

CAMBIO EN EL ESTILO DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA A TRAVÉS DEL *COACHING*

Martha Patricia López
Maricela López Galindo
Silvia Ofelia Pérez Rueda

Profesoras Investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A.

Introducción

En este comienzo de un nuevo siglo, revolucionario en el advenimiento de nuevas tecnologías y manejo de las economías de grupo, los cambios que se presentan rebasan la dinámica que los caracterizaba hasta finales de la década de los años 90, y hoy en día la revolución alrededor del comportamiento del mercado, la inestabilidad económica, la batalla incesante por la competitividad y mejoramiento continuo y el acelerado desarrollo telemático e informático se manifiestan en su conjunto de una forma tan impactante que muchas organizaciones no están en capacidad de responder oportuna y acertadamente a éstas. Tal es el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas que, a pesar de ocupar un lugar importante a nivel mundial su situación, desempeño y tendencias, han mantenido un comportamiento cíclico; es decir, en períodos de auge se incrementa su participación y en tiempos de crisis se ve disminuida, aun cuando los gobiernos cuentan con mecanismos propios para apoyarlas.

La evolución de las Pymes¹ forma parte de la transición de la economía mexicana, pasando de un modelo cerrado a uno abierto, en el cual la compe-

tencia se incrementó rápidamente, y las empresas de este sector fueron relegadas a una condición marginal (Garrido, 2002). Como consecuencia de ello, los márgenes de rentabilidad disminuyeron, aspecto que no todas las empresas pudieron sobrellevar, elevándose la cantidad de quiebras en el sector. Esto sucedió dado que la competencia se dio en condiciones muy desiguales, pues los precios de los productos de los países emergentes de Asia, por ejemplo, han sido notoriamente inferiores, y por lo tanto los hacían difícilmente competitivos (Irigoyen, 1997).

Este trabajo de inicio nos permite identificar cómo está constituido el sector empresarial en México de acuerdo a las estadísticas que revelan los censos del INEGI con respecto a la distribución de empresas por tamaño, por sectores económicos y número de trabajadores que las integran, así como los factores que limitan su desempeño. Asimismo se plantean algunos desafíos que tendrán que enfrentar las pequeñas y medianas empresas para permanecer en el mercado, y finalmente se presenta al coaching como una valiosa herramienta que, al ser utilizada por los empresarios de las Pymes, les permita implementar cambios en sus modelos de gestión, lo cual repercutirá favorablemente tanto en el personal de la organización

–desplegando todo su potencial a través de procesos de aprendizaje permanentes– como en las empresas, coadyuvando en el alcance de sus objetivos y metas.

Distribución de empresas en México

Las empresas en México se encuentran agrupadas en tres sectores de actividad: el sector industrial manufacturero, el de comercio y el de servicios; empresas que tienen vital importancia por las implicaciones económicas y sociales, ya que proveen productos y servicios, generando empleos y satisfaciendo necesidades a la sociedad. La Organización Internacional del Trabajo define la empresa como “toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad, o una parte de ella, mediante el pago de los mismos” (García y Pomar, 2001). A pesar de que existen muchas definiciones de empresa, poco se maneja el concepto de pequeña y mediana empresa, y de acuerdo a Irigoyen (1997) no siempre es posible dar una definición de una empresa pequeña, mediana o grande. Los conceptos son relativos y dependen de una referencia externa al tamaño. Una empresa puede ser pequeña en un sector y grande en otro, o en el mismo sector en otra estructura productiva global. El volumen de empleo, las ventas y la inversión en activos son medidas relativas. Sin embargo, en México existen diversas clasificaciones al respecto: de acuerdo a la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, la clasificación de estas empresas se diferencia por el número de trabajadores. De acuerdo a ello la clasificación sería:

CUADRO 1
Estratificación por número de trabajadores

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (2003).

Tomando en cuenta el último censo económico de INEGI (1999) se presenta la distribución de empresas por sector económico, por tamaño y personal empleado.

CUADRO 2
Distribución de empresas por tamaño

	año 1999	%
Micro empresas	2,616,660	96.0
Pequeñas empresas	80,237	2.9
Medianas empresas	22,694	0.83
Grandes empresas	6,775	0.24
Totales	2,726,366	100

Fuente: INEGI, Censos económicos, 1999.

CUADRO 3
Distribución por sectores económicos y trabajadores

Magnitud de la empresa	Sector Industria Manufacturera		Sector Comercio		Sector Servicios (2)	
	Establecimientos	Personal ocupado	Establecimientos	Personal ocupado	Establecimientos	Personal ocupado
Micro (1)	328,166	1,088,426	1,369,478	2,199,368	919,016	2,244,650
Pequeña y Mediana	14,578	1,682,620	71,880	1,093,936	16,473	656,034
Grande	1,374	1,219,643	2,318	491,565	3,083	1,019,916
Totales	344,118	4,232,322	1,443,676	3,784,869	938,572	3,920,600

Fuente: INEGI, Censos económicos, 1999.

