

EMPRESAS FAMILIARES

SISTEMA, AFECTO Y GERENCIA



Autores:

Maryuri Yahaira Briones Mera
José Félix Peñafiel Llor

César Andrés Guerrero Velástegui
Carolina Jennifer Molina Villacís

EMPRESAS FAMILIARES

SISTEMA, AFECTO Y GERENCIA

1RA. EDICIÓN

Autores:

Maryuri Yahaira Briones Mera
José Félix Peñafiel Loor

César Andrés Guerrero Velástegui
Carolina Jennifer Molina Villacís

E-IDEA

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO EMPRESARIAL ACADÉMICO

Editor

Ing. Eduardo Lascano L.

Autores

Ing. Com. Maryuri Yahaira Briones Mera, MBA.

Ing. Com. José Félix Peñafiel Loor. Mg.

Ing. Com. César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.

Ing. Com. Carolina Jennifer Molina Villacís, Mede.

Revisión por pares**Revista Publicando ISSN: 1390-9304**

Este material fue editado después de un proceso de revisión de contenidos, ciego y por pares, de acuerdo con las normas y políticas editoriales para la publicación de artículos especializados. Estas normas pueden ser consultadas en: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/about/editorialPolicies#sectionPolicies>

Revisor Técnico

Ing. Com. Omar Gabriel Mejía Flores, MTF., DBA.

Profesor Universidad de Guayaquil

Jefe de Área Cuantitativa Escuela CPA-FCA-UG Presidente E-IDEA OM WIN S.A.

Corrección Idiomática – Estilo

Lic. Patricia García Basurto

© 1RA. EDICIÓN 2019

Tiraje: 100 Ejemplares

E-IDEA OMWIN S.A.

Dir: Av. Las Monjas 129 y Víctor Emilio Estrada

Telf: 04 505 1859 – 099 602 5373

Guayaquil - Ecuador

Portada

E-IDEA OMWIN S.A.

ISBN IMPRESO: 978-9942-805-04-1

ISBN ELECTRÓNICO: 978-9942-805-08-9

No. de Registro de derecho de Autor SENADI: 056124

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo por escrito de los titulares de E-IDEA OMWIN S.A.

Diseño-Impresión: Edicumbre Editorial Corporativa

Dir: Mariano Andrade N38-42 y Villalengua

Telf: 02 226 5566 / 098 385 5681

E-mail: edicumbreeditorial@hotmail.com

Quito - Ecuador

DEDICATORIA

A “Dios” guía permanente de mi vida. A mis queridos padres de los que he recibido apoyo total en mi formación personal, moral y espiritual. A mis hijos parte fundamental de mi vida a los que amo con toda la fuerza de mi corazón. Al amor de mi vida por ser como eres un hombre excepcional con una gran calidad humana.

Maryuri

Por ser el creador de todas las cosas, el que da fortaleza para continuar, por ello con toda la humildad de mi corazón, A DIOS. A los seres que supieron formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo que me han ayudado a salir adelante en momentos difíciles, MIS PADRES.

José

Con mucha fe a Dios, con mucho amor a mis padres, a mi hija, a mi esposa y a mis hermanos, quienes me han inculcado y apoyado en cada etapa de mi desarrollo personal, académico y profesional.

César

En mi primer lugar a Dios por permitirme seguir aquí viviendo y haber podido realizar este trabajo, a mi esposo e hijos (Danna, Bianca y Carlos Francesco) por su constante amor, a mis padres y en especial a mi madre que hoy es mi ángel en el cielo que soy lo que soy gracias a ella; mis hermanos por su apoyo de siempre y a todas aquellas personas que me ayudaron de alguna u otra manera.

Carolina

AGRADECIMIENTO

Un trabajo de investigación es siempre producto de ideas, proyectos y esfuerzos, fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman. Gracias a mi familia, a mis padres y a mis hermanos, porque con ellos he compartido los momentos más felices de mi vida. Pero, sobre todo, gracias al amor de mi vida y a mis hijos, por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la historia familiar.

Maryuri

A Dios por permitir vivir un día más junto a los seres que más quiero en la vida. Agradezco, la confianza y apoyo que me han brindado todas las personas que de una u otra forma se sienten orgullosas en el ser humano en que me he convertido.

José

A mi familia. A la Universidad Técnica de Ambato. A la Universidad del Zulia. A mis colegas docentes que compartieron con dedicación y paciencia sus conocimientos, para culminar con éxito la presente obra.

César

Agradecer en primer lugar a Dios, a mi esposo a mis hijos, quienes son mi motor y fuerza para seguir adelante; a mis padres y de una manera especial a mi madre Francia Violeta Villacis García.

Carolina

Maryuri Yahaira Briones Mera



Ingeniera Comercial - Universidad Técnica de Manabí
Magister en Administración de Empresas mención Financiera
Universidad del Mar de Chile
Doctora en Administración - Universidad Privada Antenor Orrego de Perú.
Docente en la Universidad Estatal del Sur de Manabí y en la
Universidad Particular “San Gregorio de Portoviejo”

José Félix Peñafiel Loor



Ingeniero Comercial - Universidad Estatal del Sur de Manabí
Licenciado en Técnicas Bancarias - Universidad Particular Vicente Rocafuerte
Magister en Gerencia Educativa - Universidad del Sur de Manabí
Docente en la Universidad Estatal del Sur de Manabí

César Andrés Guerrero Velástegui



Doctorante en Ciencias Sociales, mención Gerencia-Universidad Zulia-Maracaibo
Ingeniero de Empresas con especialización en Organización de Empresas.
Magister en Administración de Empresas con mención en Planeación Estratégica.
Abogado de la República del Ecuador
Certificación SETEC en Gestión Especializada en Ventas
Docente Investigador de la Universidad Técnica de Ambato.
Responsable de Prácticas pre profesionales de la Facultad de Ciencias Administrativas,
Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.
Director Académico Administrativo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Carolina Jennifer Molina Villacís



Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional - ESPOL
Magister en Economía y Dirección de Empresas - ESPOL
Profesora de la Universidad de Guayaquil
Docente ocasional de Universidades e Institutos

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	IX
CAPÍTULO I.	
LA FAMILIA: INSTITUCIÓN, SISTEMA Y EMPRESA	1
La célula de la sociedad	1
Las diferentes dimensiones de la familia.....	4
Aspectos constitucionales y legales de la empresa familiar.....	8
Familia como Sistema	12
Familia como empresa	20
 CAPÍTULO II	
FAMILIA Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	23
Las bases axiológicas de las familias con perspectiva de éxito empresaria.....	23
Importancia de las PYMES en las economías nacionales y en el mundo	27
Los emprendimientos de las mujeres.....	30
La relevancia de las PYMES en Ecuador.....	36
Relevancia de una gerencia eficiente y efectiva de las PYMES	41
La necesidad de la actualización tecnológica	44
 CAPÍTULO III	
CONSIDERACIONES SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS DIRIGIDAS A LAS PYMES ..	
.....	45
Las Políticas Públicas ¿Cómo se formulan?.....	45
Algunas políticas públicas dirigidas a las PYMES.....	54
Clasificación de las PYMES: criterios internacionales	57
Características.....	58
Crecimiento histórico de las PYMES.....	59
Primera Fase: período 1975-1995	60
Segunda Fase: Década 1991-2000	60
Tercera fase: 2001 hasta la actualidad.....	61
 CAPÍTULO IV...	
EMPRESA FAMILIAR, PYMES Y TEORÍAS GERENCIALES.....	65
La dirección de las PYMES	65
Modelos de relaciones laborales	70
Funciones de la dirección: Planificación, aplicación, control, supervisión, evaluación	74
Formación del personal, capital intelectual, gestión del conocimiento.....	85
Gestión del personal.....	91
 CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES.....	93
LA FAMILIA COMO EMPRESA Y LA EMPRESA COMO FAMILIA	93
 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	97

INTRODUCCIÓN

Se dice mucho, en los discursos con motivo de actos de apertura a eventos del más variado género o en programas de televisión donde se dirigen al público masivo especialistas en psicología o incluso en actividades religiosas, sociales de diferentes tipos y hasta políticas, que “la familia es la célula o la unidad básica de la sociedad”. La frase, a manera de premisa indiscutible y ya hasta obvia, se utiliza repetidamente para destacar la importancia de la familia o como premisa para el desarrollo de asuntos que, muchas veces, sólo tienen una relación muy tangencial con el de la familia en cuestión.

En este libro igual se suma el homenaje tan repetido hacia la familia, efectivamente la unidad básica de la sociedad, de la cultura, de la vida de cada uno de todos los individuos. El consenso en torno a la relevancia de la familia es prácticamente unánime entre las muy diferentes y discordantes teorías o corrientes de opinión. En todo caso, donde podrían apreciarse algunas diferencias de opinión respecto a la caracterización de la familia para casi cualquier situación social, es en cuanto a la metáfora a usar: si es una “célula”, si es una “unidad”, si es la “base.”

Lo peculiar en todo caso de este libro es que aborda el tema de la familia, pero orientándose a su carácter económico y productivo. Este ángulo del asunto es también objeto de consenso: efectivamente casi nadie discute el carácter económico de la familia. De hecho, la etimología misma de la palabra “economía” en su origen se refiere a la “administración de la casa”, es decir, de la familia. Pero de todo lo que el concepto de “economía” implica, quizás lo que más se ha normalmente resaltado es su rol de proveedora, desde alimentación y cuidados, hasta de apoyo psicológico o emocional. Aquí cabe llamar la atención hacia el aspecto de la familia como proveedora de afecto y cariño, de atención a los recién nacidos, niños y jóvenes, facilitadora de servicios de alimentación, cuidados para los enfermos, comprensión y apoyo afectivo para los problemas emocionales de sus miembros.

Pero la familia como unidad productiva, como empresa, es un aspecto que queda en segundo lugar para la mayoría de esos discursos de ocasión. No así para las instituciones encargadas en promover las economías de los países. Desde hace décadas se ha descubierto la gran importancia que tienen las empresas familiares y, especialmente, el rol que las mujeres tienen en ellas, aunque no sólo esto.

Planes y programas de crédito y de promoción, de formación y de apoyo técnico, se han anunciado muchos, desde los organismos económicos y financieros internacionales, hasta los ministerios de los gobiernos de nuestros países, para promover la empresa familiar, dentro del enfoque de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Se ha reconocido en todos los escenarios oficiales, nacionales e internacionales, el peso de las PYMES como fuente de empleo, el principal en muchos casos. Las PYMES son unidades económicas para las cuales, se dice, pueden abrirse oportunidades extraordinarias para insertarse en el mercado mundial como exportadoras de nuevos bienes y servicios. Pero, por otro lado, tienen muchas limitaciones de las cuales las principales no son las directamente inferidas de su tamaño, sino más bien a falta de políticas de apoyo o líneas de crédito, asesoría técnica y otros factores que impiden el aprovechamiento de las potencialidades.

Todo esto es cierto: el análisis de la economía mundial, en cada uno de los países considerados y en especial de nuestra América Latina, al lado de la concentración de la propiedad y de las fases de la producción de bienes y servicios, es decir la tendencia a la monopolización, revela la importancia de las PYMES, y se puede encontrar en ella la tendencia a la proliferación de las PYMES, la inmensa mayoría de las cuales son empresas familiares.

Por ello, es pertinente y relevante abordar la temática de las empresas familiares, más allá de la retórica usual.

En este libro se abordarán los temas de interés para una familia emprendedora y por ello habrá elementos de la teoría de la gerencia, las relaciones laborales, aspectos de microeconomía, etc., pero también habrá un capítulo donde se tratará la especificidad de la familia con sus varias dimensiones. Es importante vincular las potencialidades económicas de la familia, con su papel en la producción y el empleo en un país determinado.

De modo que el objetivo general que se persigue en este libro es estudiar las empresas familiares como pequeña y mediana empresa, con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades; sus problemas y lo que, desde la administración y la gerencia, se puede tomar para enrumbar hacia el éxito las experiencias de las empresas familiares, tomando en cuenta los contextos nacional e internacional.

Se propone seguir el siguiente plan de exposición:

En el CAPÍTULO I, titulado LA FAMILIA: INSTITUCIÓN, SISTEMA Y EMPRESA se expondrán las diferentes dimensiones de la familia: social, jurídica, psicológica, económica. Se reflexionará acerca de ese concepto que se esconde en el lugar común de que la familia es la célula de la sociedad. En este sentido, desde el punto de vista jurídico la familia es una sucesión de la propiedad. Así mismo, desde una perspectiva más amplia, se trata del espacio formativo de las nuevas generaciones. Igualmente, desde la psicología, hay que considerar su rol de soporte afectivo y de solidaridad y cohesión social. Por ello, desde algunas corrientes de la psicología se ha desarrollado un enfoque de la familia como un sistema de relaciones que siem-

pre es mayor a la suma de sus componentes, atraviesa por igual por situaciones de equilibrio y de conflicto, y en las relaciones entre sus miembros se definen jerarquías y conflictos.

En el CAPÍTULO II, titulado FAMILIA Y PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, se consideran las funciones de la familia desde un punto de vista axiológico, el cuidado y la iniciativa como base axiológica de las familias con perspectiva de éxito empresarial. Se analiza la importancia de las PYMES en las economías nacionales y en el mundo. Especial atención tendrán los emprendimientos a cargo de las mujeres. La relevancia de las PYMES en Ecuador y en América Latina, será un tema muy ilustrativo para comprender la necesidad de la atención reflejada en políticas públicas hacia este sector. También, se expondrá conceptos acerca de la relevancia de una gerencia eficiente y efectiva de las PYMES. Y, ampliando la visión hasta el mundo actual con todas sus complejidades, se referirá a la necesidad de la actualización tecnológica.

En el CAPÍTULO III. CONSIDERACIONES JURÍDICAS Y DE POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE LAS PYMES, se referirá a las previsiones presentes en la Constitución Nacional y las leyes correspondientes vinculadas al desarrollo de las PYMES. Se expondrá la Clasificación de las PYMES siguiendo los criterios internacionales, así como el crecimiento histórico de las PYMES. La problemática de su nivel de adaptación a las exigencias normativas internacionales y su capacidad de innovación tecnológica, sus exigencias en relación a normas de calidad, la accesibilidad a créditos y condiciones de financiamiento. Igual, se abordará aspectos relativos a los mercados nacional e internacional; la relación entre las PYMES y el desarrollo regional y local, así como la relación entre las PYMES y la mejor distribución de la riqueza.

En el CAPÍTULO IV, titulado EMPRESA FAMILIAR, PYMES Y TEORÍAS GERENCIALES, se tratarán contenidos relativos a la gerencia y la administración de las empresas familiares. Así, se contemplarán los temas de la dirección de las PYMES, las políticas de las relaciones laborales. Como se trata de familias, la cuestión de las Relaciones personales, que es de por sí una orientación en la gerencia de los recursos humanos de las empresas de cualquier dimensión, será un punto muy importante en este capítulo. También se disertará acerca de los modelos de relaciones laborales, la formación del personal, la del capital intelectual y elementos de la gestión del conocimiento. Por supuesto, se explicarán las funciones de la dirección de la PYME: Planificación, aplicación, control, supervisión y la evaluación.

Finalmente, en el **CAPITULO V**, se expondrán las CONCLUSIONES: LA FAMILIA COMO EMPRESA Y LA EMPRESA COMO FAMILIA. Esperamos que con estos aportes teóricos podamos contribuir al desarrollo de las empresas familiares, de importancia tan significativa para la economía, el desarrollo y la vida de toda la población de nuestro país.

CAPÍTULO 1

LA FAMILIA: INSTITUCIÓN, SISTEMA Y EMPRESA

LA CÉLULA DE LA SOCIEDAD

Como se ha dicho incontables veces, la familia es la célula básica de cualquier sociedad. De hecho, es una institución inevitable de la sociedad y de la cultura; el lugar donde se establece la continuidad entre la biología y la humanidad, entendida ésta como la diferencia esencial y específica de nuestra especie con los demás animales. La familia es el espacio donde la vida biológica se reproduce, se cuida y se forma, para poder constituir las sociedades, las civilizaciones y las culturas. Es el punto donde dejamos de ser simples mamíferos o simios, y nos hacemos seres humanos.

Ahora bien, una de las peculiaridades de nuestra especie es que, aunque siempre tiene que haber una familia para reproducirse, cuidar a los continuadores biológicos y formar a los nuevos miembros de agrupaciones más amplias de humanos, la manera cómo ella se constituye, organiza y funciona, varía muchísimo, según las culturas y las historias.

Desde la antropología, se nos explica, con un enfoque tradicional funcionalista, que las instituciones humanas surgen y adquieren sus peculiaridades, a partir de las necesidades biológicas. La explicación funcionalista de la cultura y la familia parte de que todas las unidades distinguibles para el observador de la vida humana, que constituyen una cultura, son de carácter instrumental, es decir, son medios para

finos concretos claramente discernibles (Malinowsky, 1966). Alimentación, cuidado de los pequeños y de los enfermos, descanso, resguardo de la intemperie, etc., estas, en líneas generales, son las necesidades. La cultura, como “patrimonio instrumental” permite solucionar los problemas concretos y específicos que encaran los seres humanos en su ambiente inmediato, en el curso de la satisfacción de sus necesidades. Para ello, elabora o desarrolla objetos, actividades y actitudes que son medios para los fines de la persistencia y crecimiento de la vida. Todo ello, se halla organizado en un conjunto cuyos componentes son interdependientes. Por supuesto, todas esas unidades guardan una estrecha relación y construyen una organización alrededor de las instituciones: la familia, el clan, la comunidad local, las tribus y los equipos organizados para la cooperación económica y la actividad política, institucional en general, jurídica y educacional.

La forma de los objetos, comportamientos y relaciones organizativas que conforman una cultura, son indisolubles de su función, y viceversa. Por otra parte, todos los elementos de una cultura son, por definición colectivos. Incluso aquellas funciones cuyo mantenimiento dependen de un individuo, pueden referirse únicamente a él. No hay nada abstracto en una cultura. En todo caso, son comportamientos que pueden clasificarse y distinguirse en vistas de las relaciones permanentes y necesarias entre los seres humanos.

Los elementos culturales para Malinowsky tienen tres dimensiones indisolubles: el material, el social y el simbólico. Por ello, el análisis de las formas culturales y de las instituciones, deben considerar esos tres aspectos. No sólo es el material, cómo éste es extraído y apropiado de la Naturaleza, las formas concretas de fabricación de la herramienta o el objeto, sino cómo es utilizado para establecer, mantener o desarrollar las relaciones dentro o entre grupos, o entre un individuo y un grupo, sino también su significado, su simbolismo.

Si bien pueden distinguirse esos tres aspectos, nunca se debe perder de vista que ellos tres conforman una totalidad que no debemos fragmentar, a menos que sea idealmente en el análisis científico. El análisis efectivamente es una operación intelectual que consiste en separar las partes de un todo, pero ello no conduce a un conocimiento adecuado mientras no maneje hacia una síntesis que sitúe cada parte identificada en relación o en función a las demás. Sólo así, con esa recomposición mental de las partes distinguidas en una sola unidad total, se puede accederse a una descripción o una explicación que se acerque al conocimiento antropológico.

Las instituciones para este enfoque funcionalista, son unidades funcionales. Y las funciones son actividades en relación a los miembros del grupo, en atención a la satisfacción de las necesidades. No sólo hacen una contribución, como actividad parcial, sino que como tal, se relaciona con las otras actividades y con la totalidad

social. Por otra parte, las necesidades no son únicamente las primarias o biológicas, sino aquellas derivadas de la vida en sociedad. No sólo tienen que ver con comer o refugiarse frente al peligro natural, sino con las relaciones sociales, las jerarquías establecidas y con el sistema de las creencias de una comunidad. Estas últimas realidades propiamente sociales necesitan reproducirse o extenderse. A este nivel de análisis, las funciones sociales son sistemas organizados de actividades.

Entre todas las instituciones, cada una con sus funciones claramente delimitadas para los miembros individuales de una cultura, la familia se distingue como un modo de reproducción humana aceptada, regularizada o sometidos a normas. Ese estatuto normativo corresponde siempre, para Malinowsky, a un deseo, una serie de motivos o a un propósito común. Además, las funciones son de alguna manera asignadas por la normatividad de la totalidad social.

Así, en relación al matrimonio (o las muy diversas formas de matrimonio o unión entre individuos para la reproducción de la especie en algunas culturas), existe una normativa relativa a la sociedad conyugal y la filiación, así como hay normas que establecen la legitimidad de los descendientes, la constitución misma de la familia y las reglas de convivencia y cooperación a lo interno de la institución. Esta normatividad difiere mucho de cultura a cultura. Constituye así un conocimiento que debe, por lo demás, elaborarse y divulgarse entre los miembros de la comunidad.

Respecto a la “vida familiar” Malinowsky señala:

La vida familiar gira alrededor del hogar doméstico; está determinada físicamente por el tipo de vivienda, el equipo de utensilios caseros, el mobiliario y también los objetos sagrados correspondientes a cualquier culto mágico o religioso practicado por la familia como grupo. Tenemos aquí, por consiguiente, elementos tales como estatutos, personas, normas de cooperación y conducta e instalación material (Malinowsky, 1966:188)

Y respecto a la función específica de la familia, el mismo autor, clásico de la antropología, afirma que:

La función de la familia es proporcionar ciudadanos a la comunidad. Gracias al contrato de matrimonio la familia produce hijos legítimos que deben ser criados, provistos de los rudimentos de la educación y más tarde equipados, tanto con bienes materiales como con el apropiado status del grupo. La armonía de la cohabitación moralmente aprobada (no sólo en su aspecto sexual, sino también con respecto a la sociedad conyugal y la paternidad), con la ley de la descendencia, es decir, el estatuto de la institución con todos sus efectos sociales y culturales, nos proporciona en este caso los elementos para definir integralmente la institución (Malinowsky, On. Cit.: 194)

En esta descripción funcionalista de la cultura, las instituciones cumplen determinadas funciones. Las relaciones conyugales, la paternidad y la familia son instituciones que satisfacen funciones que sostienen, ellas mismas, entre otras, relaciones determinadas.

LAS DIFERENTES DIMENSIONES DE LA FAMILIA

Por supuesto, la concepción funcionalista de la antropología, la sociología y otras ciencias sociales, no es la única, ni la que hoy en día se considera como la mejor para describir y explicar las realidades humanas.

Sin pretender dar aquí una amplia discusión acerca de las diferentes concepciones en el marco de las ciencias sociales, cabe traer a colación la dificultad de partir de “universales humanos” para fundar una ciencia acerca de las instituciones y las relaciones sociales.

Clifford Geertz (1992), antropólogo también, anota que no es nada fácil establecer una relación inequívoca entre estos “universales humanos” (tales como la alimentación, la educación, la reproducción, la protección, la seguridad, etc.) y las instituciones. Más bien ocurre que cada una de ellas puede servir a una pluralidad muy variada de esas necesidades sociales, psicológicas o biológicas. Esto, según el autor, impide establecer de un modo preciso y verificable (y universal, o sea, válido para cualquier cultura o comunidad humana) las relaciones entre un nivel cultural y un nivel, digamos, biológico, psicológico, o social. Por otra parte, queda la duda de si estos “universales” son lo que constituyen la definición del hombre en general. Esto nos lleva a un supuesto que constituye un verdadero prejuicio filosófico sin mucho fundamento científico, a saber: que la esencia de lo humano se revela más claramente en aquellos rasgos de la cultura humana que son universales, y no en aquellos que son distintivos de este o aquel pueblo. “Pudiera ser que en las particularidades culturales de un pueblo, en sus rarezas, puedan encontrarse algunas de las más instructivas revelaciones sobre lo que sea genéricamente humano” (Geertz, Ob. Cit.: 50).

El antropólogo que comentamos propone una concepción de la cultura, y por tanto de las instituciones, diferente a la funcionalista. Entiende la cultura como una serie de mecanismos de control (lo que los ingenieros llamarían “programas”) que gobiernan la conducta humana, precisamente porque se concibe que el ser humano es el animal que más depende de esos mecanismos de control extragenéticos, extrabiológicos, para ordenar su comportamiento. Y complementa Geertz afirmando que “todos comenzamos con un equipamiento natural para vivir un millar de clases de vida, pero, en última instancia, sólo acabamos viviendo en una” (Geertz, Ob. Cit.:52). Es una manera de rechazar la “naturalización” de las formas culturales. Y complementa: “somos animales incompletos o inconclusos que nos completamos o terminamos por obra

de la cultura, y no por obra de la cultura en general, sino por formas en alto grado particular” (Ob. Cit: 55). Para ello, los seres humanos dependemos de una capacidad extraordinaria de aprender que se verifica a través de conceptos, sistemas específicos de significación simbólica. Sin cultura (y especialmente, la simbólica, el lenguaje, las ideas, las imágenes) no hay seres humanos.

De modo que sí, podemos hablar de las funciones de la familia, incluso de sus diversas dimensiones, pero teniendo presente que ello puede variar de una manera indeterminada y extremadamente profunda entre las diferentes culturas. En todo caso, se debe emprender la descripción y la comprensión refiriéndola a una sociedad y una cultura específicas. Particularmente, por lo que se refiere a este libro, se refiere a experiencias de empresas familiares en el contexto latinoamericano o ecuatoriano. Ello implica considerar nuestras tradiciones culturales que vienen explicadas por nuestra historia. El hecho de haber sido conquistados y colonizados por un imperio europeo, destruidas en gran parte culturas enteras de los pobladores originarios de estas tierras, o su transformación y adaptación que incluyen formas de conservación de cultura.

Es en las familias, precisamente, es donde un antropólogo pudiera constatar esta superposición de culturas, muchas veces con elementos conflictivos. Tenemos en la mezcla un “aporte” indígena, con toda la complejidad que da la variedad de las etnias, así como el “aporte” europeo (español, pero también de otras fuentes, incluidas las de los migrantes) y el componente africano. En la incorporación, mestizaje, heterogeneidad o articulación de estas diferentes tradiciones culturales, encontramos factores conflictivos y de tensión. A veces, tratamos con mosaicos, en que cada fragmento se coloca al lado del otro, por lo cual puede reclamar su identidad diferencial respecto a los otros códigos culturales. En otras ocasiones, nos encontramos con auténticos “licuados”, mezclas, en las cuales los elementos disímiles se disuelven en los otros, no sin problemas. Finalmente, nos encontramos con compuestos en los cuales es difícil aplicar el procedimiento analítico de separación, a menos que sea un análisis puramente intelectual.

La familia entonces tiene diferentes dimensiones y funciones, los cuales, a su vez, responden a diferentes genealogías: actividades relacionadas con las funciones de la reproducción de la especie y la producción de nuevos miembros de la sociedad, multiplicando las relaciones sociales que le hacen contexto; la protección de sus miembros, el cuidado de los niños, jóvenes y viejos; la distribución y consecución de alimentos, cuidados y afectos. Procura recursos a sus miembros individuales, así como les exige, en contrapartida, ciertas responsabilidades. También hace (o debiera hacer) una invaluable contribución a la formación de los individuos en los valores básicos de su cohesión como organismo social: solidaridad, normas y límites. Instaura a su interior una división del trabajo en torno a las actividades requeridas por

sus funciones: el trabajo doméstico, cocinar, limpiar, lavar los atuendos, etc. También contribuye a establecer y fijar, a partir de esta distribución de tareas, ciertos roles sociales: padres, hijos, hermanos, cónyuges. Tales actividades, funciones y roles le corresponden también con responsabilidades personales.

Las familias se relacionan entre sí de diversas maneras como miembros de una comunidad y una sociedad, con todas ellas en conjunto, y todas y cada una se relaciona con un estado nacional que, a través de diversas organizaciones, incluso desarrolla políticas o líneas de acción tendientes a la protección de la familia misma, como se garantiza en las constituciones nacionales. De modo, que la familia también tiene una dimensión jurídica y política.

En medio de esta complejidad de aspectos y relaciones, la familia también puede desempeñar un papel propiamente económico, no sólo como consumidora de bienes y servicios, sino como productora de ellos, distribuidora, competidora en los mercados correspondientes. Así, la familia también puede convertirse en proveedora de servicios y productora de bienes para el mercado y no sólo para su propia supervivencia. Es allí donde vemos expresamente la distinción teórica entre valor de uso y valor de cambio. El primero es patente en los servicios y bienes que comparten y consumen los miembros de la familia como organismo social. Su valor es específico, especial, cualificado para satisfacer necesidades concretas de una manera peculiar, singular si se quiere. Tiene que ver con el tipo de trabajo concreto que se le aplica y se presta al desarrollo de características únicas, diferencial de cada familia. Constituyen incluso elementos de su idiosincrasia, de una forma de ser que es propia de esa familia y no de otra. Por ello, esos valores de uso también pueden adquirir una significación emotiva o afectiva: recuerdos familiares, tradiciones específicas, prácticas calificadoras y distintivas. Es el mundo de las necesidades y las labores particulares, pero también de los símbolos que remiten a experiencias personales y a sentimientos únicos.

