboración interempresarial pueden ser entendidas como *formas de cambio interorganizacional* (véase Tabla 1.1), puesto que van más allá de los espacios intraorganizacionales, y tienen como propósito esencial, por una parte, desarrollar y, en su caso, fortalecer sus ventajas competitivas y superar sus múltiples debilidades, esto es, explotar sus capacidades y habilidades potenciales a fin de resarcir de manera colectiva sus desventajas individuales. Por otra parte, encarar con más recursos los retos de su entorno así como aprovechar mejor las oportunidades que en un momento dado puedan surgir en el contexto. Pareciera

que la colaboración interempresarial descansa en una premisa que implícitamente recupera el viejo adagio: *la unión hace la fuerza*, el cual puede adaptarse a los tiempos actuales de la siguiente forma: *cooperar para poder competir mejor*.

Las observaciones hechas sobre cada una de las tres opciones anteriores han aportado varios elementos que permiten apostar por las asociaciones entre las PyMEs de giros similares como los caminos más promisorios y alentadores para lograr el éxito de estas empresas.

Ahora que ya se conocen las tres opciones que los académicos reconocen para que las PyMEs superen sus debilidades y se transformen en empresas exitosas, lo que sigue es responder a la pregunta pendiente: frente a este panorama, ¿qué ha hecho el gobierno mexicano, es decir, cuáles son los apoyos que las autoridades mexicanas han ofrecido por medio de programas y planes para contribuir al éxito de las PyMEs? A continuación se evalúan los programas de política industrial instrumentados por el gobierno mexicano en el pasado reciente con el objeto de ofrecer soluciones a los problemas de estas empresas.

2.2.2 Los apoyos gubernamentales: la política industrial

Para efectos de los programas gubernamentales dirigidos a apoyar a las PyMEs se ha decidido acotar el período de estudio al último cuarto del siglo XX puesto que a partir de finales de la década de los setenta la mayoría de los países abren sus fronteras al comercio internacional. Además, de acuerdo con Méndez (1997), a partir de estos años se puede apreciar cierta visión y, sobre todo, continuidad en la política industrial de México: *“La política industrial en México tiene una larga historia [...] Sin embargo, no fue sino hasta fines de los setenta y sobre todo a principios de los ochenta cuando México adoptó una planeación industrial integral e institucional.”* (p. 50). Y, de acuerdo con Villavicencio y Casalet (1995), las políticas gubernamentales para el desarrollo industrial de México incorporaron a las PyMEs hasta finales de los años ochenta.

Antes de continuar es conveniente dejar claro que se entiende por política industrial.

Concepto de política industrial

Para Clavijo y Valdivieso, citados por González (1998), la política industrial es “...un conjunto de medidas para facilitar el ajuste de la industria a la evolución del patrón de ventajas competitivas de los países.” (p. 532).

Para Moctezuma y Mungaray (1997) la política industrial es un “...conjunto de normas que modifican la estructura industrial de un país,...” (p. 97). El propósito de la política industrial, según Casar y Márquez, referenciados por Moctezuma y Mungaray (1997), es lograr: “...el mejoramiento de las telecomunicaciones, un sistema financiero eficiente, una red de centros de capacitación, un adecuado número de institutos de investigación y de centros de desarrollo y difusión de la tecnología,...” (p. 97).

Para Bekerman y Sirlin (1998) la política industrial se define:

... como aquella que tiene el propósito de orientar a las economías en su búsqueda de mayor bienestar y crecimiento a partir de un conjunto de instrumentos vinculados a dos grandes campos de acción: encarar determinadas fallas del mercado que pueden limitar el desarrollo de nuevas capacidades competitivas, y fomentar éste considerando los tan frecuentes casos de equilibrio múltiples (provenientes de las economías de escala, el desarrollo tecnológico, las externalidades, las fallas de coordinación e información, etcétera). (p. 517)

El propósito de retomar algunas definiciones de política industrial es destacar que ésta se integra por las *formas de cambio organizacional* que las autoridades mexicanas consideraron, en su momento, como las vías más idóneas o apropiadas para ayudar a las empresas a superar sus problemas y de esta manera a conseguir su éxito.

El estudio de la política industrial y de sus principales programas, elaborados para apoyar a las PyMEs desde hace más de dos lustros en México (véase Tabla 2.1), permite observar, por un lado, la existencia de un debate en torno al papel del Estado en la economía (algunos autores consideran indispensable la intervención del Estado en la economía de los diferentes países, mientras que otros autores defienden la teoría de que el mercado debe regular la dinámica de las economías nacionales). Por otro lado, la existencia de una gran variedad de programas a partir de finales de la década de los ochenta con denominaciones diversas, pero

formulados en torno a un objetivo común: afrontar y, sobre todo, superar la problemática que ha mermado el crecimiento de las PyMEs. Ambos temas enseguida se abordan.

2.2.2.1 Intervención del Estado en la economía *versus* libre juego de las fuerzas del mercado

Se puede observar que hay dos posturas encontradas acerca de sí el Estado debe intervenir o no en la actividad económica de los países. Por un lado se pueden ubicar, argumentan Piore y Sabel, (1984), a los liberales y los neomarxistas, quienes sostienen que la intervención del Estado ha sido contraproducente pues ha frenado el crecimiento y la inversión en los países. Entre los autores que rechazan la intervención del Estado se encuentran Bekerman y Sirlin (1998) quienes están convencidos con la siguiente premisa: “...no hay mejor incentivo al incremento de la productividad que el libre comercio: la disciplina impuesta por el mercado internacional obliga a los empresarios a incrementar la eficiencia, a la vez que les da acceso a las tecnologías provenientes de todo el mundo.” (p. 519). Del otro lado se encuentran los argumentos que están a favor de la intervención estatal en la economía de las diferentes naciones. Al respecto, Piore y Sabel (1984) identifican tres razones que se ofrecen a favor de la intervención estatal:

- El Estado es la institución indicada para controlar a los monopolios y para regular la oferta monetaria,
- El Estado asume un papel de protector en tanto lucha por alcanzar la equidad del sistema económico, y
- El Estado contribuye a la solución de los principales problemas económicos que pueden surgir.

Ante esta oposición de tesis, la postura de este trabajo es que la intervención del Estado en las economías nacionales se justifica por las siguientes razones:

- a) Probablemente la gente que rechaza fehacientemente la intervención del Estado en las economías de los diferentes países asume el supuesto de

que la mayoría de las empresas tienen las mismas fortalezas, infraestructura, oportunidades, desafíos y problemas, es decir, la misma capacidad económica, la misma capacidad gerencial así como el mismo tipo de apoyos gubernamentales. Eso definitivamente es falso.

- b) Dado que la capacidad económica de las grandes empresas transnacionales es inmensamente superior a la capacidad económica de las empresas chicas, y debido a que los problemas más apremiantes de éstas, por su naturaleza, requieren necesariamente de apoyo externo, el Estado debe ofrecer apoyos de distinta índole para que estas empresas superen dichos problemas por medio de diferentes programas y mecanismos. Es decir, el papel del Estado como promotor y regulador de la actividad económica en los países se justifica ampliamente, sobre todo, en economías profundamente desiguales, como la mexicana.

Incluso, algunos autores sugieren que durante la elaboración de las políticas industriales se incluyan instrumentos que den prioridad a las dificultades que aquejan a las empresas micro, pequeñas y medianas, tal es el caso del *criterio preferencial* que propone González (1998). Mediante este mecanismo se buscaría beneficiar a estas empresas, las cuales habían sido tradicionalmente marginadas de los programas gubernamentales, de acuerdo con Villavicencio y Casalet (1995), hasta finales de la década de los ochenta. Es decir, la cobertura de los programas había estado, desafortunadamente, delineada por los compromisos políticos y marcada por los favoritismos.

Durante la revisión de los textos que exponen y comentan el tema de la política industrial se procuró retomar los argumentos sustanciales de algunos autores que promueven y defienden la intervención del Estado:

En este sentido Villavicencio (1994) señala que en los casos de Italia, Japón y Corea del Sur las políticas públicas que fomentaban las redes entre PyMEs fueron de vital importancia para la consolidación de este sector.

Aguilar (1995) está absolutamente convencido de la importancia de los programas gubernamentales como plataformas que impulsan la competitividad de las

empresas mexicanas, incluso se pueden hacer “milagros” económicos, según este autor, como los de los “Tigres Asiáticos”:

La competitividad de las empresas mexicanas medianas y pequeñas gravita en torno a dos grandes vertientes: la primera concierne a lo que haga o deje de hacer la empresa en cuestión (como mejores estrategias de planeación, administración, producción, proveedores y comercialización), y la segunda se refiere al ambiente en el que opera (infraestructura, financiamiento, regulaciones gubernamentales, disponibilidad de fuerza de trabajo calificada y estabilidad económica). En estas circunstancias, resulta extremadamente difícil que cada empresa se enfrente a estas dos vertientes sin ningún tipo de asistencia externa. En este marco resultará fundamental la existencia de una política concertada para el desarrollo industrial regional, a tono también con lo que ocurre en la esfera internacional, en la que participen los directamente afectados y con responsabilidad en estos asuntos. (p. 483)

Es decir, no toda la responsabilidad debe recaer en los dirigentes de las PyMEs, el gobierno mexicano, de acuerdo con De la Madrid (1999), tiene el deber constitucional de brindar apoyo a los sectores estratégicos de la economía mexicana. Mungaray y Torres (1997) coinciden con Aguilar en que el respaldo estatal es importante, pero van más allá cuando señalan que las acciones del gobierno no se deben restringir únicamente al fomento de la competitividad de las empresas: *“...se puede afirmar que las políticas de fomento de las empresas pequeñas y medianas deben dirigirse al crecimiento de la demanda, es decir, a la expansión del mercado...”* (p. 41).

Arriaga, Conde y Estrada (1996) señalan que la efectividad de los programas gubernamentales diseñados para mejorar la competitividad de la micro, pequeña y mediana industria de México depende de conocer las expectativas y características generales de los empresarios (perfil de los empresarios) que se hizo evidente gracias a una encuesta realizada por INEGI y NAFIN en 1992. Es decir, para estos autores la falta de éxito de los programas del gobierno se debe a que éstos han dado un tratamiento general a las demandas de los empresarios que son diversas. Esta visión es compartida por Solleiro y Castañón (1998) cuando plantean lo siguiente: *“...los programas de apoyo a las PYME deben elaborarse con la participación del sector empresarial para identificar claramente su problemática, sus necesidades y las vías para solucionarla.”* (p. 594)

Adicionalmente, Aguilar (1995) menciona el siguiente argumento:

A la luz de los errores y aciertos, el apoyo a las empresas pequeñas debe continuar sobre bases más comprensivas; no hacerlo las deja en desventaja con los apoyos que se les brinda en los países más industrializados del mundo y en otros de industrialización más reciente. Esto no quiere decir un apoyo irrestricto e indiscriminado para producir todo, en todas partes y al mismo tiempo —situación endémica de muchos esfuerzos pasados— sino que obliga a dotar de mayor coherencia a la política para esos estratos de la industria. Es decir, de lo que se trata es de formular una política industrial para México. Esto entraña reexaminar las estrategias de desarrollo del país, así como el papel del Estado en la economía, más allá de cualquier postura ideológica y dogmática. (p. 484)

Considerando el dinamismo económico de la frontera norte de México vinculado – el dinamismo económico– al comercio exterior, Moctezuma y Mungaray (1997) plantean la formulación de una política industrial basada en redes de subcontratación entre maquiladoras de exportación y empresas micro y pequeñas puesto que la subcontratación contribuyen a la cooperación interempresarial, el aprendizaje empresarial, el aprovechamiento de las externalidades³⁶ generadas por las maquiladoras e impulsa el desarrollo económico de las regiones, en este caso los autores se refieren a la frontera de México, en particular a Tijuana.

Para González (1998) las políticas gubernamentales o estrategias de desarrollo deben fomentar, como producto de la apertura comercial y de la persistencia de rezagos estructurales en las empresas micro y pequeñas, que porcentualmente conforman la mayoría de las empresas en México, la modernización integral del aparato productivo³⁷ mexicano, lo que, a su vez, contribuirá al incremento de su competitividad. De esta manera, se logrará la integración de la economía mexicana a la dinámica del comercio internacional y con ello se amplían las posibilidades de desarrollo para México. De lo que se trata, concluye este autor, es de dar oportunidad a todas las empresas de volverse productivas, aunque ello signifique otorgar apoyos especiales a sectores clave de la economía mexicana:

La política gubernamental, instrumentada mediante diversos mecanismos —que pueden ir desde los tradicionales de índole fiscal o financiera hasta otros más específicamente encaminados a promover la capacitación laboral o la investigación científica y tecnológica—, tiene efectos importantes en la creación y la oferta de los factores productivos, su cantidad y calidad... (p. 531).

³⁶ Cuando Moctezuma y Mungaray (1997) utilizan el concepto de *externalidades* se refieren básicamente a la transferencia de tecnología que se origina en las redes de empresas.

³⁷ Este autor define la modernización integral del aparato productivo de la siguiente manera: "...un proceso continuo de generación de ventajas competitivas que se extiende a la mayor parte de los sectores de las unidades de producción..." (p. 528).

Para Ruiz (1995) el estado ha promovido y apoyado la consolidación de las PyMEs: *“... los gobiernos crean programas de financiamiento específico, desarrollan parques industriales, suministran capacitación, transfieren tecnología, regulan la relación contractual, es decir, los gobiernos se hacen cargo de la discontinuidad de la pequeña empresa, de su mejoramiento y de su protección.”* (p. 71 y 72).

Octavio (1995) considera que la modernización de las empresas pequeñas es un proceso que se debe basar sobre una estrategia económica a escala nacional mediante la cual se dirijan los esfuerzos -como lo demuestran los testimonios de otros países- hacia el incremento de la productividad, al mejoramiento de la tecnología de producción y de la capacidad de comercialización de estas empresas así como al cambio en el giro de la empresa, a la profesionalización del empresario y a la reorganización efectiva de la empresa. De esta manera se reduciría la brecha entre empresas pequeñas y empresas grandes. Este autor sugiere que la modernización de las empresas pequeñas sea asistida por el gobierno a través de créditos, apoyos fiscales y otras formas de apoyo gubernamental.

Para Bianchi y di Tommaso (1998) la política industrial debe reconocer las diferencias entre las PyMEs (rurales, vinculadas a la alta tecnología, subcontratistas, etc.) a fin de que sus alcances y beneficios sean más efectivos.

Para Kosacoff y López (2000) los programas del gobierno también son necesarios para el apoyo a las PyMEs:

Asimismo, su capacidad de supervivencia y expansión [de las PyMEs] depende de que exista un marco institucional favorable. Parte de este marco institucional son las políticas públicas específicas —implementadas a escala local, provincial/estadual, nacional y supra-nacional— que existen en la mayor parte de los PD [países desarrollados] para facilitar su desenvolvimiento y reconversión. (p. 42).

Para Zevallos (2000): *“...el desarrollo económico debe sustentarse en la contribución simultánea y complementaria de las instituciones, el gobierno, el sector privado, etcétera. La estabilidad, la sustentabilidad y la flexibilidad de las políticas públicas es requisito indispensable para el progreso económico y social...”* (p. 234). Además este autor considera necesario que se vuelvan a definir

los criterios de clasificación de las empresas en México (la forma como se clasifican a las empresas en la actualidad: micro, pequeñas, medianas y grandes sería reemplazada por la siguiente clasificación: “microempresas de subsistencia”, “la empresa media”, y “empresas grandes”) a fin de que las políticas elaboradas por las autoridades mexicanas al ser más específicas atiendan mejor a las demandas de estas empresas. Una opinión similar la ofrece De la Rosa (2000). Este autor propone que el tamaño, la región y el (sub)sector se consideren no sólo para reclasificar a las empresas micro, pequeñas y medianas (MPYME) sino también para conformar "*grupos homogéneos*" de MPYME para la realización de estudios de caso.