Como se puede observar, el número de micro, pequeñas y medianas empresas y el empleo que generan es notablemente superior en comparación con las empresas grandes; de ahí la importancia de analizar las causas que están limitando su desempeño y emprender acciones encaminadas a mejorar su competitividad.

Factores que determinan el desempeño de las PYMES

Muchos empresarios de la pequeña y mediana empresa creen que la falta de apoyo es la causa de sus problemas. Uno de ellos es el crédito. Como se puede ver, aunque el origen de los apoyos para las Pymes surge en 1953 con el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (Fogain), operado por NAFINSA, no es sino hasta 1978 cuando el gobierno federal comienza a mostrar interés por brindar apoyo a este tipo de empresas, creando una serie de programas e instrumentos (Cuadro 4), apoyos que no han sido suficientes.

De la misma manera surgen otros organismos del sector paraestatal que participan en el fomento de la Mipyme, que son instrumentos del gobierno federal al servicio de la política económica del país, que

CUADRO 4

Cronología de los principales programas e instrumentos implementados por el Gobierno Federal para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa

1953	Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (Fogain) (Fideicomiso administrado por Nafinsa)
1978	Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI) (Operado por Nafinsa)
1983	Fondos Estatales de Fomento Industrial (Operados por Nafinsa)
1985	Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña (Poder Ejecutivo Federal)
1988	Ley Federal para el Fomento de la Microindustria (Poder Legislativo del Congreso de la Unión)
1988	Programa de Apoyo Integral a la Microindustria (Promico) (Operado por Nafin)
1991	Programa para la modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña Y Mediana 1991-1994 (Poder Ejecutivo Federal)

Fuente: García de León Campero Salvador y J. Flores Salgado (2001), "Las políticas de fomento y las instituciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa: alcances y limitaciones", en Flores S. y R. Estrada, Estudios Organizacionales y Pequeñas y medianas empresas, México, UAM-X., p.149.1999.

tienen entre sus objetivos fomentar el desarrollo económico nacional y regional, propiciar la elevación de la competitividad y la capacidad técnica de las empresas –preferentemente de la micro, pequeña y mediana empresa en el caso de Nafin y Bancomext– mediante la prestación de servicios financieros y no financieros (García de León, 2001). Por otro lado, la Secretaría de Economía y la Secretaría de Desarrollo Social tienen como objetivo también el apoyo de las Pymes. Asimismo se crean también el Consejo Nacional para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; el Fondo Nacional para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa; el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fampyme); el Fondo de Fomento a la Integración de las Cadenas Productivas (Fidecap) y el Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (Foafi). Para seguir apoyando a la micro, pequeña y mediana empresa éstos últimos se fusionarán en 2004 en uno sólo, de acuerdo al anuncio hecho por Fernando Canales Clariond, Secretario de Economía (Becerril, 2003:14).

Por otro lado, el apoyo financiero otorgado por Nacional Financiera (Nafin) se considera determinante en la recuperación productiva de las micro y pequeñas empresas, por lo que los préstamos concedidos ascendieron a 40 mil 523 millones de pesos, monto superior en 64% anual, durante enero-agosto de 2003.

De las actividades productivas que han resultado beneficiadas en mayor medida por la derrama crediticia con la finalidad de promover la reactivación de las empresas, destaca en primer término el sector industrial, que absorbía el 49% de los recursos frescos canalizados al sector productivo, y actualmente concentra 54.6% del total, en el segundo sitio se ubica

el comercio con 25.4% y el restante 20% es para los servicios (Gutierrez, 2003:16).

Sin embargo, aún con estos apoyos este sector no ha logrado incrementar su desempeño, pues a través diversas investigaciones se ha visto que el desempeño de las Pymes está determinado por factores que se refieren al empresario, a la empresa y al contexto en que se desenvuelve, puesto que poseen rezago tecnológico en sus procesos de producción, operación, administración y comercialización. En consecuencia hay que apoyarla en el mejoramiento de su tecnología, incluso en la capacitación y asesoría" (IMEF, 2003: 41).

En lo que respecta al empresario encontramos una serie de carencias respecto a la capacidad de gestión; los empresarios generalmente no elaboran un plan estratégico de negocios. No están suficientemente preparados para dirigir sus empresas y –salvo contadas excepciones– no tienen conciencia de sus carencias en la formación específica (Sanromán, 1996).