Por otra parte, el valor de cambio es otra cosa. Es la cualidad por la cual un bien o un servicio se convierten en una mercancía. Por una parte, hay que entender que el valor de cambio constituye una abstracción, en el sentido de que abstrae cualquier contenido o simbolización específica, en primer lugar, el aspecto emotivo o afectivo, relativo a los miembros exclusivos de la familia. Un valor de cambio va a realizarse en el mercado, en donde entrará en contacto con otros agentes económicos anónimos. El sentido del valor de cambio es ese intercambiarse por dinero, una cantidad medible, resultado de un acuerdo entre comprador y vendedor, cuyo monto debiera corresponder en principio a, por una parte, restituir el costo de producción en términos de dinero, materiales y trabajo medido en el tiempo y en las técnicas empleadas en la actividad productiva. Por otra parte, de ese intercambiarse debe deducirse una ganancia que constituye el estímulo o el motivo para emprender precisamente esa actividad productiva. La ganancia representa, no solo lo incorporado a la materia

prima por el trabajo, sino también el interés de los que ponen su esfuerzo y sus recursos materiales (incluido el dinero y el tiempo) para producir ese bien o servicio. La ganancia es también el incentivo para continuar en esa actividad de producción y participación en el mercado.

En ese contexto mercantil, los bienes y servicios que se ofrecen a los potenciales compradores se encontrarán con otros bienes y servicios parecidos que entran en competencia por ganar compradores. De este modo, la familia como ente económico tiene relaciones, no sólo con los posibles compradores, sino con otros vendedores que ofrecen más o menos lo mismo, y por tanto entran a competir. Con los compradores se trata de llegar a acuerdos, a través de cierto regateo implícito o explícito, en torno a los precios de los productos ofrecidos, de acuerdo al tamaño de la oferta general de ese bien o servicio en ese mercado específico, sino también al valor de uso o utilidad que le encuentre el comprador al bien y a la disponibilidad de dinero de parte del comprador de acuerdo a variables económicas más amplias, como la liquidez circulante, el empleo, etc. y otras categorías del análisis micro y macroeconómico.

Por otra parte, respecto a sus competidores, si el mercado es suficientemente amplio y diversos, la familia tiene que poner atención a su propia productividad, es decir, a su capacidad como organismo social o como entidad económica, de producir los bienes y servicio que ofrece, con el uso más eficiente de sus recursos: trabajo, tiempo, técnicas, materia prima. Así, tenderá a ganar esa competencia la familia que logre producir más y mejor con menor esfuerzo y, en general, menos costo.

Por supuesto, la entrada de todas estas categorías económicas en la vida familiar no es fácil, porque establecen lógicas, dinámicas y relaciones entre los miembros muy diferentes, y hasta contrapuestas, a aquellas dictadas por la filiación, el cariño y el amor. Los afectos familiares se disponen, se ofrecen y se otorgan sin, necesariamente, exigir un equivalente a cambio, mucho menos de inmediato, a menos que no sea también comprensión, cariño y apoyo, que son cuestiones muy específicas y concretas, dependen de individuo a individuo. El amor de una madre, por ejemplo, y al menos en la mayor parte de las tradiciones culturales, es gratuito e incondicional, producido por el solo hecho de haber nacido de esa mujer que nos llevó en su vientre durante nueve meses y luego nos amamantó, nos cuidó en nuestras enfermedades y nos suministró alimento y cuidados, comprensión y consejos sabios en todas las circunstancias de nuestra niñez y juventud temprana, por lo menos. La disciplina y las normas que se desprende de estos afectos filiales son muy distintas a las necesarias para garantizar una determinada productividad. Empezando por la necesaria abstracción que se presta mejor a la cuantificación de los materiales, su costo, los resultados medidos con criterios claros, adecuados a las exigencias de ese entorno económico en el cual se mueve, sobrevive y pretende mejorar de posición la familia convertida en empresa.

ASPECTOS CONSTITUCIONALES Y LEGALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Al entrar en las lógicas y dinámicas de una empresa, la familia tiene que adecuarse a las normativas nacionales respecto al sistema económico, relaciones laborales y demás aspectos vinculados. El marco más general y obligatorio, por supuesto, es el de la Constitución Nacional de la República del Ecuador, en nuestro caso.

En este sentido, nos hemos permitido seleccionar algunos artículos constitucionales relativos tanto a la familia como al sistema económico, que son pertinentes conocer en aras a orientar el inicio de la familia en el camino de las PYME.

En primer lugar, hay que destacar que el estado asume la función de proteger la institución de la familia.

Art. 67.- Se reconoce la familia en sus diversos tipos. El Estado la protegerá como núcleo fundamental de la sociedad y garantizará condiciones que favorezcan integralmente la consecución de sus fines. Estas se constituirán por vínculos jurídicos o de hecho y se basarán en la igualdad de derechos y oportunidades de sus integrantes.

El matrimonio es la unión entre hombre y mujer, se fundará en el libre consentimiento de las personas contrayentes y en la igualdad de sus derechos, obligaciones y capacidad legal.

Se advierte en estas disposiciones constitucionales la orientación del reconocimiento de los hijos, sean por filiación biológica o sean adoptados. Igualmente, se muestra una significativa apertura a las uniones de hecho, es decir, que no son matrimonios, registrados ante el estado o consagrados por los ritos de alguna iglesia, lo cual en otros tiempos fue desconocida en sus consecuencias legales relativas a herencias y propiedades, así como reconocimiento de derechos y deberes. Se reconoce el derecho a testar y se advierte que los bienes familiares son inembargables. Otro elemento de gran importancia es la igualdad entre los cónyuges en lo que se refiere a la administración de las propiedades adquiridas durante el vínculo, así como los derechos y deberes de los cónyuges entre sí, de ellos con sus hijos e hijas, en lo que se refiere a la promoción y protección de la paternidad responsable, y de éstos hacia sus padres. Esto es notable en los artículos 68 y 69 de la Carta Magna.

Art. 68.- La unión estable y monogámica entre dos personas libres de vínculo matrimonial que formen un hogar de hecho, por el lapso y bajo las condiciones y circunstancias que señale la ley, generará los mismos derechos y obligaciones que tienen las familias constituidas mediante matrimonio. La adopción corresponderá sólo a parejas de distinto sexo.

Art. 69.- Para proteger los derechos de las personas integrantes de la familia:

1. Se promoverá la maternidad y paternidad responsables; la madre y el padre estarán obligados al cuidado, crianza, educación, alimentación, desarrollo integral y protección de los derechos de sus hijas e hijos, en particular cuando se encuentren separados de ellos por cualquier motivo.
2. Se reconoce el patrimonio familiar inembargable en la cuantía y con las condiciones y limitaciones que establezca la ley. Se garantizará el derecho de testar y de heredar.
3. El Estado garantizará la igualdad de derechos en la toma de decisiones para la administración de la sociedad conyugal y de la sociedad de bienes.
4. El Estado protegerá a las madres, a los padres y a quienes sean jefas y jefes de familia, en el ejercicio de sus obligaciones, y prestará especial atención a las familias disgregadas por cualquier causa.
5. El Estado promoverá la corresponsabilidad materna y paterna y vigilará el cumplimiento de los deberes y derechos recíprocos entre madres, padres, hijas e hijos.
6. Las hijas e hijos tendrán los mismos derechos sin considerar antecedentes de filiación o adopción.
7. No se exigirá declaración sobre la calidad de la filiación en el momento de la inscripción del nacimiento, y ningún documento de identidad hará referencia a ella.

Otro aspecto de gran importancia, es el que se establece en el artículo 70, en relación a la igualdad de hombres y mujeres ante la ley y, sobre todo, la incorporación del “enfoque de género” lo cual quiere decir que el estado promoverá y visibilizará el aporte de las mujeres en particular en la vida familiar en sus aspectos económicos y social, con políticas y programas especialmente concebidos con tal fin: mejorar las condiciones del sector femenino de la población.

Art. 70.- El Estado formulará y ejecutará políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, a través del mecanismo especializado de acuerdo con la ley, e incorporará el enfoque de género en planes y programas, y brindará asistencia técnica para su obligatoria aplicación en el sector público.

Específicamente, refiriéndose al sistema y régimen del desarrollo, la Constitución

Nacional también tiene importantes disposiciones a tomar en cuenta a la hora de emprender. En este sentido, establece los objetivos que enmarcan toda actividad económica, de producción de bienes o servicios. Esta estará enfocada a mejorar la calidad de vida y aumentar las capacidades de la población, en un marco de justicia e igualdad, participación y respeto a la Naturaleza, así como unificación en función a los grandes fines de la Patria y la independencia nacional:

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público.
4. Recuperar y conservar la naturaleza y mantener un ambiente sano y sustentable que garantice a las personas y colectividades el acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo, y a los beneficios de los recursos del subsuelo y del patrimonio natural.
5. Garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana e impulsar una inserción estratégica en el contexto internacional, que contribuya a la paz y a un sistema democrático y equitativo mundial.
6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.
7. Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural.

El artículo 319 de la Constitución Nacional establece que el Estado reconoce las diversas formas de organización para la producción de bienes y de servicio. Entre una gran variedad, se mencionan las unidades productivas asociativas, familiares

y domésticas. Estas diversas formas productivas también introducen variedades de formas de propiedades, más allá de la privada o la de sociedades y compañías anónimas. Mientras que por un lado el Estado reconoce y protege esta gran variedad de formas productivas, fija como orientación general de todo este sistema económico el del logro del “Buen Vivir”, principio que aparece como gran rector de todas las políticas del estado ecuatoriano en relación a la economía del país. Vale destacar que se asignan a los emprendimientos y unidades económicas funciones sociales y ambientales, éstas últimas vinculadas al reconocimiento que la misma constitución consagra a los derechos y protección de la Naturaleza, la cual puede ser asumido por cualquier ciudadano. Esto sin descuidar el reconocimiento del derecho de la propiedad, lo cual constituye un pilar de todo el sistema económico y regla fundamental de su emprendimiento.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 321.- El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.

De gran importancia para nuestro tema, son las disposiciones constitucionales relativas a los derechos de las mujeres. Como veremos en otro capítulo de este libro, las mujeres son un factor de primer relieve en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas

Art. 324.- El Estado garantizará la igualdad de derechos y oportunidades de mujeres y hombres en el acceso a la propiedad y en la toma de decisiones para la administración de la sociedad conyugal.

Art. 331.- El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades. Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

Este es pues, a grosso modo, el marco constitucional-legal en el cual deben conducirse la familia para iniciar su emprendimiento o asumir que ese es su camino. Todos y cada uno de los miembros de la familia emprendedora deben empaparse con estas y otras disposiciones, existentes en una variada colección de leyes y disposiciones, así como actualizarse acerca de las políticas de promoción, fomento y formación en beneficio a la PYME, que son ordenadas por la propia constitución. Este manejo de la ley es conveniente para formalizar las nuevas lógicas y dinámicas que debe asimilar el espacio familiar para tener éxito en el emprendimiento.

Otro aspecto a considerar, en perspectivas de formarse en las técnicas de la gerencia moderna, es el de asumirse como un sistema para poder gestionar con efectividad y productivamente su actividad económica. Sobre eso trataremos a continuación.

FAMILIA COMO SISTEMA

Son muchas las implicaciones de caracterizar a una familia o a una empresa, grande, mediana o pequeña, como un sistema, a la manera como lo hacen actualmente las tendencias más avanzadas de la psicología, por un lado, y de las ciencias gerenciales, por el otro. El modelo teórico de sistema ha demostrado su versatilidad para el abordaje de múltiples realidades y problemas. Se ha aplicado exitosamente en las cuestiones más diversas, para resolver problemas y estudiar objetos de conocimiento físicos, biológicos, sociales y psicológicos.

Existe una gran variedad de teorías sistémicas, algunas de las cuales tienen una relación directa con el pensamiento gerencial, en el cual ha tenido importantes desarrollos. Por ello, algunos teóricos hablan de una “super-teoría”, en el sentido de su aplicabilidad a una gran variedad de objetos de estudio y realidades. Las llamadas “super-teorías” son aquellas teorías con pretensiones universalistas. Este tipo de teorías tienen antecedentes ilustres en la filosofía y el pensamiento en general. Pretenden la universalidad elaborando un modelo de las totalidades que se pueden intuir en todos los campos de la experiencia humana. Se cuentan entre los antecedentes de este tipo de pensamiento, la filosofía de Hegel, que pretendía explicar toda la Historia Humana como realización total de la Idea de la Libertad. Así mismo, el materialismo histórico, la visión de los primeros sociólogos acerca de la sociedad en general, así mismo en la biología, con la incorporación de la noción de función. Los problemas que se planteaba y pretendía resolver esta forma de conceptualización permitía relacionar los elementos particulares con el todo al cual pertenecen en una gran complejidad de relaciones; es decir, constituía una síntesis, necesaria desde el punto de vista lógico, para “cerrar” un conjunto de definiciones y razonamientos que, aislados, presentarían simplemente el aspecto de un mosaico sin vida. Así, esta orientación del pensamiento de la totalidad y del sistema alimentó tanto el estudio de

la Historia Humana, la sociedad, las células y los organismos vivos en general, como en un momento dado la función cognitiva del propio planeta en la interacción de las diversas especies y su entorno geográfico, climático y geológico, fueron objeto de representación y explicación, además de posibilitar la descripción de algunos fenómenos bastante complejos. Sin el pensamiento sistémico, por ejemplo, habría sido imposible disciplinas completas como la ecología. Por otra parte, en el desarrollo de técnicas y de máquinas, vinculadas a las nuevas tecnologías de Información y Comunicación, estos conceptos de totalidad, sistemas, complejidad, han sido de gran utilidad para resolver problemas.

En el campo de las ciencias sociales, el modelo se asume como descendiente de la noción de sistema económico, el cual puede representar una realidad que en principio debiera tender al logro del equilibrio: en el mercado, sobre todo, que es el sistema principal que definió el pensamiento económico clásico. De esta manera, los economistas orientaron el planteamiento de sus problemas, la conceptualización y la elaboración de sus explicaciones y recomendaciones, a la búsqueda del equilibrio a varios niveles: entre la oferta y la demanda, los vendedores y los compradores, entre los sectores extractivos, manufactureros y de servicio, entre las exportaciones y las importaciones en el comercio exterior, entre la circulación y la realización, etc.

Pero pronto, desde la física y la biología, se formularon otros modelos de sistema que incorporaron el desequilibrio en los intercambios heterogéneos entre el sistema y su entorno, y entre las partes del sistema y con éste en su totalidad. Lo central de la noción de sistema se desplazó hacia nuevos conceptos propios de situaciones lejanas del equilibrio. La autorregulación dio pie a la concepción de que ciertos sistemas, comenzando por los vivos, por cuanto de hecho la vida podía entenderse de ahora en adelante de esta manera, como aquellas operaciones que un sistema lejano del equilibrio despliega, no sólo para darse sus propias regularidades y estabilidad, sino para crecer, desarrollarse, transformarse, adaptarse y reproducirse, mediante formas de autoproducción o "autopoiesis" como lo designa el biólogo Humberto Maturana.

El campo de aplicación de la teoría general de sistemas, original del sabio Bertalanffy, se ha ampliado y desarrollado aceleradamente. A un nivel, como ya hemos sugerido, se aplica la noción de sistemas a máquinas, organismos vivos; en otro, a sistemas psíquicos y sistemas sociales. En estos últimos, la aplicabilidad de la teoría se refiere a las interacciones sociales, las organizaciones y las sociedades (ver Luhman, 1998: 27).

El modelo de sistema tiene una gran utilidad a la hora de comparar realidades análogas. No se trata de explicar con unas fórmulas ya prescritas, sino más bien de establecer conceptos que son análogos, por ejemplo, entre una familia, un país y una empresa. Nos sirve para abstraer la observación de hechos que son comparables

entre sí en cuanto a las posibilidades de formación de los sistemas a tres niveles: la abstracción conceptual de los hechos, la auto-abstracción de los elementos del sistema y la comparación entre sistemas previamente abstraídos. De esta manera, obtendremos un conocimiento, no sólo sobre la naturaleza de las relaciones que se establecen dentro del sistema, sino de las relaciones entre las relaciones, su relevancia, su prioridad, su mutua determinación. Todo esto es concebido dentro del sistema, al conocerse y concebirse puede elaborarse teóricamente y confrontarse con otros sistemas.

Es el caso, por ejemplo, de las familias numerosas, en las que los hermanos mayores se “ocupan” de algunos de sus hermanos menores, estableciendo así relaciones que reproducen y modelizan de acuerdo a las que, a otro nivel, se da entre padres e hijos. Esta “subdivisión” de la familia es análoga a la reproducción a otro nivel de los gobiernos regionales respecto a los municipales, que guardan una relación modélica con la relación entre el gobierno nacional y los regionales. Los sistemas van adquiriendo, por sí mismo, en este juego en que las relaciones surgen de otras relaciones y se refieren a ellos, una estructura de diversos niveles de instancias, que pueden compararse con las diferentes estructuras de gobierno del país.

Un sistema es, en principio, un conjunto de elementos que se interrelacionan dinámicamente entre sí y con la totalidad, pero además con un “exterior” que se denomina entorno. Pero no es un simple agregado aritmético. Su actividad, su resultado es mayor que la suma de sus partes, porque las relaciones entre estas y de cada una de ellas con el todo, agrega propiedades al sistema en su totalidad. Estas nuevas propiedades se denominan “emergentes”. Ejemplo de ellas es el caso del agua, que es la combinación de otros dos elementos, oxígeno e hidrógeno, cuyas propiedades químicas y físicas son totalmente distintas al vital líquido. Así mismo, una comunidad, si bien se puede ver como un agregado de individuos, puede dar lugar a propiedades que antes no tenían ninguno. En una familia, considerada desde este punto de vista, ocurre algo similar: aislados sus miembros tienen características particulares que no tienen que ver cuando entran en contacto. Cada uno de ellos puede tener sus intereses y problemas específicos, pero al reunirse, deben atender a alguno de los miembros necesitado, organizarse para las labores de la casa común, resguardar y mantener sus espacios caseros, etc. Así también una fiesta no es sólo el agregado de sus asistentes tomados uno por uno, sino el baile, la bulla, la alegría y demás propiedades emergentes que puede haber en una celebración.

Además, el sistema como tal tiene relaciones con su entorno, con el cual sostiene determinados intercambios que se orientan, o bien a la expulsión o flujo de información, objetos o fuerzas, o bien a la incorporación, asimilación, selección, de unidades del medio que le rodea. Tomemos algunos ejemplos de la vida de una familia cualquiera.

Una hija decidió llevar a un pretendiente a conocer a sus padres y hermanos.

Seguidamente, cada uno de los miembros consulta o comparte alguna opinión sobre la acción misma, sobre el aspirante a nuevo miembro y sobre la misma hermana, su buena o mala elección, sus gustos, etc. Pero estas interacciones circularán y realizarán de acuerdo a una estructura ya construida por años de convivencia. En una familia típica, monogámica y patriarcal, en la cual el padre funge como “cabeza de familia”, las reglas de aceptación dependerán de esa jerarquía espontánea. La madre confirmará o moldeará estas normas y valoraciones de acuerdo a la posición que ocupa la hija en cuestión y a las características del mismo “aspirante” (a la mano de la hija y a pertenecer a la familia). Los hermanos, ya estructuradas sus relaciones como mayores y menores, cuidadores o cuidados, favorecerán o se opondrán a las posibles decisiones que tome el grupo familiar, de acuerdo a su posición relativa. Por otra parte, la misma hija decidirá esta acción de presentar a su nuevo novio, considerando las opiniones generales que capta de esta jerarquía estructurada en su familia. Todas estas prioridades, iniciativas y el desarrollo mismo del contacto con el “elemento exterior” (que además pudiera asumirse como aspirante a ser nuevo miembro, como ya dijimos), constituyen una regulación de admisión y, posteriormente, si la aceptación se verifica, contribuirá a una reestructuración del sistema familiar, puesto que hay una nueva posición a ocupar (el del yerno o nuera), cuya función en el sistema está por definirse. Hay que advertir que el cambio que se avecina en este sistema, no es tanto la admisión o rechazo de un nuevo miembro, sino de la redefinición de un espacio ya previsto en la estructura: el de yerno o nuera. Esta nueva posición implicará nuevas interacciones que significarán nuevas regularidades, por las cuales el sistema se remozará.

Otro ejemplo con referencia a la familia es el de la decisión de un emprendimiento. El planteamiento de los problemas, las estrategias para su resolución y las decisiones a tomar, convocan a cada miembro de la familia de acuerdo a su posición en el sistema. Por ejemplo, la consecución del capital inicial, puede resultar de una negociación entre los dos esposos o incluso de uno de ellos y un hijo, o con alguien perteneciente a otra familia, entidad bancaria, prestamista o entidad gubernamental, es decir, otro sistema del entorno. La deliberación puede ser de la cúspide de la jerarquía en el sistema; pero puede ocurrir que haya diferentes opiniones y propuestas de estrategias. De las reglas de combinación depende si esa toma de decisiones sería autoritaria (es decir, tomadas por la cabeza, que igual puede ser el padre o una madre soltera) o más o menos democráticas, tomando en cuenta la opinión del cónyuge o de los hijos, en mayor o menor medida. La obtención de ese capital, los procesos de decisión que implican, la ejecución de las operaciones requeridas, constituyen momentos de realización de esas reglas de incorporación de nuevos elementos del sistema y de combinación entre sus elementos. El mero hecho de conseguir ese financiamiento, ya introduce una nueva modalidad sistémica (habrá que administrar ese dinero con criterios establecidos y más o menos estables), que no sólo implica nuevo requerimiento de manejo del dinero y los bienes comunes, sino también la dis-

tinción entre las propiedades de la empresa familiar, y las de la vida familiar misma. En otras palabras, la distinción entre la contabilidad como familia y la de la empresa familiar, ya implica una distinción estructural y funcional de gran importancia para la vida de la familia misma.

Por eso, para Luhman (1998) la primera distinción, que cumple la función de premisa de una teoría de sistemas sociales, es la de sistema/entorno. Esta diferencia es esencial y se ha convertido en la más importante para la comprensión de la teoría, que la distinción partes/todo, la cual fue la oposición lógica más utilizada en los antecedentes de la teoría de sistemas en la filosofía y las ciencias. La dificultad con este par conceptual es que nunca quedó aclarado cómo el todo, que está constituido por partes y un excedente, pudiera constituirse, con validez, como una unidad en el nivel de las partes. Es decir, por ejemplo, cómo explicar que cada cónyuge y cada hijo, sea además de ser él mismo, la familia completa, su representación general. Para superar esta dificultad lógica, se empezó a distinguir entre los tipos de las partes. Así, había aquellas partes que eran dominantes y otras que eran las dominadas. Esto no resolvió satisfactoriamente el problema lógico de cómo delimitar unas y otras, y de qué manera las partes dominantes podrían llegar a representar el todo; es decir, porqué el padre puede representar a todos y cada uno de sus hijos. Esto introdujo en la conceptualización la categoría de lo general; es decir, puede darse que una parte dominante represente la “generalidad” del todo, aunque cada parte mantiene su carácter de particularidad. Aplicado al ejemplo de la familia: en general el padre representa a sus hijos, pero cada uno de ellos puede hacer cosas que no representen a la totalidad de la familia, mantiene su particularidad como individuo. Esta manera de resolver la dificultad lógica de lo general y lo particular, introdujo otro problema: ¿cómo se manifiesta este elemento general en las particularidades? ¿En qué sentido lo que hace cada miembro de la familia es lo que hace la familia “en general”?

Se intentaron respuestas desde la filosofía y las teorizaciones generales, recurriendo a las nociones de razón, ley moral o apriorismo, incluso con el concepto de formación y de Estado, generalidades que se “realizaban” en las particularidades. Es decir, lo general (la familia, una empresa, una nación) se “realiza”, se hace “realidad”, en todos y cada uno de los hijos, o de los empleados y directivos, o en cada ciudadano. Lo general, si sólo es general, es una mera construcción intelectual, si no adquiere realidad en los elementos particulares ¿Complicado y abstruso? Sí: esa es la dificultad.

Fue Ludwig Von Bertalanffy el pensador que dio un giro a estas teorizaciones y especulaciones, y relacionando las teorías orgánicas, la termodinámica y la evolución biológica, sustituyó la de partes/todo como premisa o distinción de partida, por la distinción sistema/entorno, reformulando la teoría como explicación de los procesos de diferenciación del sistema respecto de su entorno. De esta manera, se compren-

dió, en un nuevo giro teórico, que las partes no son sino una nueva diferenciación a lo interno de cada sistema, en el que cada parte se convierte en un sistema que se distingue de su entorno, que es el sistema en su totalidad. Diríamos, en el ejemplo de la familia, cada hijo, cada cónyuge, tiene su propio sistema de vida, sus preferencias, su comportamiento, su forma de relacionarse con los demás miembros de la familia y fuera de ella, y el devenir parte de la familia se va definiendo en el proceso en el cual él se va distinguiendo de los otros miembros, a la vez que va estableciendo relaciones con ellos.

Los sistemas entonces se describirían de acuerdo a la mayor o menor cantidad de diferencias operativas entre sistemas y entornos. Si las diferencias de operaciones de selección y combinación aumentan, esto quiere decir que estamos en proceso de producción de un nuevo sistema que define como su entorno al sistema de dónde proviene. Así, los matrimonios de los hijos e hijas van definiendo nuevas familias, con sus regularidades y normalidades propias, respecto a la familia inicial.

Las relaciones del sistema con su entorno, como hemos visto, implican dos tipos de reglas: unas de selección de los elementos del entorno al sistema, y otras de combinación de los elementos incorporados o absorbidos. La densidad de las relaciones entre las partes, concebidas como otros tantos sistemas que convierten en entornos a en las otras partes, entre ellas y el todo, que es el entorno global y del todo con sus entornos, constituye la complejidad de esas reglas de selección y combinación. Dicho de otro modo, la complejidad de los sistemas es la cantidad creciente de reglas de los niveles de relaciones de incorporación y combinación. Nótese que distinguimos varios niveles de relaciones a) en que la familia como tal se define respecto a su entorno (otras familias, la comunidad, el estado, las empresas, etc.), b) entre cada parte del sistema familiar, que se define como otro sistema, más o menos autónomo en la medida en que va distinguiéndose de los otros, a los cuales convierte en sus entornos. Para comprender adecuadamente esta complejidad hay que establecer un tercer y hasta un cuarto nivel emergente de relaciones: el de las relaciones de la familia consigo misma (cuando sus partes dominantes asumen su representación de una manera u otra, cuando juzgan y deciden mantener o reformar sus estructuras y reglas de combinación) y el de las relaciones de las partes, en proceso de convertirse en sistemas autónomos, con otros sistemas del entorno del sistema familiar. ¿Complicado? Bueno: estamos hablando de lo que es la complejidad.

Para contribuir a entender este tercer y cuarto nivel de relaciones en los sistemas, los teóricos de sistemas aportaron un nuevo elemento: el de los sistemas autorreferenciales, para poder describir, comparar y explicar las operaciones de los sistemas cuando se toman a sí mismos como entornos. La diferenciación de los sistemas sólo puede llevarse a cabo mediante autorreferencia, es decir, los sistemas sólo pueden referirse a sí mismos en la constitución de sus elementos y operaciones elementales.

Es cuando, por ejemplo, una familia acepta que otro miembro de la familia tenga voz y voto en el manejo de los recursos, cuando cambian los procedimientos para tomar esas decisiones; incluso, cuando se decide que las operaciones de lo que hasta entonces era el interior del sistema implique una relación sistemática con otro sistema, por ejemplo, el banco que prestó el dinero para el emprendimiento.

Los sistemas tienen que ser capaces de utilizar, al interior de los mismos sistemas, la diferencia entre sistema y entorno, como orientación y principio del procesamiento de información, entendiendo por información los elementos claves de las interacciones. Esto quiere decir que es conveniente para aquellos que deseen aplicar la teoría de sistemas para su familia o su empresa, que se tenga siempre claro dónde comienza y dónde termina esa unidad, como esas fronteras se van ampliando o retrayendo, que diferenciación se ha venido definiendo a lo interno y cuáles son los espacios que se han ido abriendo con cierta autonomía como sistemas, que convertirían en entornos a los otros espacios familiares.

Otra importante distinción en la teoría de los sistemas es el de sistemas cerrados y abiertos. Las aperturas del sistema, esto es, su ampliación en virtud de un aumento de las relaciones entre sistemas y entornos a su interior y hacia los nuevos entornos que consigue, es producción de aperturas. Esto es observable desde dos puntos de vista: el del científico “desde afuera” del sistema (aunque este observador externo se considera a sí mismo como otro sistema) y el del mismo sistema objeto, que se refiere a sí mismo.