La intervención estatal por la que abogan estos autores está lejos de ser un regreso al paternalismo o al proteccionismo de décadas pasadas. De hecho, se dice que la intervención del Estado tiene un fundamento constitucional. La *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* atribuye al poder Ejecutivo y Legislativo facultades en materia económica para que por medio de políticas sectoriales, regionales o de fomento selectivo coadyuve al crecimiento económico y al desarrollo social equitativo de México:

La Constitución, en el artículo 25, establece que el gobierno apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolas a las modalidades que dicte el interés público y que el uso de los recursos productivos sea en beneficio general, cuidando su conservación y la del medio ambiente. (De la Madrid, 1999, p. 194)

Los programas nacionales diseñados por las autoridades mexicanas para el desarrollo industrial de México han sido poco efectivos puesto que no han solucionado las causas de la problemática de las empresas micro, pequeñas y medianas (Méndez, 1997). Esto se debe, de acuerdo con Aguilar (1995), a que estos programas han dado, por lo general, un tratamiento homogéneo en la práctica a estas empresas, las cuales constituyen, de acuerdo con este autor, un espectro heterogéneo de empresas. Con objeto de subsanar esta situación, Aguilar (1995) plantea la urgencia de formular una política industrial coherente con las demandas concretas de los empresarios. Para ello es necesario, según este autor, que los programas gubernamentales fomenten la participación de los dirigentes de empresas micro, pequeñas y medianas, y a la vez se hagan eco de

sus demandas específicas. Que fortalezcan la base industrial local, sobre todo, si se trata de micro y pequeños negocios. Que impulsen la capacitación y adiestramiento acordes a las demandas empresariales. Que conozcan ampliamente el entorno así como la capacidad administrativa y organizacional de las empresas. Que promuevan el crecimiento con distribución. Que traten de armonizar los intereses entre los empresarios y los trabajadores, y que consoliden la vinculación entre las universidades y el aparato productivo. La conclusión de Aguilar (1995) es la siguiente: “...formular estrategias más acordes a la problemática de los distintos estratos de las EMPPM [empresas micro, pequeñas y medianas].” (p. 484).

2.2.2.2 Programas gubernamentales orientados al apoyo y fomento de las PyMEs

Ya se mencionó que las autoridades mexicanas han elaborado varios programas, sobre todo, durante los últimos doce años, para combatir los problemas de las empresas micro, pequeñas y medianas. En la Tabla 2.1 se muestran algunos de los programas impulsados por el gobierno mexicano para apoyar el crecimiento y la consolidación de las PyMEs.

Tabla 2.1 Programas gubernamentales y planes de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas, 1978-2000

PROGRAMA	VIGENCIA	OBJETIVOS FUNDAMENTALES
Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI)	1978-1985	<i>“Auxiliar a la MiPyMI en ... asistencia técnica (administrativa, financiera, tecnológica, interempresarial y para el desarrollo regional), capacitación en gestión empresarial, mediante la difusión, promoción y enlace entre los pequeños y medianos industriales de los apoyos financieros, técnicos y tecnológicos ofrecidos por otros organismos (FOGAIN, INFOTEC, FIDEIN, FONEP, FOMIN, CONACyT, etc.), la realización de estudios diversos y formación de promotores especializados en el fomento de la MiPML.” (García de León, 1993, p. 146)</i>
Plan Nacional de Desarrollo Industrial	1979-1982	<i>“Su preocupación central el desempleo, y sus prioridades la promoción de las exportaciones (...), la producción de bienes básicos y el apoyo (...) a la pequeña industria (...).” (Méndez, 1997, p. 51)</i>
Programa Nacional de Modernización Industrial y de Comercio Exterior (Pronamice)	1990-1994	<i>“1) Propiciar el crecimiento de la industria nacional mediante el fortalecimiento de un sector exportador con altos niveles de competitividad; 2) lograr un desarrollo industrial más equilibrado, favoreciendo una adecuada utilización regional de los recursos productivos; 3) promover y defender los</i>

		<i>intereses comerciales de México en el exterior, y 4) crear empleos más productivos e incrementar el bienestar de los consumidores.” (Aguilar, 1995, p. 479)</i>
Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (Promip)	1991-1994	<i>“1) fortalecer el crecimiento de las EMPP mediante cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar, todo ello tendiente a reforzar su presencia en los mercados nacional e internacional; 2) elevar su nivel tecnológico y la calidad; 3) profundizar las medidas de desregulación, descentralización y simplificación administrativa; 4) fomentar su establecimiento en todo el territorio a fin de contribuir al desarrollo regional, apoyar la desconcentración y preservar el medio ambiente; 5) promover la creación de empleos productivos y permanentes, a la luz de sus menores requerimientos de inversión por unidad de empleo, y 6) alentar la inversión en el sector social para fomentar las actividades manufactureras.” (Aguilar, 1995, p. 480)</i>
Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (Propice)	1995-2000	<i>“Favorecer condiciones de rentabilidad elevada por medio de la exportación, crear agrupamientos industriales de alta competitividad internacional, tanto regionales como sectoriales, que fomenten la integración de las micro y pequeñas empresas, y desarrollar el mercado interno y la sustitución eficiente de las importaciones como sustento de la inserción de la industria nacional en la economía mundial.” (Moctezuma y Mungaray, 1997, p. 99)</i>

Fuente: Elaboración propia con base en la información de García de León (1993), Aguilar (1995), Moctezuma y Mungaray (1997), y Méndez (1997)

En el párrafo introductorio de este capítulo se adelantó que el objetivo de presentar las opciones reconocidas por los expertos y los programas impulsados por el gobierno mexicano tiene la intención de verificar si tanto las opciones como los programas se han dirigido a resolver los problemas fundamentales de las PyMEs que se dedujeron en el primer apartado de este capítulo (insuficiencia de dinero, insuficiente preparación técnica de sus dirigentes, y la desconfianza de ellos para participar en proyectos que involucran a otras PyMEs)

Bien, ahora que ya se conocen las opciones que plantean los académicos y después de revisar algunos programas gubernamentales elaborados durante el último cuarto del siglo XX, tenemos información suficiente para evaluar la efectividad de ambas estrategias.

Los objetivos que se señalan en los programas gubernamentales mostrados en la Tabla 2.1 reflejan dos situaciones. Primera, las autoridades mexicanas están plenamente conscientes de los problemas que tienen las PyMEs en México. Segunda, en los programas se percibe la firme intención de solucionar dichos problemas. Sin embargo, a pesar de estas buenas intenciones, problemas como la

dependencia tecnológica y científica persisten en los ámbitos empresariales de nuestros días. Las expectativas y compromisos enarbolados en torno a los programas gubernamentales no han tenido, desafortunadamente, la trascendencia, la cobertura y/o el impacto social que se esperaba de ellos. Pareciera que, como concluye Méndez (1997), los esfuerzos gubernamentales han resultado insuficientes: *“Después de casi veinte años de planeación y política industriales destaca la incapacidad de los planes para, en realidad, conducir un cambio suficientemente rápido y significativo hacia una estructura industrial más eficiente y descentralizada.”* (p. 56)

Adicionalmente, se puede observar que los programas gubernamentales no rebasan los sexenios presidenciales, dentro de los cuales fueron formulados. Es decir, estos programas presentan un carácter sexenal. Esta situación evidencia que existe una falta de continuidad de los mismos. Probablemente la discontinuidad de los programas constituye una de las causas que provocan las fallas de estos programas.

2.3 Las orientaciones de las formas de cambio organizacional en algunas PyMEs de México

Una vez que se conocen las circunstancias que conforman a las realidades cercanas a las PyMEs de México, y las diferentes opciones que los académicos y que el gobierno mexicano han planteado para que estas empresas lleguen a ser competitivas y/o exitosas; el paso siguiente es llevar a cabo el propósito central de este capítulo, el cual consiste en señalar las orientaciones y los alcances del *cambio organizacional* en algunas³⁸ de estas empresas.

³⁸ En conjuntos de empresas tan heterogéneos como las PyMEs no es epistemológicamente correcto generalizar las conclusiones a las que se arribaron a partir del estudio de algunos casos particulares. En la literatura que estudia a las PyMEs es frecuente encontrar este tipo de generalizaciones, sin embargo, también es posible encontrar algunas propuestas encaminadas a recapacitar sobre esos ímpetus irreflexivos de hacer generalizaciones. Por ejemplo, De la Rosa (2000) plantea como una opción viable -frente a las teorías omniabarcadoras- realizar estudios de caso en *"grupos homogéneos de empresas"* micro o pequeñas o medianas, como se suele hacer en las entrevistas a *grupos focales*. La propuesta de este autor pretende ayudar en dos direcciones. Por un lado, las autoridades mexicanas al conocer las demandas específicas de *"grupos homogéneos de empresas"* estarían en condiciones de diseñar políticas industriales más efectivas y con ello ampliarían la cobertura de dichas políticas. Por otro lado, los investigadores que están interesados en estos tipos de empresas no repetirían estos errores debido a que estarían haciendo generalizaciones relativas a ciertos *"grupos homogéneos de empresas"*. Es decir, los investigadores al homogeneizar sus estudios de caso

Históricamente, México ha sido un país que ha importado masivamente bienes de capital³⁹ y modelos teóricos provenientes de varias naciones, particularmente de Estados Unidos, con objeto de dinamizar a su industria. Esta situación evidencia una de las debilidades –tal vez la más grave– de la economía mexicana: la dependencia tecnológica y científica de México hacia el exterior, lo que refleja, a su vez, que el fomento a las inversiones en investigación y desarrollo de tecnología propia, de nuevos productos, y de nuevos procesos está muy lejos de ser un objetivo prioritario para las empresas mexicanas; sobre todo, para las empresas económicamente débiles y gerencialmente limitadas: las empresas micro y pequeñas. En otros términos, la dependencia tecnológica y científica parecieran estar reflejando, en un primer acercamiento, cierta pasividad y/o conformismo en las actitudes y acciones de algunos empresarios de México para administrar sus negocios, como varios autores lo han señalado. García de León (1993), por ejemplo, menciona que el conformismo y la renuencia al cambio son algunos de los aspectos que caracterizan a muchos empresarios mexicanos de las industrias micro, pequeñas y medianas. Para este autor el interés de los dirigentes de estas empresas es tratar: “... *solamente de sobrevivir o mantener el nivel de facturación y rentabilidad en función de lo que normalmente se hizo en el pasado, es decir, utilizando modelos gerenciales que corresponden a entornos de baja competitividad.*” (p. 157).

No obstante, después de reflexionar detenidamente sobre este asunto se concluyó que el conformismo no es una causa sino es una de las consecuencias de los

estarían desgeneralizando sus generalizaciones o sus teorías. Reflexionando sobre lo anterior, en este apartado se utiliza el adjetivo indefinido ‘*algunas*’ para recordarle al lector que la intención del autor no es generalizar sino sólo señalar las tendencias que se observaron en algunas partes del todo. Es pertinente señalar que la propuesta de De la Rosa (2000) se parece a la técnica metodológica: *entrevistas a grupos focales*. Un *grupo focal*, según Vela (2001), se refiere a: “...*el conjunto de personas que se reúnen con el fin de interactuar en una situación de entrevista grupal, semiestructurada y focalizada sobre una temática particular, que es común y compartida por todos...*” (p. 79).

Y agrega este autor:

...la elección de los participantes suele hacerse con base en uno de estos dos criterios: homogeneidad y heterogeneidad. Lo más usual es que los participantes de un grupo focal compartan un estatus social o alguna característica similar, con el objeto de evitar conflictos agudos en los puntos de vista sobre los temas en discusión... (p. 79 y 80).

problemas de fondo que se identificaron al principio de este capítulo. Es decir, las actitudes conformistas que muestran algunos dueños y dirigentes de las PyMEs en la actualidad son resultado, en la mayoría de los casos, de la insuficiencia de conocimientos técnicos de parte de sus dirigentes para conducir sus negocios, y, sobre todo, de la falta de dinero. Se trata, pues, de un *conformismo provocado* por las debilidades inherentes de algunas PyMEs, y no de un conformismo intrínseco a la idiosincrasia de los empresarios mexicanos.

Considerando este último argumento, considerando que en la actualidad la competitividad de las empresas se basa, de acuerdo con Castaingts (1996), en la capacidad de los empresarios para desarrollar ventajas competitivas, y considerando que las ventajas o fortalezas de las PyMEs que se identificaron al principio de este capítulo son ventajas comparativas (flexibilidad, contacto directo con los clientes, empleados y proveedores, capacidad de regeneración, etc.) se pueden hacer algunos señalamientos en torno a las orientaciones y los alcances de las *formas de cambio organizacional* en algunas PyMEs de México.

2.3.1 La imitación como una orientación de las formas de cambio organizacional que se llevan a cabo en algunas PyMEs de México

Cuando los recursos económicos de las PyMEs resultan insuficientes para llevar a cabo inversiones a largo plazo en materia de innovación y desarrollo de productos y/o servicios, las *formas de cambio organizacional* que se ponen en marcha en estas empresas se dirigen hacia la imitación. Por ejemplo, los dirigentes de las PyMEs con recursos financieros insuficientes imitan las formas de organización y las formas de producción que han mostrado ser exitosas en regiones distantes, y las características de aquellos productos que son altamente demandados en el mercado. Incluso, durante la revisión de la literatura que estudia a las PyMEs fue posible percatarse de que varios autores apuestan por la imitación de aquellas políticas industriales que han generado beneficios en los países industrializados. Solleiro y Castañón (1998), por ejemplo, investigaron las políticas industriales y

³⁹ Un bien de capital o bien de producción es, según Zorrilla (1995), aquel que se utiliza como utensilio para la producción de otros bienes, generalmente de consumo. Son propiedad de la empresa. Ejemplo: la maquinaria, los equipos y maquinaria pesada, las herramientas, los motores. (p. 18)

tecnológicas de Estados Unidos y Canadá con la intención de mostrar la amplia variedad de programas y servicios que en ambos países se ofrecen para brindar apoyo a las empresas pequeñas (*small business*). La intención de estos autores es que a partir de la revisión de su artículo las autoridades mexicanas extraigan lecciones útiles para el caso mexicano.

Erossa (1995) tiene en este sentido una postura similar cuando recomienda, como una alternativa viable para el despegue de las PyMEs, la imitación e importación de estrategias industriales y modelos regionales que han sido exitosos en los países europeos y asiáticos:

... conformar un subsector de apoyo a la industria exportadora, y concentrar la actividad de soporte tecnológico a la industria en un solo instituto de desarrollo como en Taiwan; fomentar el desarrollo de industrias de tecnologías emergentes como en Francia; desarrollar conglomerados industriales como en Italia; o dar soporte a las empresas multinacionales mediante maquila como en Corea. (p. 189)

En la literatura que aborda el estudio de las PyMEs también es posible encontrar testimonios de que la imitación es una estrategia fomentada por las autoridades mexicanas. De acuerdo con Arriaga, Conde y Estrada (1996) las Empresas Integradoras, que representan *formas de cambio organizacional*, responden a la siguiente situación:

...recuperar y aplicar para México algunos aspectos de las experiencias que diversas economías como la italiana y la japonesa habían tenido con el desarrollo de las PyMEs. Se trataba esencialmente de rescatar el principio asociacionista y de organización en redes que habían dado a las PyMEs de esos países nuevos perfiles de una industria competitiva y generadora de empleo neto, constatación que conducía a la revalorización del sector de las PyMEs como una de las bases más sólidas para sustentar una reindustrialización que pudiera partir de las estructuras industriales existentes, es decir, aprovechar a la micro, pequeña y mediana industria.” (p. 4)

Rueda y Simón (1999) coinciden con Arriaga, Conde y Estrada (1996) cuando señalan que las Empresas Integradoras impulsadas por el gobierno mexicano en 1996 se inspiraron en las políticas de desarrollo industrial de Italia mediante las cuales se logró el éxito exportador de este país. Estas políticas se basaron en empresas micro, pequeñas y medianas.

Como puede observarse, la imitación de formas de organización, de formas de producción, de las características tangibles de los bienes y de las políticas

industriales es una estrategia que a menudo se recomienda a las autoridades mexicanas y a los dirigentes de las PyMEs (y que en algunos casos se practica) con objeto de lograr los mismos resultados que se han alcanzado en otros países. Sin embargo, la mera imitación descarta y/o complica el desarrollo o creación de bienes de capital y prácticas organizacionales propios. Es decir, la imitación no constituye el medio más indicado para superar la dependencia tecnológica y científica que se señaló al principio de este apartado. Cuando los dirigentes de las PyMEs se preocupan solamente por imitar, y se conforman con lo imitado, están renunciando, consciente o inconscientemente, a la innovación y/o a la diversificación de productos y/o servicios, y no hay que olvidar que la innovación es en la actualidad la estrategia que puede garantizar, en última instancia, el éxito de las empresas. Tan es así que Carullo (1998) señala que: *“la innovación, ..., es el elemento estratégico de la política industrial [de la Unión Europea].”* (p. 570). En consecuencia, la imitación resulta contraproducente a largo plazo para el éxito de las empresas que la practican.