En lo que tiene que ver con la empresa en el aspecto específicamente de capacitación, existen dificultades de acceso a la misma, y cuando se imparte no cubre necesidades reales. Por ejemplo, en 1989, Fundes² realizó un estudio sobre los instrumentos, las metodologías, los resultados financieros y el impacto de los principales programas de capacitación existentes para apoyar al sector en América Latina, y el diagnóstico fue desalentador. Se concluyó que la capacitación es expositiva y no participativa; centrada en la enseñanza y no en el aprendizaje, y donde no se toman en cuenta los verdaderos problemas de los propietarios de pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, de acuerdo a una investigación realizada por López Garza, López Galindo y Pérez Rueda (2002) encaminada a elaborar un análisis diagnóstico de la problemática que enfrenta el sector de dulces

y chocolates en México, se encontró que hay una inapropiada estructura técnico-productiva, carencia de recursos tecnológicos, ausencia de capacitación apropiada, disminución de ventas y una fuerte competencia en el mercado, entre otros.

Por su parte, CLACDS³ revela que dentro de los principales problemas que hacen referencia al contexto dentro del que se desenvuelven estas empresas se encuentran:

- Inadecuada articulación del sistema económico que favorece a las grandes empresas.
- Debilidad de las estructuras que las agrupan.
- Complicados procesos de legalización.
- Dificultad para obtener insumos de calidad a precios competitivos.
- Falta de conocimiento del mercado y mala vinculación con el mismo.
- Política fiscal no promotora de desarrollo.
- Indefinición de una política industrial.
- Prácticas comerciales desleales de empresas de los países signatarios del TLCAN⁴.

Aunado a ello, Kauffman (2002) señala que ante tal situación se ha podido constatar que tanto en el continente americano como en el resto del mundo se han adoptado un conjunto de acciones y políticas con el objeto de contribuir a la mejora de las Pymes. El alcance y la relevancia de estas políticas difieren, en algunos casos de forma significativa, de un país a otro. Es por ello que este sector debe decidir qué normas necesita para lograr ventajas en los mercados en los que incursiona. Dicha participación debe ser tanto nacional como internacional, y para ello debe generar estrategias y prioridades para ser competitivas. En una entrevista realizada a Sergio García de Alba, subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, declara al respecto que “para hacer competitivas a las pequeñas empresas, este tipo de empresarios necesita acceso suficiente y competitivo al financiamiento, ayuda para mejorar su tecnología, acceso a mercados, simplificación fiscal y una reforma regulatoria” (IMEF, 2003:41).

Por otro lado, la OCDE (1995) señala que la competitividad de las Pymes se ve determinada por la combinación de varios factores, los cuales varían de un país a otro, de un sector a otro y de una empresa a otra, pero estos factores se podrían caracterizar como sigue:

- a) La competitividad de las Pymes depende de la función primordial del propietario/dirigente, la inversión inmaterial (gestión del conocimiento) y la inversión material (equipo).
- b) La tecnología, que igualmente juega un papel muy importante entre todos los factores de competitividad: productos, técnicas de producción, métodos de gestión, organización de la empresa y la formación de los recursos humanos.
- c) Cambios estructurales de las economías en donde operan las Pymes.
- d) La naturaleza y calidad de la información científica y tecnológica, que constituyen una condición esencial para la competitividad.

Para el caso de las Pymes en México, Ricardo Zermeño, Director General de Select (empresa de investigación y consultoría en tecnología de información) señala: para que la participación de las Pymes –que algunos calculan en 3.5 millones– tenga un efecto económico importante, es necesario que adquieran Tecnologías de Información (TI) que aumenten su productividad y competitividad.

Entre los analistas del sector de las TI no hay duda de que las tecnologías aumentan la productividad de las empresas, pero también que la “competencia mundial no se da ya en el interior de la empresa, sino entre cadenas de valores enlazadas por redes, en las que están integradas las Pymes” (IMEF, 2003:56).

Con base en diversos estudios realizados, las pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe reportan que la liberalización del comercio tuvo un efecto negativo en algunos países debido al incremento de las importaciones y al incipiente dinamismo de las exportaciones (Peres y Stumpo, 2002). En Argentina, entre la década de 1980 y 1990, se redujo en forma significativa el número de empresas y puestos de trabajo en el segmento de la Pyme (Morikoenig, 2002). En Brasil, en un estudio para analizar los efectos sobre las Pymes ante la apertura del mercado, se reporta que en el período 1985-1994 las Pymes disminuyeron en número y tamaño, con una significativa caída en su participación en el empleo industrial. En Chile, al igual que en otros países de América Latina, el empleo se ha ido reduciendo en los últimos años, y el acceso al crédito sigue como un problema no resuelto (Alarcón y Stumpo, 2002).