Todos estos procesos y relaciones del sistema y su entorno incorporan la noción de Complejidad, entendida como densificación de estas relaciones sistema/entorno, aumento en el grado de las relaciones entre las partes, consideradas como ya hemos dicho, como otros tantos sistemas relacionándose con otros entornos. Esto permite la introducción de la dimensión temporal en las descripciones y las comparaciones entre sistemas y revela que en estos hay una tendencia hacia la autonomía, es decir, a la autorregulación a partir del aumento de su complejidad. En otras palabras, toda familia, toda empresa, todo sistema, tiene su historia, no sólo reflejada en las notas de conmemoración, el homenaje a los fundadores o los álbumes de fotos familiares, sino en la reconstrucción, si es posible analítica, de los diferentes momentos por los cuales se definieron reestructuraciones del sistema, su variable complejidad y los momentos de viraje o emergencia, es decir, cuando aparecen nuevas propiedades del todo. Para nuestro interés, es importante que la familia sepa en qué momento decidió y por qué emprender un negocio propio, cómo fue tomando las decisiones y relacionándose con sus entornos, cuáles han sido sus estrategias en momentos cruciales, en cuáles han tenido éxito y en cuáles no.

La teoría de sistemas, precisamente por tratarse de una super-teoría, es decir,

por su aplicación a una gran cantidad de campos de estudio, puede resultar muy abstracta y difícil de comprender. Pero es precisamente la generalidad y abstracción de sus conceptos claves, lo que permite comparar entre sistemas y conocer mejor las características de cada uno. En el caso de las familias, la aplicación de la teoría de sistemas, puede explicarnos las relaciones familiares en su doble carácter de relaciones de las partes, que son sistemas cada uno, con las otras partes (los padres, los hijos entre sí, los padres en relación con sus hijos y de estos con aquellos), y del sistema en su totalidad, como familia auto-constituida y auto-regulada, con otros entornos como el estado, las comunidades, las empresas y el mercado, entre otros, que constituyen sistemas con diferentes grados de complejidad. Así mismo puede explicar el desarrollo de jerarquías, y la sucesión de equilibrios y conflictos, a partir de las regularidades observables en la selección de elementos de los diferentes entornos y su combinación a lo interior de cada familia.

En este punto es interesante introducir el aporte de la psicología transaccional (Berne) para entender cómo, en detalle, van formándose los sistemas y sus entornos a propósito de las relaciones personales.

Entiende esta psicología como unidad básica de análisis la transacción, que es el intercambio de mensajes o de acciones entre dos o más miembros de una relación. Tú me pides el favor de darme un vaso de agua, y yo voy, te sirvo un vaso y te lo acerco; en vistas de ello, tú me lo agradeces. Esta es una transacción simple y satisfactoria, porque además de confirmar unas reglas de cortesía que nos permite funcionar (como familiares, como amigos, como prójimo incluso), se agota en el tiempo en que se cierra con la expresión del agradecimiento. Yo te pido un favor y tú me lo haces, y recibes a cambio mi agradecimiento. Pero existen transacciones que tienen objetivos diferentes y posteriores a su cierre aparente. Así yo puedo, en lugar de agradecerte el favor, decirte “adulador”, con lo cual cambio completamente la significación de la interacción y lo convierto en oportunidad para humillar al otro. Allí se produce una pérdida moral, simbólica y/o emocional: no sólo he violentado tu dignidad, me he burlado de ti, y con ello has reducido la confianza mutua, sino que también he ocasionado tu rabia, resentimiento o tristeza. Este tipo de transacciones se llaman “ulteriores”, porque persiguen objetivos diferentes a las explícitamente anunciadas e implican algún tipo de pérdida simbólica, moral o emocional. No son intercambios, son trampas.

De transacciones satisfactorias y ulteriores está llena la vida cotidiana, en la familia o en el trabajo. Lo interesante, pues puede articularse con la teoría de sistemas, es que esas transacciones (que son interacciones comunicativas) se articulan en relaciones estables, juegos, en los cuales los participantes pueden ganar o perder. Si pierden siempre o casi siempre, son juegos con algún tipo de patologías. Es el caso de las manipulaciones. Berne menciona varios juegos. Uno de los más curiosos es el del alcohólico: éste siempre está pidiendo ayuda al otro participante (pareja, familia,

amigo); éste le da la ayuda solicitada con la promesa de que no volverá a beber; pero el alcohólico recae y, de nuevo, solicita ayuda. Si este juego de interacciones no se corta aquí, puede que se convierta en un juego en el cual las promesas y su incumplimiento se repitan indefinidamente, mientras que las ayudas igual se reiteran haciendo sentir al prestador como bondadoso o magnánimo (es decir, una ganancia moral y simbólica). En estos juegos patológicos siempre hay unos significados morales, emocionales y simbólicos implícitos e incluso inconscientes para los participantes. Tal vez el ayudante del alcohólico, no sólo quiere sentirse bondadoso, sino que de alguna manera está pagando alguna deuda o culpa inconsciente; mientras que el alcohólico, aunque pueda sentir que está siendo sincero en el momento en que hace sus promesas, cuando se reitera la situación, ya no se toma a sí mismo en serio, y mucho menos al ayudante.

Por supuesto, estos juegos patológicos reportan muchas pérdidas, no sólo intangibles (de las que habla la psicología: simbólicos, emocionales, morales), sino incluso económicos. Sobre todo, cuando hablamos de las transacciones y los “juegos” que jugamos en el marco de una empresa, especialmente si es familiar.

FAMILIA COMO EMPRESA

La necesidad de una visión sistémica se hace mayor cuando la familia decide adquirir una nueva dimensión al convertirse en pequeña o mediana empresa. Ahora no sólo se impone que la familia tenga lo que Peter Senge (1995) llama una “metanoia”, es decir, una conciencia reflexiva de sí misma, una tematización de sus propias relaciones internas, en las que cada individuo es el entorno del otro, y todos, a su vez, se relacionan consigo mismos y con múltiples entornos. Esta conciencia de sí, reflexiva, es lo que permite que el sistema familiar se relacione consigo misma y pueda, no sólo funcionar y establecer nuevos equilibrios, sino reformarse y crecer.

Como decíamos, en las familias se proveen una cantidad de factores que no tienen nada de económicos. Son más bien dones, cosas que se otorgan como símbolos sin equivalentes, gratuitas. Cosas como el amor, el cariño, la comprensión, la orientación, la imposición de disciplinas para la vida, son informaciones y elementos que se comparten sin regirse por la ley del valor de cambio, de intercambiar equivalentes en medio de un mercado donde se está pendiente de una ganancia inmediata. Pero cuando se entra en una dinámica de producción y ofertar en un mercado, las relaciones cambian. La familia, si no desarrolla una visión de sistema de sí misma, puede sucumbir a esos conflictos inevitables que se presentarían a partir de un mayor grado de complejidad; es decir, de mayor densidad de las relaciones. Ahora se trataría, para resumir la idea, no sólo de compartir, sino también de rendir. Habría una diferenciación interna de la familia, una mayor complejidad, en la cual, como hemos dicho,

se forman otros sistemas que toman a los otros como entornos. Se diferencian, por ejemplo, como hemos dicho, una contabilidad de la familia y la de la empresa. Esta reestructuración de todas las relaciones familiares, no ocurre sin tensiones y hasta conflictos, cuya solución satisfactoria depende de la habilidad negociadora de los directivos y las cualidades satisfactorias de las transacciones personales.

Una de las acciones con que el sistema familiar se relaciona consigo mismo es el establecimiento de normas claras. Estas deben resultar de una comprensión de los objetivos y los desafíos que su logro implican. Estas reglas y normas se requieren con mayor relevancia, cuando el sistema familiar se hace más complejo al desarrollar un subsistema como empresa.

Se trata entonces de compartir horizontes de desarrollo, tener visiones compartidas acerca del crecimiento del negocio, el rendimiento de la producción, la captación y aprovechamiento de las oportunidades en el mercado.

Al mismo tiempo de todo esto, relacionándose con su entorno como empresas, ésta debe resolver sus problemas, tanto de relaciones afectivas, personales como las relacionadas con la producción: técnicas y procedimientos.

El pensamiento sistémico es la conciencia de las conexiones y relaciones entre todos los elementos de nuestro mundo, lo cual supone una visión que tienda a la totalidad, aunque ésta nunca se logrará completar, pero que sirve como idea regulativa, a la manera de un horizonte, para lograr ver y establecer las conexiones debidas.

En general, la cultura y el espíritu emprendedor son hoy una necesidad especialmente en los países en desarrollo, como es el caso de los latinoamericanos, donde se requiere personas dispuestas a identificar oportunidades de negocios, ya sea para negocios en marcha o para emprender nuevos negocios que ofrezcan oportunidades de generar riqueza, calidad de vida y empleo.

Es importante hacer referencia al tema de la ética y la responsabilidad social por parte de las organizaciones, independientemente de su tipo de actividad, tamaño, sector. Ese marco ético, que es a la vez político en el buen sentido de la palabra, tiene que ver con ese concepto que aparece en todas partes en la Constitución del estado: el "Buen Vivir". Este concepto se explaya a propósito de las relaciones mutuamente nutritivas entre los seres humanos y de ellos, como sistema, con su entorno natural. El principio constitucional del "Buen Vivir", más allá del vivir bien de la prosperidad económica, medido unilateralmente con el acceso a productos de consumo, se refiere a un equilibrio esencial, a una capacidad consciente de organizar y establecer relaciones mutuamente adecuadas entre las partes de un único sistema que es el de la Tierra, la Patria, la comunidad y la familia, en órdenes envolventes.

Con la premisa del “Buen vivir”, que además es principio constitucional, abordaremos en el próximo capítulo la temática de las pequeñas y medianas empresas, donde se ubican las empresas familiares.

CAPÍTULO 2

FAMILIA Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

LAS BASES AXIOLÓGICAS DE LAS FAMILIAS CON PERSPECTIVA DE ÉXITO EMPRESARIAL

En la actualidad, se le ha dado un mayor relieve a la dimensión ética del empresario. Esto significa, entre otras cosas, incorporar en la visión, misión y planificación de las empresas, los valores que se respetarán en todos los aspectos y niveles de la actividad empresarial, además de la conciencia de las repercusiones que a veces de manera inevitable tiene la presencia de la empresa en un entorno local, regional o nacional, en relación a las personas que allí viven, así como con relación al medio ambiente.

Cuando hablamos de la dimensión ética de la actividad empresarial nos referimos, especialmente, a la responsabilidad de la empresa como sistema para con sus entornos. La responsabilidad no es un asunto exclusivo de cada individuo; atañe a organizaciones, a entidades constituidas públicas y privadas. Ella se refiere a la capacidad y al deber de asumir las decisiones que corresponden, aceptar y afrontar sus consecuencias y sostener con los entes de nuestro entorno relaciones de compromiso, reciprocidad y obligación, las cuales no necesariamente son normalizados por reglas o leyes, sino que se concretan en la palabra en las formas de la promesa, el ofrecimiento y la petición.

De modo que los conceptos claves a tener en cuenta al abordar el tema de la ética de las empresas, son: valores, decisiones y responsabilidad. A nivel de las acciones de la palabra, esto se concreta en las promesas (cumplirlas, formularlas con la conciencia de que son realizables, asumir los compromisos que implican), los ofrecimientos (tratar de ser veraces y sinceros, asegurarse de cumplir) y peticiones (precisar los términos, asegurarse de su justicia, razón y medida).

Estos conceptos se manejan en el nivel de la moralidad o eticidad, que es diferente al legal. La diferencia estriba en que, en el segundo, se encuentra mediando la figura del Estado como garantía, por cuanto él pueden actuar para sancionar, castigar o incluso premiar un comportamiento determinado. En este sentido, se asume generalmente que el Estado representa el Bien Común y la generalidad de la Nación, en función a defender los derechos de la ciudadanía y la nación misma.

En el campo de la moralidad, por el contrario, no nos conseguimos con una instancia por encima de los entes que se comprometen, se ofrecen o demandan o piden; sino con unidades autodeterminadas, sujetos morales o éticos, que poseen libertad para decidir y definir sus objetivos y las estrategias y cursos de acción para alcanzarlos. Si por un lado, la moralidad es el campo del Deber y por tanto de la obligación y el compromiso, estas definiciones debe elaborarlas el propio Sujeto a partir de su propio raciocinio y deliberación, no en función a evitar un castigo exterior, de parte del Estado, por ejemplo, sino en función a lo que es imperativo porque es deseable que se cumpla siempre y en todo momento. En palabras más técnicamente filosóficas, hay que actuar de tal manera que la máxima que rige tu acción es deseable que sea universal. O sea, que todo el mundo, siempre, debiera cumplirla.

Esto en teoría se denomina imperativo categórico. Esta noción es original del filósofo alemán Immanuel Kant. Lo traemos a colación, no para dar una discusión filosófica que nos llevaría muy lejos de los objetivos de este libro, sino para recalcar la diferencia entre, por un lado, lo legal y, por el otro, lo moral o ético, e, igualmente, resaltar que se trata de decisiones y regulaciones que se dan seres racionales y autónomos, precisamente, porque son libres y adultos; y no seres dependientes o subordinados que sólo están en simple cumplimiento de mandatos superiores, divinos o sobrenaturales. Esto último se denomina heteronomía, en contraste con la autonomía.

Incorporar el pensamiento, el raciocinio, la voluntad y la deliberación racional de los sujetos involucrados en una situación en la decisión ética o moral que se produce en vistas a una situación concreta, y no la simple consideración de evitar sanciones de las autoridades o castigos de una entidad sobrenatural, tiene mayor valor ético, es más, constituye lo que le da valor ético o moral a esos cursos de acción.

Pero ¿cómo se “mide” el valor de una acción o una decisión? Pues, de acuerdo a una escala de valores.

Los valores no están aislados unos de otros, sino que constituyen sistemas de orientación para la acción; nos señalan una jerarquía para investir de importancia y relevancia objetivos, formas, métodos y aspectos de la actividad, lo cual incluye de emergencias inclusive, que atañe a obligaciones y opciones preferenciales que tienen que tomarse en cuenta a la hora de tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo. Los valores lo son, no por una propiedad metafísica de ellos mismos, ni porque nosotros solos les demos ese valor, sino porque participan de un sistema.

La responsabilidad es un principio constitutivo de la ética, a la vez que es también un valor. Desde hace tiempo se viene destacando la responsabilidad social de la empresa, como su obligación moral de resguardar el bienestar en el entorno social y ambiental de sus actividades. De esta manera, se llevan adelante distintos tipos de programas de apoyo a la comunidad, actividades educativas, deportivas, de conservación del ambiente, etc. Ello, por lo demás, en el aspecto simbólico y psicológico, hace que las instalaciones de la empresa sean consideradas por la comunidad, la cual puede, en retribución asumir que la empresa forma parte de ella.

Ahora bien, en Ecuador hay un principio constitucional que debe estar prevista en toda formulación económica y social. Se trata del principio del Buen Vivir o Sumak Kawsai, el cual nutre las formulaciones constitucionales, teniendo como origen una concepción globalmente moral, tradicional de las naciones originarias de nuestro territorio. Más allá del origen tradicional de esta orientación ética, moral y política, la examinaremos aquí como sistema de valores para el emprendimiento.

El Sumak Kawsai postula la armonía entre el ser humano y su entorno natural. Hay que destacar que la Constitución ecuatoriana reconoce los derechos de la propia Naturaleza y les asigna a los ciudadanos el deber de preservarla y respetar sus y regla jurídica. Es decir, que no es sólo principio ético, sino también una norma jurídica. Se trata de una moralidad que va más allá de la simple selección, aplicación, utilización y administración de medios y recursos para el logro de unos objetivos generales cuantificables, lo cual sería una racionalidad instrumental que reduce a la Naturaleza a una simple fuente de recursos aprovechables, y reduciría además las motivaciones y valoraciones humanas a la explotación y la ganancia mercantil o de poder. Por otra parte, va más allá de la racionalidad comunicativa postulada por Habermas (), como aquella que posibilita los acuerdos acerca de sus propios fines, entre los seres humanos, seres hablantes que pueden, a partir de una situación ideal de habla, en la cual todos confían en los otros, tienen el mismo derecho de participar en la deliberación, utilizan el lenguaje de la misma manera y coinciden en los métodos para verificar los asertos que intercambian para dar cuenta de la realidad, conseguir acordarse en determinados objetivos y reglas de su actuación.

El principio de Sumak Kawsai, nos atrevemos a interpretarla como una realización, construida a través de muchos siglos de convivencia de nuestra población origi-

naria, en unos principios materiales acerca de cómo conducirse en sociedad y en el mundo concreto en general. A diferencia del imperativo categórico kantiano, al cual se puede acceder mediante la sola razón del sujeto racional, al desear la universalidad abstracta del deber, no es puramente formal, es decir, no se limita a postular su deseable universalidad, sino la urgencia, la fuerza, de un imperativo material: haz todo aquello que permita a la vida, permanecer, florecer, multiplicarse y resaltar. Obviamente es diferente a la racionalidad instrumental, que reduce tanto a los sujetos como a la Naturaleza en los dos polos de un proceso de aprovechamiento, dominación y explotación. También es distinto a la racionalidad comunicativa, puesto que son considerados incluso aquellos que aún no pueden hablar porque no han nacido, las próximas generaciones, y aquellas especies que no hablan, sino que simplemente viven y contribuyen a mantener los equilibrios de la Vida en general sobre la Tierra. El Sumak Kawsai, dicho en términos de Dussel (1998) y Hinkelammert (2008), es una racionalidad vital, de la vida, de la reproducción, fructificación y preservación de la vida.

Es ante este valor supremo de la vida que los empresarios y las familias que emprenden este camino, que deben ser responsables. Se trata de una responsabilidad a lo interno de la organización, pero también hacia el entorno de ella, que debe expresarse en una armonía entre las reglas de funcionamiento, de combinación y adquisición e intercambio de elementos entre el sistema y su entorno. Responsabilidad de los individuos y responsabilidad de los colectivos.

Ya e refirió que en el caso de las empresas familiares, se superponen dos sistemas, que disponen sus correspondientes sistemas de valores: uno, propio de la empresa productiva; el otro, el que se asume como de la familia. En el primero, la regla general es la producción, el rendimiento, la productividad, y por tanto la responsabilidad se ve orientada hacia el cumplimiento de la disciplina del trabajo, la justa consideración de todos los aspectos de los problemas en la búsqueda de las soluciones, la asunción de tareas nuevas, la toma de iniciativas, la disposición al cambio en beneficio de la colectividad. Se trata de una responsabilidad en búsqueda del logro, en última instancia, de una situación de justicia, entendida como esa equidad en la cual a cada cual le corresponde lo suyo, de acuerdo a su aporte. Se trata de una reciprocidad medible, proporcional; un recibir adecuado a cada uno, tomando en cuenta lo que cada uno da a los demás y a la empresa en general.

Pero, como ya hemos apuntado, también en la familia se encuentra actuando la lógica y la ética, el sistema de valores del Amor, que es totalmente distinta porque se basa en el don, pues busca dar sin esperar nada a cambio, incluso dar sin recibir, en virtud únicamente del Amor que es, precisamente, la gracia que se le otorga a todos para que sean y ya. Esto, por supuesto, puede entrañar no pocas “injusticias”. Una, por ejemplo, la retrata el conocido cantante Rubén Blades en su canción “Amor y

control". En ella, el conocido compositor e intérprete de música caribeña, describe una situación típica para ilustrar lo único y peculiar del sistema de valores del Amor: uno de los hijos ha sido detenido por la policía, y la familia se ha hecho presente para intentar liberarlo. El muchacho, según la letra de la canción, es toda una "joya": consume drogas, es un delincuente, en fin. Pero, a pesar de todos los sufrimientos, daños, preocupaciones que le ocasionado el muchacho a sus padres y sus hermanos, la familia siempre estará allí solidaria, brindándole respaldo y apoyo, aunque se reconoce que en la misma familia amorosa, es necesario mucho "control" para enmendar la oveja descarriada.

¿Cómo combinar esta lógica, este sistema de valores, del Amor con el de la Justicia? ¿Cómo relacionar las exigencias de rendimiento, eficiencia, responsabilidad y disciplina del trabajo productivo, con la gracia del amor familiar, los cuidados gratuitos, el afecto omnipresente? He allí el arte.

Una manera de reflexionar sobre esta necesaria conjunción, difícil, pero posible y, sobre todo, necesaria, sería reflexionar en conjunto acerca del emprendimiento mismo, de la significación que tiene hoy la pequeña y mediana empresa, más allá de los beneficios, sacrificios y exigencias que significará para la familia.

IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LAS ECONOMÍAS NACIONALES Y EN EL MUNDO

Por supuesto, entrar en un proceso de compartir perspectivas a la hora de hacer un emprendimiento familiar, implica ir comprendiendo en grupo todas las implicaciones. Una de las más importantes es ubicarse en el país donde se va a dar. Ese es el entorno, quizás, más importante, por cuanto esta generalidad, la de la Nación, ensendida se concretará en leyes, regulaciones y demás realidades específicas: medios de comunicación, accesibilidad de insumos y tecnología, etc. Por ello es importante una introducción a este mundo, considerando el lugar de las pequeñas y medianas empresas en el mundo de hoy.

De acuerdo a multitud de documentos oficiales, en varios eventos de los organismos internacionales (SELA, BIRF, BID) que se dedican a monitorear y promover el desarrollo, los gobiernos del mundo han hecho varios reconocimientos del potencial de las PYME para el desarrollo económico de sus respectivas naciones. Se han destacado y colocado como ejemplos a seguir los casos y resultados concretos de España y Francia, donde las PYME han contribuido a reducir los niveles de desempleo, con una generación de empleo de más del 80%. Dada la importancia de la pequeña y mediana empresa, los gobiernos de diferentes países, en especial los de América Latina, donde las PYME representan cerca del 90% de las empresas constituidas, intentan desarrollar leyes y políticas económicas con el fin fomentar el emprendimiento

ciudadano, además de apoyar y apalancar a estas unidades productivas.

Las ventajas que presentan las pequeñas empresas para poder considerar su estudio, son las siguientes en general:

1. Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa;
2. Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo, o producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico;
3. Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional
4. Mantiene una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumenta o reducen su oferta cuando se hace necesario.
5. El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente – que generalmente es el dueño – conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten
6. La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha;
7. Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas;
8. Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas;
9. Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve;
10. Los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área que operan, permitiéndoles aplicar su ingreso, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio.

Por otra parte, las desventajas de las PYMES son:

1. Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
2. Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
3. Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores;
4. La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
5. Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas;

6. Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
7. Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
8. Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

El concepto de PYMES difiere en sus dimensiones y potencialidades, de cómo se entiendan las proporciones de sus “pequeños espacios”, según sea un país u otro, ya que, si bien es cierto que la base de las pequeñas y microempresas acoge los mismos elementos, dependerá del nivel de desarrollo de cada nación para poder establecer igualdad o desigualdad en las mismas. Por ejemplo, una empresa pequeña en Suiza, puede ser una grande en Ecuador.

Las PYME desempeñan un importante papel en la producción y en el crecimiento económico de los países, dada su capacidad de crear empleo y, por lo tanto, absorber mano de obra. Constituyen unidades generadoras de valor agregado al distribuir el ingreso hacia los estratos sociales medio y bajo, actúan como aceleradores de la expansión de las empresas de mayor tamaño, permiten impulsar la cultura empresarial local y regional, así como la formación de nuevos empresarios y talento humano en general.

Diversos autores suelen atribuir la mayor proporción de los fracasos de las PYME a la incompetencia, es decir, a la falta de preparación de los propietarios, directores o gerentes. Estos en muchas ocasiones tienen una buena formación o conocimiento técnico, pero escasa o ninguna capacidad gerencial.

Puertas afuera, el proceso de toma de decisión es cada día más complejo y trasciende el mero conocimiento del mercado, de los competidores y de las fuentes de recursos productivos. Las decisiones de los gobiernos en el marco de las políticas macroeconómicas: financieras, arancelarias de comercio exterior, cambiarias, circulante, tasas de interés, de las políticas tecnológicas, relacionadas con la producción y transferencia del conocimiento, y el marco normativo-jurídico; leyes, decretos, e incluso las decisiones de carácter netamente políticas afectan el entorno de las organizaciones, y muchos de los propietarios y directivos de la PYME pudieran no estar lo suficientemente preparados para comprender y afrontar las amenazas.

A los aspectos antes enumerados habría que añadir los cambios en las tecnologías de la comunicación e información y los lineamientos con relación a la conservación del medio ambiente y a la responsabilidad social empresarial, que cada día cobran mayor atención, para avizorar las complejidades de la toma de decisiones por parte de las empresas en el ámbito externo y la necesidad de una adecuada planea-

ción estratégica con vistas al largo plazo. A decir de Chiavenato (2002), “el mundo exterior influye bastante en la cultura organizacional que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, acelerados, sin continuidad con el pasado, y traen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad” (Chiavenato, Ob. Cit.: 35).

Además de su entorno externo, toda empresa, incluida la pequeña y mediana, requiere analizar su ámbito interno; los procesos y las decisiones que toma. De acuerdo con García (2004), juegan a favor de la PYME la falta de excesiva burocracia, el sistema informal de comunicación interna, la motivación para la obtención de resultados, y el mayor grado de flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo. Esas ventajas pueden favorecer una cultura organizativa enfocada en uno de los factores clave en la competitividad de la empresa, como lo es la gestión del conocimiento.

En términos amplios, el conocimiento está inherentemente vinculado al recurso humano y, aunque para fines analíticos pueda ser necesaria su separación, la gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento son procesos interconectados, pues gestionar el conocimiento implica afinar o aprovechar las competencias del talento humano adscrito a la organización. Esta no es una tarea fácil para la PYME porque, dado su tamaño, pocas personas y, especialmente, el propietario-director-gerente ejecuta una serie de funciones propias de áreas diferentes del conocimiento; planificación, producción, administración, compras, ventas, financiación, entre otras.

Comúnmente, la constitución de la PYME se sustenta en la fiabilidad del conocimiento técnico de su propietario con relación al proceso productivo, y los fracasos obedecen, en términos generales, a la incapacidad de hacer frente a la dirección de la empresa. Si a esto se une, la alta rotación del talento humano, debido a la menor capacidad de la PYME, en relación con las grandes empresas, de otorgar estabilidad laboral, incentivos económicos y paquetes salariales atractivos a su recurso humano, se identifica un escenario suficientemente complejo, donde el reto del propietario es orientar a todos los miembros de la organización en torno al mismo objetivo y dirección.

En el caso de que la PYME sea una empresa familiar, es enorme la relevancia del directivo, el cual la mayoría de las veces vienen siendo los padres o, caso muy numeroso en América Latina, la madre. Por ello, hay que tratar el rol que ha jugado estas mujeres en la economía de los países.

LOS EMPRENDIMIENTOS DE LAS MUJERES

Ya es prácticamente un consenso entre los especialistas que, si bien el fomento y la promoción de las PYME constituyen un conjunto de políticas de gran importancia

para el desarrollo de los países, al precisar la dirección de esas políticas de estímulo, se impone dirigir las hacia el sector femenino de la población. Es por ello, y por las graves consecuencias de las crisis consecutivas por la que atraviesan los países latinoamericanos en general, que se ha hecho una necesidad generalmente aceptada, la necesidad de “empoderar” a las mujeres en la economía, en especial en el sector de la pequeña y mediana empresa.

Con el fin de orientar el direccionamiento de las políticas de fomento y promoción, se han hecho diversos estudios para conocer distintos aspectos del rol que ha asumido de hecho la mujer en el mundo de la PYME. Los resultados son preocupantes, pero dan claves para aplicar políticas que mejoren la eficacia en el cumplimiento de esta orientación general hacia las mujeres del continente.

Efectivamente, a pesar del reconocimiento explícito del papel del sector femenino en la actividad económica en los países, todavía persisten situaciones problemáticas y obstáculos que difieren y ralentizan la efectiva incorporación de la mujer en los negocios. La brecha es todavía muy amplia y se deben vencer múltiples problemas, especialmente referidas a la igualdad de oportunidad, retribuciones y reconocimiento a las mujeres emprendedoras, para poder alcanzar los objetivos planteados en cadena: estimular y promover las PYMES y, en ellas, las mujeres como líderes de nuevas PYME. Todavía, lamentablemente, para una mujer es mucho más difícil que para un hombre, convertirse en una empresaria exitosa. Esta situación es un verdadero desafío, tanto para las instituciones oficiales, como para aquellas organizaciones que respaldan los esfuerzos de las mujeres en la región y reiteran las exigencias de igualdad de oportunidades y apoyo especial, superando la discriminación y los obstáculos por absurdos prejuicios sexistas en su mayoría.

Según los estudios empíricos, las empresas que en el continente tienen a mujeres a la cabeza, son las más pequeñas, de más lento crecimiento y no disfrutan en general de una buena ubicación en el tejido empresarial de los países (Camarena y Saavedra). El factor coadyuvante a esta preocupante situación que se señala como determinantes en estos casos, es la persistencia de estereotipos de género, que las ubica como incapaces para comandar sus emprendimientos y les dificulta acceder a financiamiento, apoyo tecnológico y gerencial-administrativo.