2.3.2 La adaptación tecnológica como una orientación de las formas de cambio organizacional que se llevan a cabo en algunas PyMEs de México

“...Los países en desarrollo no suelen generar los paradigmas ideológicos que de época en época prevalecen en el mundo; su tarea es a la vez más sencilla y más compleja; más simple en cuanto a tomar, en vez de concebir los conceptos dominantes en el mundo externo; más difícil, porque se han de adoptar ideas y presiones de ese origen a las realidades nacionales, debiéndose suavizar las disonancias históricas inevitables...”
(David Ibarra)

Las *formas de cambio organizacional* en las PyMEs se orientan hacia la adaptación tecnológica cuando los recursos económicos de estas empresas se destinan a importar y adaptar tecnología procedente de los países desarrollados. Esta situación pone de manifiesto que algunas empresas mexicanas (tal vez la mayoría) no han podido, todavía, desprenderse de la dependencia tecnológica y científica hacia otras naciones.

En algunas PyMEs la noción de modernización tecnológica asume un significado muy estrecho en tanto que se limita a la introducción de maquinaria nueva e importada, y a la capacitación técnica de los trabajadores, es decir, la

modernización tecnológica en algunas PyMEs consiste en la incorporación de tecnología de pequeña escala (Erossa, 1995), y en algunos casos en la introducción de maquinaria de segunda mano (García de León, 1993) y la posterior capacitación de los trabajadores para que sepan utilizar dicha tecnología. Del mismo modo, la noción de innovación se ha simplificado notablemente en algunas PyMEs de México en virtud de que de acuerdo con Villavicencio (1994) estas empresas realizan, por lo general, innovaciones de tipo incremental que en la mayoría de los casos representan modificaciones menores en los dispositivos técnicos de las máquinas, en los diseños de los productos, etc., a causa de la carencia de dinero. Es decir, las innovaciones en algunas PyMEs no culminan en el registro de una patente debido a las carencias de estas empresas (Villavicencio, 1994). En muchos aspectos, la falta de dinero sigue siendo el problema más grave para las PyMEs.

Algunos empresarios mexicanos ha tenido que conformarse con importar o adquirir maquinaria y equipo estándar proveniente de países avanzados, aprender su funcionamiento, y adaptar sus procesos y formas de organización a dicha tecnología, en lugar de generarla ellos mismos. Por consiguiente, no han podido (o no se han preocupado por) generar conocimientos por medio de la observación y el análisis de la tecnología que están importando, como primera parte de una estrategia a largo plazo. Una vez que se ha comprendido el funcionamiento de dicha tecnología, se puede conseguir su mejoramiento y adecuación a las demandas específicas de la realidad mexicana; es decir, propiciar el desarrollo del *aprendizaje tecnológico*, en términos de Rivera (1998)⁴⁰. Finalmente, se puede construir teorías que sirvan de plataforma para el desarrollo o creación de tecnología propia mediante la inversión en investigación y desarrollo, como se hizo en Taiwan, Hong Kong y Corea (Rivera, 1998). De esta manera, las empresas mexicanas se desprenderían paulatinamente de la dependencia tecnológica, y simultáneamente podría reducir las brechas tecnológicas entre países avanzados

⁴⁰ El *aprendizaje tecnológico* es para este autor la capacidad de las empresas para cambiar y ajustar las innovaciones tecnológicas que importan o adquieren a las demandas específicas de su entorno a partir de la acumulación de conocimientos tecnológicos. Es decir, el *aprendizaje tecnológico* va más allá de la habilidad para operar dicha tecnología.

y países atrasados. Después de todo, ¿cómo pueden ser innovadoras y/o competitivas las empresas mexicanas si no se desprenden de la dependencia tecnológica y científica?

Si la investigación para el desarrollo de productos mejorados, de servicios mejorados y de procesos mejorados, no es una actividad propia para algunas PyMEs de México debido, sobre todo, a la carencia de dinero, como lo apunta Villavicencio (1994), entonces la expansión comercial se vuelve un concepto huido en la planeación para algunas de estas empresas.

2.3.3 La proveedorización como una orientación de las formas de cambio organizacional que se llevan a cabo en algunas PyMEs de México

La manera como opera la subcontratación permite hacer otro señalamiento acerca de los horizontes de las *formas de cambio organizacional* en algunas PyMEs de México. Las PyMEs que operan en los países atrasados y que han decidido, ante la pérdida progresiva de mercados y las implicaciones que ello genera –la disminución de ventas–, vincularse con una empresa grande a través de la subcontratación, están llevando a cabo, voluntaria o involuntariamente, una *forma de cambio organizacional* que esta en función de las resonancias de la gran empresa. La subcontratación restringe la capacidad productiva de las PyMEs y confina indefinidamente el papel económico de estas empresas. Modifica la manera como las PyMEs se interrelacionan con su mercado. Es decir, bajo la subcontratación las *formas de cambio organizacional* en las PyMEs se subordinan de manera incondicional a las exigencias de las empresas grandes y, simultáneamente, robustecen la dependencia tecnológica y científica de México hacia los países avanzados.

De hecho, en la subcontratación, *el poder de negociación de los proveedores*, al que Porter (1982 y 1985) se refirió en la década de los ochenta, tiende irremediablemente a desvanecerse. Y es que bajo esta modalidad las PyMEs desempeñan un papel marginal en tanto se vuelven los proveedores casi incondicionales de las grandes empresas. Rivera (1998) hace una observación similar cuando apunta que: “... *la empresa nacional queda subordinada a las decisiones del comprador (la compañía extranjera) en cuanto al ritmo y contenido*

de la transferencia; además, a menudo debe aceptar restricciones a sus propias operaciones comerciales en los mercados interno y externo.” (p. 674).

Como se puede observar, las PyMEs al insertarse en redes de subcontratación se convierten simplemente en abastecedores o suministradores de los insumos, componentes, partes, productos semiterminados, y accesorios que requieren las grandes empresas extranjeras para disminuir sus costos. A este fenómeno en la presente tesis se le ha denominado como: *la proveedorización de las PyMEs*⁴¹.

Dado que la subcontratación es recomendada por varios autores, se puede señalar que las *formas de cambio organizacional* en las PyMEs se orientan hacia su *proveedorización*, o hacia la *maquiladorización de las empresas de los países subdesarrollados*, como apunta Cypher (2001):

“...Finalmente, el TLCAN ha profundizado el efecto maquiladorización por medio del cual México, lejos de desarrollar su base industrial, se ha convertido en un sitio de montaje para las corporaciones de Estados Unidos (principalmente), las cuales aprovechan una fuerza de trabajo cuya vida laboral promedia diez años...” (p. 7).

Garrido (2002) tiene una observación similar:

...En el contexto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), ese proceso [la reorganización de diversas cadenas productivas mundiales] impulsó la actividad de las PYME en la modalidad de maquiladoras para exportación e indirectamente por medio de subcontrataciones realizadas dentro del país, aunque vinculadas a procesos de producción que se orientan al mercado mundial. (p. 303).

La *proveedorización de las PyMEs* forma parte de las consecuencias derivadas del atraso tecnológico y científico que caracterizan a los países en vías de desarrollo. Cuando las empresas mexicanas (sean micro, pequeñas, o incluso medianas) se integran a alguna red de subcontratación, en lugar de competir con las empresas extranjeras que arriban a su propio territorio, se ponen a sus ordenes. Por eso en los últimos apartados se ha insistido la imitación, la adaptación tecnológica y la subcontratación en el largo plazo robustecerán la dependencia tecnológica y

⁴¹ La expresión *proveedorización de las PyMEs* se refiere al hecho de que cuando las PyMEs se integran a una red de subcontratación se convierten únicamente en proveedoras de accesorios, partes y componentes, y en consecuencia, restan importancia a las labores de innovación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios, o de mejoramiento de los mismos.

científica de las empresas mexicanas hacia los bienes de capital fabricados por otros países.

2.4 Los alcances de las formas de cambio organizacional en algunas PyMEs de México

Los alcances de las *formas de cambio organizacional* en algunas PyMEs se limitan a proyectos de corto plazo y, por consiguiente, se limitan a perdurar en el tiempo conservando su tamaño, es decir, a subsistir.

Entre los autores que admiten esta situación se pueden mencionar a Solleiro y Castañón (1998) quienes señalan que la planeación en las PyMEs se encuentra restringida por los apremios de la inmediatez, lo cual se debe, según ellos, a la mentalidad conservadora de sus dirigentes:

En cuanto al destino del crédito [solicitado por las PyMEs] en más de 60% de los casos fue para comprar materia prima. Esto significa que la necesidad financiera de las PYME se centra en aspectos de corto plazo y en sus requerimientos de capital de trabajo. Un último punto notable es que más de 50% de las PYME manifestó no tener necesidad de financiamiento, lo que confirma la hipótesis de que la gestión empresarial es demasiado conservadora.” (p. 589).

Como resultado, las *formas de cambio organizacional* en algunas PyMEs se orientan hacia su subsistencia en la medida en que estas empresas aspiran solamente a convertirse en una fuente abastecedora de productos semiterminados o en proceso y, por consiguiente, a tener una participación marginal en los mercados nacionales y/o foráneos. Los dirigentes de las PyMEs se restringen a realizar los ajustes necesarios en sus procesos y estructuras organizacionales a través de los cuales puedan lograr su inserción en encadenamientos productivos, como la subcontratación, bastante disputados: “...una competencia desalmada entre las empresas [PyMEs] por convertirse en proveedores, competencia que consiste en ofrecer la mejor calidad, el más bajo precio, puntualidad en términos de entrega y un eficiente servicio.” (IBAFIN, 1989, p. 14).

Dado que la mayoría de las PyMEs de México no sólo no exportan sino que además tienen que responder a las grandes empresas extranjeras en su propio territorio, las *formas de cambio organizacional* no son con fines de expansión

comercial, sino se orientan a buscar y encontrar nuevos nichos de mercado a través de los cuales puedan lograr su subsistencia. Este hecho pone de manifiesto la actitud defensiva por parte de las PyMEs cuyo objetivo es no seguir perdiendo más mercados (Erossa, 1995).

En resumen, las *formas de cambio organizacional* llevadas a cabo en algunas PyMEs se orientan básicamente hacia la imitación, la adaptación tecnológica y hacia su inserción en esquemas de subcontratación, y sus alcances están enmarcados por el corto plazo y la subsistencia. Mientras que las *formas de cambio organizacional* emprendidas en las empresas grandes se dirigen hacia su expansión y/o crecimiento, lo cual se hace evidente cuando advertimos que los alcances de dichas formas tienen como meta la innovación, la generación de tecnología propia, la imposición de condiciones y el largo plazo.

2.5 Conclusiones

A partir de lo expuesto en este capítulo se puede esbozar algunas consideraciones. El cambio organizacional en las PyMEs de México se orienta hacia la imitación, hacia la adaptación tecnológica y hacia la *proveedorización* de estas empresas. Mientras que los alcances de este fenómeno se restringen al corto plazo y a la subsistencia. De ahí se concluye que el cambio organizacional se manifiesta limitadamente en este tipo de organizaciones, y, en consecuencia, no consigue superar la dependencia tecnológica y científica.

Ya desde las ventajas –comparativas; no competitivas– que los diferentes autores atribuyen a las PyMEs se puede percibir con claridad que las *formas de cambio organizacional* practicadas por algunas de estas empresas denotan procesos reactivos y/o adaptativos. Por ejemplo, la flexibilidad organizacional⁴² y laboral, que se consideran las ventajas más sólidas de las PyMEs, se definen como los esfuerzos para reorientar sus procesos productivos y, subsecuentemente, los roles que desempeñan sus trabajadores en función de las variaciones de la demanda (Arriaga, Conde y Estrada, 1996); o como la capacidad de ajuste instantáneo de las empresas en función de las fluctuaciones de la demanda (Coriat, 1992b),

⁴² O especialización flexible, como Coriat (1992b), citado por Kosacoff y López (2000), la denomina.

citado por Kosacoff y López (2000). Estas percepciones evidencian que las ventajas de las PyMEs son endeble y, por consiguiente, que las orientaciones de las *formas de cambio organizacional* en estas empresas son de carácter reactivo y adaptativo. Además, la imitación, la adaptación tecnológica y la inserción en una red de subcontratación también evidencian que las *formas de cambio organizacional* en las PyMEs no constituyen un proceso a la vanguardia sino más bien de retaguardia. Por lo mismo, las *formas de cambio organizacional* en las PyMEs se orientan hacia la subsistencia de estas empresas.

El análisis hecho en este capítulo quedaría incompleto si no se mencionan las causas que limitan las orientaciones y los alcances del cambio organizacional en las PyMEs. De acuerdo con lo expuesto en este capítulo, las situaciones que restringen los horizontes del cambio organizacional en estas empresas son: la insuficiente capacidad gerencial de sus dirigentes, la insuficiencia de capital, la desconfianza y la codicia de muchos empresarios así como la marginación de los programas gubernamentales de que fueron objeto estas empresas hasta finales de los años ochenta. Es decir, estos problemas constituyen, en última instancia, las situaciones que han afectado negativamente los horizontes de las *formas de cambio organizacional* en estas empresas.

En consecuencia, se puede argumentar, por un lado, que los alcances espaciales y temporales así como las orientaciones de las *formas de cambio organizacional* en las PyMEs dependen invariablemente de su capacidad económica, de la capacidad gerencial de sus dirigentes y de los apoyos que eventualmente se ofrecen en los programas gubernamentales. Y por otro lado, los cambios en las PyMEs son provocados y/o dinamizados por los múltiples desafíos que plantean sus realidades próximas. Para las empresas transnacionales, por ejemplo, las *formas de cambio organizacional* formuladas por sus dirigentes están a la vanguardia en tanto atienden a ambiciosos planes y políticas de expansión comercial con miras a imponer condiciones en el mercado (precios, marcas, diseños, etcétera) de ahí que se consideren *estrategias de cambio organizacional ad hoc* a sus intereses. Mientras que para las PyMEs las *formas de cambio organizacional* son a retaguardia en virtud de que no son resultado de una cuidadosa planeación

estratégica, sino más bien responden, la mayoría de las veces, a la imperiosa necesidad de subsistir: *cambiar para poder subsistir*. Es decir, las orientaciones y los alcances de las *formas de cambio organizacional* están en función de las circunstancias que conforman sus realidades cercanas, de la capacidad económica de las empresas y de la capacidad gerencial de sus dirigentes.

CAPÍTULO 3. Las orientaciones y los alcances de las formas de cambio organizacional en dos empresas pequeñas del estado de México: análisis de la información recabada

En este capítulo se presenta la información que se consiguió a través del *estudio de varios casos* con el interés de realizar dos objetivos. El primer objetivo radica en identificar las orientaciones y los alcances de las formas que adopta el *cambio organizacional* en dos empresas pequeñas localizadas en el Estado de México: *Maquiladora Rangel, S. A.* y *Transportes Unidos de Nezahualcóyotl, S. A. (TUNSA)*. El segundo objetivo consiste en comparar las conclusiones formuladas a partir de la revisión bibliográfica con lo que se pudo obtener y observar en los estudios efectuados en ambas empresas (véase Tabla 3.1).

Los objetivos que se fijaron para aprovechar la estancia en estas dos empresas fueron los siguientes:

- Corroborar la información que los empresarios dieron durante las entrevistas.
- Averiguar personalmente si *Maquiladora Rangel, S. A.* y *TUNSA* cuentan con algún departamento o área en donde se desarrollen nuevos diseños, nuevos modelos de ropa, en donde se mejoren las prendas que fabrican, en donde se mejoren los camiones y/o los servicios que ofrecen, etcétera.
- Averiguar los resultados (logros) de estos departamentos. Con la información que se logre obtener en estas empresas, se sabrá hacia donde se orientan las *formas de cambio organizacional* en estas empresas.
- Evaluar la capacidad económica de ambas empresas por medio de sus instalaciones y del tipo de tecnología que utilizan.⁴³

Maquiladora Rangel, S.A. es una empresa pequeña localizada en Chalco, Estado de México, que se dedica a la fabricación de prendas de vestir (camisas, playeras y chamarras) para niños, jóvenes y adultos desde 1992. La empresa emplea a un

⁴³ Evaluar *la capacidad económica de las empresas* mediante sus instalaciones puede resultar engañoso. Muchos empresarios no invierten en el mejoramiento de sus instalaciones con el propósito de convencer a sus trabajadores de que no tienen dinero. Esta estrategia les sirve a los empresarios cuando llega el momento de negociar aumentos de salarios y otras prestaciones. En TUNSA, por ejemplo, los trabajadores utilizan una escalera, que está en pésimas condiciones, para subir y bajar cajas con refacciones. Pero el licenciado Briviesca conduce una camioneta de lujo y lleva puestos una esclava de oro y un reloj de buena marca. Como dice el refrán: a veces las apariencias engañan.

total de 35 trabajadores, en su mayoría mujeres. Su propietario, el señor Celso Rangel Díaz, nos concedió las entrevistas en la oficina de su negocio.