En Colombia la apertura comercial no logró ser el motor del crecimiento que se esperaba, pues la re-

ducción de la protección a la industria nacional y la reevaluación del tipo de cambio fueron adversos al crecimiento de las exportaciones, al tiempo que se dio un gran aumento en las importaciones (Villamil y Tovar, 2002). En Costa Rica las grandes empresas son las que hacen el mayor aporte de valor bruto de la producción industrial, ya que contribuyen con 65% del mismo, mientras que la participación de las Pymes sólo alcanza el 10% (Yong, 2002). En Ecuador, al analizar la evolución del sector en tres años escogidos como referencia (1988, 1991 y 1996) se detectaron tendencias que muestran que está declinando su contribución relativa en las variables que indican mayor eficiencia y aporte a la economía nacional (Hidalgo, 2002).

En Perú, las características de su economía hacen muy difícil la supervivencia de pequeñas empresas aisladas, su articulación con empresas más grandes, o el soporte de instituciones de apoyo (Fairlie y Baca, 2002). En Uruguay, las Pymes –por su tamaño y escasa articulación que presentan entre sí, y con las grandes empresas nacionales– son fuente de restricciones que abarcan múltiples aspectos como: financieros, comerciales, productivos y tecnológicos. Su problemática se atiende parcialmente sin una adecuada coordinación y sin un ingreso general de referencia (Romiello, 2002). En Venezuela, la alta volatilidad macroeconómica de los últimos años, la tendencia a la sobrevaluación del bolívar por el influjo de la renta petrolera y el encarecimiento excesivo del crédito interno como reflejo de la percepción del riesgo del país y de las debilidades de muchas instituciones financieras han tenido un efecto particularmente adverso sobre las pequeñas y medianas empresas industriales (Suzzarini, 2002).

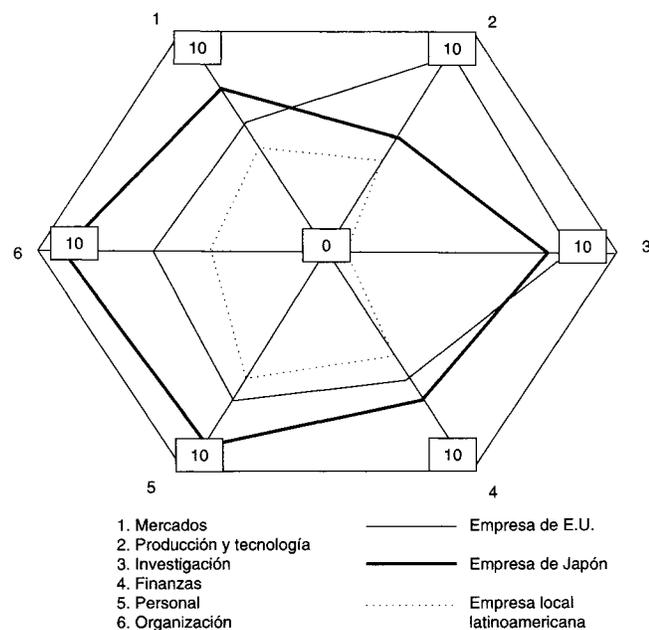
Como podemos observar de acuerdo a los planteamientos anteriores, el sector de la pequeña y mediana empresa tiene diversos retos que enfrentar para poder manejar los factores críticos que afectan su competitividad.

Desafíos y acciones para la mejora de la competitividad

En México, entre las décadas de los años 50 y 70 prevaleció la política del proteccionismo económico que contribuyó al estancamiento de la incorporación de la nueva tecnología y de la administración en las

empresas. En términos generales, la mayoría de las empresas podían sobrevivir en este contexto a pesar de la escasez de su eficiencia y eficacia. Sin embargo, como se ha visto a partir de la década de los ochenta, el contexto organizacional inicia una transformación radical caracterizada por la apertura comercial que se consolida con la firma del Tratado de Libre Comercio. A partir de entonces el entorno organizacional que se perfila en la década de los noventa se caracteriza por la exigencia de una alta capacidad tecnológica y administrativa (Barba, 2001).

A continuación se presenta un esquema con los aspectos que determinan las capacidades competitivas de los japoneses, estadounidenses y latinoamericanos.



Fuente: G. Garibaldi (Castaingts, 2000: 176).

- Aunque la empresa C es la peor administrada, no es evidente cual sea la mejor administrada, si la A o la B.
- La ventaja tecnológica exclusivamente de una empresa no implica necesariamente el dominio de la competencia frente a las demás. Véase, por ejemplo, el caso de las pequeñas empresas japonesas con tecnologías menos avanzadas que disponen de ventaja competitiva debido a su modelo de organización.
- La posición de C responde en parte a la imposición de precios de A.