Por otra parte, los indicadores señalan que las empresas lideradas por mujeres tienen una alta participación en la conformación del PIB, debido a que su crecimiento y progreso repercute directamente en beneficio de sus respectivas familias, dado que ellas tienen como preocupación fundamental el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de sus hogares.

Esto confirma que las políticas de empoderamiento de las mujeres en las PYMES

contribuyen a incrementar el PIB, a disminuir los índices de la pobreza y aumenta la innovación y creatividad en los negocios. Por esos factores, organismos internacionales como el SELA han señalado en sus documentos oficiales la necesidad de los gobiernos de prestar cada vez más atención a las mujeres empresarias.

Pese a este reconocimiento oficial, se sigue sintiendo los efectos nefastos de dos tipos de discriminación: la horizontal y la vertical. Por un lado, la discriminación horizontal se refiere a la escasa presencia de la mujer en determinados sectores económicos, áreas o departamentos, lo cual se produce en los procesos de selección y reclutamiento a lo largo de todas sus fases: definición de perfiles de puestos, contenidos descriptivos y publicidad de las ofertas, entre otras situaciones. Específicamente, en el campo de las PYMES este tipo de discriminación por género se detecta en lo que se refiere a las barreras con que se encuentran las mujeres para incursionar en sectores intensivos de capital y tecnología, en la industria.

Por otro lado, la segregación vertical es perceptible en la poca presencia de mujeres en los cargos directivos. Las mujeres siempre se encuentran con un “techo de cristal” que les impide acceder o ascender a los puestos de mayor responsabilidad o funciones directivas, incluso si tienen la capacidad y la trayectoria para ello.

Aunque distintos estudios sobre emprendimientos destacan la presencia de los hombres por su capacidad de asumir riesgos, tolerar las situaciones de ambigüedad e incertidumbre y turbulencia de los mercados, sus habilidades, motivaciones, redes de contacto y cualidades para gerenciar, se aprecia que en América Latina se ha venido cerrando la brecha entre los géneros y han aumentado las oportunidades para las mujeres emprendedoras, gracias a las políticas públicas que se han implementado en este sentido. Países como Bolivia, México, Perú, Ecuador, Venezuela, Puerto Rico y Trinidad y Tobago, han adoptado políticas que prohíben la discriminación por género a la hora de otorgar créditos. La importancia de estudiar a las mujeres empresarias en esta región radica en que las mujeres representan el 41.6%⁵ de la población económicamente activa. La tasa promedio de participación de la mujer en la actividad empresarial es del 15%, porción en la cual se reconoce que el 71% emprende por oportunidad y un 29% por necesidad. Esto indica que las mujeres están pendientes de las condiciones y oportunidades que se abren mediante las crecientes políticas públicas a su favor, y no sólo se mueven en función a la urgencia de satisfacer las necesidades de su familia.

Las empresas dirigidas por mujeres se orientan en su mayoría hacia el sector servicios y alimentación, pero son de menor tamaño que las análogas dirigidas por hombres, y tienen menor avance tecnológico. Generalmente, estas empresas dirigidas por mujeres tienden a establecerse a partir de las capacidades del espacio doméstico, es decir: elaboración de comida, manualidades, peluquería y barbería,

etc. También es una característica general el que ellas estén ubicadas en el sector informal de la economía. Por otra parte, los datos muestran que, mientras los hombres tienden a dirigir sus emprendimientos hacia la industria y la manufactura, las mujeres se orientan hacia el comercio y los servicios. Según un estudio del BIRF (citado por Camarena) en Ecuador, el 29% de las empresas dirigidas por mujeres actúa en el área del comercio, contra 12% en el sector de manufacturas y el 10% en servicios varios; en comparación a Bolivia donde casi el 50% se dedica al comercio contra 17% a la manufactura y otro 12% a servicios varios. Los sectores donde se concentra la actividad de las mujeres empresarias son considerados por los organismos internacionales como los que menos incidencia tienen en el desarrollo global de cada país, y esto se atribuye a su mayor aversión a los riesgos que entraña, por ejemplo, la innovación tecnológica. Habría que cruzar estas consideraciones con las también señaladas barreras que tienen que atravesar las emprendedoras en el logro de financiamiento y asesorías, a la hora de incursionar en esos sectores industriales de punta. Otro dato significativo en este sentido es la poca incidencia de la actividad femenina en las exportaciones. Su trabajo se orienta fundamentalmente al mercado interno, incluso con más precisión: los mercados locales del entorno inmediato de su empresa.

Así mismo se ha establecido que, como son en su mayoría empresas familiares, su fuerza de trabajo está constituida por miembros del núcleo consanguíneo o por filiación. Los valores activos de las empresas de mujeres muestran un nivel más bajo de valoración, en cuanto a valores de activos, valor agregado por empleado y beneficios. La inmensa mayoría de estas PYMES en América Latina se ubican en el segmento micro, es decir, aquellas que emplean entre 1 y 5 trabajadores, según los documentos del SELA (Sistema Económico de Latinoamérica, organismo multinacional). En el caso de Ecuador, el sector micro representa el 41%.

Un estudio comparativo por académicos latinoamericanos, nos permite establecer que las empresas gestionadas por mujeres son en su mayoría empresas familiares (83,9%). Por otra parte, en cuanto a formación gerencial en la PYME, no se encontraron diferencias significativas.

Operar en el sector servicios puede resultar complejo para las mujeres dado que en este sector la mercadotecnia y promoción de los servicios es muy diferente de la venta de productos, ya sean manufacturas o productos agropecuarios. Igual modo, las mujeres señalan que tienen problemas de seguridad al operar en el sector comercial o de servicios. En el sector servicios, la tecnología y el valor agregado pueden ser determinantes para el éxito de las empresas, lo que normalmente conlleva educación, capacitación y capital. Dadas las deficiencias en estos rubros las PYME de mujeres en estos sectores pueden estar perdiendo oportunidades para promover su desarrollo (SELA, 2010).

Las empresas familiares se caracterizan entonces por su menor tamaño, baja tasa de supervivencia, propiedad compartida, ubicadas en los sectores menos rentables y en su mayoría, sus actividades desean ser compatibilizadas con las tareas de mantenimiento del hogar, por lo que los criterios de su conducción muestran baja disposición al riesgo, alta necesidad de logro y poca proactividad. En fin, las empresarias tienden a tener menos empleados, poseen propiedades de menor valor, tienen muy poca participación en actividad de formación profesional o capacitación empresarial y trabajan menos horas con una tasa de productividad también menor.

En un estudio de alcance latinoamericano, el BIRF (2010) presenta los obstáculos al que se enfrentan los empresarios al momento de emprender o expandir su empresa, como podemos ver en el cuadro, hay obstáculos que afectan desproporcionadamente a las mujeres y otros que las afectan solo a ellas, los cuales estarían convirtiéndose en barreras para su desarrollo.

Existe evidencia de que, por otra parte, que, a pesar de todos los problemas, las mujeres son más productivas por hora trabajada, pues el hecho de que dediquen menos horas a la empresa se relaciona negativamente con el resultado. Sin embargo, en lo que se refiere a las empresas dirigidas por hombres se observa una mayor capacidad de transformar el capital financiero en ingresos y para materializar sus intenciones de crecimiento en el corto plazo en ingresos.

FOMIN y Ernst y Young (2014, mencionado por Car), han señalado que las mujeres muestran mayor miedo al fracaso y menor confianza en sí mismas, por un lado, y por el otro no cuentan con asesoría especializada para hacer crecer sus empresas lo que de algún modo las limita al momento de realizar negociaciones que podrían resultar ventajosas para su empresa.

Para tener una visión de conjunto de las ventajas y desventajas para el pequeño y mediano empresario de acuerdo a su género, presentamos el siguiente cuadro (Cuadro 1).

En este contexto en Latinoamérica las instituciones formales e informales juegan papel importante para mejorar la calidad y cantidad de las mujeres empresarias, dado que en el contexto social general es común pensar que una empresa gestionada por una mujer es un complemento de su actividad doméstica, sin embargo, muchas mujeres latinoamericanas además de cumplir con el papel tradicional de la familia, están desarrollando empresas.

Cuadro 1.

Obstáculos al emprendimiento y expansión de la pequeña y microempresa.

Fuente BIRF 2010

	Afectan a hombres y mujeres	Afectan desproporcionadamente a mujeres	Afectan principalmente a mujeres
Clima para hacer negocios	• Falta de información sobre trámites • Procedimientos complejos y carga fiscal excesiva • Ley laboral engorrosa	Exposición a corrupción a través de regulaciones excesivas	La ley aún exige que el marido apruebe las operaciones comerciales y las transacciones con bienes personales (Chile)
Habilidades individuales y capital humano	• Diferencia en destrezas empresariales • Falta de cursos y capacitación de buena calidad	• Las empresas tienen capital humano más bajo (en algunos países) • Falta capacitación de calidad y cursos pertinentes	
Acumulación de activos, uso de garantías y financiamiento	• Activos insuficientes • Problemas con el registro de bienes raíces y con títulos de dominio • Sistemas financieros incipientes • Falta de productos financieros para PYME	• Uso de garantías • Problemas con el registro de tierras y bienes raíces y con los títulos de dominio • Falta de productos financieros para PYME	• En algunos países, sigue dominando un sistema donde sólo los maridos y padres son dueños de los activos. • La mujer acumula activos de menor valor de mercado
Asignación de tareas al interior de la familia y roles de género		• Concentración en sectores y ocupaciones según el género	• Responsabilidad por el cuidado de los niños (cuidado de ancianos y enfermos) • La sede del negocio es la casa

Otros Factores Sociales	• Acceso a redes limitadas por clase social	• Acceso a redes limitadas por clase social y por falta de relaciones en trabajos anteriores o estudios.	
--------------------------------	---	--	--

Es por tales razones que se imponen leyes y políticas públicas especialmente dirigidas a superar las debilidades de los emprendimientos realizados por mujeres en todos los países de América Latina. Esto en concordancia con las ventajas que presentan las PYME en la economía de nuestros países; pero también por algunas razones que constituyen ventajas para el sector femenino de la población.

Ya se mostró que, aunque asediada por labores domésticas, las mujeres dedican menos tiempo a las tareas que demanda la empresa familiar, este tiempo es relativamente más productivo que el de sus compañeros (cónyuges, hijos). Este elemento se junta a otro rasgo que ya fue descubierto y aprovechado por entidades financieras en todo el mundo, partiendo de la experiencia del Banco de los Pobres en la India: las mujeres suelen ser más responsables a la hora de pagar sus deudas y por ello son agentes más confiables a la hora de otorgar créditos. Yunis, el fundador de este banco, tiene parte fundamental de su cartera de créditos, entregados a PYMES dirigidas por mujeres. Esta experiencia ha sido tomada en cuenta en experiencias, tales como el banco de la Mujer en Venezuela.

LA RELEVANCIA DE LAS PYMES EN ECUADOR

En el Ecuador, de acuerdo a la conceptualización del Servicio de Rentas Internas (SRI), a las PYMES se las conoce como “el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (Servicio de Rentas Internas, s.f.). Como puede constatarse, es una definición que aporta más bien pocos elementos definitorios, por lo que hay que complementarlo con otra documentación y otros enfoques.

Para ir precisando las definiciones, y comenzando por ubicarnos nacionalmente, el artículo 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión del Ecuador ofrece una conceptualización de las micro, pequeñas y medianas empresas. Según ella, se indica:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales,

señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento (p.26).

Considerando sus finalidades, y haciendo un razonamiento deductivo, si los fines de toda actividad comercial es la de obtener una utilidad o ganancia, lo mismo se aplica para las pequeñas y medianas empresas. Para las PYMES, producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores, sería el objetivo primordial. Nótese que esta definición atiende fundamentalmente al sentido mismo de la actividad empresarial, a cómo repercutirá en el bienestar o la satisfacción de las necesidades de sus clientes potenciales.

De acuerdo a su actividad económica, las PYMES pueden ser de una gran variedad. Las PYMES se dedican, en general, a la producción, servicios y comercio: Alimentos, confecciones, cerámica, gráfico, construcción, metalmecánica, electrónica radio, turismo y hotelería, servicios profesionales.

Se destacan las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor,
- Servicios comunales, sociales y personales.
- Industrias manufactureras diversas;
- Construcción;
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones;
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas;
- Pesca, agricultura y silvicultura;
- Otros

(Cardozo, Edyamira, Velasquez de Naime, Yngrid, & Rodríguez Monroy, Carlos, 2012)

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Presidencia de la República del Ecuador, act. 2017) presenta la clasificación de las empresas según su tamaño. En esta tipificación se destaca como criterio los ingresos sobre el número de trabajadores, tal cual lo define el Reglamento. Estos indicadores son pertinentes para considerar su estructura e institucionalidad del desarrollo productivo de la inversión y los mecanismos e instrumentos de fomento productivo.

Así se distinguen los siguientes niveles o tipos:

Microempresas:

Ingresos menores a \$100.000,00

Trabajadores: Entre 1 a 9 personas

Pequeña empresa:

Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00

Trabajadores: Entre 10 a 49 personas

Mediana empresa:

Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00

Trabajadores: Entre 50 a 199 personas.

De acuerdo a lo establecido en el reglamento antes indicado, las empresas grandes, serían las que cumplen los siguientes requisitos:

Ingresos superiores a los \$5'000.001,00

Trabajadores: Más de 200 personas

En la economía nacional ecuatoriana, las fortalezas de las PYMES se concentran en 2 puntos importantes que se detallan a continuación: (Jácome & King, 2013).

- Su contribución a la economía, donde representan el 90% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y crean casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día, por ejemplo: tiendas, restaurantes, etc.
- Su capacidad de adaptación y redistribución, al no contar con muchos trabajadores, las PYMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía y al posicionamiento de los estratos socioeconómicos media hacia abajo en el Producto Interno Bruto.

Por otra parte, los puntos críticos de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, en que no han avanzado, son dos aspectos fundamentales:

- Compra de maquinaria de primera generación (mantienen insertados programas computarizados en sus máquinas); y que sus áreas financieras y de venta no trabajan con software que optimicen sus tiempos de trabajo, logrando de esta forma minimizar costos para maximizar utilidades.

Las pequeñas y medianas empresas con mucha frecuencia se enfrentan a las imperfecciones del mercado, como son las dificultades a la hora de obtener capital o

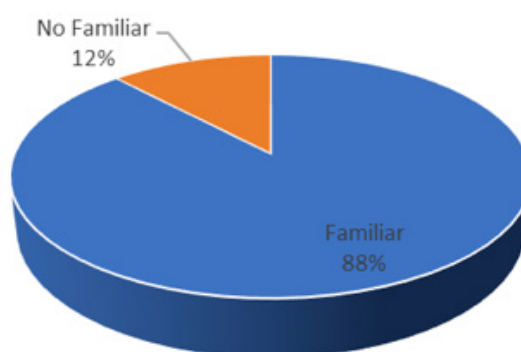
crédito, sobre todo cuando se empieza a constituir este tipo de entidades económicas. Los escasos recursos de que disponen pueden también limitarles el acceso a las nuevas tecnologías o a la innovación.

Los economistas y especialistas en gerencia están de acuerdo en definir como conceptos clave de la actualidad de su disciplina, las de competitividad y productividad. Una y otra son dos eslabones de una misma cadena de producción de valor que conecta el entorno y el ámbito interno de la empresa.

La competitividad tiene que ver con el esfuerzo ejecutado por la empresa para obtener y conservar una determinada cuota de participación en el mercado mediante la creación de valor agregado. Es claro, que esa cuota de participación depende, en principio, del tipo de estructura de mercado o industria donde se encuentre inserta la empresa; es decir monopolio, competencia monopolística u oligopolio.

Estas estructuras se diferencian por el número de empresas participantes, y las PYME suelen ubicarse en las de competencia monopolística preferentemente y en ocasiones en la estructura oligopólica, debido a las menores barreras a la entrada en estos dos tipos de mercados. Sin embargo, la competitividad no solo está relacionada con las empresas rivales, sino que tiene que ver, además, con los clientes y los proveedores. Según Porter (2009), “a pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo –entre ellos el clima y el ciclo empresarial- la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y largo plazo” (p. 32).

Figura 1.
Tipo de empresas según su propiedad



Fuente: Observatorio de PYMES de Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, 2016

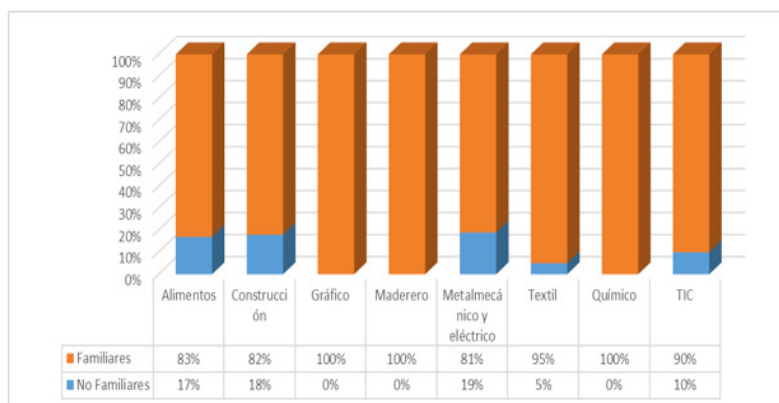
En cuanto a la incidencia por sectores se encuentra que la: primera actividad, aunque de forma disímil, son los sectores químico y maderero con un 100% sin contribución de empresas no familiares; siguiendo en orden de importancia la actividad

textil, con un 95%; y, la tercera actividad de los pequeños y medianos empresarios se concentra en el sector de alimentos, coincidentemente PYMES familiares y no familiares (Observatorio de PYMES de Universidad Andina Simón Bolívar, 2016), tal como muestra la siguiente gráfica:

Figura 2.

PYMES familiares y de capital diverso

Fuente: Observatorio de PYMES de Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, 2016



Fuente: Revista Espacios

Las Pymes absorben 70% de la PEA y el 25% del PIB no petrolero. En la actualidad, en Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son Pymes.

Sus ingresos en el 2011 fueron de USD 23 000 millones y su contribución al impuesto a la renta superó los USD 270 millones.

Estas cifras, son un claro ejemplo, de la importancia que tienen estas compañías en el país; especialmente por su capacidad de absorción de empleo.

La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo
- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias depri-midas

- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto mas equitativo del ingreso
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (sub contratación)
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado
- (Barrera)

RELEVANCIA DE UNA GERENCIA EFICIENTE Y EFECTIVA DE LAS PYMES.

Las cualidades y métodos del gerente son los elementos en que se basan la vida y la continuidad de cualquier empresa, sea grande o PYME. La calidad y la capacidad de la gerencia es lo que determina el éxito de una actividad económica y, más aún, su continuidad. Tomada colectivamente, la dirección de la empresa es el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos sus recursos. Pero los efectos de una buena o mala gerencia no sólo repercutirán en el logro de los intereses de los propietarios o los directamente involucrados en la empresa, sino a toda la sociedad. Si recordamos toda la importancia que tiene la PYME en la economía nacional, en cuanto al empleo y demás variables económicas que hemos comentado, la conducción de los negocios afectará a sectores amplios de la población.

Por todo ello, el pequeño y mediano empresario o empresaria debe mantener una actitud de permanente actualización y optar siempre por métodos de gestión empresarial cada vez más profesionalizados en la medida de lo posible. El gerente, especialmente el director general que generalmente es también el propietario principal de la PYME, debe ser capaz de ver la empresa como un todo y de integrar su propia función, así como ser capaz de relacionar sus productos dentro del ambiente total; descubrir qué es lo significativo en él y tenerlo en cuenta para tomar sus decisiones. Tendrá, en suma, que aprender a ver cada vez más las novedades económicas, políticas y sociales a nivel mundial, nacional y local, e integrar las tendencias en sus propias decisiones.

En lo interno, el gerente de la PYME debe dirigir mediante objetivos y ser capaz de tomar decisiones estratégicas que, ayudado por un equipo integrado y organizado por él mismo, puedan ser puestas en práctica. Así mismo, debe crear sistemas que permitan la medición, tanto de los resultados como de su propio desempeño, utilizando circuitos de información fiables y rápidos. En síntesis, el buen gerente debe conocer bien el negocio en todas sus aristas, planificar, conducir a sus empleados y empleadas, ejecutar las medidas necesarias, controlar las actividades, supervisarlas, para poder lograr la consecución de los objetivos fijados y establecer los modos y

momentos de actuación de cada uno de sus colaboradores.

Por supuesto, las presiones que recibe un directivo de cualquier empresa, sea cual sea su tamaño y sus proyecciones, son fundamentalmente las competitivas. Por una parte, se encuentran las exigencias de aumentar la productividad, lo cual implica una gran capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos, una mayor participación de los colaboradores y más delegación en el seno de la estructura organizativa. Igualmente, exigente es el control de los costos. Esto último, en cualquier empresa puede llevar hasta la necesidad de la reducción de la fuerza e incluso la realización de despidos, cuando no se logra organizar bien el aprovechamiento del tiempo y los esfuerzos de los trabajadores. En el caso de una empresa familiar las presiones también vienen directamente del cumplimiento con las necesidades familiares tales como los hijos, descendientes, la comunidad y la disponibilidad para la vida privada.

En otro nivel de exigencias, las empresas que desean competir incluso en el plano internacional, deben tomar medidas para mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Para ello, deben agenciar el cumplimiento de las normas de calidad total, deben estar dispuestos a investigar e ingeniárselas para la resolución de los problemas que se presentan y tomar las medidas necesarias para el mejoramiento continuo. Debe haber una constante búsqueda de la eficiencia tanto personal como del conjunto de los elementos que componen la organización.

Una organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma, estos deben ser claros cuantificables entendibles y escritos con un verbo en infinitivo. De hecho, esta es una de las funciones básicas del gerente, junto a planificar el trabajo de sus colaboradores para conseguir los objetivos planteados, organizar el trabajo planificado, de modo que se realice de la manera más efectiva y eficiente. El gerente también debe motivar a sus colaboradores a fin de que lleven a cabo la labor planificada tal y como se han previsto. Todos estos esfuerzos deben complementarse con un efectivo control de la ejecución del trabajo.

Los principales esfuerzos de cualquier emprendedor en la PYME, especialmente si es una empresa, debe estar enfocado a superar las debilidades que se han detectado en esta clase de emprendimiento. En el área administrativa, se considera que las empresas de tipo familiar constituidas en base a las necesidades personales del dueño, tienen las siguientes debilidades a superar:

- Su estructura organizativa está poco diferenciadas.
- Carecen de sistemas administrativos claramente definitivos de acuerdo a criterios modernos.

Por otro lado, se percibe en las cabezas de los emprendedores de las PYME un gran espíritu emprendedor, el cual es una característica del micro, pequeño y mediano empresario, que plasma una idea en una actividad empresarial.

Un emprendedor es alguien que se ocupa de llevar adelante un emprendimiento, o sea realizar un proceso de iniciar una aventura empresarial, organizar los recursos necesarios y el asumir los riesgos y recompensas asociadas, su ámbito de acción puede ser externo cuando se trata de iniciar una nueva empresa o una organización nueva para una empresa ya existente.

El espíritu emprendedor se hace presente en una persona cuando esta busca la excelencia de su desempeño, trata de innovar y establecer metas a largo plazo. Se puede decir que es una actitud que se traduce en creatividad y una disposición para asumir riesgos para iniciar o administrar un nuevo emprendimiento o negocio. Para Bernal, César, "Una persona con cultura y espíritu emprendedor se orienta a buscar oportunidades y recursos para optimizarlos y convertirlos en hechos, ya sea de desarrollo de unidades de negocio (emprendiendo nuevas actividades en negocios ya constituidos) o iniciando nuevos negocios, para lo cual asume el riesgo que ello demanda.

El emprendedor identifica tendencias y cambios en el entorno, a los que otros no han prestado atención, innova introduciendo nuevos bienes o servicios, nuevas formas de producir o prestar servicios, o nuevas formas de realizar negocios.

Si bien todo lo anterior es fundamental, y el núcleo de las fuerzas personales con los cuales se pueden afrontar todos los problemas de una PYME, hay que estar conscientes que a veces existen obstáculos frente a los cuales hay que detenerse un poco a redimensionar los esfuerzos.

Es sabido que, por ejemplo, en el aspecto financiero, las PYMES afrontan dificultades de acceso al crédito debido a la falta de proyectos de inversión atractivos. Estas PYMES además, en la mayoría de los casos, se caracterizan por recurrir principalmente al ahorro familiar como instrumento de capitalización e inversión. Por otro lado, este tipo de empresas presentan altos rendimientos sobre la inversión; aunque deben impulsar importantes reformas en sus métodos de trabajo para superar los defectos de sus sistemas de cobranza que casi siempre son insuficientes.

Las PYMES se caracterizan por varias debilidades en el aspecto financiero y administrativo, debido a su reducido margen de ganancia, poca liquidez y rentabilidad. También deben superar la falta de un adecuado control de actividades económico financieras ni con una evaluación correcta de sus costos, su desconocimiento de los diversos instrumentos financieros.

Los gerentes de las PYMES deben procurar ser personas muy informadas en la situación económica actual del país, la región e incluso del mundo. Si bien la mayoría de las Pymes surgen como resultado del desempleo, para resolver las exigencias hasta de la mera supervivencia, en la medida en que se desarrollan, deben asumir un compromiso consigo mismas para valorarse y superar todas estas dificultades. Una de las claves para ello, es la conciencia de la necesidad de la actualización tecnológica.

LA NECESIDAD DE LA ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA.

Desde inicios de los años 1990s, se han presentado claras oportunidades para que las PYMES puedan cambiar algunas de sus deficiencias tecnológicas con las que cuentan, organizacionales y administrativas.

El desarrollo de las PYMES depende de cierta manera de la tecnología que tiene el fin de mejorar su productividad y así poder ser competitiva, la implementación de estos sistemas de información en una compañía ayudan a brindar una gran posibilidad para poder obtener grandes ventajas, y así poco a poco ir incrementando la capacidad de la organización. No obstante, hay que tomar en cuenta los beneficios que ofrece y el costo de la implementación y el mantenimiento de la tecnología implementada, externa, así contar con una mejor comunicación entre nuevos clientes y los ya existentes.

Existen ciertas barreras en el uso de las tecnologías de información. Específicamente, se podrían nombrar las 4 barreras principales que a lo largo de los años han impedido que las PYME'S logren su propio cambio, innovación y modernización estas son:

- Resistencia al cambio
- Definición de requerimientos
- Hardware y software
- Dependencia de los proveedores de tecnología

Todas y cada uno de estos obstáculos un buen gerente debe atenderlas por separado y de manera sistemática.

La oposición al cambio incluye diferentes aspectos, como: El temor al uso de alguna tecnología por parte de la empresa y sus colaboradores, temor a cometer errores en el uso de la nueva tecnología, dejar viejas prácticas para incorporar nuevas.

En cuanto a los otros factores, es importante que el gerente, o bien invierta parte de su tiempo para actualizarse tecnológicamente él mismo, o de contratar un especialista. A veces, estas decisiones son esenciales para el éxito.

CAPÍTULO 3

CONSIDERACIONES SOBRE POLÍTICAS PÚBLICAS DIRIGIDAS A LAS PYMES

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS ¿CÓMO SE FORMULAN?

Una de las características generales de la economía mundial actual, con sus manifestaciones en todos y cada uno de los países, es la tendencia a la concentración de la propiedad y la integración vertical (de cada una de las actividades relacionadas con la producción de un bien: extracción de materia prima, procesamiento, transporte, manufactura, distribución) y horizontal (de todas las posibles oferentes de la mercancía en cuestión); en otras palabras, la monopolización en grandes trusts, los cuales, además, por si fuera poco, están también integradas con el capital financiero, lo cual les permite acceder con mayor facilidad al financiamiento necesario para sus actividades.

Esta realidad que, como ya dijimos, afecta a prácticamente todos los países, los cuales a su vez tienen relación necesaria con una economía mundial por la vía del comercio internacional, que constituye un entorno bastante problemático para aquellos emprendedores individuales o familias que se propongan desarrollar una actividad productiva para impulsar una empresa familiar pequeña o mediana. De hecho, desde la década de los ochenta, por lo menos, y con más fuerza en la de los 90 del siglo XX, se habla insistentemente de la “globalización”, no sólo para enfatizar la integración cada vez más afirmada del comercio internacional, el cual se convierte en un factor determinante de toda la economía de las naciones, sino también la fuerza creciente

con que las nuevas exigencias hacen presión sobre los emprendedores de todas las dimensiones, desde las más grandes, hasta las más pequeñas. La competencia internacional, la palabra clave de estos tiempos, se ve acompañada de la presión por la desregulación, la privatización, y en fin el libre juego de la oferta y la demanda en todos los ámbitos; todas tendencias que contribuyen, en mayor o menor medida, a la concentración de la propiedad y los excedentes, y la monopolización.