El señor Celso Rangel y Ricardo Rangel seleccionaron a las trabajadoras que entrevisté. Durante mi estancia en esta empresa me di cuenta de que tienen empleadas menores de edad trabajando. Evidentemente ninguna de ellas fue seleccionada para las entrevistas.

Transportes Unidos de Nezahualcóyotl, S. A. (TUNSA) es una empresa pequeña fundada en 1990 que se dedica a ofrecer servicios de transportación de mercancías diversas a cualquier punto de la República Mexicana. Para ello cuenta con 12 camiones de carga. *TUNSA* forma parte de la *Asociación de Industriales de Nezahualcóyotl, A. C.*, cuyo Coordinador General es el Ingeniero Jesús Hernández Hernández y quien fue nuestro enlace para contactarme con *TUNSA*. Las instalaciones de *TUNSA* se encuentran dentro del Parque Industrial ubicado en Valle de Bravo # 4, Izcalli, Nezahualcóyotl, Estado de México. *TUNSA* emplea a un total de 30 trabajadores, su propietario, el licenciado Antonio Briviesca Pérez, fue quien concedió las entrevistas que se hicieron en esta empresa.

A continuación se expone y se analiza la información que se obtuvo a partir de los estudios efectuados en ambas empresas.

3.1 Los objetivos de Maquiladora Rangel y de TUNSA

De acuerdo con la información proporcionada por el propietario de *Maquiladora Rangel*, los objetivos generales de esta empresa son:

- “...Llegar a la capacidad de calidad del trabajo... en producción...”
- “...Que se genere la venta porque no la hay...” y
- “Hacer nuestro propio producto; salir a venderlo... que lleve realmente la calidad de trabajo que existe en el mercado... para poder competir más que nada... el precio más o menos real.”⁴⁴

Como se puede apreciar, el primer objetivo es ambiguo puesto que no se dispone en esta empresa de algún parámetro o unidad de medida que indique cuando se

ha alcanzado dicho objetivo. No obstante, lo que queda claro es que los objetivos de esta empresa son: mejorar la calidad y aumentar la cantidad de los productos que fabrican a fin de incrementar sus ventas, y el deseo de dejar de ser maquiladoras. Cabe señalar que uno de los argumentos de esta tesis sostiene que los objetivos organizacionales constituyen las directrices de las *formas de cambio organizacional*. Tomando en consideración esta anotación, se puede argumentar que los tres objetivos señalados por el señor Rangel denotan la necesidad de mantenerse en el mercado, y se podría deducir también que si bien la innovación y la diversificación no se descartan por completo, sí están distantes de ser prioridades en *Maquiladora Rangel*. Este caso particular sugiere que las *formas de cambio organizacional* en algunas empresas pequeñas se limitan a la subsistencia. Los objetivos generales de *TUNSA* de acuerdo a la información recabada son:

- “...Llegar a consolidarnos con el equipo que ya tenemos y seguir creciendo...”
- “...Tener un grupo de empresa de transporte en varios puntos estratégicos [principales ciudades] en La República Mexicana.”

En el caso de *TUNSA* los objetivos están orientados hacia su crecimiento, en términos de expansión territorial. Para *TUNSA* el crecimiento es la directriz de sus *formas de cambio organizacional*.

Para conocer la forma como se organizan estas empresas para realizar sus respectivos objetivos se hizo la siguiente pregunta: “¿Cómo realiza esos objetivos?” La respuesta del señor Rangel fue: “Mediante calidad y precios accesibles. Van de la mano uno del otro.” La respuesta del licenciado Briviesca fue: “...con una inyección ahí de recursos... para ir creando empresas en esos puntos estratégicos que ya te comenté... con el mismo trabajo que hemos desarrollado, obviamente existe la utilidad y es la que vamos canalizando... hacia abrir otras nuevas empresas.” La respuesta del señor Rangel pone de manifiesto que la falta de ventas es el problema que más acosa a las empresas en la actualidad y que para superarlo (léase mantenerse en el mercado) los

⁴⁴ Las letras cursivas que se encierran entre comillas en este capítulo son las respuestas textuales de los empresarios durante las entrevistas. Los puntos suspensivos indican pausas o titubeos de los empresarios durante dichas entrevistas.

empresarios han recurrido y siguen recurriendo a la legendaria fórmula de precios bajos y calidad aceptable en los productos que fabrican. Sin embargo, esta respuesta no menciona algo sobre como puede mejorar la calidad y aumentar los volúmenes de producción de sus artículos y ni como lograría independizarse, que fueron otros objetivos señalados por el señor Rangel. Cuando se le cuestionó al respecto su respuesta fue: “*Capacitando a la gente.*”

La inversión de las ganancias de TUNSA puede permitir a esta empresa realizar sus objetivos de abrir más mercados y con ello continuar con sus planes de crecimiento. Ambos casos ponen de manifiesto que la capacidad económica de las empresas determina, en gran medida, los alcances de las *formas de cambio organizacional*.

Para hacer una primera evaluación sobre la capacidad gerencial de los dirigentes de ambas empresas se preguntó: “*¿Estos objetivos son los mismos que cuando Maquiladora Rangel/TUNSA empezó?*” Las dos respuestas fueron afirmativas. Estas respuestas pueden tener varias interpretaciones. Una de ellas sería que las *formas de cambio organizacional* implementadas durante los años que tienen operando estas empresas –una década en promedio⁴⁵– no han sido capaces de realizar sus respectivos objetivos en virtud de que no se han alcanzado los estándares de calidad deseados ni han hecho posible que esta empresa se independice para el caso particular de *Maquiladora Rangel*. Dichas estrategias tampoco han permitido concretar la apertura de sucursales en otras ciudades del país para el caso de TUNSA. Por lo tanto, las *formas de cambio organizacional* implantadas en ambas empresas han resultado poco efectivas.

Otra posible interpretación puede ser que los objetivos generales mencionados por ambos empresarios al inicio de las entrevistas fueron improvisados (es pertinente comentar que los empresarios mostraron varios titubeos en el momento de responder esta pregunta).

Otra probable interpretación sería que la capacidad económica de ambas empresas y/o la capacidad gerencial de sus dirigentes no les permiten emprender planes y/o proyectos a largo plazo, lo cual sustentaría una de las conclusiones a

⁴⁵ Las entrevistas y la observación participante se llevaron a cabo durante el mes de Agosto de 2001.

las que se arribó en el marco teórico en el sentido de que las orientaciones y los alcances de las *formas de cambio organizacional* están en función de la capacidad económica de las organizaciones y de la capacidad gerencial de sus dirigentes.

3.2 Las fortalezas o ventajas de *Maquiladora Rangel* y de *TUNSA*

Para identificar las fortalezas de *Maquiladora Rangel* y de *TUNSA* se preguntó lo siguiente: “Según su experiencia, ¿cuáles han sido las estrategias o acciones mediante las cuales su empresa ha logrado crecer o permanecer durante 9 y 11 años respectivamente en el mercado?” Después de algunos titubeos la respuesta del señor Rangel fue: “...La capacitación de la gente⁴⁶... a través de la gente va uno realizando mejoras al artículo...”. Sin embargo, varias de sus trabajadoras respondieron lo contrario: “...Nos enseñan conforme nos van dando nuestro trabajo, pero ora sí que capacitación pues no...” fue la respuesta de una de ellas a la pregunta “¿Recibe capacitación?” El licenciado Briviesca, por su parte, dijo: “...Tener la firme convicción de seguir manteniéndonos como una empresa sana, sana incluye desde políticas fiscales, desarrollos en equipo de transporte, y una sana y buena convivencia con todo nuestro personal.”

En *Maquiladora Rangel* la capacitación es el medio que ha permitido mejorar las características de los productos que fabrica esta empresa y con ello mantenerse durante más de 9 años en el mercado. Sin embargo, hay que tener presente que la capacitación ya no constituye una ventaja en la actualidad sino solamente una condición *sine qua non* para la subsistencia de las empresas ante el impresionante avance tecnológico. Por lo tanto, la fortaleza de *Maquiladora Rangel* es endeble.

En el caso de *TUNSA* acatar las disposiciones fiscales, fomentar las buenas relaciones con su personal así como el mantenimiento de los camiones y la adecuación de sus cajas han sido las acciones clave para lograr su éxito durante 11 años. En ambos casos las estrategias reflejan la creencia de que el éxito de las

⁴⁶ El señor Celso Rangel está al pendiente del funcionamiento de su negocio. Durante los días que estuve en éste observé que continuamente se acercó a sus trabajadoras para darles indicaciones sobre sus labores: “Mira aquí te quedo fruncido. Es porque no le jalastes bien...”. Fue uno de los comentarios que le escuché al señor Celso cuando supervisaba a una trabajadora. Por otro lado, este testimonio ilustra que la forma de capacitación en algunas empresas pequeñas es *sui generis* puesto que se brinda “sobre la marcha”.

empresas se restringe a lo que pasa dentro de ellas y, en consecuencia, se descartan o se subestiman los desafíos presentes en el contexto.

Para conocer los medios que utilizan estos empresarios para enterarse de lo que están haciendo sus competidores se preguntó: *“¿cómo se entera de las innovaciones de sus competidores?”* La respuesta del señor Celso Rangel fue: *“... a lo mejor en la Cámara de Comercio... la Cámara del vestido. A lo mejor es... con vía plática, comunicación con dos o tres compañeros que se dedican al ramo, o en su defecto en las fábricas donde uno entrega... luego a veces hay ejemplos [muestras] de como quieren su artículo [...] pero tiene uno que sujetarse a lo que realmente le están pidiendo a través de una muestra que le entregan a uno, o simplemente la calidad del trabajo que ya existe...”* La respuesta del licenciado Briviesca fue: *“Por conducto de la Asociación [Asociación de Industriales de Nezahualcóyotl] ...ellos nos hacen llegar información de todas las cosas que nos pueden servir...”*.

La manera como se entera el señor Rangel es mediante pláticas informales o rumores que circulan en su ámbito de acción. Además, esta declaración hace patente que algunas PyMEs tienen que ajustarse a las normas de calidad y a los tiempos de entrega que imponen las grandes fábricas. En el caso de *Maquiladora Rangel* se comprueba la existencia de relaciones asimétricas de poder en una relación comercial que vincula a dos empresas de diferente capacidad económica. Las estrategias de algunos empresarios pequeños, en este caso de *Maquiladora Rangel*, están en función de las demandas de los compradores mayoristas, en este caso, *Operadora de Textiles de México, S. A.* y las otras compañías a las que le trabaja.

Para vislumbrar algunos aspectos que permitieran ir construyendo una explicación sobre los alcances de las *formas de cambio organizacional* se preguntó: *“Las características de los productos que fabrica (de los servicios que ofrece TUNSA) en la actualidad ¿qué modificaciones han sufrido?”* Sus respuestas fueron: *“Bueno, en este caso,... el diseño no es mío. El diseño viene a través de otra institución que es mi proveedor; en este caso puede ser... Chavitos, puede ser... otro fabricante, puede ser Lyn, puede ser... no sé otro tipo de cliente... porque*

ellos a través de sus diseños, de sus ingenios, de su diseñadora es quien lo diseña. Nosotros nos dedicamos únicamente a la confección. Nosotros somos maquileros⁴⁷ se puede decir. No diseñamos.” Para TUNSA: “Bueno nosotros nos hemos ido especializando en transporte de... papelería [de hecho el 95% de su transportación es, según lo expresó más tarde el licenciado Briviesca, con compañías papeleras] específicamente cajas de papel. Estas por el tipo de diseño que tiene la caja pues tiene un tipo de características para transportación de las cuales nosotros hemos fabricado las propias cajas [carrocerías] para el transporte, y en base a ello, pues le hemos adherido características especiales para que no sufran maltratos el mismo producto, para que cuando llegue al cliente pues llegue de la mejor forma posible.”

Las modificaciones en los productos fabricados por *Maquiladora Rangel* dependen de las demandas señaladas por sus compradores mayoristas. En este sentido, las *formas de cambio organizacional* están en función de los requerimientos (diseños, plazos de entrega, etc.) de sus compradores. En el caso de TUNSA los esfuerzos se han dirigido al mejoramiento cualitativo de los servicios que ofrecen a través de su especialización en un segmento específico del mercado a fin de conseguir la satisfacción de sus clientes.

Para identificar los fenómenos que han causado el *cambio organizacional* en estas empresas se hizo la siguiente pregunta: “¿por qué consideraron pertinente hacer esas modificaciones?” La respuesta de TUNSA: “...dentro de este negocio pues hay mucha competitividad [competencia] ¿verdad? De la cual pues obviamente que debemos manejar con un mejor servicio y un menor costo. Esto nos va a permitir seguir manteniéndonos dentro del mercado.” No Hubo respuesta de *Maquiladora Rangel* porque ellos no diseñan.

⁴⁷ La “subcontratación” o “maquila” es [en la industrial del vestido] un acuerdo entre 2 establecimientos para que uno realice ensamble o confección de prendas para el otro, con o sin el uso de materias primas de éste. Por lo general, tanto el que entrega parte del proceso productivo a maquilar como el que realiza la actividad maquiladora, se encargan de una parte distinta del proceso productivo. Pero en el caso de fabricación de prendas de vestir, esta modalidad no siempre se cumple. Hay casos en que el que entrega parte del trabajo a maquilar, realiza también procesos productivos completos, ya sea en la misma línea de producción o en otra. Por otro lado el que recibe trabajo para maquilar, en algunos casos, entrega parte de esa labor a pequeños talleres o a trabajadores industriales a domicilio. (Suárez, 1994, p. 134)

En el caso particular de *TUNSA* la competencia interempresarial aparece como uno de los fenómenos que propician y/o dinamizan sus cambios, los cuales tienen como objetivo: minimizar costos y ofrecer un buen servicio. Este objetivo es, de hecho, la consigna para los trabajadores de las empresas micro y PyMEs de México.

Para evaluar las *formas de cambio organizacional* que se han implementado en el pasado en estas dos empresas se hicieron dos preguntas. La primera fue: *“La manera como se organizan para trabajar (o para ofrecer sus servicios en el caso de TUNSA) ¿ha requerido de modificaciones o ajustes desde que Maquiladora Rangel/TUNSA empezó?”* Las respuestas fueron respectivamente: *“Si... una de ellas sufrimos el cambio de la mesa de corte. Anteriormente teníamos una mesa hechiza...⁴⁸ ahorita está la mesa de corte en forma. Otra, pues, la maquinaria. Para mejorar la calidad del producto fue necesario ir desechando la maquinaria vieja para meter maquinaria nueva.”* La otra respuesta fue: *“Sí por supuesto que sí. Indudablemente que a través de que va marchando el país hacia adelante pues obviamente se va volviendo más exigente en todas sus modalidades y pues bueno tenemos que ir marchando de la mano con el futuro del país, con las innovaciones y todo eso.”*

La segunda pregunta fue: *“¿Y por qué consideraron conveniente realizar esas modificaciones?”* Las respuestas fueron en ese mismo orden: *“Pues una de ellas es para mejorar el presupuesto, la entrada. Otra para que no tuviéramos tanto problema en que se nos pague nuestro trabajo; que sea más que nada redituable porque a lo mejor antes cobraba yo 5 pesos... hoy a lo mejor cobro 6, 7 pesos. Esa fue la ventaja, el objetivo de cambiar de maquinaria.”* Después agregó: *“...Por decir yo ahorita tengo una capacidad de 2000 prendas semanarias... con esas máquinas [máquina para cuellos] a lo mejor subo a 2500 o más...”* La otra respuesta: *“Porque así lo va requiriendo el mismo mercado simplemente... te van solicitando que haya un mejor trato a sus productos, una entrega más oportuna,*

⁴⁸ *Maquinaria hechiza*. Esta expresión se utiliza en el ámbito industrial para referirse a la utilización de maquinaria reconstruida, y a la reparación de máquinas o herramientas de trabajo con piezas o refacciones imitadas de sus originales. Por ejemplo, cuando alguna pieza se rompe o se desgasta por su constante uso, el personal encargado del mantenimiento copia la pieza del original con objeto de ahorrar dinero, o a veces tiempo, para la empresa.

más eficaz y esto pues de cierta forma pues tenemos que ir metiendo camiones de mejor modelo, más nuevos, que tengan menos descomposturas, que sean un poco más rentables y de cierta forma pues eso nos ha permitido seguir, te vuelvo a repetir, dentro del mercado...”