- d) A pesar de la ineficiencia del manejo de sus mercados, la empresa C tiene la ventaja sobre las empresas extranjeras de encontrarse directamente en el mercado al que la competencia tiene que llegar. Esto le otorga su relación directa, conocimiento y relaciones políticas internas que las empresas extranjeras difícilmente pueden obtener.
- e) Para sostener la competencia con A, la empresa C tiene salarios bajos e incluso los puede reducir para mantener dicha competencia. Así, la empresa C le carga el costo al trabajador (Barba, 2001).

Es importante señalar que, a pesar de la problemática recién planteada que aqueja al sector C, las estimaciones realizadas conforman la trascendencia de estas empresas tanto en la generación de ingresos como de puestos de trabajo. Representan además el conjunto más amplio y diversificado de iniciativas y capacidades empresariales del país (Mañas, 2002).

De acuerdo al censo económico del INEGI se destaca que las microempresas generan empleo para 6, 347, 278 personas, y las empresas pequeñas 2, 317, 328 empleos, contra los 4, 318, 374 que generan las grandes empresas; es decir, las micro, pequeñas y medianas empresas generan el 69.1% de los empleos de las empresas del sector productivo (Kauffman, 2002).

De ahí que los diversos organismos que han surgido para apoyar a las Pymes deben generar acciones tendientes a la mejora de la competitividad⁵. Dentro de las acciones a emprender se encuentran:

- Fortalecer la gestión de las Pymes a través de cursos de capacitación en diversas temáticas que aborden las necesidades reales de las empresas⁶.
- Los empresarios deben asumir la capacitación como un proceso dinámico, continuo y permanente.
- Asesoría e implementación de programas de entrenamiento (coaching).
- Disponer de un centro que ofrezca información sobre tecnología adecuada para acceder a mercados previamente identificados.
- Realizar adecuaciones a las políticas de crédito existentes, reduciendo las exigencias impuestas para el otorgamiento de créditos.
- Concertar alianzas estratégicas para abrir nuevos mercados e incorporar nuevos productos.

La propuesta que se presenta a continuación es una de esas acciones, encaminada a la mejora de la competitividad de las Pymes.

Aplicación de entrenamiento en la pequeña y mediana empresa

La globalización trae consigo diferentes valores, tecnologías y sistemas de trabajo, pero sobre todo requiere que las personas tengan habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan enfrentarse a estos cambios del mercado, y las Pymes se encuentran inmersas dentro de este entorno, que es cada vez más competitivo y demandante en cuanto a los cambios, surgiendo así la necesidad de generar nuevos modelos de gestión que tomen en cuenta el valor del conocimiento, lo promuevan, lo estructuren y lo hagan válido para este tipo de empresas. Entre estos modelos se pueden citar el capital intelectual, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la facultación (empowerment), y el entrenamiento (coaching) empresarial, los grupos de trabajo y círculos de calidad, entre otros.

Con base a un estudio realizado por Nacional Financiera (1999) referente a las modificaciones organizacionales realizadas por las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se observa que los grupos de trabajo, círculos de calidad y justo a tiempo, son modelos que sobresalen como las utilizadas por dichas empresas (ver cuadro 5).

De acuerdo a esto podemos constatar que el modelo tradicional de gestión que descansaba en la capacidad del gerente para especificar, ordenar, coordinar y controlar el desempeño de su gente está cambiando, ya que así sólo se obtienen desempeños mínimos en las personas, las que se orientan a cumplir las tareas asignadas y fijar un límite al rendimiento (Carvajal, 2002). En contraposición, el tipo de gestión requerido en la actualidad busca desarrollar desempeños máximos en donde las personas desplieguen todo su potencial y realicen tareas no específicas. Se busca que los miembros de la organización expandan sus actuales capacidades a través de procesos de aprendizaje permanentes, lo que exige una gestión orientada a obtener desempeños de 120% de la capacidad presente de las personas, lo que implica obtener un máximo de su capacidad actual y comprometerse al desarrollo de nuevas competencias en

CUADRO 5
Principales modificaciones organizacionales (%)

Modificaciones organizacionales	Sí han modificado	Reducción de inventarios	Reducción de espacio	Justo a tiempo	Grupos de trabajo	Círculos de calidad	Otros	No especificado
Micro empresa	26.66	6.50	2.52	7.25	5.44	5.92	2.03	2.09
Pequeña empresa	53.07	12.38	3.23	10.01	12.38	10.33	4.74	2.26
Mediana empresa	60.47	11.36	1.16	11.36	18.02	14.53	3.49	1.16
Gran empresa	72.26	17.52	6.57	10.95	20.44	11.68	5.11	0.00
Total	39.06	8.74	2.80	8.34	8.49	7.74	2.94	2.09

Fuente: Guillen, Irene, et. al. (2002), "Aprendizaje y cultura en las organizaciones. Un acercamiento al caso mexicano", en *Administración y Organizaciones*, México, noviembre.

el futuro (Carvajal, 2002); esto es, que el dirigente/propietario se transforma en un facilitador del desempeño de su gente, o 'entrenador', quien tiene como tarea investigar, apoyar y facilitar procesos, y preparar a los miembros del equipo para que puedan hacer su trabajo eficientemente.