A pesar de que la tendencia general a la monopolización es mundial y golpea las posibilidades de desarrollo de las PYME, éstas siguen siendo de una gran importancia, como hemos comentado en los párrafos anteriores de este texto. Ello se debe, en primer lugar, a sus capacidades para brindar empleo, pero también a que pueden llegar a la satisfacción de demandas específicas en nichos de mercado que las grandes empresas no logran llenar. Estas posibilidades de las PYMES están en relación directa con el mejoramiento de la economía en general y el combate contra la pobreza en particular. Es decir, el interés por las PYMES puede tener una perspectiva referida al conjunto de la sociedad o del país, frente a la ampliación de las desigualdades sociales, el fortalecimiento de las tendencias de la globalización y las exigencias en cuanto a calidad, tecnología, innovaciones y productividad que de allí se deriva; pero también puede tener interés en el sentido de diversificar cada vez más las opciones en ese mismo comercio internacional (y nacional).

Estas potencialidades (capacidad empleadora, satisfacción de mercados, superación de la pobreza) de las PYME han sido esgrimidas en las recomendaciones mundiales que los organismos internacionales les hacen a los gobiernos a desarrollar políticas públicas que contribuyan a la formación, estímulo y crecimiento de las unidades del sector. Por supuesto, el hecho de contribuir al empleo y participar en alguna manera en el mercado mundial con una producción nacional que le reporte al país la necesaria divisa para el equilibrio adecuado de las cuentas del comercio, es para un estado algo muy importante, además si tenemos en cuenta que esas contribuciones invalorable de las PYMES al bienestar económico de la población, son a su vez factores de estabilidad política, tanto por sus efectos generales de bienestar, como por la formación de una nueva clase social que pudiera recibir con agrado políticas públicas que contribuyan al fortalecimiento del sector de la pequeña y mediana empresa. Esta aparición de grupos y clases sociales enteras interesadas en este tipo de políticas públicas de fomento retroalimenta la posibilidad de que se consideren, diseñen y ejecuten estas acciones oficiales.

Como marco de ese proceso por el cual se forman políticas públicas dirigidas al fomento y fortalecimiento de las PYME, hay una discusión, que no es sólo académica, sino que activa enfrentamientos y disputas entre tendencias políticas concretas, que ha alimentado las opciones de política estatal en relación a la economía que, de

paso, afectan los posibles apoyos oficiales a las PYMES. Esquematizando al máximo, y sin detenernos en especificidades nacionales, hay dos propuestas básicas de estrategias estatales para la economía. Hay los que, por un lado, se muestran férreamente partidarios de que los equilibrios económicos se logren por decirlo así, por sí solos, dejando que funcionen lo que llaman “los mecanismos espontáneos del mercado”: la oferta y la demanda. La otra posición, se muestra mucho más dispuesta a promover políticas y apoyos desde el estado, con financiamiento, asesorías, facilidades tributarias, protección respecto a los competidores extranjeros y demás políticas con esa orientación general de promoción y protección a la industria nacional. Para resumirlo todavía más, se encuentran los partidarios a rajatabla del libre mercado, que reducen al estado a la función de brindar servicios públicos, la seguridad general y la resolución de conflictos que puedan presentarse en los contratos, por un lado y, por el otro, los impulsores de la intervención del estado en la economía, lo cual incluye empresas estatales y beneficios y protección de tipo tributarios, créditos, etc.

La cuestión es que se asume, en general, que las políticas estatales, las políticas pública, deben ser concebidas en beneficio de todos los ciudadanos, independientemente de su clase social y de su lugar en la producción, dueños, empresarios o trabajadores asalariados, vendedores o compradores de bienes y servicios. Por supuesto, esta generalidad casi nunca se logra. Si hablamos de lograr la hegemonía política, siempre nos encontraremos con parcialidades que hablan a nombre de los intereses generales, pero que, al final, representan un sector nada más. En todo caso, al Estado, por un asunto de mantener su propia vigencia y rol en la sociedad de principal factor unificador de una población en un territorio determinado, hace esfuerzos por mantener una importante base social para su predominio, y ello sólo lo puede lograr intentando asegurar la mayor representatividad posible en sus decisiones y políticas de los diferentes grupos, sectores e intereses en general que se mueven en el espacio nacional.

Desde la ciencia que estudia la orientación del estado, la politología y la administración pública, se plantean al menos dos orientaciones básicas para ayudar a conseguir la perspectiva esbozada en el párrafo anterior. Por un lado, se encuentran los institucionalistas que insisten en el diseño de las instituciones, de las reglas del juego y la estructuración de las organizaciones, para lograr los objetivos colectivos. Por el otro lado, los agrupados en la llamada “Escuela de la elección pública” parten de considerar que son los individuos y grupos concretos, con sus demandas particulares e intereses inmediatos, los que influyen en la naturaleza de las instituciones y de las decisiones que toman.

Lo cierto es que el fracaso o el éxito de las políticas públicas dependen del conjunto de organizaciones que deben entrar en operación para llevar a la práctica lo diseñado. Tanto la confección como la ejecución de esas políticas requieren la existencia de esas organizaciones. En ellas, tiene su presencia un segmento social cuya

denominación tiene mala fama: la burocracia.

Lo cierto es que hay que reconocer que sin burocracia serían inexplicables o incomprensibles fenómenos cruciales de la historia de la humanidad, tales como la construcción de las pirámides en el antiguo Egipto, o la realización de los viajes espaciales en el mundo de hoy. Nada de ello habría sido posible sin enormes y eficaces estructuras donde los seres humanos (muchos de ellos) coordinan sus esfuerzos de acuerdo a unas previsiones e indicaciones presentes en un plan, donde se señala cómo movilizar los esfuerzos y los recursos necesarios para los objetivos colectivos.

Y es que la burocracia es, en términos generales e históricos, un tipo de organización que ha existido en los más variados tiempos y lugares. Para el gran sociólogo alemán Max Weber, el término burocracia designa un cuerpo profesional de funcionarios, caracterizado por la división del trabajo, la presencia de una autoridad a la cabeza de todo el trabajo de coordinación y organización, cargos y posiciones, así como la regulación de toda la actividad colectiva mediante reglas o normas debidamente formalizadas.

La expansión de las funciones del gobierno en las sociedades modernas ha estimulado el auge de las burocracias: incremento del número de funcionarios de todo tipo, de los recursos asignados a sus actividades y, en general, de su poder. Pero, junto a su crecimiento ciertamente desmedido en muchos casos, han crecido los reclamos y protestas por sus defectos: complicación de los procedimientos, retardo en las decisiones, ineficacia, el “secretismo”, etc. Ha habido, incluso, teóricos y sociólogos que han advertido que la burocracia, por su lógica interna, tiende a aumentar y se coloca como imprescindible, a la vez que obstaculizadora de muchas iniciativas. De hecho, la rigidez burocrática es una consecuencia del predominio de reglas racionales y la búsqueda a toda costa de un comportamiento confiable y predecible del burócrata.

Por nuestro peculiar desarrollo histórico, que incluye la herencia de ciertas tradiciones políticas de los Imperios que nos conquistaron y colonizaron, los estados latinoamericanos, poseen en general ciertas tendencias con las cuales hay que lidiar: mucho poder concentrado en el ejecutivo en detrimento de las ramas legislativa y judicial, ciudadanía en problemas por la persistencia de odiosas discriminaciones y desigualdades sociales, y la persistencia de privilegios de ciertas corporaciones, como las Fuerzas Armadas y, en ocasiones, la Iglesia. Por una antigua tradición, los estados se organizaron burocráticamente, alrededor de cuatro grandes ejes burocráticos fundamentales, que adquirieron expresión en los ministerios básicos: defensa, hacienda, relaciones exteriores y obras públicas. A partir de esos cuatro grandes ejes burocráticos u organizativos, la “fronda burocrática” del Estado ha tendido siempre a crecer, bifurcarse y diversificarse.

La historia política del continente, asunto que no trataremos aquí, es algo que todo emprendedor debe conocer, así sea en términos muy generales, por cuanto el Estado es uno de los factores inevitables y más importantes del entorno de su empresa. En términos muy generales, sin detenernos en detalles y períodos, los regímenes políticos en América Latina han oscilado entre dos extremos: o bien, dictaduras que han coartado los derechos, o bien, ensayos institucionales democráticos representativos. Estos regímenes han definido el campo de acciones de los ciudadanos y los canales por los cuales el Estado responde a las demandas y necesidades de sus gobernados. Podemos ver que hay relaciones particulares, transacciones entre grupos económicos y sectores de la burocracia, sectores dominantes o excluidos, etc.

Así mismo, las políticas públicas han oscilado entre, o bien la orientación a preservar los intereses de los grandes grupos económicos o privilegiados, o bien cierta inclinación hacia los sectores necesitados, a veces con matices genéricamente caracterizados “populistas”, en el sentido de ensayar nuevas formas de redistribución de la riqueza usando, para ello, los recursos estatales en la asistencia de las necesidades generales de la población. La primera tendencia ha utilizado muchas veces un discurso justificador que habla de “desarrollo” para defender políticas que benefician a los grandes grupos económicos e incentivar la inversión extranjera; mientras que la segunda, multiplican las promesas de reivindicaciones populares, la mayor parte de las veces utilizando los recursos públicos que muchas veces no son suficientes. Ambas inclinaciones de un gobierno, llamémoslas “desarrollistas” y “populistas”, pueden llevar a extremos que ocasionan crisis de grandes proporciones que afectan el nivel de vida de la población y la posibilidad misma de impulsar políticas de fomento de las PYME, que es nuestro tema.

Cualquier emprendedor, como dijimos, se consigue al Estado como un elemento muy importante de su entorno, y ello representa para él, por igual, amenazas y oportunidades. Desde el papeleo para la formalización de su empresa, el aprovechamiento de las políticas públicas de fomento o financiamiento especial y de protección comercial o tributaria, llegando a la procura de servicios públicos generales necesarios para cualquier actividad económica viable, el empresario pequeño, mediano o grande, tiene que lidiar con las instituciones del país, en especial las relacionadas con el gobierno nacional, regional o local. Ocurre que, por más que intente alejarse de la política y no meterse con ella, por parecer bastante complicada, opaca y hasta perversa, la política se mete con todas al final.

Por ello, se hace necesario conocer algunas nociones de los factores que llevan a la formación de las políticas públicas, por cuanto los emprendedores no sólo son un factor paciente, que recibe o sufre las consecuencias de ellas, sino que puede ser un sujeto coadyuvante y hasta creativo. En fin, puede influir de alguna manera en la concepción, aplicación y continuación o cambios de esas acciones públicas. Nos parece

entonces pertinente explorar las distintas etapas de la elaboración e implantación de las políticas públicas por lo que concierne a las PYME.

Hay varios enfoques entre los especialistas acerca de cómo se forman, se diseñan, se aplican y balancean las políticas públicas. Es decir, no existe un consenso absoluto acerca de cuál es la mejor metodología; ninguna de ellas, por lo demás, se halla a prueba de errores y fallas, para lograr realizarlas a entera satisfacción de toda la sociedad o, por lo menos, los sectores directamente afectados. En las discusiones al respecto, no sólo a nivel académico, sino entre facciones políticas también, se esgrimen muchas razones de muy variado tipo, desde las directamente políticas, especialmente polarizadas entre los defensores a ultranza del mercado y los que proponen mayor intervención del estado, filosóficas, entre los que argumentan desde la justicia y los que lo hacen desde motivaciones de efectividad y competitividad en una orientación globalista, y hasta epistemológicas y disciplinarias. Incluso en esas desavenencias percibimos a veces motivaciones personales o circunstanciales, por lo que hay que estar muy atentos a dejarse deslumbrar por la retórica utilizada.

En todo caso, observamos una tendencia predominante en la literatura acerca del tema, que pudiera caracterizar como estructural-funcionalista, es decir, aquellas orientaciones sociológicas que conciben a la sociedad como un organismo vivo que se auto conserva como unidad orgánica, mediante el adecuado funcionamiento de sus sistemas. Por otro lado, se halla una propuesta concreta de método de planificación, denominada como Planificación Estratégica Situacional por su creador Carlos Matus, que propone como la opción a una presunta “planificación tradicional”, cuyo origen se hallaría en la década de los 50, cuando organismos como la CEPAL (Comisión Económica para la América Latina de la ONU) fueron el escenario propicio para la elaboración de teorías y formulaciones políticas generales para abordar el problema del desarrollo en la región latinoamericana. No mostraremos aquí la extensa (y no resuelta) discusión entre estas posiciones principales de planificación. En esta oportunidad únicamente expondremos algunos elementos para describir el proceso mismo de elaboración de las políticas públicas. Para ello nos apoyaremos en el texto de Janet Kelly, especialista norteamericana en gestión pública (Kelly, 2004).

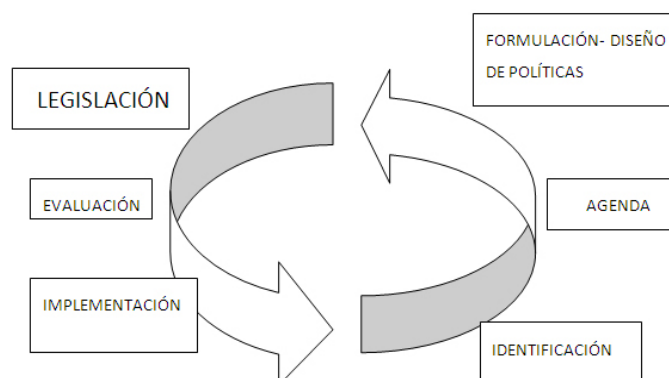
A pesar de las diferentes opiniones, desde un punto de vista histórico hay que partir de la premisa de que la manera cómo los estados se organizan para atender a sus funciones y responsabilidades, no son más que variaciones de un primer esquema original. Hay una serie de áreas de acción pública que son principales en todo gobierno; en todo caso, las diferencias se refieren a cómo agrupar y organizar las tareas y la importancia relativa que se le asignan a ciertos temas, de acuerdo a las preferencias programáticas o ideológicas de los gobernantes o las necesidades y urgencias del país en cuestión.

En este sentido, podemos enumerar las áreas de acción comunes de todo gobierno, a saber: la aplicación de la justicia, la defensa nacional y la seguridad ciudadana, la política exterior, la construcción de infraestructura, el manejo de las finanzas públicas, el comercio y la industria, el desarrollo social, la educación y la calidad de vida en general. Por otro lado, es bueno entender que existen principios y conceptos que sirven para todas las áreas de interés, lo cual no niega, sino que da un marco general, para los especialistas que puedan formarse en cada área específica.

Hay seis pasos que se cumplen en el proceso (o ciclo) de formación de las políticas públicas: 1) la identificación de un problema, 2) la puesta en agenda, 3) la formulación de la política correspondiente, 4) la aprobación de legislación o reglamentos para su implantación, 5) la implementación de la política por parte de los funcionarios ejecutores y 6) la evaluación de los resultados. De esta evaluación de resultados, se reinicia una vez más el proceso, que tiene forma cíclica, circular (ver gráfico 1 tomado de Kelly, Ob. Cit.: 63).

En cuanto a la definición de los problemas, no es suficiente que el problema sea importante, ya que de estos hay muchos. Hay que tomar en cuenta que las demandas de soluciones a problemas parecen crecer tanto como el nivel de las sociedades. Otro elemento a considerar es la aceptación a las decisiones que haya en la opinión pública, lo cual designa no sólo los medios, otros políticos, sino líderes, grupos, intereses. Es necesario que pase por una especie de embudo en el cual la cantidad o limitaciones de recursos, por una parte, y por la otra, las presiones y las influencias públicas, realizan una selección previa para la consideración de los que toman las decisiones. Aquellos asuntos que pueden lograr pasar por ese embudo, tienen que ver con que haya un alto nivel de consenso en cuanto a su consideración en la agenda del gobierno.

Gráfico 1.
Ciclo de las políticas públicas.



Es necesario que haya un grupo de promotores que gocen de un alto nivel de influencia o poder para colocar el tema en la agenda de los gobernantes. Por ello, es importante la existencia efectiva de organizaciones gremiales que agrupen y apoyen a los pequeños y medianos emprendedores, en especial las familiares. Parecerá que esto es agobiante, dada la cantidad de obligaciones que deben asumir las familias para salir adelante con su pequeño negocio. Pero, como se ve es algo importante, y no hay que echarlo en el olvido, mucho menos rechazarlo por algún tipo de escrúpulos. Hay que partir de la realidad de que no todos los ciudadanos, como podría pensarse a partir de las premisas de toda sociedad democrática, tienen un acceso igual en la toma de decisiones, siquiera en la fijación de puntos en la agenda de los gobernantes. Además, muchas personas no tienen interés o conocimientos suficientes, como para comprometerse en, por ejemplo, una campaña de opinión para conseguir alguna reivindicación concreta. Aquí también hay que agregar la situación de que hace falta algo de talento para lograr influir en la confección de la agenda gubernamental.

Ahora bien, hay todavía un largo trecho desde cuando un asunto entra en la agenda pública, hasta el momento en que formula en términos de política pública. Kelly llama la atención acerca del hecho de que hay un proceso constante de experimentación en las políticas públicas, sobre todo cuando se trata de problemas complejos, en que el ciclo ha de atravesar reiteradamente todos sus pasos hasta lograr “dar en el clavo”, en otras palabras, cuando la política acordada y puesta en ejecución responda a los criterios de eficiencia (que los recursos disponibles para el caso—dinero, tiempo, personal, etc.—, alcancen para dar los resultados esperados), eficacia (cumplimiento de los objetivos) y justicia (beneficio para los sectores correctos con los costos adecuados y sostenibles).

En cuanto al diseño mismo de las políticas, cabe advertir que, aunque sería lo recomendable, los asuntos no siempre se entregan para su elaboración a los expertos, entre otras cosas porque las repercusiones específicamente políticas de las decisiones pueden no ser importantes para los que son únicamente tecnócratas. Los ejemplos abundan. La aplicación de “paquetes de ajuste macroeconómico” en algunos países, y sus consecuencias sociales y políticas (en ocasiones, hasta la caída del gobierno mismo). Así, el diseño de las políticas surge de muchos lugares y participan desde grupos de cabildeo (lobby), pasando por asociaciones, gremios, partidos, empresarios, etc. Estos diseños de política pasan por la necesaria legislación, a los diferentes niveles: leyes, reglamentos, decretos, resoluciones, decisiones, notificaciones. Cabe destacar que los legisladores no siempre conocen el tema en cuestión, sino que, en la mayoría de los casos, se trata de políticos inmersos en un mundo específico de luchas, debates públicos, demandas específicas de su circunscripción electoral, en fin, es una persona presionada constantemente por múltiples intereses de diferentes tamaños y constancias, que a veces se convierten en oposiciones furiosas (ver Kelly, *Idem*).

Finalmente, ya cuando está diseñada “en teoría”, es decir, hay documentos, incluso planes escritos que guiarían lo que va a hacerse en la materia concreta, e halla en la etapa de la implementación, y aquí se consigue las posibles distorsiones, obstáculos, negaciones, ocasionadas por la burocracia, a veces no formada en la atención del problema que la política pública particular intenta resolver. Es más, los ejecutores puede que no estén suficientemente ganados para aplicar esa política en específico. Se dice entonces que hay problemas de agencia. Algunos expertos hablan de que hay que diseñar las políticas “a prueba de sabotaje”. También se ha descrito el proceso de implementación de políticas como un “juego” entre diferentes intereses que intervienen para que las políticas favorezcan sus intereses. Los diseños de política deben ser, además, factibles y realistas en relación a las capacidades administrativas de los funcionarios responsables.

Por ello, es pertinente tomar en cuenta la provisión de adecuados incentivos para la adecuada aplicación de las medidas, y no para la corrupción, por ejemplo. Por ello, el legislador (o su asesor experto) debe anticiparse a estos fenómenos distorsionantes en la formulación de las políticas públicas, lo cual, como se ha visto, no es una tarea nada sencilla.

El ciclo de las políticas públicas debe ser circular, reiterativo y continuo. Las decisiones en este terreno son siempre una apuesta y una experimentación. Por ello, es fundamental el momento de la evaluación, el cual es también el primer paso necesario para una nueva agenda de políticas públicas. En este sentido, la doctora Kelly anota que es un rasgo de las gestiones públicas latinoamericanas la ausencia de la valoración del momento de las evaluaciones sistemáticas de los impactos, efectos, defectos, fortalezas y debilidades de las políticas públicas. De allí la recomendación de que la evaluación (periódica, continua y final) sea incorporada como parte integral de cada una de las políticas públicas desde su diseño mismo. Otra regla recomendada para la evaluación, es que el agente de la evaluación sea externo al proceso mismo de la implementación o la unidad ejecutora. Esto va a la par de la regla de la transparencia, lo cual quiere decir que no hay mejor evaluador que el ciudadano común y para ello, es imprescindible la información acerca de los programas públicos. Lamentablemente, apunta Kelly (Ob. Cit.: 79), los gobiernos latinoamericanos no se han caracterizado precisamente por esa transparencia informativa. Por otra parte, las burocracias se resisten a la evaluación sistemática, aunque esto implique un enfoque de cortísimo plazo. Un método que puede solventar en una pequeña parte esta situación, es la implementación de programa de “gobierno electrónico” donde la puesta de información transparente sea permanente, continua y sistemática, a disposición libre del público, como corresponde a una sociedad democrática.

ALGUNAS POLÍTICAS PÚBLICAS DIRIGIDAS A LAS PYME

En este apartado daremos información histórica acerca de algunas iniciativas que desde organismos públicos se han realizado en el Ecuador. Se trata de mostrar tan solo una fracción de las cosas que los gobiernos pueden hacer para apoyar e impulsar un segmento económico que es de interés general para todo el país, con políticas públicas adecuadas a una perspectiva de desarrollo nacional.

Siendo la PYMES un sector de mucha importancia en cualquier economía nacional, es lógico que haya diferentes programas gubernamentales de apoyo a este segmento productivo y de servicios. Ello es así, incluso, independientemente de la orientación política general del gobierno. Signados en mayor o menor medida por las tendencias que antes comentáramos, de darle mayor énfasis a los mecanismos “espontáneos” del mercado, o a la intervención del Estado en la economía. De hecho, ha habido participación del Gobierno en la promoción de las exportaciones desde las PYMES para reanimar la posición del país en el mercado mundial, justamente desde la época de énfasis en la globalización, es decir, desde aproximadamente la década de los ochenta.

Se reporta el desarrollo de algunas actividades ejecutadas a través del MICIP, aunque un buen porcentaje de los pequeños industriales desconocen el resultado y efectividad de las mismas. Se citan las siguientes:

Los componentes del Programa son:

- A. Modernización de la Administración, para mejorar la gestión del MICIP
- B. Fondos Compartidos.

De su ejecución está encargado la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones – CORPEI. En este proyecto existen dos proyectos específicos:

1. Programa de Aprendizaje e Innovación Empresarial – FOCEX, que es un fondo de apoyo para mejorar la competitividad de las exportaciones.
2. Programa de Apoyo a las Microempresas – PME, se trata de un fondo de competitividad para las microempresas dedicadas al comercio exterior

Igualmente, se informa de un Programa de Calidad, de suma importancia, dadas las exigencias del mercado mundial globalizado.

En el marco de este Programa, el MICIP reportó el cumplimiento de un sin número de actividades, entre las que se menciona a las siguientes:

- Seminarios de Gerentes de Exportación y PYMES exportadoras

- Seminario ABC del Comercio Exterior y Negocios Internacionales
- Programa de Fondos Compartidos para el apoyo al desarrollo de la competitividad en empresas exportadoras, se atendieron a 570 proyectos en 18 provincias, con una asignación de 7 millones de dólares
- Apoyo al desarrollo de exportaciones de microempresarios, en beneficios de más de 10 mil unidades productivas en 14 provincias.
- Se realizaron estudios de competitividad en los sectores de los lácteos, camarón, maíz, flores, madera, turismo, pequeña y media microempresa, mango, atún, benchmarking turismo, textiles y confecciones, artesanías, diagnóstico integral de la competitividad, proyecto andino de competitividad.

En términos generales, las políticas y programas gubernamentales en el campo de las PYMES atienden a su capacitación gerencial, colocación en el mercado internacional para fomentar su actividad exportadora y orientaciones para el apoyo financiero.

Así, se mencionan los siguientes programas:

- Programa de Promoción y Desarrollo: financiamiento para talleres, diseño de estrategias, capacitación, ruedas de negocios, reuniones comerciales, ferias y exposiciones de pymes.
- Programa de Mejoramiento del Clima de Negocios: diagnósticos sectoriales, estudios de calidad y productividad, comercialización y marketing en artesanías.
- Programa de Desarrollo Empresarial: mejoramiento continuo de calidad y productividad, participación en seminarios internacionales
- Proyecto de Comercio Exterior e Integración. Se ejecuta con un financiamiento del Banco Mundial por 21 millones de dólares.

Entre estas iniciativas se cuenta con la participación de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones – CORPEI, la cual es una Institución privada sin fines de lucro, creada con el fin de contribuir al crecimiento económico del país, por medio del diseño y la ejecución de la promoción no financiera de las exportaciones e inversiones; liderando y coordinando la acción de los sectores público y privado. Sus principales servicios son:

- Promoción de Exportaciones
- Departamento de Ferias y Misiones Comerciales
- Red Comercial Externa
- Centro de Información Comercial
- Programa de Fondos Compartidos (enunciado anteriormente)

- Programa de Apoyo a las Exportaciones – PAPE
- Canje de cupones y certificados de aportación CORPEI

Estas políticas públicas se complementan con las previsiones expresas en Ley de Economía Popular y Solidaria. La Senplades se encarga del proceso de identificación y diseño de políticas a corto, mediano y largo plazo para el fortalecimiento de las Pymes. Entidades como el Ministerio de Producción y Competitividad, la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Banco Nacional de Fomento (BNF), entre otras han diseñado varios programas específicos para apoyar directamente al fortalecimiento y eficiencia de las Pymes.

Con relación a los factores antes citados y respecto al mercado objetivo, clientes, las PYME del Ecuador cuentan con ciertas ventajas derivadas del marco legal y jurídico que las ampara, pues, de acuerdo con el artículo 55 del Código Orgánico de la Producción, se han establecido acuerdos de inclusión y planes de simplificación de los trámites para que estas empresas actúen como proveedoras del Estado.

Para el año 2004, el Centro Ecuatoriano de Producción más Limpia (CELP) informa que las PYMES en el Ecuador aportan el 5% del PIB total, representan el 5% por ciento de las exportaciones nacionales, constituyen entre el 92% y 94% de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios. Representan el 40% de la producción bruta del País y generan aproximadamente unos 250.000 puestos de trabajo.

Paradójicamente a esta importancia, éstas enfrentan una serie de debilidades y limitaciones para acceder a los mercados, al financiamiento, a la tecnología, lo que incide directamente en su baja productividad y competitividad.

Las Pymes en el Ecuador tienen escaso acceso al crédito productivo, los bancos facilitan financiamiento aquellas empresas que pueden otorgar garantías superiores y hasta hipotecarias, razón por la cual el 50% más o menos de las PYMES asociadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa, se encuentran marginadas del crédito bancario, considerado además como el crédito más caro para este tipo de actividades de estos pequeños empresarios. Esta realidad obliga a buscar su capital de trabajo en fuentes externas al sector financiero formal. Frente a esta situación resulta harto difícil mejorar sus sistemas de producción, su tecnificación, resignándose a puestos muy rezagados dentro de la competitividad.

En la última década se han emprendido las siguientes acciones de promoción de las PYMES.

- Generales
- El gobierno con la participación del sector público y privado, y de la sociedad civil, debe definir la visión del país a largo plazo

- Diseñar una estrategia concertada para reactivar la economía
- Políticas Sectoriales
- Fortalecer la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los programas de capacitación de los recursos humanos, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías, y mejorar el marco jurídico.
- Impulsar el incremento y diversificación la oferta exportable
- Fortalecer a los sectores productivos más vulnerables como son las PYMES, las microempresas, etc.
- Dar el apoyo a la institucionalización de la normalización y calidad de los productos.
- Diseñar y aplicar políticas para el financiamiento de la producción de la pequeña industria

CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES: CRITERIOS INTERNACIONALES.

El Programa Estadístico Comunitario de la CAN, Comunidad Andina de Naciones, adoptado mediante Decisión 488, define los preceptos básicos para elaborar las estadísticas comunitarias de las PYMES.

Este sistema estadístico regional establece que las PYMES comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el artículo 3 de la Decisión 702.

El artículo 3 de la Decisión 702 de la CAN establece los parámetros de acuerdo a lo señalado a continuación:

- Las empresas comprendidas dentro de los siguientes rangos de personal ocupado y de valor bruto de las ventas anuales:

Cuadro 2.