Como se puede apreciar, las *formas de cambio organizacional* llevadas a cabo en *Maquiladora Rangel* se han dirigido esencialmente a mejorar los ingresos de esta empresa. Para ello el señor Rangel ha invertido en las herramientas o medios que se utilizan directamente en los procesos de trabajo. Probablemente detrás de estas acciones se encuentra la creencia de que la maquinaria moderna contribuye al mejoramiento de la calidad y al incremento de la productividad y, por ende, al aumento de las ganancias. Mientras que para *TUNSA* la competencia vuelve a aparecer como uno de los fenómenos que propician el *cambio organizacional* en esta empresa. Cabe señalar que con esta respuesta el licenciado Briviesca matizó los objetivos que planteó al inicio de la entrevista.

Para indagar más sobre las orientaciones de las *formas de cambio organizacional* en estas dos empresas así como para evaluar la capacidad de respuesta de las mismas (su legendaria flexibilidad organizacional) en torno a los desafíos que se forjan en su medio se les preguntó: *“Si de repente usted se da cuenta de que un producto o servicio alternativo a los suyos está teniendo aceptación en el mercado y eso puede perjudicarlo ¿usted que haría?”* La respuesta del señor Celso fue la siguiente: *“...sería positiva porque..., claro en el caso de que él [otro proveedor] estuviera metiendo un mejor artículo, una mejor calidad... a lo mejor pediría que no se me quitara el trabajo, que yo tendría que llegar al objetivo que es el que le están entregando... o mejorarlo, que se yo. Pero tratar de conservar el trabajo porque de ahí dependen muchas familias.”* El licenciado Briviesca dijo, por su parte: *“Yo creo que lejos de competir con ellos trataría de usar el mismo método, el mismo sistema que ellos están haciendo para poder seguir justo con estas innovaciones.”*

Se puede percibir en ambas respuestas que las orientaciones de las *formas de cambio organizacional* en algunas empresas pequeñas de México se dirigirían hacia la imitación cuando las circunstancias así lo ameriten. Por otro lado, la respuesta

del señor Rangel evidencia la visión de que los problemas de las PyMEs están únicamente al interior de ellas mismas. Es cierto que las PyMEs, como conjunto heterogéneo de empresas, reaccionarían de diferentes formas ante los desafíos de la competencia.

Como se ve, las ventajas de *Maquiladora Rangel* y de *TUNSA* se basan en dos premisas:

- Minimizar costos de fabricación, y
- Mantener precios accesibles en los productos y/o servicios que ofrecen.

3.3 Las debilidades o desventajas de *Maquiladora Rangel* y de *TUNSA*

En el capítulo anterior se observó que el gobierno mexicano tradicionalmente ha concedido algunos privilegios a las empresas grandes, lo cual constituye una grave desventaja para los dirigentes de las PyMEs que generalmente son excluidas de este tipo de privilegios. Esta situación fue señalada por el licenciado Briviesca cuando se le preguntó: *“¿Cuáles son las características que hacen diferentes los servicios de sus competidores directos con los que usted ofrece?”* Su respuesta fue: *“...Pues el tipo de facilidades que les brindan las mismas autoridades ¿no? Debido a que esta compañía es muy grande [la empresa líder] y bueno se ha mencionado tanto, de tantas cosas que se dicen de esta empresa, pues bueno tiene apoyos de toda índole, al parecer ¡eh! No me consta. Es algo que lo hemos escuchado mucho ahí en la Cámara Nacional del Transporte, y creo que tiene muchos estímulos, muchos financiamientos, infinidad de recursos. Entonces por eso nos es difícil competir con esta empresa.”* La respuesta del señor Rangel a esa misma pregunta fue: *“...la calidad de trabajo porque una camisa, vamos, va a ser una camisa aquí y en otro lado. El problema es que reúna desde puntada, desde tela, desde calidad de confección... porque para ello paga el consumidor...”*

Se puede deducir que la marginación de los apoyos gubernamentales de que ha sido objeto la mayoría de las PyMEs –y que autores como González (1998), Aguilar (1995), Villavicencio y Casalet (1995) han señalado– ha limitado los

alcances de las *formas de cambio organizacional* en estas empresas, como se comprueba en TUNSA.

Para identificar los fenómenos que afectan negativamente los alcances de las *formas de cambio organizacional* en TUNSA se preguntó: “¿Qué impedimentos encuentra para superar esos problemas?” La respuesta fue: “Yo creo que es la falta de unión del mismo gremio del transporte, como no existe una real unión entre nosotros los transportistas para poder competir de una manera sana con esta empresa pues bueno no se da, no se da porque no hay unión entre el mismo gremio del transporte.” Enseguida se preguntó: “¿Y usted a qué cree que se deba esta falta de unión entre sus colegas y usted?” La respuesta fue: “Pues porque en este gremio cada quien jala agua para su molino... ve sus intereses personales y se olvida de que el transporte debe de representar para nuestro país una empresa muy importante de servicios.”

La respuesta del licenciado Briviesca pone de manifiesto y confirma para TUNSA que el individualismo, producto de la desconfianza, es uno de los problemas más difíciles de superar en el comportamiento de los dirigentes de las PyMEs. Esto es preocupante porque las redes de empresas que están cobrando auge desde hace algunas décadas en otras naciones requieren, como advierten Bianchi y Di Tommaso (1998), de la confianza y cooperación entre sus integrantes. Los dirigentes de las PyMEs mexicanas deben darse cuenta de ello sino de lo contrario seguirán siendo objeto de atropellos y arbitrariedades que padecen actualmente y seguirán arrastrando las desventajas de las que padecen individualmente.

Para conocer las razones que justifiquen el hecho de que en *Maquiladora Rangel* la innovación no forma parte de sus objetivos prioritarios se preguntó: “De los artículos que mencionó (*playeras, camisas, chamarras, etc.*), ¿cuáles han sido invención de ustedes?” Su respuesta fue que aunque no son fabricantes algunas veces han hecho modelos propios. Inmediatamente se preguntó lo siguiente: “¿cuáles serían las razones por las que usted no ha seguido diseñando por su cuenta?” Su respuesta fue contundente: “Por falta de capital”. La insuficiencia de

dinero aparece otra vez como un serio obstáculo para los planes en las empresas pequeñas.

En *TUNSA* ya se mencionó que se llevan a cabo ajustes en las cajas de los camiones para mejorar los servicios que se ofrecen a la gente.

3.4 La capacidad gerencial de los propietarios de *Maquiladora Rangel* y de *TUNSA* en la administración de sus negocios

Para evaluar *la capacidad gerencial de los dirigentes* de ambas empresas se retoman algunas preguntas (y sus respectivas respuestas) de los cuestionarios y de las entrevistas que se hicieron:

De acuerdo con los cuestionarios se les pidió a los empresarios que seleccionaran las 5 palabras que consideraran más importantes. Los resultados son los siguientes:

Valores del señor Celso Rangel:

- Seguridad en sí mismo,
- Trabajo en equipo,
- Comunicación,
- Productividad, y
- Responsabilidad.

Valores del licenciado Briviesca:

- Liderazgo,
- Actitud,
- Creatividad,
- Ética, y
- Competitividad.

Estos valores configuran el perfil de empresarios profesionales. El único valor que comparten ambos empresarios es el de la productividad/competitividad. Esto revela que la preocupación esencial de los dirigentes de las empresas pequeñas es la de mejorar la presencia de sus negocios en el mercado.

“¿Cuáles son las dificultades que su negocio enfrenta en la actualidad?” La respuesta del señor Rangel: *“Pues una de ellas es liquidez. Otra de ellas es mano de obra que a lo mejor le falta capacitación. Otra de ellas pues es el punto de venta [falta de ventas] nada más.”* La respuesta en *TUNSA* fue: *“Yo creo que sería el de los créditos, de una falta de incentivos de parte del gobierno para que podamos seguir desarrollándonos como empresarios del transporte.”*

“¿Desde cuándo detectó usted estas dificultades?” Las respuestas fueron: señor Rangel: *“Desde hace dos años”*. TUNSA: *“...desde siempre, desde que he visualizado esta empresa como empresa, desde ahí empiezo a darme cuenta que realmente sí nos hacen falta muchas cosas.”*

“¿Cómo ha superado estas dificultades?” La respuesta del señor Rangel fue: *“Dándole buena calidad y buen precio a la gente... y capacitando a la gente.”* Y la respuesta de TUNSA: *“Bueno pues estos los hemos ido cubriendo con los escasos recursos que vamos generando, y por eso yo desde un principio te comentaba que algo prioritario para esta empresa pues ha sido crecer con mucha sanidad.”*

En realidad, el licenciado Briviesca no ha solucionado los problemas que señaló porque no dependen de él, lo que ha hecho es recurrir a lo que puede controlar: sus ganancias. Por medio de las ganancias que su negocio ha generado el licenciado Briviesca ha logrado que su negocio crezca. En este sentido, las *formas de cambio organizacional* emprendidas en TUNSA dependen directamente del margen de recursos que genera su negocio y de la habilidad gerencial del propio licenciado Briviesca.

“¿Cuáles han sido los principales problemas a los que se ha enfrentado su empresa durante estos años?” La respuesta de TUNSA fue: *“...con una realmente desmotivante... falta de apoyo por parte de las policías. Y te puedo decir desde la policía municipal, federal y todas las policías que realmente ven como signo de pesos al transporte, que buscan un mínimo pretexto pues para poderte sancionar. Obviamente esas sanciones son tan altas en el servicio público federal que bueno propician que el operador tenga que darles una dádiva para que puedan dejarlo seguir circulando [...] con esto quiero decirte que lejos de tener una seguridad, como debería de ofrecerla el país, tenemos una inseguridad. Ya desde ese punto de vista estamos inseguros. Porque somos, este, presa fácil de la delincuencia y del policía, y de cualquiera de los dos nos va a afectar en cualquier viaje que hagamos a cualquier destino...”* Y la respuesta del señor Celso Rangel Fue: *“Las ventas y la productividad”*.

“¿Cómo los superó?” Licenciado Briviesca: *“No los hemos superado, lo que hacemos es darles una dádiva, te vuelvo a repetir..., y capacitar... decirles a nuestros operadores que respeten todas la señales de tránsito”*. Señor Celso Rangel: *“Con calidad y capacitando a la gente”*.

Para conocer la manera como se alcanza la competitividad en estas empresas se hizo la siguiente pregunta: *“¿cómo controla o mantiene la calidad de sus productos (servicios para TUNSA)?”* En *Maquiladora Rangel* se mantiene de la siguiente manera: *“Bueno, hay que estar capacitando a la gente constantemente. El problema de eso es de que hay un problema latente dentro del ramo de costurera, ¿cuál? La costurera esta muy acostumbrada a venir, trabajar medio día, e irse a su domicilio; esta muy acostumbrada a faltar bastante, entonces hay que controlar ese tipo de conductas. Entonces tiene uno que estar atrás, atrás, capacitándolas, dándoles buena atención, no soltarlas, a lo mejor mejorarlas a través de un estímulo económico, un estímulo verbal, que se yo. Pero todo eso es lo que hay que hacer para poder mejorar...”* En *TUNSA*: *“...monitoreando. A todas las empresas que damos servicio las monitoreamos, con los mismos clientes hacemos un cuestionario para ver donde andamos mal, donde andamos bien y tratar de que exista un equilibrio...”*

Se desprende que *Maquiladora Rangel* carece de un sistema o mecanismo mediante los cuales se controle la calidad. La forma como se controla la calidad en esta empresa es por medio de la capacitación constante de las costureras; procurando disminuir aquellas conductas que afectan negativamente el funcionamiento de esta empresa (ausentismo, trabajos de medio tiempo), y por medio de incentivos económicos y verbales. Es decir, la forma como se mantiene la calidad de los productos de esta empresa se basan en el control del comportamiento de las costureras. Además, el sentido común también se utiliza para el control de la calidad: *“...como hemos salido es como Dios nos ha dado a entender.”* En *TUNSA* la calidad de los servicios que ofrecen se controla por medio de la retroalimentación.

Los insumos e instrumentos de trabajo que se utilizan en estas empresas son importados. El hilo que se utiliza en *Maquiladora Rangel* para coser es fabricado

en China, Taiwan o Corea. La maquinaria utilizada es japonesa y alemana. Los aceites y algunas llantas que utiliza *TUNSA* para sus camiones, aunque son comprados en México, son de fabricación norteamericana de acuerdo con el licenciado Briviesca. Algunas afirmaciones hechas en el marco teórico de la presente tesis señalan esta situación cuando se afirma que la dependencia tecnológica de México hacia otros países es un severo obstáculo que no se ha podido superar. La razón que argumentó el señor Rangel para justificar su preferencia por los productos extranjeros en lugar de los productos mexicanos fue que en el caso de los hilos *Interfilm* es buen hilo [hilo fabricado en México] *Kintex* [es hilo coreano] ambos son de calidad similar, pero lo que determina comprar el hilo coreano es su precio.

Para valorar más la capacidad gerencial del señor Rangel se preguntó: “¿Su empresa exporta?” La respuesta fue negativa. Entonces se preguntó: “¿Cuáles son las barreras que le impiden exportar?” La respuesta fue: “Pues a lo mejor apoyo económico o la visión que no tiene uno, lo teórico, que no sabe uno donde meterse... son caminos desconocidos que a lo mejor sí se lo exponen a uno, lo hace uno...”. En el caso particular del señor Rangel la insuficiente preparación técnica es una de las razones que justifican que su empresa no exporte (la otra es la insuficiencia de dinero). No obstante, hay que recordar que su hijo Ricardo, quien fungió como intermediario para acceder a esta empresa, es estudiante de los últimos trimestres de la carrera de administración que se imparte en la UAM-I. Él con la preparación que ya tiene puede orientar a su padre en este tipo de asuntos. En *TUNSA* los servicios se ofrecen en el interior del país.

Hay algunas frases clave en las respuestas del señor Rangel que ponen de manifiesto que el comportamiento de algunos dirigentes de las empresas pequeñas en México refleja desconfianza. Es decir, las actitudes y acciones de algunos empresarios mexicanos denotan indiferencia hacia los programas que brindan las autoridades mexicanas en materia de apoyo empresarial o denotan falta de iniciativa en la búsqueda de apoyos para sus negocios: “...pero nunca me he arrojado a ellos [Bancomext] o sea, yo no lo he buscado... a lo mejor por ignorancia o por lo que usted quiera, pero no lo he buscado... (sonó el teléfono)”

Para identificar las causas de la rotación de personal y del ausentismo –las cuales son entendidas como parte de los fenómenos que propician el *cambio organizacional* en estas empresas– se preguntó: “¿A qué atribuye que haya rotación de personal, ausentismo, etc.?” Las respuestas fueron: “...Bueno, esa es una cuestión... de salario, siento yo que es uno de ellos. Otro siento que son... cuestiones de leyes que ya están bien fundamentadas [prestaciones que otorgan las leyes a las trabajadoras y trabajadores mexicanos] no se les proporcionan...”

Se comprueba, en parte, el argumento de Castaingts (1996) y de González (1998) en el sentido de que los bajos salarios –y se podría agregar que la carencia de prestaciones legales– son prácticas socorridas al menos en estas dos empresas pequeñas para mantener los costos de producción en un nivel bajo y con ello lograr su subsistencia. Cabe aclarar que el horario de trabajo en Maquiladora Rangel es de 7:00 AM a 17:30 horas, con una hora para comer de 13:00 a 14:00 horas, de lunes a viernes.

Para TUNSA: “Yo creo que la principal causa es la educación de la gente... es parte de sus normas, de su forma de vida...” El licenciado Briviesca considera que los conflictos y que los descontentos de los trabajadores, principalmente de los choferes, provienen de los hábitos y de la idiosincrasia de estas personas, por lo tanto, descarta que las condiciones de trabajo que prevalecen en su negocio sean la causa de estos problemas. Sin embargo, las pocas entrevistas que se permitieron hacer a algunos trabajadores contradicen a las declaraciones del licenciado Briviesca: “Lo que me pagan aquí es poco para lo que hago.” Fue la respuesta de uno de sus trabajadores. El horario de trabajo en TUNSA es de 8:00 A 18:30 horas y el sábado de 8:00 a 14:00 horas.

Para identificar las formas de control de los trabajadores, que pueden ser percibidas como *formas de cambio organizacional*, enseguida se preguntó: “¿cómo contrarresta esa situación?” La respuesta del señor Rangel fue: “Pagándole bien a las empleadas y no faltarles al respecto.” Y la del licenciado Briviesca: “Tenemos en el caso de los operadores, choferes emergentes que cubren esas deficiencias en nuestra gente.”

La preocupación del señor Rangel muestra un rostro aparentemente más humano hacia sus trabajadoras y la del licenciado Briviesca es por su negocio.