El entrenamiento colabora en forma importante a que las empresas puedan alcanzar sus objetivos y metas y se enfoca a apoyar a los ejecutivos en el logro de los retos de su área y de la organización. Lleva a cabo además aproximaciones que permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas, de tal forma que las intervenciones pueden ser estructuradas y formales cuando se establece un marco específico, e informales cuando el entrenador aprovecha las oportunidades del día a día para utilizar el modelo (Escribá, 2002).

Concepto de entrenamiento

El entrenamiento⁷ es un proceso personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor especializado o entrenador (*coach*). Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de la persona, la aconsejará, guiará y estimulará para que vaya más allá de las limitaciones que se impone a si misma y desarrolle su pleno potencial (Talane, 2002:23).

Por medio de este proceso el participante profundiza en su capacidad de aprendizaje⁸, mejora su desempeño e incrementa su calidad de vida, adquiriendo o modificando habilidades, competencias o conductas para asumir con éxito los retos que se le plantean en un determinado contexto organizacional (Domínguez, 2002).

Las modalidades de entrenamiento con las que se suele intervenir en las organizaciones son:

- Entrenamiento personalizado (sesiones de desarrollo directivo)
- Entrenamiento grupal (dinamización de equipos)
- Formación en Entrenamiento (desarrollo de competencias de entrenador)

Las sesiones de **entrenamiento personalizado** o desarrollo directivo abordan situaciones de ayuda o desarrollo del potencial de directivos. Las razones de intervención más habituales suelen ser: toma de decisiones, conflictos, estrés, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones, etc.

Las sesiones de **entrenamiento grupal** tienen por objetivo dinamizar a un grupo de personas o directivos. Las intervenciones más habituales pueden ser: solución de problemas, sesiones de creatividad, conflictos intergrupales, etc.

Finalmente, las **acciones de formación en entrenamiento** permiten desarrollar en los participantes las competencias de entrenador para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.

Proceso de entrenamiento

Teniendo en cuenta que los resultados obtenidos por las personas son consecuencia de sus acciones y éstas a su vez son producto de sus pensamientos, la esencia del entrenamiento se aboca a enriquecer el modelo mental del entrenado, incrementando su nivel de conciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello en base a preguntas y feedback descriptivo, no evaluativo. La secuencia⁹ podría ser:

1. Descripción de la situación deseada (objetivo).

2. Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad).
3. Mapa de opciones y recursos (generación y selección).
4. Plan acción (plan específico de actuación).
5. Resultados (control y seguimiento).

En las fases primera y segunda, el objetivo del entrenador es incrementar el nivel de conciencia (sensorial y emocional) del entrenado. Esta fase es fundamental, ya que solo se puede controlar aquello de lo que se es consciente y ser consciente da poder para actuar.

En la fase tercera el objetivo es implicarlo en la generación de alternativas y en la creación de un plan de acción (su plan). Finalmente, sólo queda establecer cómo y cuándo se van a evaluar los resultados (Echeverría y Pizarro, 2003).

Filosofía de entrenamiento

Actualmente las personas dentro de las organizaciones están preocupadas por mantenerse vigentes ante los cambios constantes del entorno. Las empresas dedican tiempo e invierten en la capacitación de sus integrantes. La era de la globalización exige a las mismas esta vigencia para ocupar un lugar en el mercado competitivo actual. Muchas veces se observa cómo las personas y los equipos de trabajo emprenden acciones adecuadas, pero no se obtienen los resultados esperados.

¿Cuántos resultados no se logran por falta de comunicación, de unión, de escucha entre los integrantes de un equipo?

¿Cuántas veces el miedo, la vergüenza, la falta de valor determinan el resultado final de una gestión?

¿Por qué a las personas y a los equipos les falta creatividad y proactividad?

La filosofía del entrenamiento propone que detrás de cada acción hay alguien (ser) que **la realiza**. Muchas veces, si bien la acción es la **correcta** (cómo), las personas o el equipo (quién) **no tienen las cualidades y habilidades** para que esa acción se transforme en un resultado (Selman y Evered, 2002).

Las empresas poderosas son las que están aprendiendo a optimizar su capital humano, a darle poder a las personas para ser responsables, a comprometerse, crear y coordinar sus compromisos al servicio de una misión y una visión.