Variables	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal ocupado	1 – 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	≤ 100.000	100.000 - 1.000.000	1.000.001 - 2.000.000	2.000.001 - 5.000.000

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no mas de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria: puede tener hasta 50 obreros
- Mediana Industria: alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.
- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

CARACTERÍSTICAS

- b. El número de empresas y su la participación en la generación de empleo, se resume así:

Cuadro 3.

Sector	Número de Empresas	Promedio Empleados por Empresa	Total Trabajadores
PYMIS	15.000	22	330000
Artesanías	200.000	03	600000
Microempresas	252.000	03	756.000
TOTAL	467.000		1'686.000

(tomado de Barrera, Marco)

Si bien se presentan dificultades externas e internas. Así mismo, dichos expertos también señalan que se cuenta con determinas facilidades para promover las exportaciones. Estas son:

- Facilidades Externas
- Con un buen asesoramiento se puede utilizar el Sistema General de Preferencia
- La Ley de Preferencias Arancelarias de los Estados Unidos
- El Sistema General de Preferencias Arancelarias de la Comunidad Europea para el Grupo Andino
- La Zona de Libre Comercio del Mercado Andino
- Los Convenios Comerciales Bilaterales de Ecuador con otros países.
- Facilidades Internas
- Recursos sin explotar y útiles

- Mano de obra hábil y aún barata
- Posibilidades de sustituir importaciones
- Utilización del Draw Back
- Aplicación de Regímenes Aduaneros Especiales
- Optar por el Mercado Andino para productos industriales con ventajas competitivas y comparativas
- Movilizar la capacidad de acción de los gremios
- Acudir al apoyo de la CORPEI y FEDEXPOR

Para entrar en un proceso sostenido de participación de las pequeñas industrias en el comercio internacional, se deben emprender en acciones conjuntas entre gobierno, gremios y empresarios, encaminadas a:

- Intensivos programas de capacitación en gerencia.
- Las empresas deben entrar en un mejoramiento continuo de la calidad, para lo cual se requiere el apoyo del gobierno y la asistencia técnica de la cooperación internacional

Negociar con proveedores confiables, que les aseguren la entrega de materias primas e insumos de calidad y a tiempo.

- Cumplir con las normas de producción limpia, esto da seguridad en el acceso a mercados internacionales
- Las empresas deben trabajar con una producción especializada, esto les asegura eficiencia, calidad y competitividad.
- Deben procurar la asociación con otras empresas afines y complementarias, esto dará más certeza en el cumplimiento de las cantidades, normas y tiempos de exportación.
- Utilizar canales de distribución reconocidos y confiables
- Utilizar el internet para las ventas
- Hacer un trabajo de calidad y a tiempo

CRECIMIENTO HISTÓRICO DE LAS PYMES

Los principales hechos y evolución de la industria ecuatoriana, en la que están inmersas las pequeñas industrias, fueron:

- En 1972 se dicta la Ley de Fomento Industrial y sus resultados son:
- Entre 1965 y 1981, el producto se multiplica en 3.5 veces, con una tasa del 8.7% anual
- En 1975, la industria representa el 16% del PIB
- Para 1981 sube al 19%

- Evolución del sector industrial:
- Período 1982-1990: crece a un promedio anual de 0.13%. Participación en PIB 15.5%:
- Período 1990-1998: crece a un promedio anual de 2.9%; la participación en PIB no varía.
- Su participación en las exportaciones: 1990 representa el 14%, y en 1998 el 24%, en el año 2.000 el 25% (Barrera)

PRIMERA FASE: PERÍODO 1975-1995

En 20 años, las exportaciones crecen de forma espectacular, su valor aumenta en más de 20 veces, al pasar de 190 a 3.482 millones de dólares.

Existe una parte negativa de este auge: las exportaciones se sustentan tan solo en cuatro productos primarios: banano, café, cacao y petróleo. Aquí se concentran las tres cuartas partes del total de las exportaciones, lo que demuestra la escasa diversificación de la oferta exportable

En la década de los años setenta, se aplica el modelo de sustitución de exportaciones, el mismo que no logra diversificar y expandir las exportaciones industriales. Las políticas de los años posteriores, para tal fin, resultaron débiles y poco efectivas, lo demuestran las tasas de crecimiento fuertemente oscilantes.

Sólo entre 1978 y 1981 los productos manufactureros representaron el 25% del total.

Durante la aplicación del modelo de sustitución de importaciones, se registró una notable intervención del Estado en la formulación de políticas de fomento de la pequeña industria. Sin embargo, en los años noventa, prevaleció en los gobiernos de turno una política económica de corte neoliberal, que privilegiaba el funcionamiento del mercado en detrimento de la intervención estatal en la economía y de sus políticas de fomento industria.

SEGUNDA FASE: DÉCADA 1991-2000

En 10 años sólo crecen en 1.7 veces, pasan de 2.851 millones a 4.926 millones de dólares, con un promedio del 6% anual; inclusive en los años 1993 y 1998 registran crecimientos negativos en el orden de 1.6% y 20.2%, respectivamente.

Persiste la misma estructura de los años anteriores. Tres productos primarios (petróleo, banano, y camarón), concentran el 68% de las exportaciones. En esta década el camarón substituye, en importancia, a los tradicionales café y cacao.

En este período, las exportaciones no tradicionales (flores, frutas exóticas, madera, fibras vegetales, y otros productos agrícolas, junto con algunos bienes manufacturados), tienen un gran impulso. Entre 1990 y 1995, crecen en el 347%, con un promedio de 45% anual. Pese a ello, los productos primarios tradicionales continúan siendo el sostén de la economía.

La oferta exportable de bienes no tradicionales crece y se diversifica, concomitantemente la expansión en el número de empresas dedicadas al comercio exterior que amplía mercados.

Para fines de los años noventa se conformó un nuevo marco institucional, vinculado a la búsqueda de competitividad en el contexto de un mercado internacional globalizado. En ese contexto se crearon nuevas instituciones que privilegiaban el impulso a la competitividad. Al mismo tiempo, se negociaron créditos internacionales para la promoción del comercio exterior. Si bien se puede afirmar que hubo una política de apoyo a la competitividad y al comercio exterior, el tamaño de empresa privilegiada no correspondía a las pymes, sino de forma indirecta. El financiamiento y los programas de apoyo a las pymes eran insuficientes y poco relevantes, y esta situación provocaba demandas y reclamos de los gremios.

TERCERA FASE: 2001 HASTA LA ACTUALIDAD:

A partir de 2003, la política del Gobierno de Gutiérrez se orientó a la inserción económica y comercial del país en el contexto internacional, para lo cual se promovieron las exportaciones por medio del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración; el Ministerio de Industrias y Productividad; la Subsecretaría de Asuntos Económicos y Comerciales; y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI). Se orientaron mayores esfuerzos hacia los sectores estratégicos, tales como el turismo y las exportaciones tradicionales del Ecuador: productos del mar, flores, banano, café y cacao. Pocos productos no tradicionales contaron con apoyo del Estado, como fue el caso del brócoli, los espárragos y el mango.

La principal política de fomento productivo se ha limitado durante los últimos años al financiamiento. Los recursos financieros se han entregado por medio de los bancos públicos, como la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Banco Nacional de Fomento, y en algunos programas por la vía de los bancos privados.

El fin del gobierno de Gutiérrez, a mitad del período presidencial, y el ascenso al poder de Alfredo Palacio no representaron cambios significativos en las políticas públicas. Sin embargo, se inició un viraje con respecto a la visión neoliberal de los años noventa acerca del rol del Estado. En 2005 y 2006, el gobierno de Alfredo Palacio

diseñó una agenda con los siguientes objetivos:

1. Reestructuración política e institucional (aplicación del programa Capacitación para el mejoramiento de la competitividad de las mipymes y artesanías.)
2. Política económica orientada hacia la producción y la creación sostenible de puestos de trabajo.
3. Fortalecimiento de la infraestructura física
4. Incremento del acervo del capital humano
5. Fortalecimiento de la seguridad física y jurídica de los ecuatorianos
6. Política internacional soberana.

Con relación al apoyo a las PYMES, el gobierno de Palacio mantuvo la política de los años noventa basada en un rol de facilitador y de creador de condiciones favorables para que los sectores productivos empresariales grandes, medianos y pequeños, asociativos y comunitarios pudieran invertir sus capitales y crear nuevos puestos de trabajo. Una señal del cambio en el entorno de las políticas de ese gobierno fue el fin de las negociaciones del tratado de libre comercio con los Estados Unidos.

En 2007, con el advenimiento de un nuevo gobierno, se observa un cambio importante. La filosofía política se orienta hacia la recuperación del liderazgo del Estado para la reactivación del aparato productivo y del sector social. Se impulsa un nuevo proceso de planificación, programación y ejecución de proyectos pertenecientes al campo de las microempresas y pymes. La transformación en las políticas estatales –ahora de características neoproteccionistas– es un nuevo ingrediente en el análisis de la evolución en las políticas de apoyo a las pymes.

Con el nuevo gobierno, la política económica retoma ciertos rasgos de la época del modelo de sustitución de importaciones, se atenúa la política de competitividad empresarial e integración comercial con el mercado global, y se priorizan la cooperación y la integración política y económica con los países del área sudamericana.

El nuevo gobierno establece una visión plasmada en el fortalecimiento de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, elevada a rango ministerial y reforzada por su unión con otras instituciones como la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Esta Secretaría fue la encargada del lanzamiento del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, que tuvo un apoyo significativo de las nuevas autoridades. El objetivo del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 es reposicionar al Estado como planificador, regulador y promotor de la economía en armonía con el sector privado.

En los objetivos del programa, relacionados con la producción y el empleo, las microempresas y las pymes tienen bastante importancia en la planificación de la economía. Esos objetivos –que brindan el contexto en que son situadas esas firmas– son

los siguientes:

- a. Incrementar la productividad y la competitividad con énfasis en las PYMES
- b. Invertir en sectores estratégicos y de fuerte creación de puestos de trabajo
- c. Brindar capacitación y asistencia técnica.
- d. Implementar estrategias locales para lograr ingresos estables y seguridad económica en los hogares del Ecuador.
- e. Mantener una producción limpia que permita el desarrollo sustentable en armonía con el ecosistema.
- f. Fomentar la innovación tecnológica aplicada para aumentar la productividad (cfr. Ferraro y Stumpo, 2010)
- g. Nivel de adaptación e innovación tecnológica.

La situación actual de la pequeña industria se resume a continuación en los siguientes rasgos:

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología.

El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto (Barrera)

1. Normas de calidad.
2. Créditos y condiciones de financiamiento. Mercados nacional e internacional.

Generalmente las PYMES en el Ecuador han recurrido a otro tipo de financiamiento como fuentes de ahorro propio y los tradicionales bancos.

Según el último censo económico que realizó el INEC en 2010, el 95% de los establecimientos en el Ecuador son micro, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, esto hace pensar que, la mantienen prohibiciones de importar a determinados artículos o asignan cupos mínimos, pese a ser los patrocinadores del libre comercio.

- El dilatado proceso para obtener un “permiso previo de importación”, obstaculiza, eleva los costos y desmotiva a que los pequeños industriales reali-

cen inversiones para ampliar su producción hacia mercados externos.

- Las normas sanitarias y las exageradas normas de calidad que tiene que cumplir un pequeño industria para exportar y los trámites burocráticos alrededor de ellos, constituyen aspectos que son muy difícil superarlos.
- En muchos casos es evidente el incumplimiento de los compromisos de integración, lo que da un descrédito a los acuerdos comerciales de carácter bilateral y multilateral, ante lo cual se hace notorio el escepticismo de producir para exportar.

Otras de las dificultades es que los medios de transporte terrestre, aéreo, marítimo, y de comunicación, hasta ahora no operan con calidad y cobertura, lo que entorpece el contacto y la información diaria que deben tener las empresas para concretar sus negocios.

- Concomitantemente se dan dificultades internas para facilitar un buen clima de producción y negocios internacionales. Entre otros, se menciona a los siguientes:
- Inestabilidad política en los tres poderes del Estado.
- Pronunciada crisis económica que no puede ser superada.
- Conflictos sociales constantes y falta de diálogo permanente para superarlos.
- Existe un marco legal que se cambia según los intereses de los grupos de poder económico y político.
- Los capitales privados han sufrido una serie de atropellos y confiscaciones que ha creado una total desconfianza en el sistema financiero.
- La crisis del sistema financiero aún no logra ser superada lo cual dificulta la recuperación del sector productivo, con un crédito bastante limitado.
- Se han dado normas laborales anacrónicas que da pocas posibilidades de entendimiento entre gobierno, empleadores y trabajadores.
- El contrabando constituye un práctica común anquilosada y de difícil superación, que da lugar a que la pequeña industria opere en un medio de un clima de competencia desleal.
- Las políticas gubernamentales para promover las exportaciones, además de ser tenues y poco efectivas, estas no se han cumplido en un 100%.

Ubicación geográfica: se da una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias.(Barrera).

CAPÍTULO 4

EMPRESA FAMILIAR, PYMES Y TEORÍAS GERENCIALES

LA DIRECCIÓN DE LAS PYMES

Un buen administrador de PYME debiera tener como principales cualidades las siguientes:

- Desarrollar, comprender e implementar las teorías, modelos y técnicas acordes con las necesidades y realidades del conocimiento científico administrativo organizacional, que permita la Interrelación entre: Universidad, Empresa y Gobierno.
- Capacidad y experiencia para aplicar los conocimientos de su profesión en su desempeño profesional.
- Especialización en el ámbito avanzado.
- Capacidad de reflexión crítica argumentada de los últimos adelantos en la teoría y la práctica administrativa y gerencial.

Las Pymes, sobre todo las familiares, enfrentan dos desafíos permanentes que pueden llegar a constituir fuertes amenazas para su sobrevivencia. Ellos son: el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración, así como la reinención constante del negocio, debido al impacto de factores internos y externos que intervienen en el mercado.

Una de las cuestiones fundamentales a cambiar y asumir es la visión del negocio. Siempre la perspectiva debe ser la de crecer. Por supuesto, hay aquí el necesario equilibrio entre los sueños y las posibilidades actuales, por un lado, y por el otro, entre la aventura y la rutina. Una emprendedora familiar o dueño de una pequeña o mediana empresa debe tener aspiraciones al crecimiento, a no quedarse con la mera supervivencia de su negocio o la satisfacción de las necesidades básicas de la familia. Siempre hay que pensar en ir más allá. Hay que desarrollar la capacidad de soñar, permitirse hacerlo; aunque tengamos los pies sobre la tierra, y no descuidemos las exigencias del día a día, y cotidianamente nos abrumen mil pequeños contratiempos. Pero lo importante es aquí tener la visión del crecimiento.

Hacemos énfasis en este cambio de mentalidad, porque ésta, la miopía en la visión o la cortedad de las expectativas, se transforman, a veces, en un lastre para el desarrollo de las PYME, especialmente las familiares, lo cual incide en la pérdida de oportunidades, por no estarlas buscando, por considerarlas demasiado lejanas, o por contentarse con objetivos de supervivencia. De hecho, hay un perfil nefasto del dirigente, dueño o administrador de las pequeñas y medianas empresas, que hay que dejar atrás, hasta conseguir justamente lo contrario inverso. Hay que pasar

- Desde tener sólo una visión a corto plazo, de salir únicamente de los problemas presentes o, cuando mucho, llegar a fin de mes, a tratar de pensar en términos de años o décadas. No sólo persistir en el tiempo, sino que el tiempo implique crecimiento, diversificación, amplificación, innovación, calidad.
- Desde colocar la personalidad del dueño, sus arranques individuales, sus estados de ánimo circunstanciales, incluso sus peculiares inclinaciones individuales, como única orientación de los hábitos, concepciones, lenguaje y prácticas de la organización, a pensar en una cultura organizacional basada en visiones y valores estables, que puedan ser compartidos por el personal, el cual, a su vez, puede ir creciendo.
- Desde concebir la capacitación como un gasto, un problema insoluble o engorroso, un asunto de poca importancia porque supuestamente ya se cuenta con las habilidades necesarias y se trata de un “lujo” supuestamente, a entender la formación y la capacitación como una inversión, tan necesaria como la reposición y renovación de los equipos e instrumentos de trabajo, el desarrollo de mejoramientos en la oferta actual de bienes y servicios o la misma concepción y previsión de nuevos objetivos para la empresa.
- Pasar de tener prioridad por el trabajo de los individuos, como si nadie más puede hacerlo, o como si esa es la única manera de trabajar, a la socialización de las habilidades y destrezas, en perspectiva de crear equipos de trabajo, en

los cuales se coordinan los individuos, o éstos se desarrollen cada uno en una actividad para reportar en el crecimiento del grupo en general.

- Pasar de la mera intuición y eventuales “inspiraciones” de un persona, generalmente el dueño, a su combinación con un pensamiento más lógico, analítico, racional, que pueda confrontarse ordenadamente con los datos de la observación de la realidad, las teorías que explican esas situaciones que enfrentamos, y que puedan dar lugar a un fructífero intercambio de saberes, que pueda redundar en innovaciones y mejoramientos.

Una vez avanzado en un cambio de mentalidad, puede plantearse transformar una empresa doméstica, familiar, en una posible (y sobre todo, factible) gran empresa, para lo cual es necesario realizar cambios fundamentales en la forma cómo se administra; entrar en un proceso de integración y automatización de la información, estandarización de los flujos de procesos, para volverse cien por ciento eficientes.

Para todo ello es clave el rol del dueño, director o gerente. En términos generales éste debe:

- Establecer objetivos;
- Planificar el trabajo de sus colaboradores para conseguir esos objetivos;
- Organizar el trabajo planificado, de tal modo que se realice de la manera más efectiva y eficiente;
- Motivar a sus colaboradores a fin de que se lleven a cabo las tareas planificadas tal y como se habían previsto;
- Controlar la ejecución del trabajo.

Hay que resaltar que estas funciones constituyen un sistema, es decir, no se trata de un montón de tareas que llenan la agenda; sino como un conjunto de actividades conexas, íntimamente relacionadas, que, juntas, son más que su simple agregación o suma, porque de la realización de una, depende la correcta realización de las otras. En otras palabras, estas funciones del dueño, gerente o administrador de un emprendimiento, constituyen un sistema.

Generalmente, para el logro de los objetivos, siempre existe un obstáculo, una dificultad, una carencia, una debilidad que hay que superar. Esto es lo que constituyen los problemas. Ahora bien, depende de la naturaleza de los objetivos la calidad y proporciones de los problemas. De allí se desprende que hay un vaivén, un círculo reflexivo, entre la definición de los objetivos de acción y los problemas que enfrenta su realización. A cada objetivo, en su alcance respectivo, corresponden problemas cuya solución plantea un nuevo objetivo, para cuyo logro surgirán nuevos problemas, y así sucesivamente, En esta dinámica oscilante entre formulación de objetivos e

identificación de problemas, se van estableciendo el juego entre objetivos generales, que afectan a los aspectos más de conjunto, y los específicos, que son pasos para lograr los anteriores, o propuestas de solución de los problemas de los objetivos generales o de mayor alcance.

Otra manera de explicar este conjunto de objetivos generales y específicos, es el de postular que se trata de establecer una jerarquía de objetivos en la cual se construye una cadena de fines y medios. Cada objetivo específico es un medio para conseguir el objetivo general correspondiente. En esa labor de planificación, que es en gran parte la previsión de las tareas necesarias para conseguir un sueño, una ambición, una visión, la dirección de la empresa debe establecer un equilibrio entre los medios y sus fines. Eso se hace considerando siempre la disponibilidad de recursos internos, la compatibilidad con las condiciones medio ambientales y la necesaria interrelación entre el logro de la eficiencia y sus costos.

El paso inmediatamente posterior a una buena planificación, es la ejecución y el control de los resultados de lo planificado. Para ello es necesario mantener sistemáticamente la práctica de la evaluación crítica de los resultados del negocio. Ello permite equilibrar las decisiones futuras, evitando riesgos e incertidumbres. Esto se consigue mediante la aplicación de sistemas de control.

Estos sistemas de control establecen relaciones de mutua interdependencia y retroalimentación entre las estrategias y sus objetivos, por una parte, y procedimientos concretos para lograrlas. De esta manera, tenemos por un lado, el establecimiento de los valores fundamentales de la empresa (digamos, honestidad, puntualidad, responsabilidad, etc.) que se respaldan en un sistema de creencias amplia y constantemente discutidos por el colectivo de trabajo. La previsión de los riesgos que se deben evitar debe ir aplicándose parejamente a sistemas de establecimiento de límites en las actividades. La definición, observación y control de las variables críticas de los resultados, tiene que corresponderse con la puesta en marcha de un sistema de control del diagnóstico. Finalmente, la atención a las incertidumbres, debe tener su respuesta en sistemas de control interactivos que tengan como cualidad poder detectar esos cambios significativos en el entorno interno y externo de la empresa. Cabe anotar que la ausencia de una visión de futuro, de adaptación al entorno y a los cambios que se producen en el panorama económico, constituye algunas de las faltas más graves de los directivos de una empresa de cualquier tamaño.

Los directivos de las PYME familiares generalmente son, o bien la madre que ha asumido el reto del emprendimiento aprovechando sus habilidades personales, en aras de mantener a sus hijos y lograr que crezcan satisfactoriamente, mejorando su calidad de vida, o bien el padre básicamente con las mismas motivaciones personales. Pero también se aprecian una serie de cualidades que hay que exaltar y estimu-

lar porque son esenciales para el éxito de su empresa, sea ésta de cualquier tamaño.

En primer lugar, el emprendedor dirigente debe identificar completamente con su propósito, convertirlo en la misión de su vida. Esto lo lleva a una seguridad interna, una alta autoestima de sí a través de sus objetivos, que le dan el excelente talante de la resolución. Por ello, estas personas mostrarán una gran capacidad de innovación en su vida y de audacia para renovar cada vez sus propios objetivos, venciendo todas las resistencias que se interponen en su camino y manteniendo una perseverancia ejemplar. Todo esto junto le debe servir al emprendedor para constituir, efectivamente, un ejemplo y de esta manera inspirar a otros a acompañarlo en el logro de sus objetivos.

Se han estudiado los principales y más positivos rasgos de la personalidad de los emprendedores de éxito, que debemos encontrar en nosotros mismos, y, de manera reflexiva, cultivar. Esos rasgos son:

- Un gran sentido de la independencia, a no depender de otro;
- Un gran deseo de poner en práctica sus aspiraciones, deseos y sueños, lo cual alimenta lo que se denomina “un espíritu emprendedor”,
- Combinar en su motivación el frío afán de lucro y el logro de objetivos personales y familiares, de realización y de logro.

Estas cualidades personales del emprendedor deben equilibrarse porque, cualquiera de ellas llevadas a su extremo, sin un necesario autocontrol mediante la reflexión continua, puede llevar a actitudes erradas. Como la de llevar el espíritu de independencia hasta la arrogancia y la autosuficiencia que niegue los consejos o las ofertas de apoyo que pudieran ser pertinentes y necesarias; la disposición a la iniciativa es muy positivo porque permite identificar oportunidades donde otro no lo ven, pero debe equilibrarse con un sentido igualmente sensible a los riesgos innecesarios o a la temeridad.

El liderazgo no es una consecuencia de la autoridad, sino más bien radica en el hecho de reconocer en la práctica que aquel que sabe más, se encuentra más cerca de la solución de los problemas.

El componente personal en la gestión de los negocios, no es sólo un aspecto importante, sino también inevitable en el caso de la PYME, especialmente si se trata de un emprendimiento familiar, pero también puede ocultar ciertos peligros o riesgos sobre los cuales se debe estar siempre en guardia. Por ejemplo, no se deben elegir proveedores solamente por la amistad o por lazos familiares, sino por otras variables como los precios, calidad de los productos requeridos o la rapidez de la entrega. Un buen gerente, director o dueño de negocio o debe dejarse arrastrar por considera-

ciones únicamente personales o afectivas que puedan poner en peligro los objetivos de su empresa e incluso su propia supervivencia. El pequeño empresario debe estar pendiente de que sus circunstancias personales no afecten la marcha de la empresa.

Entre las dotes personales del empresario, tiene que existir su sensibilidad y alerta acerca de los datos de sus entornos locales, nacionales, internacionales, institucionales, culturales y sociales en general. Hay que partir, en sana lógica sistémica, que existe un entorno en continua actividad, en el que “las reglas del juego” están permanentemente cambiando y obligan a la empresa a mantener un permanente conocimiento de la realidad de su entorno, para poder adaptarse, evolucionar y responder para evitar el fracaso.

Casi la mitad de los problemas empresariales se deben, en alguna medida, a la falta de preparación de los directores o dueños. La incompetencia y la escasa experiencia directiva son las principales causas de la desaparición de gran cantidad de negocios pequeños y medianos. Igualmente, el desconocimiento del sector. En menor medida, la negligencia, elementos éticos como el fraude o la deslealtad y finalmente los accidentes o siniestros que pudieron haber sido previstos con una adecuada conducción. La multiplicidad de tareas y responsabilidades que debe desempeñar el directivo de una pequeña empresa provoca, en muchos casos, que las áreas para las que aquel está menos preparado, queden poco atendidas.

Hay muchos aspectos de la gerencia: desde la tecnología, hasta la organización, pasando por los asuntos financieros o contables y las relaciones con las autoridades, la distribución y la consecución de proveedores confiables y efectivos. Pero pensamos que lo central de la gerencia, es su racionalidad estratégica, es decir, la capacidad de conducir un grupo de personas hacia el logro de objetivos comunes. Por eso expondremos a continuación los asuntos relacionados con las relaciones laborales, la formación del personal, el manejo del capital intelectual y la gestión del conocimiento en general, para culminar el capítulo recapitulando las condiciones de un gerente de éxito.

MODELOS DE RELACIONES LABORALES

El directivo de la PYME debiera estar familiarizado por lo menos con algunas de las teorías de relaciones laborales para aplicar y adaptar a su realidad específica los lineamientos generales que ellas aportan.

Las teorías administrativas y las relacionadas en el campo laboral tuvieron su auge académico hacia la década de los cuarenta del siglo XX; debido a varios factores históricos: la reconstrucción de la Europa y de Japón de la postguerra, la sistematización de las experiencias, la aplicación de métodos científicos para estudiar las causas de

los éxitos principalmente las grandes empresas e industrias. De todos modos, ese conocimiento puede ser útil a las PYME incluidas las empresas familiares, por cuanto aportan conceptos y orientaciones claras sobre cómo conducir los negocios y las organizaciones. Especialmente útiles e ilustrativas son sus indicaciones en relación al manejo del personal. En este texto, sólo pasaremos revistas a los conceptos claves de algunas de estas teorías y enfoques gerenciales y administrativos.

En esta revisión de las teorías administrativas, ocupa un lugar destacado la llamada “administración científica del trabajo” desarrollada por Taylor, que dio pie a toda una escuela, el “taylorismo”, que se caracterizó por una forma específica de ordenar el trabajo en una cadena de producción y ensamblaje industrial, llamado el “fordismo” (por su desarrollador, el empresario automovilístico, Henry Ford).

Durante el “reinado” del fordismo y el taylorismo, se pretendió aumentar la productividad del trabajo (desiderátum común a todas estas teorías, sea dicho de paso) mediante la división o fragmentación de toda la producción en un número determinado de operaciones, lo cual trajo consigo la reducción a un número determinado de movimientos mínimos del cuerpo de los obreros, para lograr el aprovechamiento máximo del tiempo, articulándolos con las operaciones de la maquinaria. Si revisamos atentamente este enfoque fordista-taylorista, que fue hegemónico durante mucho tiempo, hasta que en la década de los 30 del siglo XX empezó a hacerse sentir un cambio importante en los enfoques del trabajo, se constatará que el conocimiento aplicado a la producción, el “intelecto general” no tenía nada que ver con los trabajadores, sino, en todo caso, con los administradores, los capataces y, por supuesto, la tecnología de las líneas de ensamblaje, la maquinaria. Los obreros sólo debían manejar su fracción mínima de acción, el movimiento mínimo que debían realizar en la cadena de producción; por supuesto, no disponían de la visión del conjunto en que participaban como una pieza más. Una visión humorística de esta concepción del trabajo industrial lo conseguimos en la famosa película de Charles Chaplin “Tiempos Modernos”. Lógicamente, la estructura de la organización empresarial era claramente vertical y piramidal, con una clara cadena de mando, que connotaba un virtual despotismo centralizado de fábrica.

El cambio en la visión del trabajo industrial se comienza a manifestar después de la Primera Guerra Mundial, a raíz del crecimiento de los sindicatos en los principales países industrializados, los acuerdos mundiales resultado de una serie de reuniones internacionales en las cuales los gobiernos se comprometieron a reformar la legislación laboral, la constatación de que las concepciones tradicionales estaban afectando precisamente lo que aspiraban a mejorar, es decir, la productividad, y, finalmente, el desarrollo de importantes investigaciones sociológicas y psicológicas, que determinaron un importante cambio de paradigmas acerca del trabajo, la producción industrial y su gerencia.