Para saber si la innovación es importante en estas empresas se hizo la siguiente pregunta: *“¿en Maquiladora Rangel/TUNSA hay alguna área o departamento que se dedique al diseño de nuevos productos o a la construcción o mejoramiento de la maquinaria o herramientas de trabajo que se utilizan en su empresa?”* La respuesta fue: *“Pues sí, eso sí ”* [...] en el centro de corte se procura mejorar los modelos de las camisas *“a lo mejor el cuello... cosas así por el estilo, pero sí lo hay...”* Sin embargo previamente el señor Rangel nos había dicho que sus proveedores son los que le indicaban como quieren sus productos. La respuesta del licenciado Briviesca fue: *“Yo personalmente llevo a cabo todo eso.”*

Para indagar más sobre la mentalidad de ambos dirigentes (sí es emprendedora y con iniciativa, o si es pasiva) se hizo la siguiente pregunta: *“¿cómo se entera de los adelantos tecnológicos y de las propuestas teóricas que pudieran mejorar la productividad, la calidad, es decir, el funcionamiento de su negocio?”* Las respuestas fueron: señor Rangel: *“Bueno eso a través de la Feria del World Trade Center... porque hay una Expo que se pone anual o dos veces por año... y se acude a ello y ahí se ve todo lo que realmente hay en tecnología, lo que puede ayudarnos, en este caso, es bastante porque... lo que pasa en este caso que... pues llega uno como... los perros de la carnicería porque nomás a ver... todo está en dólares cuando estoy en mi México lindo... si pues no se vale... yo llego con mis, con mis 50 pesos... me cobran 100 dólares... estamos mal... eso es lo malo.”*

Licenciado Briviesca: *“Si mira te vuelvo a repetir... nos hacen llegar folletos las mismas empresas que se dedican a ello de cuando sacan algún aceite, alguna llanta innovadora, algo nuevo pues luego luego nos hacen llegar la información para hacernos una presentación de vía formal para su producto y una amplia explicación que nos dan...”*

La segunda parte de la respuesta del señor Rangel constituye un testimonio de las secuelas de la creciente dependencia tecnológica de México hacia Estados Unidos y confirma que la capacidad económica de algunas empresas pequeñas es, en efecto, sumamente vulnerable. El testimonio del señor Rangel permite

ilustrar el hecho –que ya se señaló en el marco teórico de la presente tesis– de que las *formas de cambio organizacional* de las empresas está en función de la capacidad económica de éstas, de la capacidad gerencial de sus dirigentes y de los apoyos que se ofrecen en los programas gubernamentales. Por ejemplo, el señor Rangel nos comentó que sus planes de inversión (compra de maquinaria reciente) como *formas de cambio organizacional* se han visto afectadas a causa de la falta de capital. Es decir, la falta de dinero restringe la mayoría de las veces los alcances de los planes en las empresas pequeñas. Para enfrentar esta situación, los dirigentes de estas empresas intensifican el ritmo de trabajo a sus trabajadores y empleados, como enseguida se muestra:

“... lo que sí es necesario, en este caso para nosotros [las maquiladoras], es evitar tiempos con la gente, vamos, ahorita yo me hago 5 minutos en hacer un cuello, con la máquina pues lo hago en 2 minutos y... lógico es que la máquina pues me va a costar... a lo mejor 800 mil pesos... no los puedo cubrir pues tengo que recurrir a lo antiguo que es la mano de obra.”

Como se ve, la famosa y legendaria flexibilidad laboral y organizacional de las PyMEs radica en el “aguante” de sus trabajadoras y trabajadores. Es decir, la intensificación del trabajo y la violación de varios derechos laborales de los trabajadores así como las extensas jornadas de trabajo han sido y siguen siendo los artificios más frecuentes que se utilizan en la mayoría de las PyMEs de México para lograr su subsistencia. Esta situación la pude presenciar durante los días que estuve como *observador participante* en estas empresas. Sobre este asunto es pertinente comentar que la explotación de la fuerza de trabajo no se menciona, por alguna razón, en la literatura que estudia a las PyMEs. Pareciera que en estas empresas la explotación no existe.

3.5 La capacidad económica de *Maquiladora Rangel* y de *TUNSA*

Para evaluar la capacidad económica de estas empresas se preguntó: “¿La maquinaria, los instrumentos de trabajo, (los camiones en el caso de *TUNSA*,) etc. cómo los adquirió?” La respuesta del señor Rangel fue: “...el dividendo de 2 años..., que es difícil ahorrarlos pero los ahorramos,... fue lo que se invirtió y a raíz

de ello pues existe una deuda que es carísima ... la letra es carísima [...] eso [las ganancias] no le da para pagar lo de la letra de la máquina porque la máquina en ese orden son 27 mil pesos mensuales [...] porque hasta eso las condiciones [del crédito para la adquisición de la máquina: 50% de contado y 50% de crédito] son... estafalarias... porque si ese aparato que yo compré me costo 400 mil pesos, y de esos 400 mil pesos yo tuve que poner 200 mil y para pagar unas letras de 27 mil, yo no le veo la facilidad por ningún lado, la verdad..." La respuesta del licenciado Briviesca fue: *"...Todo ha sido mediante los recursos que ha generado la misma empresa... Algunos de contado, algunos otros a crédito [...] dependiendo como este nuestra moneda. Cuando está estable bueno nos podemos dar ese lujo de sacar a crédito, cuando vemos que está media volátil pues obviamente ni siquiera los créditos no los dan ¿por qué? Pues por lo volátil que esta nuestra moneda. Entonces no podemos arriesgar [...] Todos estos camiones son comprados en dólares. ¡Imagínate si se va arriba el dólar!... no podemos darnos ese lujo."*

Para saber un poco más sobre la mentalidad del empresario y de la capacidad económica de la empresa se preguntó: *"¿con qué frecuencia renueva la maquinaria y el equipo que utiliza en su empresa?"* La respuesta del señor Rangel fue: *"Bueno se deben de renovar cada 5 años... entre comillas –comentó con ironía–, pero es anual... pero las circunstancias lo orillan a uno a reventarlas, a explotarlas lo máximo..."* Y la del licenciado Briviesca fue: *"De hecho, tratamos de darle... sacarle el mejor provecho posible hasta que la veamos útil todavía y eso va a depender bueno en todos los aspectos. Sacarle el mejor provecho posible. Cuando vemos que ya por ningún lado puedes sacarle provecho bueno pues ya tomamos la decisión de venderla."* Probablemente esta situación esta presente cuando los estudiosos de las PyMEs hacen referencia a la flexibilidad laboral.

Está claro que la consigna es minimizar costos y maximizar la vida útil de los medios de producción. De hecho, pareciera que ésta es la encomienda inquebrantable y omnipresente en la mentalidad de los dirigentes de las empresas pequeñas no sólo de México sino también de otros países. Es decir, la racionalidad minimizadora de costos y gastos gobierna la voluntad de la mayoría de los dirigentes de las empresas pequeñas.

Para conocer las razones de su negativa a solicitar crédito al banco se preguntó: “¿Ha solicitado crédito a algún banco?” Ambas respuestas fueron negativas. Las justificaciones que señalaron fueron:

Señor Rangel: *“Le da a uno miedo que se vayan a quedar con las instalaciones y no pueda uno pagar. Es la verdad [...] Sí yo le pido al banco medio millón de pesos y la tasa de intereses a lo mejor no la puedo cubrir al rato, y para que me los preste necesito ponerle mi inmueble ahí al frente. Sí no le pago, se va a quedar con él. Ese es el miedo. Además, que mis proveedores me dan ahorita 500 camisas, el día de mañana me dan 100, el día de pasado me dan 300... en octubre, noviembre, diciembre y enero me dan 2000 ¿por qué? Porque es la temporada. Entonces sí todo eso lo analiza usted es una inseguridad [incertidumbre]. Yo no tengo una entrada segura para poderle responder al banco...”*

Licenciado Briviesca: *“Porque realmente no lo hemos requerido. Te vuelvo a repetir una de las principales ideologías de tu servidor es tener una empresa sana. Sí tenemos para comprar compramos, sí no tenemos nos aguantamos.”*

La desconfianza hacia los bancos y la incertidumbre aparecen como los fantasmas que ahuyentan las demandas de pedir prestado dinero a los bancos.

Para evaluar si la mentalidad de este empresario es a corto o largo plazo se preguntó: “¿en qué sector o área de su negocio destina la mayor parte de sus ganancias?” y la respuesta fue: en salarios e impuestos. Cabe mencionar que el señor Rangel se mostró incomodo con esta pregunta. El licenciado Briviesca respondió: *“En equipo y refacciones.”* El corto plazo es, pues, una situación palpable en algunas empresas pequeñas.

“¿Se ha acercado a alguna instancia gubernamental para pedir apoyo, asesoría, financiamiento o algún otro tipo de información?” La respuesta del licenciado Briviesca fue negativa. Entonces se le preguntó: *“¿Cuáles serían las razones por las que usted no se ha acercado?”* La respuesta fue: *“Desconocemos totalmente el tipo de opciones que nos brinda el gobierno [...] pero no sabemos si haya algún rubro para los empresarios, sobre todo, para este sector.”*

Para saber quien concentra el poder en estas empresas se preguntó “¿quién (es) toma (n) las decisiones importantes en Maquiladora Rangell/TUNSA?” Las respuestas de ambos empresarios fueron contundentes. Señor Rangel: “Yo” licenciado Briviesca: “Tu servidor”. Algunos autores que estudian a las PyMEs acuñaron el término *todólogos* para indicar que los empresarios concentran demasiadas funciones. En una de las ocasiones que estaba platicando con el señor Rangel un trabajador, otro de sus hijos, le avisó que ya no tenían botones para cierta prenda. Esta anécdota refleja una situación. El señor Celso por las múltiples funciones que concentra descuida aspectos esenciales como el control de los inventarios de su negocio. En el caso de TUNSA, cuando el licenciado Briviesca se ausenta por motivos laborales, la señora Juana, quien se encarga de recibir, interrogar y orientar a visitantes, proveedores y clientes, se da a la tarea de vigilar y atender a los empleados de esta empresa. Cuando estaba platicando con alguno de los choferes ella por lo general estaba merodeando cerca de nosotros. Para indagar un poco más sobre la capacidad gerencial de ambos empresarios se preguntó: “¿qué factores considera usted para la toma de decisiones?” La respuesta del señor Rangel fue: “ ... uno, a la moda en tela. Otro en el mercado hay que ver el precio. Otro pues yo siento que influye y el factor principal es la calidad del trabajo que le venda uno al usuario [...] Otro es tener la solvencia suficiente...” Y la del licenciado Briviesca fue: “Primero que se este en lo correcto, que sea algo planeado. No una decisión apresurada. Todo lo que hagamos aquí siempre va a ser con planeación.” Por ejemplo, el licenciado Briviesca adquirió dos semanas antes de la primera entrevista (a principios de Agosto de 2001) una nueva unidad, en ese caso particular los factores que tomó en cuenta fueron: “Bueno, primeramente la necesidad que se tiene... Segunda, te vuelvo a repetir, nosotros fabricamos nuestras cajas [carrocerías] y nuestra necesidad va desde el cliente a la fabricación de una caja que ya está por terminar, y tener el efectivo para comprarla...”

Para verificar si las *formas de cambio organizacional* en estas empresas han generado buenos resultados se preguntó “¿Los objetivos que se propusieron hace 5 años fueron alcanzados?” Las respuestas de ambos empresarios fueron

afirmativas⁴⁹ entonces se preguntó: “¿cuáles fueron?” La respuesta del señor Rangel fue: “Pues uno la planta, el terreno porque todo esto fue iniciado en casa, un taller familiar...” Y la del licenciado Briviesca fue: “Un crecimiento”. Cabe aclarar que a estas alturas de la entrevista sostenida con el licenciado Briviesca sus respuestas ya eran apresuradas porque a cada momento le llamaban por teléfono. De hecho, en dos ocasiones interrumpió la entrevista y estuvo a punto de cancelarla.

Para evaluar la capacidad gerencial de ambos empresarios se preguntó: “De acuerdo a su experiencia ¿qué áreas o procesos en Maquiladora Rangel/TUNSA podrían mejorarse?” La respuesta del señor Rangel fue: “...pues todo... en este caso vamos todo lo que es el inicio, que es preparación, se pueden hacer mejoras con maquinaria... en el área de fusonado pues también [...] entonces todo se puede mejorar pero... entra don dinero.” Y la del licenciado Briviesca fue: “La fabricación de cajas [carrocerías].”

Como se ve, uno de los problemas más graves para algunos dirigentes de empresas pequeñas sigue siendo la insuficiente capacidad económica de sus negocios.

Para evaluar las aspiraciones de ambos empresarios se preguntó: “¿Esta satisfecho con el funcionamiento de su negocio con lo que ha logrado hasta ahora?” La respuesta del señor Rangel fue negativa, así que se preguntó: “¿Por qué no esta satisfecho?” Y confeso que: “...Hay que mejorar a la gente y para ello pues lo que se está cobrando ahorita yo siento que es positivo, pero el sector salud [prestación del Seguro Social] hay que mejorarlo, alimentación hay que mejorarla, incentivos hay que mejorarlos [...] Las prestaciones están por los suelos totalmente... entonces por eso no estoy contento... se esta trabajando pero... se esta abusando de la gente...” La respuesta del licenciado Briviesca fue positiva: si esta satisfecho: “porque las expectativas se van cumpliendo de acuerdo al proyecto de realización y de vida que hice.”

⁴⁹ Hay razones para suponer que el señor Rangel improvisó algunas respuestas en virtud de que al inicio de la entrevista aseguró que durante los 9 años que su negocio lleva operando en el mercado se han mantenido los mismos objetivos. No obstante, los objetivos, como se puede ver, han cambiado.

Una vez más hay elementos para suponer que el abuso de los trabajadores es la base en la que descansa la famosa flexibilidad laboral de algunas empresas pequeñas.

Para confirmar la pregunta anterior se preguntó: “¿cuáles han sido sus principales satisfacciones como empresario?” La respuesta del señor Rangel fue: “Darle trabajo a la gente y ganar un poco más que como empleado federal” y la respuesta del licenciado Briviesca fueron: “Ser el gerente de mi propia empresa.”

Enseguida se presenta una tabla que muestra de manera resumida las convergencias y las divergencias entre la literatura que estudia a las PyMEs y los dos casos presentados en este capítulo.

Tabla 3.1 Convergencias y divergencias entre la literatura sobre PyMEs y dos casos particulares

La teoría dice:	La realidad muestra:	
	Caso 1	Caso 2
<p>Las fortalezas de las PyMEs son:</p> <p>La flexibilidad organizacional y laboral (adaptación de sus procesos productivos a las variaciones cuanti y cualitativas de la demanda) han hecho posible la subsistencia y/o el éxito de las PyMEs.</p>	<p>Brinda capacitación a sus trabajadoras, Ofrece precios accesibles a los compradores, Ofrece buenos salarios a sus trabajadores, La explotación y las largas jornadas de trabajo (Extensas jornadas de trabajo: 7:00 AM a 17:30 horas, de Lunes a Viernes) son la base en la que descansa la flexibilidad laboral y organizacional de las PyMEs.</p>	<p>Mentalidad y actitud positivas, Inversión de sus ganancias en el desarrollo en equipos de transporte, Buenas relaciones con su personal (ambiente cordial de trabajo), Aplicación de cuestionarios para evaluar sus servicios (retroaliment.), Especialización en el transporte de papelería (cajas de papel), Mantenimiento de los camiones, Adaptación de sus carrocerías al tipo de mercancías que transportan,</p>
<p>Los problemas que más afligen a las PyMEs son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia de dinero, • Insuficiente preparación de los dirigentes de las PyMEs, • Desconfianza de sus dirigentes, • Apoyo estatal tardío o aparente (la marginación de los programas gubernamentales) 	<p>Los problemas de Maquiladora Rangel son:</p> <p>Falta de liquidez, Falta de capacitación en la mano de obra, Falta de ventas, Compromiso débil de las costureras: ausentismo, rotación, Insuficiente calidad de sus productos, Insuficientes conocimientos técnicos del señor Rangel, Carencia de prestaciones legales.</p>	<p>Los problemas de TUNSA son:</p> <p>Falta de créditos, Falta de apoyos del gobierno hacia el sector del autotransporte, Falta de unión del gremio de transporte derivado del individualismo de los empresarios (la desconfianza), Inseguridad (casos de la delincuencia y de las diferentes policías: corrupción policiaca).</p>
<p>Las formas de cambio organizacional en algunas PyMEs de México se orientan hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La imitación, • La adaptación tecnológica, y • La proveedurización de las PyMEs 	<p>Las formas de cambio organizacional en Maquiladora Rangel se orientan a:</p> <p>Mejorar la calidad y aumentar los volúmenes de producción a fin mejorar los ingresos de esta empresa, Igualar los ofrecimientos de otras empresas, es decir, imitar, Control del comportamiento de las costureras por medio de incentivos y de sanciones, Minimizar sus costos de producción y, paralelamente, maximizar la vida útil de sus maquinas y herramientas de trabajo.</p>	<p>Las formas de cambio organizacional en TUNSA se orientan a:</p> <p>Mantener y mejorar su presencia en el mercado, Control del trabajo, Imitar métodos de otras empresas, Minimizar los costos, y maximizar la vida útil de sus maquinas, herramientas de trabajo, y sus camiones.</p>
<p>Los alcances del CO en algunas PyMEs se limitan a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de corto plazo, y • La subsistencia 	<p>Corto plazo</p>	<p>Corto plazo</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la bibliografía sobre PyMEs que se revisó para la presente tesis y con base en la información recabada mediante el estudio de varios casos efectuado en Maquiladora Rangel (Caso 1) y en TUNSA (Caso 2).