Cuando se habla en entrenamiento de habilidades, se refiere a la comunicación y la escucha eficaz, la capacidad de coordinar acciones en conjunto, la sinergia de un equipo, la capacidad de ampliar los canales de observación y de acción.

En cuanto a cualidades, mayormente se trabaja en la confianza, la autoestima, el valor, la libertad, la seguridad, la autenticidad, la creatividad, el compromiso y la responsabilidad, entre otras.

Para ello es necesario que el rol del jefe evolucione hacia el de facilitador. Un rol orientado a resultados pero también a personas está mucho más acorde con las organizaciones que apuestan por el aprendizaje permanente.

Así, el entrenamiento permite operativizar ese cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los colaboradores.

En síntesis, el entrenamiento aporta valor a las organizaciones porque:

- Mejora el rendimiento de los colaboradores.
- Desarrolla el potencial de las personas.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- Fomenta el liderazgo.
- Facilita la motivación.
- Refuerza la autoestima.
- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- 'Destapa' la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Dada la importancia de los beneficios, cada vez son más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo. Sin embargo, cabe señalar que al hablar de poder implementar el entrenamiento como una herramienta de ayuda en la pequeña y mediana empresa, es necesario primero identificar si la estructura organizacional de dichas empresas permite que la herramienta pueda ser factible de utilizarse o no, y si su aplicación traerá beneficios a

la empresa en función de su tipología, ya que un gran número de Pymes está conformando a una economía local, mientras que otro debe ser altamente competitivo en la economía abierta.

Conclusiones

En gran porcentaje el futuro económico de México y el mundo dependerá del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, no únicamente por el volumen de empleo que genera y el volumen de establecimientos, sino por tener un tamaño que en ocasiones les permite realizar con eficiencia y flexibilidad la fabricación de insumos que en numerosos casos la empresa grande efectúa a costos elevados.

En México, las Pymes juegan un papel fundamental en la reactivación del mercado interno, pero ¿qué hacer para impulsar el crecimiento de estas empresas? Parte de la estrategia para promoverlo son las compras gubernamentales, un mayor desarrollo de proveedores con la industria maquiladora de exportación, la vinculación con la gran empresa y la búsqueda de nuevos canales de distribución y comercialización de sus productos.

Existe una serie de factores que escapan al control de los directivos de las Pymes; por lo cual deben tomar conciencia de que la tarea del empresario no es artesanal ni individual, sino que requiere una organización y un trabajo en equipo. Asimismo debe cambiar su misión y dejar de hacer tareas operativas para coordinar el trabajo de los demás.

Ver al directivo como entrenador y creador de una cultura para el entrenamiento es algo novedoso en el contexto empresarial dentro de esta era, donde lo que marca la diferencia es el conocimiento. El empresario de Pymes debe considerar las ventajas que le esperan a su empresa al adquirir nuevas capacidades y nuevas herramientas de una manera constante, donde el nuevo empresario esté familiarizado con técnicas novedosas de administración y permanentemente informado acerca de avances tecnológicos y oportunidades comerciales.

Para que el directivo consiga sus objetivos y los de la empresa debe impulsar el cambio en las organizaciones, pues los cambios que se producen en el mundo de los negocios han incidido sobre la forma tradicional de negociar, haciendo que éste entre en

una profunda crisis, de la cual solo podrán sobrevivir aquellas empresas que aprendan a transformarse en congruencia con los cambios de su entorno.

Por otra parte, y para finalizar este trabajo, es conveniente señalar que también se hace muy necesaria la participación del gobierno, no en el viejo y paternalista papel de subsidiar créditos, sino transformando las estructuras laborales, tributarias, administrativas y jurídicas que actualmente impiden que las pequeñas empresas compitan en condiciones equitativas.

Retomando las palabras de Macario Schettino (2003), hay tres áreas en las que el gobierno puede trabajar: simplificación administrativa y del marco normativo, creación de fondos financieros de apoyo, y un programa de conocimiento empresarial. Sólo eso permitirá en el mediano plazo una vida saludable a las Pymes.

Por otro lado, Torres (2003) señala que el modo de apoyar a las empresas para solucionar sus problemas sin duda es complejo. Al respecto la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) ha propuesto un proceso sistemático y ordenado que permitiría en el mediano plazo atender a la empresa media y con ello elevar su competitividad, lo que además puede traducirse en más y mejores empleos para la población.

Idealmente, las materias que deben cubrirse son mercadotecnia y comercialización para el ámbito local, nacional e internacional; gestión administrativa y acceso a la tecnología. De esta manera se convertirían en un universo selecto que, mediante un proceso de maduración, puede ser sujeto de apoyos financieros mediante el crédito, las garantías y el capital de riesgo.