Kliksberg (1990) contrasta los valores de lo que denomina “tradicionalismo” respecto de la corriente “sociológica”, en lo que se refiere a las concepciones de la organización y el trabajo industrial.

Por un lado, el “tradicionalismo” fundía la noción del “hombre económico” de la economía clásica, fundamentalmente egoísta y hedonista, motivado exclusivamente por el beneficio monetario, aislado, enmarcado en una organización comandada por autoridades formales y que expulsaba cualquier elemento que pudiera implicar un conflicto, con la noción del “hombre máquina” quien sólo recibía y obedecía órdenes e instrucciones, que era apartado de cualquier tipo de “trabajo mental” (el cual debía ser reservado a los departamentos de diseño o planificación) y que debía moverse con una regularidad y monotonía propia de un mecanismo.

Por el contrario, los planteamientos surgidos de diversos estudios sociológicos y psicológicos de la década de los 20, y que luego alimentarán el saber administrativo en las décadas subsiguientes, partían que el ser humano es un ser múltiple y complejo, participe de múltiples relaciones, sujeto de iniciativas y pensamientos, con muy variadas motivaciones psicológicas, morales, culturales, más allá de la remuneración económica. Además, nunca el ser humano está aislado; se trata de un ser vivo gregario, participe de muchas relaciones sociales, grupos, asociaciones informales, lo cual lo llevaba a tender, más allá de las autoridades formales, establecidas por normativas o leyes, a liderazgos informales en el campo de los afectos, de la política, religión, sindicatos, etc. También por contraste con el “tradicionalismo”, las corrientes “socio-psicológicas” abordaron la problemática de los conflictos.

La principal teoría matriz de las posiciones sociológicas y psicológicas fueron los estudios dirigidos por Elton Mayo.

Para Mayo, la unidad básica de análisis de las situaciones de trabajo, ya no es el hombre aislado, sino incorporado en grupos básicos, como un nudo de relaciones, con múltiples motivaciones más allá de la económica, de allí que relieves la problemática de la comunicación, las relaciones humanas y los tipos de liderazgo. El objetivo de las relaciones humanas es lograr la armonía en la empresa para crear un “espíritu de cuerpo” industrial. Para ello habría que alentar la formación de grupos básicos en la empresa, como compensación de la crisis de las familias y demás grupos primarios de referencia que produciría las molestias de la anomia (término del sociólogo Durkheim para referirse al desconcierto y la angustia por la desaparición de las normas sociales de la costumbre y la tradición) como producto del avance de la modernización.

Por otra parte, hay que superar las autoridades meramente formales y jerárquicas, a base de reglamentos y normas, con un tipo democrático y participativo de liderazgo.

Esto se corresponde con los tipos de grupo, a saber: el grupo apático, donde puede haber insatisfacción pero la división entre sus miembros les impide tomar iniciativas, el grupo errático, que oscila entre la pasividad y las explosiones agresivas, el grupo estratégico, que trata consistentemente de mejorar su situación por medio de una acción cuidadosamente planificada y, finalmente, el grupo conservador, el cual es capaz de una acción concertada, pero que tiende a apegarse al status quo.

Las proposiciones concretas que el enfoque sociológico y psicológico de las relaciones de trabajo, son, en primer término, superar la fragmentación y parcialización en que venía desarrollándose el análisis del trabajo durante el fordismo-taylorismo. Por ello, ha de considerarse el trabajo humano como un complejo que sólo es accesible si se le analiza desde sus diversas dimensiones:

- a. **Tecnológica:** los problemas relacionados con las relaciones del hombre con su puesto de trabajo y el instrumental y las maquinarias que debe emplear;
- b. **Fisiológica:** esta dimensión está involucrada desde el momento en que se establece en el trabajo una vinculación entre el organismo humano como estructura física , el medio ambiente y el trabajo mismo;
- c. **Psicológica:** el trabajo como forma de comportamiento humano que expresa actitudes y procesos psíquicos;
- d. **Sociológica:** por cuanto el trabajador, no sólo conserva sus múltiples relaciones sociales, sino que las amplía al considerar las que lo involucra al entrar en la empresa;
- e. **Económica:** la participación del trabajador en el mercado más general de trabajo asalariado;
- f. **Histórica:** que considera el pasado y la contextualización en la historia social y económica de la localidad, la región y el país;
- g. **Geográfica:** La ubicación geográfica del trabajo tiene efectos específicos sobre el trabajador;
- h. **Antropológica:** mediante la consideración de la cultura en la que participan los trabajadores, las costumbres y las significaciones de acuerdo a tradiciones específicas.
- i. **Demográfica:** que toma en cuenta la composición de la masa trabajadora,

su procedencia y pertenencia al espacio nacional y regional;

- j. **Jurídica:** el marco de los derechos laborales establecidos en leyes, reglamentos, procedimientos y organismos administradores de justicia, incluso de acuerdo a tratados internacionales.

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN: PLANIFICACIÓN, APLICACIÓN, CONTROL, SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN

Además del conocimiento de los diferentes enfoques en cuanto a las relaciones laborales, el director, dueño o gerente de la PYME, incluidas las empresas familiares, debe manejar por lo menos algunas de las herramientas para la administración del negocio, inspiradas en estudios de grandes pioneros en esta área del conocimiento, como son Peter Drucker y Bening.

Debemos comenzar nuestro recorrido exponiendo el método administrativo conocido como Administración por objetivos (APO). Se trata de un método administrativo difundido especialmente por Peter Drucker en un primero momento, y luego por Goerge Odiorne en los Estados Unidos y John Humble en Inglaterra, pero posteriormente generalizado a todo el mundo. También es conocido como Administración por metas o por resultados. Ha sido utilizado principalmente por las empresas más grandes del Primer Mundo. Se conocen variedades de APO de acuerdo a los énfasis y las necesidades de cada realidad corporativa. Así, en unas versiones, se destaca el aspecto relacionado con las prácticas de planificación; en otras en las técnicas de control. Se trata de un sistema dinámico que integra la necesidad de la organización de lograr sus objetivos de utilidad y crecimiento, con la necesidad del ejecutivo para lograr su autorrealización.

Mediante el sistema APO, planifican conjuntamente los altos directivos y sus gerentes subalternos los objetivos, así como los resultados esperados y las metas, a la vez que se definen las áreas de responsabilidad de cada individuo en función de las metas, las cuales serían debidamente evaluadas y medidas para utilizar esa información para guiar los esfuerzos. En cualquiera de sus versiones, la APO implica el establecimiento para los puestos gerenciales, de áreas de efectividad y áreas de medición, y las periódicas conversiones de éstas en objetivos, sujetos a tiempo medible, enlazados vertical y horizontalmente, y con la planeación futura.

Los principales elementos comunes en los sistemas de APO son:

- Establecimiento de objetivos para los puestos
- Uso de fijación de objetivos conjuntamente
- Enlace de objetivos

- Énfasis en medición y control
- Establecimiento de un sistema de revisión y reciclado
- Alto compromiso del miembro de mayor jerarquía del equipo
- Alto soporte del staff en la etapa inicial

La APO se basa fundamentalmente en la fijación de objetivos para los puestos gerenciales. Esos objetivos deben ser coherentes entre sí, enlazados de manera lógica y consecuente. Casi todos los sistemas de APO, emplean algún tipo de participación del staff en el establecimiento conjunto de objetivos. Tanto el o la superior como el subalterno participan en el proceso de fijación de objetivos.

Todos los sistemas APO enfatizan la necesidad de que sean capaces de medir resultados y capaces de controlarlos. Incluso algunos sistemas se extremaban diciendo “Si no lo puede medir, olvídelo”. Si un objetivo no puede ser medido, no se conocerá su logro. Y si un objetivo no puede estar sujeto a control, es simplemente una predicción y no un objetivo. Las implementaciones de APO con frecuencia se detienen debido a sistemas deficientes de medición y control. Este establecimiento de metas medibles es sujeto a revisión regular, principalmente entre el jefe y sus gerentes.

Otros aspectos de la APO pueden ser enfatizados según las realidades corporativas. Así, pueden haber aplicaciones donde se le da mayor importancia a la planificación por el presidente o por el gerente, la evaluación y la retribución, así como combinar el elemento de la motivación, la participación y el énfasis en el futuro.

Los sistemas de APO difieren en el grado en el cual se espera que un gerente formule un plan para lograr el objetivo que se acordó. Una efectiva APO, resalta en gran medida la planeación por el gerente. Un objetivo sin un plan, o es un sueño, o simplemente una predicción especificando lo que de cualquier modo va a suceder sin mucho esforzarse. Enunciar un objetivo puede ser sencillo; hacer un plan para asegurar su cumplimiento es completamente otro asunto.

Los sistemas de APO pueden diferir sustancialmente en el énfasis que dan al enlace entre desempeño y retribución, incluyendo en ésta el salario, las promociones y la atribución de mayores responsabilidades. Desde un punto de vista se sugiere que lo relativo al desempeño, debe ser independiente de la revisión del salario. Algunos llegan hasta a sugerir que lo que sucede entre jefe y subalterno en relación con el grado de logro de un objetivo, no debe ser considerado durante la revisión del salario. Entonces, se preguntaría uno por qué debería aplicar un gerente más esfuerzo. Es ingenuo pretender lograr un enlace anual entre objetivos y retribución, pero carecer totalmente de ligazón, es criminal. Tales lazos, aún los de largo plazo, no deben intentarse hasta que la APO haya estado funcionando satisfactoriamente durante algunos años.

Algunos programas de APO, comienzan con lo que constituye una descripción completa del puesto, lo cual puede tomar de ocho a doce horas con cada gerente, para únicamente enunciar en qué consiste el puesto. Otros sistemas ignoran esto, o le dan muy poca importancia. El supuesto (y podría ser bueno), es que antes de abocarse a un programa de APO, la empresa deberá tener una idea clara de la función de cada puesto.

Si se establece debidamente, la APO tiene un alto contenido motivacional, especialmente si los objetivos se fijan en conjunto con los superiores, y si el superior es visto, más como un tutor, y menos como un juez, así como que aquellos que se desempeñan consistentemente sean eventualmente recompensados. Algunos gerentes de alto nivel, erróneamente ven en principio a la APO como una herramienta de control y evaluación. Ciertamente que es ambas cosas, pero la idea central no es esa. La APO puede desmotivar si a cada gerente simplemente se le entregan los objetivos y se le dice “trabaja en esto”.

La efectividad tiene su pasado, su presente y su futuro. La APO puede diseñarse en torno a cualquiera de ellos o a una combinación de los tres enfoques de tiempo. El pasado enfatiza “evaluación”, el presente enfatiza asesoría y apoyo, mientras que el futuro enfatiza los resultados en su verdadero sentido. La APO logra que los gerentes vean no atrás sino adelante.

A pesar de la variedad de APO posibles, todos tienen como elemento común el énfasis en el logro de la efectividad.

Además de la APO es fundamental conocer las propuestas acerca del logro de la excelencia en la conducción de empresas debidas a Tom Peters y Robert Waterman, quienes desarrollaron en la década de 1980, su teoría administrativa plasmada en el libro, que resultó un “best seller” y un clásico de la teoría administrativa, “En busca de la excelencia” (1982), a partir de su investigación en las 43 empresas más exitosas de Estados Unidos, seleccionadas de acuerdo a criterios tales como crecimiento sostenido durante los últimos 20 años, una buena salud financiera, una historia de innovaciones en nuevos productos y servicios, y antecedentes de respuestas rápidas ante cambios bruscos en el mercado.

En su estudio, los autores se fijaron en las variaciones de siete categorías de aspectos de la gestión administrativa, que se llamaron las 7 S por las palabras claves de cada concepto en inglés:

- a. Shared values (valores compartidos)
- b. Systems (sistemas)
- c. Style (estilo)

- d. Staff (personal)
- e. Skills (habilidades)
- f. Strategies (estrategias)
- g. Structure (estructura)

Dos son los hallazgos principales del estudio de Peters y Waterman: En primer lugar, la necesidad de no obviar el aspecto emocional en la conducción de las empresas, a pesar de afirmar la racionalidad y la lógica del negocio. Abusar de la racionalidad puede llevar a:

- Ser demasiado negativo y crítico
- Resistirse a la experimentación y a cometer errores
- Alentar la complejidad e inflexibilidad excesiva
- Desalentar la informalidad

El segundo descubrimiento importante fue que los premios son más eficaces a la hora de la motivación del personal, incluidos los gerentes, que los castigos, precisamente en razón de que estos funcionan en gran parte motivados por lo emocional y afectivo. La necesidad que sienten las personas de sentirse ganadoras. Es por ello que las empresas excelentes celebran los triunfos con recompensas y halagos. La mayoría de las personas aprenden mejor con sistemas y procedimientos fáciles; se debe tener entonces sólo unos cuantos objetivos y líneas de orientación.

A partir de esos hallazgos del estudio, los autores formularon ocho principios para la administración de una empresa exitosa.

- a. La orientación hacia la acción, mediante la formación de equipos pequeños, formados alrededor de una tarea o la resolución de un problema específico, saltándose las formalidades de las estructuras fijas. Esos equipos, denominados “fuerzas de tarea” (task forces). Esta técnica de “romper” la organización en pequeños pedazos, le da mayor fluidez y estimula la acción. Estos grupos, que pueden tomar varias formas como círculos de calidad o centros de proyecto, se organizan y desintegran en forma rápida y se estructuran con empleados de diversas habilidades. También de esta manera se posibilita la capacidad de innovación.
- b. La Cercanía al cliente significa colocar la satisfacción de los requerimientos del clientes, por encima de otros aspectos como el liderazgo tecnológico o incluso las finanzas. Esto implica a veces tomar decisiones quizás arriesgadas en el corto plazo, pero que a largo plazo consiguen la lealtad del cliente. La prioridad de las exigencias del clientes conforman toda la cultura de la empresa y debe ser inculcada en la mente de todos los empleados.

El énfasis en el cliente implica muchas veces hallar un nicho, en el cual la empresa pueda ser la mejor, sea por su precio, su segmentación, su habilidad de solucionar problemas o su tecnología. Estar cerca del cliente implica ser un buen escucha y oír lo que los usuarios realmente quieren de su producto o servicio. Lo oído y aprendido del cliente genera innovación y desarrollos futuros.

- c. Autonomía y espíritu emprendedor: Las empresas excelentes estimulan el trabajo autónomo y emprendedor de sus empleados. Para ello, alientan a los investigadores a explorar nuevas ideas y a los gerentes de marca a desarrollar nuevos productos prometedores. Estas empresas reconocen y recompensan a los campeones y pioneros en distintos niveles. Les proveen un sistema de apoyo para ayudarlos a florecer, en la forma de retos o equipos de innovación.
- d. Productividad a través de la gente: Las empresas excelentes respetan el individuo. Esto implica ofrecer buen entrenamiento, establecer expectativas claras y razonables, y otorgarle al individuo autonomía para tomar iniciativa y contribuir con su trabajo. Se trata de proveer un clima de trabajo adecuado para que los empleados crezcan y se desarrollen, manteniéndolos contentos y motivados.
- e. Orientación por los valores: Las empresas excelentes son arriesgadas y orientadas a los valores. Son claras en cuanto a lo que buscan, y se toman muy en serio el proceso de moldear los valores que desean transmitir. Poseen un conjunto bien definido de creencias orientadoras. Para lograr que sus empleados compartan esos valores, hacen relatos y mitos consistentes con su cultura organizacional.
- f. Apego a su negocio central: Las compañías excelentes se centran en un negocio central, en el cual pueden destacarse. Por ejemplo, se enfocan en productos basados en determinada tecnología o habilidad.
- g. Forma simple y personal magro: Las empresas excelentes tratan que sus reglas y procedimientos se mantengan simples. Tienen la menor cantidad posible de capas gerenciales. Esta simplicidad les proporciona la habilidad de ser más flexibles, y les permite reaccionar rápidamente frente a las condiciones cambiantes de su entorno.

No es extraño encontrar empresas multi-billonarias conformadas por un personal que no llega a cien personas.

Las mejores empresas combinan siempre una Dirección central con libertad individual: Las empresas excelentes combinan la centralización y la descentralización. Es decir, tienen controles rígidos, pero al mismo tiempo son abiertas y flexibles ante el cambio. En otras palabras, permiten que la dirección central y la autonomía individual coexistan.

Otra escuela de administración valiosa para aplicar en la conducción de las PYME familiares se la debemos a Peter Senge, quien propuso en su libro “la quinta disciplina” (1995), la integración en un nuevo pensamiento administrativo, de hallazgos provenientes de cinco descubrimientos fundamentales en la sistematización de la experiencia de las más importantes organizaciones en el mundo. Cada uno de estos hallazgos habían sido descubiertas, propuestas y aplicadas en muy distintas circunstancias, pero para el autor únicamente su integración y complementación podían lograr su plena realización en una organización apta para afrontar los innumerables y novedosos retos que se le presentan en una economía globalizada. Reflexiona Senge que esa es la característica de las innovaciones básicas, cuya articulación en una nueva realidad posibilita una innovación comercializable y aplicable: integrar varios inventos en un nuevo conjunto.

Para Senge, “disciplina” no implica necesariamente imponer forzosamente algún orden a las personas afectadas. Más bien, una disciplina requiere un compromiso interno por el crecimiento y el perfeccionamiento propio. En este sentido, se parecen más a las disciplinas artísticas, en las que la específica actividad de creación tiene su satisfacción en sí misma, y no sólo por sus resultados concretos. Además, nunca se podrá decir que se ha alcanzado la culminación de la actividad, puesto que se asume como proceso permanente e indefinido. Una disciplina es un corpus teórico y práctico para estudiar, aplicar y desarrollar, una senda de desarrollo y crecimiento, mediante la adquisición de aptitudes y competencias, además de la emulación de unos modelos que podrían ser otras organizaciones excelentes. Cada situación, cada empresa, cada organización es un caso, que exige grandes capacidades de creación, aplicación, adaptación y soluciones específicas, novedosas.

Senge propone entonces, la integración de las siguientes cinco disciplinas: la conciencia reflexiva de “imágenes mentales”, el logro del “Dominio personal”, la capacidad de aprendizaje en equipo, la construcción de una visión compartida y como remate y garantía de la integración de las otras, la disciplina del pensamiento sistémico.

El dominio personal se refiere al compromiso profundo por mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas en un campo de actividades, a la manera del artista o “virtuoso”, que destaca en la ejecución de algún instrumento, en el “dominio” de su arte. No hay techo para este crecimiento, si se asume sincera y apasionadamente.

La capacidad de aprendizaje en grupo supone el desarrollo de las habilidades, prácticas, disposiciones al diálogo, a escuchar, entender al otro, apertura de las categorías mentales propias, interpretar adecuadamente lo que el otro quiere expresar, ponerse en el lugar del otro, y contribuir adecuadamente al crecimiento en conocimientos, habilidades, destrezas, de todo el grupo, cada vez más integrado en un proceso comunicativo que se acerque al ideal de la sinceridad, comunión de códigos y lenguajes, acuerdo y progresiva integración.

La construcción de la una visión compartida es uno de los resultados de la integración de los grupos. Se trata de compartir sinceramente metas, valores y grandes objetivos. Se refiere a la fusión de horizontes de sentido por parte de todos los integrantes. Esto permite profundizar la capacidad de compartir una imagen del futuro, que identifique a todos y cada uno.

Las imágenes mentales implican elaborar conjuntamente supuestos, generalizaciones e imágenes que orientan y determinan nuestro modo de comprensión del mundo y nuestras formas del actuar. Por supuesto, tienen que ver con los cristales con los que vemos el mundo y les damos el sesgo a lo que pasa por nuestra conciencia. La idea de Senge es que esos modelos mentales sean públicos, compartidos, para que sean revisados permanentemente y se pueda aprender de ellos en un proceso sin fin.

El pensamiento sistémico es la conciencia de las conexiones y relaciones entre todos los elementos de nuestro mundo, lo cual supone una visión que tienda a la totalidad, aunque ésta nunca se logrará completar, pero que sirve como idea regulativa, a la manera de un horizonte, para lograr ver y establecer las conexiones debidas.

Las cinco disciplinas están orientadas a lograr la metanoia, concepto de origen griego que indica un objetivo para el espíritu de una organización: conseguir ver más allá, un trascender del pensamiento que implique un cambio permanente de nuestras percepciones, imágenes, capacidades comunicativas, formas de hacer las cosas. La metanoia es una suerte de intuición colectiva. Se trata, por supuesto, de un aprendizaje, pero en un sentido distinto. No es una simple absorción de conocimientos ya dados; sino más bien la producción de una capacidad de aprender, de resolver problemas, de ver el futuro en común, de voluntad y compromiso con el mejoramiento de nuestras aptitudes y habilidades. Se trata de crearnos a nosotros mismos, tocando nuestros corazones. Una organización que aprende de acuerdo a esas cinco disciplinas, expande continuamente su capacidad de crear el futuro.

Hay que comenzar a cambiar. Esta nueva conciencia parte del reconocimiento de lo que pudiera andar mal. No negarse, no meter la cabeza en la tierra como el avestruz. Hay que afrontar las realidades y verdades aunque nos duelan, y especialmente

si nos duelen. Un índice puede ser la desaparición de las empresas. De hecho, la mayoría de ellas tiene una longevidad menor que la de una persona. Pero incluso en las empresas sobrevivientes, hay que detectar la mediocridad, la incapacidad de continuar por el camino del mejoramiento continuo e indefinido. Por eso, el buen gerente debe ubicar las causas de que su organización no esté aprendiendo. Es decir el gerente debe identificar lo que Senge llama los siete obstáculos para el aprendizaje.

El primer obstáculo para el aprendizaje es la noción especializada, limitada, de que “yo soy mi puesto”. Eso implica que el trabajador o empleado cree que sólo con el manejo de los conocimientos necesarios para ejercer el cargo que tiene, con todas las mejores intenciones, pero sin una visión de conjunto de los objetivos de la organización de la cual forma parte, es suficiente. Senge advierte que esta visión limitada, atendida a las funciones propias, es la causa de los ciclos de crecimiento y decrecimiento, hasta llegar al colapso, en los procesos económicos, incluso en casos que ejemplifica con el caso de los pedidos de la cerveza, que no toma en cuenta el proceso general, sino que los minoristas, los mayoristas y los fabricantes sólo toman en cuenta la comunicación formal de los pedidos para planificar sus actividades.

El otro obstáculo al aprendizaje que hay que remover en las organizaciones es el “culpabilizar al factor externo”, buscar un enemigo externo, algo que ataca desde fuera, sin advertir las consecuencias de nuestros actos, independientemente de la bondad de las intenciones.

Esto lleva a considerar el obstáculo mental de la “la ilusión de hacerse cargo”, la falsa asunción de una actitud proactiva cuando se está reproduciendo el argumento del “enemigo externo”. Se hace necesario para remover ese obstáculo no quedarse en fijarse en los hechos inmediatos, puntuales, sino tratar de advertir las grandes tendencias que expresan esas circunstancias.

Esa visión de corto alcance de los obstáculos anteriormente reseñados, pueden llevar a adoptar la actitud de la adaptación progresiva a las circunstancias, que se ilustra con la “parábola de la rana hervida”, la ilusión de la experiencia dentro de un horizonte muy limitado de las consecuencias sin referirnos a sus consecuencias en otros ámbitos y tiempos. Finalmente, los equipos directivos tratan de mostrar una apariencia de unidad que no es real, ni resulta del procesamiento de las diferencias de ópticas que se cobijan y disfrazan de un falso consenso. Así, el equipo sacrifica su propio aprendizaje cuando se ocultan y no se afrontan las verdaderas diferencias entre los miembros del equipo directivo, y se trata de aparentar una integración sin bases reales.

Para remover esos obstáculos al aprendizaje, Senge recomienda la metanoia que facilita el pensamiento sistémico.

La perspectiva sistémica nos dice que debemos buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes. Debemos mirar más allá de las personalidades y los acontecimientos. Debemos examinar las estructuras que modelan los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos (Senge, 1995: 24).

La aplicación de estos lineamientos de Senge para construir una organización inteligente, se trata, entonces de aplicar esas cinco disciplinas y superar los obstáculos al conocimiento que hubiera.

El proceso productivo de la empresa solo es aprehensible en el corto plazo, sin embargo, las diferentes actividades cotidianas es un hacer proyectado hacia el futuro, de allí que tengan especial relevancia los procesos de previsión. Tanto para una PYME como para una gran corporación es importantísimo prepararse para el futuro. En las pequeñas y medianas empresas la planificación estratégica suele estar concentrada en las tácticas, más que en las propias estrategias, es decir, se conceptualiza y se ejecuta de manera deficiente. A grandes rasgos, la planificación estratégica constituye el proceso de definición de objetivos con perspectiva de futuro y el desarrollo de las operaciones y procedimientos necesarios para alcanzar esa meta. La planificación enrumba a la organización mediante una matriz de decisiones unificadas, integradas y coherentes. Es el medio para establecer el objetivo de la organización con vistas al largo plazo, a los planes de acción y a la asignación de recursos. En este sentido, las estrategias definen la ubicación competitiva, el tipo de negocio, y constituyen las respuestas a las fortalezas y debilidades, así como a las oportunidades y amenazas. De acuerdo con Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), la planificación estratégica da respuesta a las preguntas: ¿Hacia dónde ir?, ¿cuál es el entorno? y ¿cómo lograrlo?

La planificación estratégica efectiva ayuda a la PYME a superar la visión errónea de considerar más importante el producto o servicio a ofrecer que las necesidades a ser atendidas por la organización. Se trata de una visión desenfocada del mercado y hace la diferencia entre producir para subsistir y producir para crecer y permanecer a futuro. Los productos deben enfrentarse a diferentes ciclos de vida, surgimiento, crecimiento, madurez y decadencia, por lo cual es natural su declive y desaparición. A diferencia del producto, las necesidades de los clientes son permanentes, pero las formas de satisfacerlas cambian con el transcurso del tiempo. La planificación estratégica posibilita un contexto de acción mediante la integración de la organización con sus empleados para evaluar las situaciones estratégicas, las alternativas viables y las acciones sobre la base de un conjunto de opiniones y valores compartidos. Esto permite a la PYME ajustarse a los movimientos de sus competidores, a los cambios en las necesidades de sus clientes y a realizar la reingeniería necesaria de sus procesos.

El diseño de las estrategias enfoca la creatividad de la empresa en aspectos específicos del futuro previsto. La visión responde a ese futuro ideal, pues sin una visión impulsora de la organización, se corre el riesgo de extender de manera lineal la realidad actual de la empresa. Sin embargo, proyectarse hacia el futuro no es una tarea sencilla, por el contrario, es un exigente trabajo de prospectiva para obtener una imagen visual con relación a la economía mundial, a la situación del país de origen, de la industria donde se inserta la empresa, al menos dentro de los siguientes cinco años. La visión exitosa explora múltiples posibilidades, pero se concentra en las áreas que conciernen al negocio, se analizan los riesgos susceptibles de tolerarse. Estos riesgos no solo se refieren a los conflictos derivados de la competencia, también incluyen los riesgos económicos y políticos del propio país de inserción. Aunque el futuro no se puede pronosticar claramente, se pueden anticipar aspectos significativos

La razón de ser de la gerencia es la dirección eficiente de la empresa, es decir, garantizar la producción de valor agregado a partir de la combinación óptima de un conjunto de recursos humanos y materiales. Esto tiene que ver con la eficiencia de la empresa, con el necesario equilibrio entre los beneficios y los costos de producción a partir de la minimización del desperdicio. Si para las grandes empresas, con alta capacidad para contratar asesorías y capacitación del recurso humano, implica grandes desafíos, para las PYME exige un mayor esfuerzo. El punto de partida de la gerencia es la adecuada formulación de los objetivos empresariales. Existe toda una teoría económica con relación a los objetivos empresariales. Más allá de la hipótesis de la maximización del beneficio, los fines de las empresas suelen ser múltiples y algunos de esos propósitos son excluyentes. Aunque la eficiencia ha estado asociada a los beneficios de la empresa, y concretamente a la maximización de esos beneficios, los objetivos dependerán del mercado, tanto del entorno como de la situación interna de la empresa en determinado momento.

En este orden de ideas, la PYME puede plantearse aumentar o mantener su cuota de mercado, maximizar las ventas por encima del beneficio, mantener el control financiero de la empresa, garantizar la supervivencia a largo plazo, aumentar el tamaño de la empresa conceder prioridad al bienestar económico de los trabajadores, entre otros. Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, los objetivos de la empresa deberían formularse para considerar la satisfacción de las necesidades de los miembros de cuyo esfuerzo y cooperación depende la existencia de la empresa, es decir, el conjunto de talento humano que hace posible el cumplimiento de su razón social y esto incluye a los trabajadores y a los clientes.