3.6 Conclusiones generales

El estudio de varios casos permite corroborar parcialmente⁵⁰ varias de las conclusiones a las que se arribaron en el marco teórico de la presente tesis. Ciertamente una muestra conformada por sólo dos empresas pequeñas no permite la construcción de teoría, no obstante, se aclaró en su momento que en

⁵⁰ La comprobación es parcial porque las conclusiones del marco teórico se refieren a las PyMEs, mientras que las observaciones de este capítulo se refieren a dos empresas pequeñas del Estado de México.

las realidades tan diversas y tan dispares como son las realidades organizacionales queda cancelada la pretensión por construir generalizaciones teóricas sobre tales realidades. Bajo esta lógica, la intención de realizar un estudio de varios casos consistió fundamentalmente en identificar las orientaciones y los alcances de las *formas de cambio organizacional* que se han practicado en algunas empresas pequeñas de México, y, con base en la información que se consiguió a partir de la incursión en estas empresas, comparar esta información con las conclusiones a las que se arribaron en el marco teórico de la presente tesis.

De acuerdo con el marco teórico las *formas de cambio organizacional* en las PyMEs se orientan hacia la imitación, hacia la adaptación tecnológica y hacia su *proveedorización* cuando estas empresas se integran en alguna red de subcontratación. Esta conclusión se puede aplicar a las dos empresas pequeñas que conforman al estudio de caso de la presente tesis. Las *formas de cambio organizacional* en Maquiladora Rangel pretenden, en la mayoría de los casos, igualar los ofrecimientos que otras empresas proveedoras hacen a sus compradores mayoristas, es decir, imitar. Asimismo, en TUNSA se imitarían los métodos de trabajo utilizados en otras empresas en el supuesto caso de que estuvieran siendo desplazados del mercado, según lo expresó el licenciado Briviesca. Maquiladora Rangel, en su papel de proveedora, tiene que obedecer las condiciones que le establecen sus compradores mayoristas que van desde muestras hasta condiciones de entrega. Las inversiones en Maquiladora Rangel y en TUNSA se limitan al corto plazo, de acuerdo a las respuestas que nos concedieron.

Adicionalmente, el *estudio de varios casos* evidencia dos realidades. El ahorro es una práctica sumamente socorrida en estas dos empresas puesto que sus dirigentes tratan de reducir los costos y/o los gastos de producción, y maximizar la vida útil de sus máquinas y herramientas de trabajo. Probablemente el ahorro es una práctica forzosa en estas empresas como consecuencia de la insuficiencia de dinero.

La otra realidad radica en que las *formas de cambio organizacional* llevadas a cabo en algunas empresas pequeñas se orientan hacia el control del comportamiento

de los trabajadores y empleados que laboran en este tipo de empresas. Es decir, el *cambio organizacional* se orienta hacia el control del trabajo en algunas empresas pequeñas. En las dos empresas en donde se llevó a cabo el *estudio de varios casos* se observaron algunas situaciones que ponen de manifiesto lo anterior. En Maquiladora Rangel la entrega de reportes de producción semanales por parte de cada una de las costureras, y la manera como el señor Celso Rangel organizó los procesos de trabajo en su negocio impiden que las trabajadoras platiquen y, por lo tanto, evitan los tiempos muertos. En TUNSA se diseñan rutas de entrega o de recorrido a los choferes para que no desperdicien tiempo.

Finalmente, se deben responder las preguntas de investigación que le dieron origen a la presente tesis.

¿Cuáles son las orientaciones y los alcances de las *formas de cambio organizacional* en las PyMEs de México?

Las *formas de cambio organizacional* en algunas PyMEs de México se orientan hacia la imitación, hacia la adaptación de modelos organizacionales y de tecnología procedentes de otras regiones, y a las exigencias de otras empresas, generalmente grandes. Y sus alcances se limitan al corto plazo y a la subsistencia (perdurar en el tiempo conservando, la mayor parte de las veces, su tamaño).

¿Cuáles son las condiciones que determinan, en última instancia, los horizontes de las *formas de cambio organizacional* en las PyMEs de México?

La capacidad económica de estas empresas, y la capacidad gerencial de sus dirigentes.

¿Qué situaciones propician y/o aceleran los cambios en las PyMEs de México?

Las circunstancias que conforman las realidades cercanas a estas empresas son los fenómenos que propician y dinamizan el *cambio organizacional* en las PyMEs de México.

ANEXO 1

CUESTIONARIO

DATOS GENERALES						
Razón social:			R.F.C.			
Dirección:						
Calle	Colonia	Municipio/Delegación	Estado	C. P.	Teléfono	Fax
Fecha de fundación o constitución:			Número de empleados:			
Sector:						
Giro:						
CONTACTO						
Nombre completo:						
Puesto:	Escolaridad:		Correo Electrónico:			

a) ¿Por qué decidió iniciar este negocio?

- Tradición familiar
- Para mejorar sus ingresos
- No encontró empleo como asalariado
- Horario flexible
- Despido o recorte de personal
- Otro: _____

b) Si usted tuviera suficiente dinero ¿en qué lo utilizaría?

- Lo ahorraría en un banco,
- Aumentaría los sueldos de mis trabajadores,
- Lo invertiría en el mejoramiento de los productos, o de los procesos, o de las instalaciones de mi negocio,
- Viajaría al extranjero con mi familia, o
- Lo destinaría a una labor altruista

c) ¿Cuáles son sus planes para mediano y largo plazo?

- Continuar con su negocio (sin cambios importantes),
- Continuar con su negocio (ampliando la línea de productos, realizando nuevas inversiones),

- Cambiar de actividad,
- Desertar como empresario y emplearse como asalariado,
- No sabe

d) ¿Cómo los piensa realizar?

e) De las palabras que a continuación se presentan, seleccione 5 que usted considere más importantes y 5 que considere menos importantes o absurdas.

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| • Inteligencia | • Satisfacción en el | • Ética |
| • Actitud | • trabajo | • Jerarquía |
| • Creatividad | • Dinero | • Autorrealización |
| • Astucia | • Participación | • Cambio |
| • Status | • Desempeño | • Responsabilidad |
| • Seguridad en sí mismo | • Altruismo | • Seguridad |
| • Trabajo en equipo | • Aceptación de la | • Afecto |
| • Poder | • adversidad | • Curiosidad |
| • Experiencia | • Autoestima | • Motivación |
| • Deseo de superación | • Conflicto | • Autonomía |
| • Personalidad | • Recompensas y | • Responsabilidad social |
| • Comunicación | • premios | • Iniciativa |
| • Productividad | • Conformismo | • Competitividad |
| • Liderazgo | • Amistad | • Dignidad |
| • Resistencia al cambio | • Libertad | |
| • Eficiencia | • Ausentismo | |
| • Competencia | • Búsqueda constante | |
| | • de logros | |

Las cinco palabras que considero **MÁS IMPORTANTES** son:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Las cinco palabras que considero **NADA IMPORTANTES** son:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ANEXO 2

ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son las metas o los objetivos generales de RAZÓN SOCIAL en la actualidad?
2. ¿Cómo realiza esos objetivos?
3. ¿Estos objetivos son los mismos que cuando RAZÓN SOCIAL empezó?
4. (Si son diferentes) ¿Qué hizo que cambiaran?
5. Según su experiencia, ¿cuáles han sido las estrategias o acciones mediante las cuales su empresa ha logrado crecer o permanecer durante ___ años en el mercado?
6. ¿Cuáles son los productos y/o servicios que fabrica u ofrece en la actualidad?
7. ¿Desde que arrancó su negocio ha fabricado (ofrecido) el o los mismos productos (servicios)?
8. Las características de los productos que fabrica en la actualidad ¿qué modificaciones han sufrido? O las condiciones y/o las características de los servicios que ofrece ¿qué modificaciones han sufrido?
9. ¿Por qué consideraron pertinente hacer esas modificaciones?
10. De los artículos o servicios que mencionó en # 7, ¿cuáles han sido invención de ustedes?
11. ¿Quiénes son sus competidores directos?
12. ¿Cuáles son las características o atributos que hacen diferentes a sus productos (servicios) de los de sus competidores directos?
13. ¿Cuáles son las características que hacen diferentes los productos (servicios) de sus competidores directos con los suyos?
14. Si no las ha igualado o superado, ¿qué impedimentos encuentra para desarrollarlos o superarlos?
15. La manera como se organizan para trabajar ¿ha requerido de modificaciones desde que RAZÓN SOCIAL empezó?
16. En caso afirmativo: ¿por qué consideraron conveniente realizar esas modificaciones?
17. Si de repente usted se da cuenta de que un producto (servicio) alternativo a los suyos está teniendo aceptación en el mercado y eso puede perjudicarlo ¿usted que haría?
18. ¿Cuáles son las dificultades que su negocio enfrenta en la actualidad?
19. ¿Desde cuándo las detectó?
20. ¿Cómo las ha superado, superó o piensa superarlas?
21. ¿Cuáles han sido los principales problemas a los que se ha enfrentado _____ durante estos ___ años?
22. ¿Cómo los superó?
23. ¿Cómo controla o mantiene la calidad de sus productos y/o servicios?
24. ¿Desde cuándo la Norma NOM se incorporó a sus procesos productivos (calidad)?
25. ¿Importa directamente materia prima, productos o algún otro tipo de material?

26. ¿Cuáles?
27. ¿Ha pensado en la posibilidad de fabricarlos usted mismo? No ¿por qué?
28. ¿Su empresa exporta?
29. **En caso afirmativo:** ¿Qué productos exporta?
30. ¿Cuáles son las barreras que le impiden exportar?
31. ¿Brinda capacitación a sus empleados (**administrativos y obreros**)? No ¿por qué?
32. ¿Considera a la capacitación como un gasto?
33. ¿En RAZÓN SOCIAL hay rotación de personal, ausentismo, etc.?
34. **En caso afirmativo:** ¿A qué atribuye que haya rotación de personal, ausentismo, etc.?
35. ¿Cómo contrarresta esa situación?
36. ¿En RAZÓN SOCIAL hay alguna área o departamento que se dedique al diseño de nuevos productos (servicios), o a la construcción o mejoramiento de maquinaria o herramientas de trabajo (servicios)?
37. ¿No lo considera necesario?
38. ¿Cómo se entera de los adelantos tecnológicos y de las propuestas teóricas que pudieran mejorar la productividad, la calidad, es decir, el funcionamiento de su negocio?
39. ¿Qué tipo de información acostumbra revisar para el manejo de su negocio?
40. ¿Ha contemplado la posibilidad de unirse o agremiarse con otros empresarios de su mismo giro para ayudarse mutuamente? No ¿por qué?
41. ¿La maquinaria, los instrumentos de trabajo, los camiones, etc. cómo los adquirió?
42. ¿Quién fabrica la maquinaria o equipo que requiere su negocio?
43. ¿La maquinaria o equipo que ha adquirido se ha ajustado plenamente a sus procesos productivos (necesidades) o ha requerido cambios?
44. ¿Con qué frecuencia renueva la maquinaria y el equipo que utiliza en su empresa?
45. ¿Ha solicitado crédito a algún banco? **Si la respuesta es NO**, ¿por qué no?, **Si es afirmativa** ¿se lo dieron?
46. ¿Cómo asignó el dinero que pidió en el Banco? **Y si no se lo dieron**, ¿por qué no le otorgaron el crédito?
47. ¿En qué sector o área de su negocio destina la mayor parte de sus ganancias?
48. ¿Se ha acercado a alguna instancia gubernamental para pedir apoyo, asesoría, financiamiento, etc.? No ¿por qué?
49. ¿Nunca ha faltado el trabajo en _____?
50. **En caso de que si haya faltado el trabajo:** ¿Cómo enfrentó esas situaciones?
51. ¿Cómo obtuvo los conocimientos y habilidades que le sirven para administrar a su negocio?
52. Antes de tener este negocio ¿a qué se dedicaba?
53. ¿Cómo averigua las demandas específicas de sus compradores y/o usuarios?
54. ¿Quién (es) toma(n) las decisiones importantes en RAZÓN SOCIAL?

55. ¿Qué factores considera usted para la toma de decisiones?
56. ¿Cuáles han sido las consecuencias de la puesta en marcha del TLCAN para su negocio?
- Disminuyeron las ventas,
 - No nos ha beneficiado pero tampoco no ha perjudicado (no afectó),
 - Aumentaron las ventas,
 - Otros: _____
57. En caso de que el impacto del TLCAN haya sido negativo: ¿cómo enfrentó esas adversidades?
58. ¿Cuáles son las oportunidades para su negocio que usted detecta en la actualidad?
59. ¿Cómo aprovecharía esas oportunidades?
60. Si tuviera que cambiar de giro en los próximos días, ¿estaría en condiciones de hacerlo?
61. ¿Quiénes son sus clientes o usuarios?
62. ¿De dónde son?
63. ¿Los objetivos que se propusieron hace (_____) años fueron alcanzados?
64. ¿Cuáles fueron?
65. En los inicios de RAZON SOCIAL, ¿cuántos empleados formaban parte del negocio?
66. ¿Cuántos clientes tenían?
67. ¿Con cuántos productos empezó?
68. De acuerdo a su experiencia ¿qué áreas o procesos en RAZÓN SOCIAL podrían mejorarse?
69. ¿Está satisfecho con el funcionamiento de su negocio, con lo que ha logrado hasta ahora?
70. ¿Por qué sí o por qué no?
71. ¿Tiene conocimiento usted de los apoyos que el gobierno brinda a las empresas como la suya?
72. Está afiliado a alguna Cámara (Canacindra, Concanaco, Coparmex, etc.) Sí ¿cuál?
73. ¿Qué beneficios recibe?
74. ¿Cuáles han sido sus principales satisfacciones como empresario?
75. ¿Cuáles serían los logros que como empresario le darían satisfacción?
76. ¿Hay algún aspecto o comentario que quiera agregar a esta entrevista?

ANEXO 3

ENTREVISTA PARA LOS TRABAJADORES

Puesto: _____ Sexo: _____

Edad: _____ Fecha: _____

1. ¿Desde cuándo trabaja en esta empresa?
2. Cuando ingresó a esta empresa, ¿qué puesto ocupaba?
3. ¿Qué puesto desempeña actualmente?
4. ¿Cuál es su horario de trabajo?
5. ¿Cuántas veces ha cambiado desde que usted trabaja en esta empresa?
6. ¿Cuál es su horario de comida?
7. ¿Cuántos días trabaja a la semana?
8. ¿Qué dificultades o inconvenientes detecta usted en su área de trabajo?
9. ¿Desde cuándo las detectó?
10. ¿Esto que acaba de señalar se lo ha comentado alguna vez a sus jefes inmediatos?
11. ¿Qué le dijeron?
12. Sí la solución de los problemas depende de los mismos trabajadores: ¿qué ha hecho para solucionarlos?
13. ¿Qué maquinaria o herramientas utiliza para hacer su trabajo?
14. ¿Recibe capacitación?
15. Sí la respuesta es negativa: ¿cómo obtuvo las habilidades para poder hacer su trabajo?
16. Para cumplir con su trabajo, ¿requiere algún equipo para su propia protección (uniformes, cascos, etc.)?
17. En caso afirmativo, ¿la empresa se lo proporciona?
18. Sí la respuesta es negativa, ¿usted le ha pedido este equipo a la empresa?
19. Sí la respuesta es afirmativa: ¿qué le respondieron?
20. ¿A cuánto ascienden sus ingresos mensuales? Subraye la respuesta que más se acerque a su salario
 - De \$2,000 a \$2,999
 - De \$3,000 a \$3,999
 - De \$4,000 a \$5,000

- Más de \$5,000

21. ¿Considera acorde lo que percibe con sus funciones y responsabilidades?
22. ¿Por qué?
23. ¿ Recibe su sueldo con puntualidad?
24. ¿Cuándo fue la última vez que le aumentaron su salario?
25. ¿Con qué frecuencia le aumentan su salario?
26. Si el trabajador (a) ya tiene más de un año trabajando en esta empresa: ¿la empresa ya le dio vacaciones?
27. ¿Tiene seguro social?
28. Si la respuesta es negativa: ¿por qué?
29. ¿Ya le dieron sus utilidades este año?
30. ¿Hay sindicato en esta empresa?
31. Sí la respuesta es afirmativa, ¿qué beneficios recibe del sindicato?
32. ¿Ha pedido algún préstamo de dinero a la empresa?
33. Sí la respuesta es afirmativa: ¿se lo dieron?
34. ¿Qué tipo de contrato tiene?
35. ¿Recibe incentivos, estímulos?
36. ¿Qué tipo de estímulos recibe?
37. ¿Cada cuándo?
- 38.** ¿Cuáles son las prestaciones que usted recibe en esta empresa?
- 39.** ¿ Esta satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa o preferiría otro?
- 40.** ¿Por qué?
41. ¿Hay algún comentario que quiera agregar a este cuestionario?

ANEXO 4

Criterios cuantitativos y cualitativos para identificar a las empresas pequeñas y medianas

Tratar de construir un concepto formal de PyMEs es un esfuerzo que podría resultar en vano debido a que, como argumentan Aguilar (1995) y Octavio (1995), las PyMEs representan un conjunto sumamente heterogéneo de empresas, lo que refleja diferencias en cuanto a sus capacidades económicas, gerenciales y de otra índole. Aunado a lo anterior está el hecho de que los criterios cuantitativos no bastan para conocer la realidad de estas empresas⁵¹. Por estas razones se ha considerado factible retomar, en lugar de definirlas, los criterios que facilitan la identificación de estas empresas. Para ello se vinculan los criterios oficiales de carácter cuantitativo propuestos por las autoridades mexicanas para clasificar a las empresas: número de trabajadores ocupados y el monto de las ventas anuales con los criterios cualitativos propuestos por algunos autores de la bibliografía que estudia a la PyMEs: naturaleza de la dirección o gestión de las empresas y el grado de participación en el mercado de las empresas (Bridge, S., O'Neill, K., y Cromie, S., 1998), así como las condiciones técnicas de producción (en la mayoría de las empresas cuya cantidad de trabajadores oscila entre 1 y 100 trabajadores, las empresas micro y las pequeñas, se observan formas de producción intensivas en mano de obra (Octavio 1995; Rivera, 1994). A sabiendas de que esta idea no resuelve el problema señalado, sin embargo, la combinación entre criterios cuantitativos y cualitativos podría lograr un mejor acercamiento a lo que realmente son las empresas pequeñas.

Ciertamente los criterios para clasificar a las empresas en función de sus capacidades varían de país en país. Estos criterios están, en términos generales, en función del tiempo, del lugar geográfico y de los propósitos de la política industrial (García de León, 1993). En Estados Unidos y Canadá, por ejemplo, lo que se conoce como empresas pequeñas (*small business*) son las empresas que tienen menos de 500 trabajadores. En este trabajo, como ya se dijo, se utilizarán, además de los criterios cualitativos, los criterios oficiales que fueron formulados por las autoridades mexicanas y que se publicaron en el Diario Oficial en 1999.

⁵¹ De hecho algunos autores han propuesto “nuevos” argumentos para reclasificar a las empresas en México. En este sentido Zevallos (2000) argumenta que es necesario redefinir los criterios de clasificación de las empresas mexicanas a fin de que las políticas sectoriales y/o regionales tengan, en el mejor de los casos, la cobertura y los efectos favorables para las empresas más vulnerables desde el punto de vista económico.

La propuesta concreta de este autor es la siguiente:

1. *Microempresarios de subsistencia*. Se refiere a los negocios de reducido tamaño que generalmente tienen pocas expectativas de crecimiento.
2. *La empresa media*. Se refiere a los empresarios emprendedores, innovadores y que no temen al riesgo.
3. *Las empresas grandes*. Se refiere a las empresas con gran concentración de capital y que son manejadas por profesionales.

Ciertamente la clasificación de Zevallos no es novedosa, no obstante, lo que se considera relevante es la idea de reclasificar a las empresas mexicanas, aunque no necesariamente como él propone.

A partir de 1985 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), que hoy se denomina Secretaría de Economía, se ha encargado de establecer los criterios que permiten identificar a las empresas de acuerdo a su tamaño. El 30 de abril de 1985 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación los primeros criterios para clasificar a las empresas mexicanas de la siguiente forma:

- Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- Industria pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- Industria mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de un mil 100 millones de pesos al año.

Esta forma de clasificar a las empresas ha sido modificada por la SECOFI en 4 ocasiones: el 18 de mayo de 1990, el 11 de abril de 1991, el 03 de diciembre de 1993 y la más reciente el 30 de marzo de 1999. A continuación se muestra la Tabla 4.1 que contiene la versión vigente de la clasificación de empresas:

Tabla 4.1 Clasificación de las empresas en México

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-100
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-500
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas, publicado el 30 de marzo de 1999

ANEXO 5

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Barajas, Ismael (1995), "*Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 45, Núm. 6, junio de 1995, p: 478-486.

Aguilar Rivera, José Antonio (2001), "*La política del eufemismo*". En: *nexos* # 287, noviembre de 2001, p: 21 y 22.

Aktouf, O. (1998), **La Administración: Entre la tradición y renovación**, Colombia, Gaetan Morin Editeur, Edición en español, p: 17-31 y 219-349.

Anzola, Rojas S. (1993), **Administración de Pequeñas Empresas**, México, McGraw-Hill, p: 3-50.

Arriaga Navarrete, Rosalinda, Raúl Conde Hernández y José Luis Estrada López (1996), "*Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México: una evaluación de la empresa integradora*". En: *Análisis Económico*, Vol. XIII, 1996, Núm. 29, UAM-A, p: 3-28.

Bekerman, Marta y Pablo Sirlin (1998), "*Política industrial y estabilización, apertura e integración económicas*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 48, núm. 7, México, Julio de 1998, p: 517-527.

Bianchi, Patrizio y Marco R. Di Tommaso (1998), "*Política industrial para las PYME en la economía global*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 48, Núm. 8, Agosto de 1998, p: 617-623.

Carullo, Juan Carlos (1998), "*Las micro, pequeñas y medianas empresas en el Mercosur*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 48, núm. 7, México, Julio de 1998, p: 569-581.

Castaingts Teillery, Juan (1996), "*La empresa mexicana ante el mundo triádico y el TLCAN*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 46, Núm. 3, Marzo de 1996, p: 203-215.

Certo, Samuel C. (1992), **Modern Management. Quality, Ethics, and the Global Environment**, Fifth Edition, USA, Allyn and Bacon, p: 346-379.

Child, John (1989), **Organización. Guía para problemas y práctica**, México, CECOSA.

Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996), "*Introduction. Organizations, Organization and Organizing*". En: Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord (1996), *Handbook of Organization Studies*, London, Thousand Oaks y New Delhi, Sage. p: 1-28.

Collins, David (1996) "*New paradigms for change? Theories of organization and the organization of theories*". En: *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, Núm. 4, 1996, p. 9-23 MCB University Press.

Cypher, James M. (2001), "*NAFTA's lessons: From economic mythology to current realities*". En: *Labor Studies Journal*, Vol. 26, No. 1, Spring 2001, p: 5-21.

De la Madrid Hurtado, Miguel (1999), "*Notas sobre las bases constitucionales de la política de desarrollo*" En: *Comercio Exterior*, Vol. 49, Núm. 3, Marzo de 1999, p: 193-198.

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2000), "*La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática*". En **La administración frente a los desafíos del cambio social**, Revista IZTAPALAPA, Año 20, Número 48, Enero-Junio de 2000, p: 183-220.

Erossa Martín, Victoria E. (1995), “*Obstáculos y oportunidades para la modernización tecnológica de la pequeña y mediana industria*”. En: Mulás del Pozo, Pablo (1995), **Aspectos tecnológicos de la modernización industrial de México**, México, FCE.

García de León, Campero Salvador (1993), **La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los Retos de la Competitividad**, México, DIANA.

Garrido, Celso (2002), “*Las pequeñas y medianas empresas manufactureras en México*”. En: Wilson Peres y Giovanni Stumpo (Coords.), **Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe**, México, Siglo XXI CEPAL, p: 302-356.

González, Pedro Javier (1998), “*La política industrial en la era de la globalización*”. En: *Comercio Exterior*, Vol. 48, núm. 7, México, Julio de 1998, p: 528-537.

Grasa, Pedro L. y Victoria E. Erossa (1995), “*Los retos tecnológicos de la pequeña y mediana empresa en México*”. En: Calvo, Thomas y Bernardo Méndez Lugo (Coords.), **Micro y pequeña empresa en México: frente a los retos de la globalización**, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, p: 97-118.

Gundermann Kroll, Hans (2001), “*El método de los estudios de caso*”. En: María Luisa Tarrés (2001), **Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social**, México, FLACSO, Colmex y Miguel Angel Porrúa, p. 251-288.

Hammer, Michael y James Champy (1994), **Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa**, Colombia, Norma, p: 1-52.

Hatch, Mary Jo (1997), “*Organizational Change and Learning*”. En: **Organization Theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, USA, Oxford, p: 350-379.

Hrebiniak Lawrence, G. (1978), **Complex Organizations**, USA, West Publishing Co., p: 251-294.

Hall, Richard H. (1991), **Organizations, structures, processes and outcomes** (Fifth Edition), Prentice Hall, New Jersey, p: 1-47 y 182-198.

IBAFIN (1989), Centro de investigación para el desarrollo, A. C. **El reto de la globalización para la industria mexicana. Alternativas para el futuro**, México, DIANA.

Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose (1987), **Mito y Poder en las Organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización**, México, Trillas.

Ibarra Colado, Eduardo (1999), “*Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas*”. En: **Economía, organización y trabajo. Un enfoque sociológico**, Castillo Mendoza, Carlos Alberto (coordinador), Madrid, Pirámide, p: 95-154.

Kosacoff, Bernardo y Andrés López (2000), “*Los cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo argentino*”. En: *Revista de la Escuela de Economía y Negocios*, Año II, Núm. 4, abril de 2000, p: 37-70.

Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1997), “*Organización y representatividad de las micro y pequeñas empresas en México*”. En: *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 2, Febrero de 1997, p: 159-166.

Méndez, José Luis (1997), "*Veinte años de planeación industrial en México*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 1, Enero de 1997, p: 50-56.

Mintzberg, Henry (1991a), **La estructuración de las organizaciones**, Barcelona, Ariel.

Moctezuma, Ariel y Alejandro Mungaray (1997), "*Subcontratación entre maquiladoras y pequeñas empresas en México*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 2, Febrero de 1997, p: 95-102.

Montaño Hirose, Luis (1998), "*La diversidad organizacional. Perspectivas y controversias*", ponencia presentada en el Segundo Ciclo de Conferencias de la Licenciatura en Administración, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, febrero de 1998.

Morgan, Gareth (1991), **Imágenes de la Organización**, México, Alfaomega, capítulos: 1, 2, y 8.

Mouzelis, Nicos P. (1991), **Organización y burocracia: Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales**, Barcelona, Península.

Mungaray, Alejandro y Ernesto Torres (1997), "*Posibilidades de crecimiento de las industrias pequeñas y medianas en México*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 1, Enero de 1997, p: 38-42.

Narayanan, V. K. y Raghu Nath (1993), **Organization Theory: A strategic approach**, USA, Richard D. Irwin Inc., p: 132-154.

Octavio Martínez, José (1995), "*Política macroeconómica, reforma estructural y empresas pequeñas*". En: Calvo, Thomas y Bernardo Méndez Lugo (Coords.), **Micro y pequeña empresa en México: frente a los retos de la globalización**, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, p: 19-50.

Ornelas, Raúl (1995), "*Las empresas transnacionales como agentes de la dominación mundial capitalista*". En: Ceceña, Ana Esther y Andrés Barreda Marín (coordinadores), **Producción Estratégica y Hegemonía Mundial**, México, Siglo XXI, p: 398-519.

Ortiz Uribe, Frida Gisela y María del Pilar García Nieto (2002), **Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas**, México, Limusa.

Ortiz, Wadgymar A. (1993), "*La pequeña y mediana industria ante la apertura comercial y el Tratado de Libre Comercio: México, Estados Unidos y Canadá*". En: *Producción Económica 93* (Anuario de Investigación), Tomo II, México, UAM-X, p: 71-98.

Peres Wilson, y Giovanni Stumpo (2002), "*La dinámica de las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*". En: Wilson Peres y Giovanni Stumpo (Coords.), **Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe**, México, Siglo XXI CEPAL, p: 9-34.

Piore, Michael J. y Charles F. Sabel (1984), **La segunda ruptura industrial**, Madrid, Alianza Universidad.

Porter, Michael E. (1982), **Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia**, México, CECSA, capítulos: 1, 2, y 3.

Porter, Michael E. (1985), **Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance**, New York, The Free Press, p: 1-61.

Reed, Michael (1996), "*Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain*". En: Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy and Walter R. Nord (1996), **Handbook of Organization Studies**, London, Sage, p: 31-56.

Rivera Ríos, Miguel Angel (1998), "*El paradigma de la industrialización tardía y el aprendizaje tecnológico: repercusiones para México*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 48, número 8, México, agosto de 1998, p: 666-678.

Robbins, Stephen P. (1998), "*Cambio y desarrollo organizacionales*". En: **Fundamentos de comportamiento organizacional**, Quinta Edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, p: 269-289.

Rueda Peiro, Isabel y Nadima Simón Domínguez (coordinadoras) (1999), **Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas. México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España**, UNAM-IIEC y FCA, México.

Ruiz Durán, Clemente (1993), "*México: crecimiento e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 43, Núm. 6, Junio de 1993, p: 525-529.

Ruiz, Durán Clemente, (1995), **Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo**, México, Planeta.

Sánchez Serrano, Rolando (2001), "*La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados*". En: Tarrés, María Luisa, **Observar, escuchar y comprender. Sobre la investigación cualitativa en la investigación social**, México, FLACSO, Colmex y Miguel Angel Porrúa, p: 97-131.

Sánchez Ugarte, Fernando, "*Acciones en favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 43, Núm. 6, Junio de 1993, p: 539-543.

Sillince, John A. A. (1999), "*The role of political language forms and language coherence in the organizational change process*". En: *Organization Studies*, 1999, 20/3 EGOS, P. 485-518.

Silverman, David (1975), **Teoría de las organizaciones**, Buenos Aires, Nueva Visión.

Simon, Herbert A. (1982), **El Comportamiento Administrativo**, Buenos Aires, Aguilar.

Solleiro, José Luis y Rosario Castañón (1998), "*Política industrial y tecnológica para las PYME en América del Norte*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 48, núm. 7, México, Julio de 1998, p: 582-594.

Suárez Aguilar, Estela y Miguel Angel Rivera Ríos (1994), **Pequeña empresa y modernización: Análisis de dos dimensiones**, México, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, UNAM.

Suarez, Nuñez Tirso (2000), "*La pequeña empresa (PE) y los Estudios Organizacionales (EO)*". En: *Administración y Organizaciones*, UAM-X, Julio 2000, Año 2, Número 4, p: 9-24.

Van de Ven, Andrew H. & Poole, Marshall Scott (1995), "*Explaining development and change in organizations*". En: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, July, 1995, p: 510-540.

Vela Peón, Fortino (2001), "*Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa*". En: Tarrés, María Luisa (2001), **Observar, escuchar y comprender. Sobre la investigación cualitativa en la investigación social**, México, FLACSO, Colmex y Miguel Angel Porrúa, p: 63-95.

Villavicencio, Daniel (1992), "*La pequeña y mediana empresa ¿nuevo protagonista del desarrollo industrial?*". En: *PRODUCCIÓN ECONÓMICA* 91 (Anuario de Investigación) UAM-X, DCSH.

Villavicencio, Daniel (1994), "*Las pequeñas y medianas empresas innovadoras*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 44, Núm. 9, Septiembre de 1994, p: 759-769.

Villavicencio, Daniel y Mónica Casalet (1995), "*Desarrollo tecnológico en las pequeñas y medianas empresas. Aproximaciones al caso de México*". En: Calvo, Thomas y Bernardo Méndez Lugo (Coords.), **Micro y pequeña empresa en México: frente a los retos de la globalización**, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, p: 191-217.

Zevallos, Vallejos Emilio G. (2000), "*Empresa media, una nueva clasificación*". En: *Comercio Exterior*, Vol. 50, Núm. 3, México, Marzo de 2000, p: 230-235.