Al no haber un objetivo universalmente aceptado para la empresa, tampoco existe un criterio único y obvio con relación a la eficiencia. Generalmente, la PYME es considerada como un medio de subsistencia y los propietarios no se plantean grandes o complejas metas a largo plazo, los directivos suelen anteponer la seguridad al riesgo,

sin embargo, el beneficio es una de las variables que entra en los cálculos de toda empresa porque la supervivencia de la empresa depende de él. El beneficio es un tipo de renta residual; es la diferencia entre los ingresos totales y los costos totales de la empresa y ha sido considerada, entre otras cosas, como la compensación por el esfuerzo empresarial, el estímulo para la asunción de riesgos por parte del empresario o para innovar. Las pérdidas, es decir lo contrario a la obtención de un beneficio, están relacionadas con una gerencia inadecuada y dentro de los factores incidentales se encuentran algunos de los siguientes: relaciones laborales conflictivas, debilidades frente a los competidores, disonancia cognitiva por parte de los clientes, con respecto al bien o servicio ofrecido, escasas relaciones públicas, inadecuadas políticas de beneficios.

La toma de decisión en las empresas es un recorrido por la información y los conocimientos disponibles por quienes poseen, dirigen e integran la organización. Solamente quienes seleccionan o diseñan las políticas gerenciales estarían en capacidad de decir lo que es más conveniente para la empresa. Por lo general, la PYME, dadas sus características; escasa capacidad de articularse en redes sólidas en la cadena de instituciones, proveedores, distribuidores, agentes gubernamentales, entre otros, la pobre inversión tecnológica, dispone de una información asimétrica, un conocimiento imperfecto que es crítico cuando se intenta proyectar estrategias a futuro, ya que se enfrenta a mayores grados de incertidumbre. De allí, la importancia de la gerencia, de la planificación y de la gestión del conocimiento. La economía, las ciencias sociales, la investigación de operaciones, las técnicas cuantitativas puede utilizarse para explorar las implicaciones de la elección entre objetivos alternativos y en las estimaciones de los costos de oportunidad.

Por lo general, la PYME es el resultado de una sociedad entre un reducido número de personas con conocimiento técnico en un área específica, pero sin formación en el área de la gestión. Esta carencia impide comprender a la empresa como una totalidad, y el esfuerzo se concentra en el proceso de producción en detrimento de las otras áreas del negocio. No hay una discriminación funcional de las tareas y responsabilidades, es habitual la duplicidad de funciones. La ausencia de una planificación estratégica ajustada a las necesidades cambiantes del entorno, del mercado y de los clientes entorpece el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Esto se refleja en la carencia de una misión y de unos objetivos claramente definidos y compartidos por los miembros de la organización. El liderazgo del propietario o del director de la PYME suele ser autocrático y autoritario, no proclive a estimular la motivación y la participación. En estas empresas no se consolidan los canales de comunicación adecuados, por ello, la comunicación es básica y centrada en órdenes para el mayor aprovechamiento del tiempo del trabajador.

En las PYME, las preocupaciones y el esfuerzo pocas veces trascienden la inme-

diatez de los problemas diarios. No hay una planificación preventiva para el mantenimiento operativo de las maquinarias y equipos utilizados. No existe un conocimiento ni acercamiento estrecho a los clientes. Son persistentes los altos índices de rotación del personal debido a los bajos salarios y la insatisfacción con el desempeño del trabajo. Dada la poca valoración del talento humano, es inviable la integración, la formación de equipos de trabajo, la inversión en capacitación.

Tradicionalmente la innovación descansaba o se presuponía como una cualidad inherente al empresario, quien aportaba sus conocimientos, su creatividad y su capacidad organizativa para el desarrollo de nuevos productos o procesos. Esta concepción contribuyó a afianzar la estructura jerárquica piramidal de la organización tradicional. Sin embargo, la experiencia de empresas exitosas que iniciaron el negocio a partir del desarrollo de una idea en cierto modo de forma doméstica, tal como ocurre generalmente en la PYME, obliga a reenfocar la visión gerencial y a integrar los aportes de la totalidad del talento humano de la empresa. Por lo tanto, es importante lograr la cohesión y al establecimiento de consensos y acuerdos dentro de la organización a objeto de alinear los objetivos estratégicos con las necesidades de los clientes. Se incluye como parte de los objetivos estratégicos la capacitación del recurso humano.

FORMACIÓN DEL PERSONAL, CAPITAL INTELECTUAL, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Actualmente es incuestionable la importancia del recurso humano en los intentos exitosos de las organizaciones de incrementar y asegurar la productividad.

Durante el siglo XX, la capacitación del recurso humano se focalizó en el desarrollo del coeficiente de inteligencia a objeto de incrementar las habilidades y conocimientos técnicos que permitieran el aprovechamiento óptimo de los recursos, sin embargo, en este nuevo siglo la actuación debe orientarse hacia la atención de las competencias individuales y al coeficiente emocional de las personas. Estos son seres humanos proactivos que deben ser motivados para alcanzar su compromiso y pertenencia a la organización

De esta manera, la innovación es la integración de las ideas y de la creatividad en el marco de una organización que las difunde, de una estructura que posibilita que se apliquen y dentro de una cultura que las propicia. Las grandes innovaciones son resultado de las potencialidades creativas de los miembros dentro de una organización que admite las críticas, que favorece las sugerencias y que considera las dificultades del entorno como retos y no como problemas. En este sentido, la PYME ofrece ventajas, como la cercanía, los lazos comunes y la mayor capacidad de confianza entre los miembros en comparación a las grandes corporaciones. Sin dudas, la innovación

está directamente relacionada con la gestión del conocimiento. Este último es tanto insumo básico como producto en todo proceso de innovación, es decir, a partir de un conocimiento disponible se crea nuevo conocimiento transformado en bienes, servicios, recursos y procesos.

Ya para mediados del siglo XIX, a los economistas se les hizo evidente que el futuro de la economía estaba de alguna manera relacionado con el aprovechamiento de ese potencial innovador y de conocimiento que permitía la invención, desarrollo e incorporación a la producción, de nuevas tecnologías, por una parte y, por el otro, que hacía falta capacitar con cada vez más el saber a los trabajadores.

Estas son las dos caras del conocimiento como factor de producción: el conocimiento necesario para el desarrollo de la tecnología, por un lado y por el otro, la calificación necesaria para intensificar las capacidades, las habilidades y destrezas de los trabajadores. Los economistas clásicos ubicaron estos aspectos en forma separada, y las comprendieron, bien como el capital fijo de la industria, bien como calificación del trabajo asalariado, el trabajo compuesto y complejo.

La nueva visión que alimenta las propuestas de la Gestión del Conocimiento, se basa en la reestructuración de los factores tradicionales de la producción, a saber: el capital, el trabajo, la tierra, a partir de un nuevo factor, el conocimiento, que, en realidad, siempre ha estado de alguna manera ahí, pero ahora nos percatamos, no sólo de su presencia, sino de su centralidad. No se trata simplemente de un agregado; sino de una reestructuración, del establecimiento de nuevas relaciones y una nueva preeminencia o jerarquización entre los factores. El conocimiento en la producción, hasta ahora, se había concretado únicamente en la maquinaria, en la tecnología, considerándose ésta como capital fijo y, en última instancia, materialización del Intelecto General. La novedad es que el intelecto general se encuentra ahora también en el trabajo vivo. Y no sólo esto: es el conocimiento el principio desde el cual se reestructuran las empresas.

Hay psicólogos y asesores empresariales (Coleman, etc.) que se han referido a diferentes tipos de inteligencia. Estas ideas son interesantes y puede llegar a ser pertinentes. Así, se habla de inteligencia emocional, inteligencia musical, incluso inteligencia corporal, etc., aparte de que hay individuos con más aptitudes para las actividades relacionadas con las matemáticas, mientras que otros se inclinan por el lenguaje, la lectura y la escritura. En este sentido, la Gestión del Conocimiento considera que una de las premisas para lograr un buen equipo de trabajo, es conocer y reconocer las diferentes inclinaciones, personalidades, habilidades y vocaciones de los integrantes, que nunca serán todo lo homogéneos que desearíamos. En términos generales, las distintas inteligencias se refieren al control, por la corteza frontal, es decir, por la razón, de las diferentes aptitudes, competencias, habilidades y destrezas

de los miembros del equipo. Así, por ejemplo, la inteligencia emocional se refiere a un aprendizaje acerca de cómo afrontar las propias emociones, aceptándolas, en primer lugar, como respuestas naturales a las circunstancias, sabiendo para qué pueden servir y cuáles son las consecuencias de su despliegue. De alguna manera, de lo que se trata es de desarrollar el autoconocimiento, la aplicación del antiguo proverbio que se decía estaba a las puertas del santuario de Delphos: “Conócete a ti mismo”. Tener eso en la conciencia, abre el camino para controlar las emociones y no ser controlado por ellas.

Igualmente, podemos establecer una clasificación de los activos intangibles a partir de tres categorías:

- a. Competencias de empleados. Se refiere a la capacidad de actuar en una gran cantidad de situaciones para crear activos. Esta es la parte más importante, ya que no puede verse una organización sin gente, más aún si se mantiene su lealtad por medio del trabajo. Para dicho autor, la competencia de un individuo depende de cinco factores:
 - Conocimiento explícito: se refiere a la educación formal.
 - Prácticas: el saber cómo hacer las cosas. Requiere entrenamiento y práctica.
 - Experiencia: conocimiento adquirido sobre la práctica.
 - Valores: creencias sobre lo correcto.
 - Redes sociales: relaciones con otros individuos dentro de un ambiente y cultura.
- b. Estructura Interna. Los intangibles de la estructura interna incluyen las patentes, los conceptos, los modelos y los sistemas de información. Estos recursos pueden ser creados por los empleados dentro de la organización. En ese caso, de que se disponga de esa capacidad de producir inventos que puedan concretarse en innovaciones, es importante la agilidad y la disposición de abogados conocedores de la legalidad de la propiedad intelectual para proceder a las diligencias pertinentes para obtener la patente. En las grandes corporaciones hay departamentos enteros dedicados a la Investigación y el Desarrollo, a los que cuales se les presentan las exigencias de solución de problemas. Por supuesto, forma parte de la metodología de la investigación científica el saber plantearse el problema de modo que pueda conseguirse una solución inmediatamente aplicable.

Adicionalmente, la cultura y el clima organizacional son elementos intangibles de la estructura interna. En este sentido, deben aplicarse las recomendaciones de Senge y otros autores, acerca de coadyuvar a construir una visión compartida por todos

los miembros de la organización, sin reparar en el nivel en que se ubica en la estructura organizativa. Así mismo, hay que contribuir a crear un clima de comprensión y aceptación que permita el libre flujo de ideas, en un ambiente de respeto personal. Hay que alejarse del excesivo formalismo de atenerse únicamente a las reglas y normas escritas, y darle espacio a la informalidad, sin caer en el extremo. Por supuesto, una empresa no es un grupo de amigos dedicados a celebrar los cumpleaños, pero sí es conveniente crear un ambiente en que, sobre todo, predomine la apertura y, por otro lado, la justicia. Siempre hay que tener presente que la estructura interna, si bien puede separarse en un análisis puramente intelectual, termina concretándose en personas, y éstas constituyen materialmente la organización.

- c. Estructura Externa: esta incluye las relaciones con los clientes y los proveedores. En este sentido, hay que resaltar la relevancia que adquieren las nuevas tecnologías de información y comunicación, para mantener un canal de comunicación directa tanto con los proveedores como con los clientes, que le permita a la organización conocer sus opiniones, gustos, observaciones en relación a los bienes y servicios que adquieren y detectar problemas sin dejar pasar un tiempo que pudiera agravarlos.

Otros intangibles de relevancia son las marcas, logotipos, imagen y reputación. Se trata de lo que algunos autores, como Jean Baudrillard, conciben como “valor-signo”. Un signo es un elemento sensible, una señal observable, a la cual se le asocia, mediante los códigos constituidos en la sociedad, una significación. Estas últimas forman sistemas, donde cada significación se opone y distingue de las demás. Por eso, las marcas, logotipos, imagen y reputación, deben construirse a partir de las diferenciaciones y oposiciones que se logren instalar en los códigos sociales respecto de los competidores o los prestadores de servicios y bienes adyacentes. Los valores-signos tienen una relación directa con la reputación de la empresa. Por supuesto, la imagen y la fama de la empresa debe reforzar los valores generales de una sociedad en lo que se refiere a la actividad económica en general: calidad, disponibilidad, buenos o por lo menos justificados precios. Es a través de esas significaciones que se establece y mantiene la relación con sus clientes, consumidores o proveedores.

La Gestión del Conocimiento está dirigida en su conjunto para lograr acumular lo que varios autores denominan “Capital Intelectual”. El mero hecho de denominarlo así, supone que son activos que deben acumularse, mantenerse e incrementarse. Además, en tanto capital, son factores de producción. Si el conocimiento es, no sólo un activo, sino también un capital, ello implica que se trata de un saber aplicado, pertenece a la vida activa y en ella adquiere su valor. No se trata de disponerlo para simplemente admirarlo o contemplarlo.

Para algunos administradores, el concepto de capital intelectual hace referencia a los activos que, aunque su valor presente pueda ser cero, tienen posibilidades de

generación o decremento de valor en el futuro. En otras palabras, un capital intelectual es un capital potencial en tanto implica una ganancia potencial para el capital de la empresa. En este carácter potencial es donde reside muchas veces la dificultad de valorarlo adecuadamente, por cuando, para ello, se requiere a su vez nuevo capital intelectual. Tal vez por ello, algunos observan que una gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable.

El conocimiento, la marca, innovación y otros activos invisibles concentran más creación de valor que los factores clásicos de producción en la gran mayoría de los negocios. Así también definen cuáles son las funciones del desarrollo del capital intelectual:

1. Identificar y realzar la visibilidad y mensurabilidad de los activos intangibles.
2. Captar y sostener a la comunidad mediante tecnología que permita compartir conocimientos.
3. Cultivar y canalizar el capital intelectual por medio del desarrollo profesional, la capacitación y el intercambio de información automatizada.
4. Capitalizar económicamente agregando valor mediante la circulación de conocimiento, aumento de transferencia de destrezas y experiencia aplicada.

Los factores que intervienen en el capital intelectual son: capital humano, capital estructural y capital cliente.

El capital humano designa las calificaciones técnicas, la formación profesional, las capacidades creativas para resolver problemas (inteligencia), las habilidades, destrezas y competencias, que dispone el personal de la empresa. Son intangibles incorporados en las personas concretas que trabajan en equipo con una visión compartida, con unos mismos objetivos, con capacidad para aprender permanentemente.

El capital estructural está formado por capital organizacional, capital innovación y capital proceso.

El capital organizacional son las formas orgánicas adoptadas, las normas, reglas y procedimientos aplicados, que garantizan espacios y procesos para resolver las contradicciones que se presentaren y descubrir y ofrecer soluciones a los problemas diarios.

Las innovaciones son también parte el capital de la empresa. En medio de las duras condiciones para sobrevivir y sobresalir en el mercado de hoy, las invenciones deben alcanzar un nivel de elaboración que puedan plasmarse en innovaciones efectivas. Este es un activo de la empresa.

Finalmente, los procesos tienen como insumos conocimientos, saberes, capacidades intelectuales, que constituyen activos de la empresa y deben agregarse, cuidarse, mejorarse permanentemente, como unos de los bienes propios a defender por parte de la organización.

Se suele distinguir entre innovaciones graduales e innovaciones radicales. Los estudiosos de los cambios técnicos han mostrado casos de que pequeñas innovaciones graduales, pueden acumularse hasta dar el salto de lo gradual a lo radical. Por ello, no hay que desestimar los pequeños cambios, en la expectativa de aguardar los grandes, porque éstos pueden resultar de aquellos, por la vía de su acumulación. Las adaptaciones graduales pueden dar pie a una mutación fundamental.

La Gestión del Conocimiento deposita su confianza en que el conocimiento es accesible, puede conseguirse o producir, obtenerse dentro o afuera de la organización. En este sentido, es gnoseológicamente optimista. Debe haber siempre una respuesta a las preguntas que nos hacemos. Incluso, puede haber un cambio en la pregunta misma, porque, como también dijera Einstein, saber plantear el problema es aportar más de la mitad de la solución.

Para obtener esas respuestas a las preguntas y problemas planteadas, la organización cuenta con el conocimiento que se haya incorporado en las personas que le dan vida, a título de trabajadores. Esto es lo que se llama conocimiento tácito o implícito. Conviene a un gerente consciente del valor del conocimiento, saber con precisión el grado de instrucción de sus trabajadores y colaboradores. Así mismo, la “experiencia de la vida”, la trayectoria, los eventos que presenciaron esos hombres y mujeres, sus respuestas ante esos problemas y a veces las respuestas que ni siquiera ellos saben que tienen a su disposición.

Una de las tareas que debe mantener una gerencia que aplique la Gestión de Conocimientos es tener actualizados los datos acerca de las aptitudes y capacidades del personal de la organización. Pero también una serie de rasgos de los seres humanos que laboran juntos en la consecución de los mismos objetivos. Ello incluye las actitudes que están compuestas por sus percepciones y conocimientos previos, adquiridos en estudios formales o no, sus valores morales, sus creencias de lo que debe ser correcto, así como su contextura emocional.

Las habilidades sociales y cognoscitivas, juntas, son elementos fundamentales para conseguir un buen clima organizacional que permita llegar a constituir equipos que puedan construir una visión compartida y mantenerse aprendiendo, sin reservas revisando lo ya dado. En esto es fundamental establecer interacciones comunicativas productivas, que se basen en la unidad de su lenguaje, de su léxico; así como una percepción general de sinceridad, de apertura, en la cual sean también compartidos

los criterios para acreditar y fundamentar las afirmaciones que se hagan en la comunicación, y todos tengan el derecho reconocido de participar con aprecio de sus intervenciones y el debido respeto.

Las interacciones serán satisfactorias en la medida en que respondan cada vez a los objetivos comunicativos de que se trate en cada momento, y no se subordinen a fines ulteriores, que se preste al juego de evitación y a la repetición de ciertos juegos tóxicos en las relaciones humanas. Las personas deben estar claras en cada ocasión comunicativa de qué se les pide y qué piden, que pueden ofrecer y qué se les ofrece, y a lo que se comprometen. Es decir, deben estar claras las peticiones, los ofrecimientos y las promesas. Y una vez hechas, deben cumplirse o por lo menos mostrar que se está dispuesto a lo mejor para cumplir los objetivos de esos intercambios.

El conocimiento no es una realidad meramente mental. Se manifiesta en prácticas, en comunicaciones y en lenguajes. El gerente, al ejercer un liderazgo proactivo, tiene que estar, en primer lugar, dispuesto a escuchar mucho, no pretender hablar todo el tiempo impidiendo a los demás expresarse, pero también debe estar abierto a los diferentes sociolectos, dialectos e idiolectos. Esas son normas lingüísticas. Son las formas comunes con que se comunican determinados grupos (sociolectos de los jóvenes, las mujeres, los obreros, los profesionales), los oriundos de las mismas regiones o localidades (dialectos) e incluso las expresiones idiosincráticas, quizás únicas, de los individuos.

GESTIÓN DEL PERSONAL

La importancia del factor humano en la PYME es central, más aún en el caso de las empresas familiares en las cuales la casi totalidad de los empleados suelen ser miembros de la misma familia, por lo que los criterios afectivos suelen privar sobre los profesionales. Pero ajustados a sus tamaños y alcances, las PYMES deben asumir de todos modos una cantidad de funciones relacionadas con el manejo del personal: desde su selección, su formación o capacitación y entrenamiento para las tareas específicas a la cual se destine el individuo, llegando a la solución de conflictos netamente laborales (remuneración, iniciativas, jerarquía), la disposición de incentivos y motivaciones, la creación de un buen ambiente de trabajo, entre otros asuntos. El manejo de todos estos asuntos tiene una dimensión ética fundamental, lo cual se refiere a los valores, por supuesto, como hemos dicho en otras partes de este libro, sino también el manejo inteligente de las relaciones humanas con el fin que las interacciones y transacciones entre ellos sea mutuamente beneficiosa y para la empresa en su conjunto.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES:

LA FAMILIA COMO EMPRESA Y LA EMPRESA COMO FAMILIA

Por supuesto que no es fácil emprender una PYME familiar. Pero las dimensiones de obra no deben inhibir las iniciativas y el empuje inicial. Al contrario, para aquellos que les gusten los retos, este es uno de excepcional significación. Se trata de una realización personal, por supuesto; pero también es una realización para el primer círculo de personas queridas, como son los hijos o el matrimonio y más allá en el círculo familiar, y, no por último menos importante, para el país desde donde se inicie esta experiencia. Se requiere audacia, capacidad de asumir retos, perseverancia, visión, ánimo y optimismo. No son poca cosa y a ratos parece que estamos describiendo a un héroe. En efecto, los pequeños emprendedores y pequeñas emprendedoras (porque la mujer es aquí una heroína de primera figuración) realizan una verdadera proeza, no sólo porque mantienen en el tiempo su iniciativa, sino porque la hacen crecer y expandirse.

Lo difícil de la batalla no debe asustar a los y las emprendedores y emprendedoras. Sólo hay que ser conscientes, analizarlas, ver sus partes y componentes, y plantearse con paciencia, lo que debe hacerse cada vez con cada tarea u objetivo.

En este libro hemos intentado en repetidas ocasiones resaltar la importancia de las PYMES y, entre ellas, las empresas familiares para la economía del país, de la

región, de la localidad y para esa familia en particular. Por eso hemos hablado de que la familia debe orientarse a formar un sistema que se relaciona con un entorno a veces difícil. Ese sistema debe tener claro las reglas de acuerdo a las cuales toma de su entorno aquello que requiere para, incorporándolo a sí mismo, sirve a su crecimiento y proyección. Ese sistema requiere una comunicación exitosa, en la cual no se jueguen juegos que hacen opacas y difíciles las relaciones personales. La sinceridad, la honestidad y la responsabilidad, así como la disposición de dar de sí lo mejor, deben ser valores siempre presentes.

Hemos insistido también que las PYMES en el mundo, en América Latina y en el Ecuador específicamente, poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos. Esto las coloca como un aspecto de mucha relevancia a la hora de analizar la economía del país y de la región. Su aportes a la producción de bienes y servicios, su capacidad empleadora para absorber todas las potencialidades de la población, así como la generación de excedentes y retribuciones que hacen expandir el mercado interno, son factores que sirven, a su vez, para activar el conjunto de la economía nacional.

Por supuesto, las PYMES merecen toda la atención del Estado a través de efectivas políticas públicas como las que hemos reseñado, pero otras más, con mayor efectividad en el campo de la formación y capacitación, apoyo administrativo, incentivos y suministro de asesoría técnica. Si el sector recibiera el suficiente apoyo de las instituciones oficiales y de las organizaciones de asistencia técnica internacional, tiene muchas condiciones para constituirse en el motor del desarrollo y tener mayor participación de producir para el mercado internacional.

Estos buenos deseos y dibujo de expectativas y perspectivas, no deben hacernos ignorar u ocultar que el comercio ecuatoriano, pase a ciertos cambios cualitativos y cuantitativos, no ha podido adquirir autonomía y desarrollo, y modificar su antigua estructura. Sigue dependiendo de tres productos primarios: petróleo, banano y camarón, cuyo valor agregado es bastante limitado, además de que su comercio está sujeto a la voluntad de los monopolios y las políticas comerciales externas. Esta advertencia es especialmente importante si consideramos que cualesquier cambio en la demanda de estos productos principales de exportación de la nación, puede implicar graves desequilibrios económicos.

Todavía hay muchas tareas por realizar en el campo de las PYMES y en especial las empresas familiares. Las PYMES ecuatorianas, por falta de información, asistencia técnica, crédito y modernización de los organismos oficiales, no ha podido expandir sus productos para el mercado internacional. Pero no debemos olvidar los mecanismos que llevan a la colocación en la agenda pública un problema como este del fomento de las PYMES. Debemos revisar el proceso de formación de las políticas

públicas, para no descuidar esta actividad específicamente gremial o hasta política, que conlleva a llamar la atención a los entes públicos acerca de la relevancia de promover y hacer crecer a las PYMES del país.

Si bien el Gobierno y la CORPEI han efectuado una serie de actividades y proyecto en beneficio de este sector, estos no han sido suficientes ni han logrado los resultados previstos. Esto, lejos de hacernos desfallecer en los esfuerzos por presionar, llevar información, insistir en las peticiones y demás acciones políticas y gremiales, en beneficio del sector.

Los pequeños y medianos empresarios y empresarias industriales deberían poner manos a la obra y hacer uso de las alternativas actuales que ofrecen las políticas públicas. Ello depende de una efectiva divulgación de esas posibilidades y también la organización. Por supuesto, son empresarios privados, pero hay una categoría de acciones que deben llevarse a cabo con una conciencia del “nosotros” para que tengan efectividad política.

Los sectores oficiales deberán efectuar una evaluación de sus programas de apoyo a la promoción del comercio de la pequeña industria a efectos de realizar los correctivos necesarios que den efectividad a estos programas. Se debe solicitar mayor participación de la asistencia técnica internacional a través de un apoyo directo a las Cámaras de la Pequeña Industria. Debe haber mayor difusión y promoción de los programas Estatales de apoyo al sector y al comercio exterior

Es especialmente importante solicitar, exigir y presionar que lograr que los organismos competentes ofrezcan y otorguen un mayor apoyo financiero a la pequeña industria.

La economía nacional se centra en seis sectores importantes como es: enseñanza y salud, transporte, manufactura, agricultura, construcción y petróleo, es el crecimiento en los servicios de enseñanza y de salud ha sido, en los últimos siete años, el que más se ha abierto espacio en el cálculo del aporte al Producto Interno Bruto (PIB). El quinto sector que más contribuyó al PIB en el 2013 fue el de transporte con el 0,39%, El sector de la manufactura estuvo en el cuarto lugar de aportantes al crecimiento de la economía, en el 2013. Las variaciones no impactaron profundamente en las cosechas y eso permitió que el sector agrícola creciera en 6,1%.

Estos datos deben ser suficientemente estimulantes para mejorar la acción colectiva y asumir los grandes retos que es impulsar una PYME desde la familia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Berne, Eric (1975) Juegos en los que participamos. Editorial Diana. México.

Barrera, Marco (2001) Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional. Ponencia en el Seminario- taller: Mecanismos de promoción de exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI. Montevideo – Uruguay. 13 y 14 de septiembre de 2001.

Barrios Graziani, Leticia (2005) LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA GLOBALIZACIÓN: TRES PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS. <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/barrios1.pdf> nº 15, Febrero 2005

Cámara de Comercio de Quito. Boletín Jurídico. 2016. Ecuador.

Camarrena, María Elena, Adame, Elena, María Luisa Saavedra García (2018) Un estudio de las PYME lideradas por mujeres en Latinoamérica. www.reasearchgate.net

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill.

Choi, B. y Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. Expert Systems with Applications, 23, 173-187.

Davenport, T.H. y Prusak, L.(1998).Working Knowledge. How Organization manage what they know. E.U.A: Harvard Business School Press.

Drucker, Peter (1995) La sociedad postcapitalista. Barcelona. Grupo editorial Norma.

Dussel, Enrique (1998) Ética de la liberación en la edad de la globalización y de la exclusión. Madrid. Editorial Trotta.

Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa PYME (2009) Oceano Editorial. Barcelona. España.

Enríquez Brenda (2014) Análisis de las mejores pymes comerciales. Disertación para optar al título de Economista. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Economía. Quito, Ecuador.

Estupiñán Gavilanes, Katherine Lissette (2015) Las PYMES y los sectores de la economía nacional. Tesis para optar al grado de Economista. Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Ferraro, Carlo y Stumpo, Giovanni (2010) Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. CEPAL, Santiago de Chile. Chile.

Geertz, Clifford (1992) La interpretación de las culturas. Gedisa editorial. Barcelona. España.

Hinkelammert, Franz (2008) Hacia una crítica de la razón mítica. El laberinto de la modernidad. Materiales para la discusión. Caracas. El perro y la rana editores.

Kelly, Janet et al. (2004) Políticas públicas en América Latina. Teoría y práctica. Ediciones I.E.S.A. Caracas. Venezuela.

Kliksberg, Bernardo (1990) El pensamiento organizativo del taylorismo a la teoría de la organización. Estrategias modernas en administración: relaciones humanas y teoría de la organización. Bogotá. Biblioteca de las organizaciones modernas. Editorial Paidós.

Malinowski, Bronislaw (1966) Una teoría científica de la cultura. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Argentina.

Ron Amores, Rafael Eduardo (2017) "Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total" en revista ESPACIOS, número 53. Quito. Ecuador.

Senge, Peter (1995) La quinta disciplina. Editorial Magnum. Caracas. Venezuela.

Vieira, E. (2016). Las pequeñas y medianas empresas. Ecuador: Universidad de Especialidades Espíritu Santo