Notas

* Vinculado al proyecto de investigación "Análisis diagnóstico de la implementación de nuevos modelos de gestión en la pequeña y mediana empresa"

1 Pymes: término comúnmente utilizado en la literatura para describir a la pequeña y mediana empresa (Ver red CRECE, Infolatina, 2001, para conocer ampliamente los problemas de las Pymes).

2 Fundes es una institución privada sin fines de lucro, constituida legalmente en 1993 como sociedad civil por la COPARMEX. Fue creada originalmente por el sector privado suizo en 1986, con el objeto de contribuir al progreso integral de América Latina (Red Fundes, 1996).

- ³ CIACDS: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible. Es una institución cuya misión es brindar información de mercados de exportación para productos específicos a nivel mundial para los empresarios de las Pymes.
- ⁴ TLCAN: El Tratado de Libre Comercio de América del Norte, firmado en 1994. Fue detonador del cierre de empresas mexicanas en un 60%, debido a la obsolescencia de sus equipos, al atraso tecnológico y sobre todo a la ausencia de una política industrial que la respaldara.
- ⁵ Competitividad: Las concepciones de la competitividad van desde el criterio económico únicamente sin importar el revestimiento político y social que esto implica –la cual se definirá como “la capacidad que genera una organización para insertarse y participar en forma sostenida en los mercados internacionales” (Gunn, 1990)– hasta los más complejos que observan minuciosamente los componentes de tipo social, económico y ambiental (Melloan, 1994).
- ⁶ El Banco Interamericano de Desarrollo ha puesto en marcha un proyecto encaminado a mejorar la administración interna de las Pymes “Capacitación Gerencial de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa para América Latina” donde, entre otras cosas, propone el uso de nuevas tecnologías y productos en capacitación gerencial y fomentar la creación de una red de proveedores de capacitación gerencial para promover el aprendizaje mutuo y la innovación adecuada de las Pymes.
- ⁷ *El concepto nace de la figura del “coach”, o entrenador en deportes, cuyo principal objetivo es acompañar de manera sistemática al jugador en el terreno de juego con el fin de lograr su crecimiento y desarrollo y cumplir sus metas. No existe un término en español que nos proporcione el concepto general de lo que es un “coach”, por lo que en los países de habla hispana se están adoptando de manera generalizada los términos: “coaching”, “coach”, “coacheo” y “coacheado” (Krynski, 2002).
- *El “coaching” colabora en forma importante a que las empresas puedan alcanzar sus objetivos y metas, se enfoca a apoyar a los ejecutivos en el logro de los retos de su área y organización.
- Existen otras definiciones de coaching:
- **Coach es una palabra de origen francés que significa vehículo para transportar personas de un sitio a otro. Hoy un coach ayuda a que una persona ascienda de nivel al ampliar una habilidad, mejorar su rendimiento o incluso cambiar de forma de pensar. Los coaches, o entrenadores, ayudan a que las personas crezcan, a que vean más allá de lo que hoy son y en lo que pueden ser mañana (Domínguez, 2002)
- ***El entrenamiento, o “coaching”, mucho más que una herramienta para la gestión, es un modo de ser y hacer cotidianamente en la gestión, es decir, trasciende más allá de cualquier técnica universal: tiene por consecuencia directa el representar una forma de dirigir a un equipo humano tanto desde su dimensión colectiva como desde cada una de las dimensiones individuales de las personas que lo componen (Cardemil, 2002).
- Otra forma de definir al entrenamiento es como de una alianza entre Entrenador y cliente. Es un acuerdo entre las partes donde se establecen los objetivos a alcanzar, la forma de llevar adelante el programa, la agenda de trabajo y la evaluación de los resultados que el “asistido” va alcanzando.

El entrenamiento dentro de las empresas es una propuesta que se sustenta en una representación del fenómeno humano, es decir, un mapa de cómo somos, cuál es nuestra forma de interactuar con otros, y qué explicación le damos a la manera en que desarrollamos las conversaciones.

Estas habilidades se desarrollan al estudiar el conjunto de herramientas que son necesarias para poder establecer una comunicación efectiva y eficaz y al realizar un mapa de múltiples competencias sobre el que se evalúa el desarrollo de las habilidades que han sido identificadas en el personal de una empresa, en ello se basa el proceso de entrenamiento empresarial (Echeverría y Pizarro, 2002).

- ⁸ A toda modificación de nuestras acciones que conduce a un mejoramiento de nuestros resultados la llamamos **aprendizaje**. Aprendizaje de *primer orden* es aquella modalidad que busca expandir nuestra capacidad de acción, manteniendo constante el tipo de observador que somos. En la segunda modalidad que llamamos aprendizaje de *segundo orden*, en vez de intervenir buscando una modificación directa en nuestra capacidad de acción, nos concentramos en transformar el tipo de observador que somos.

La respuesta a este desafío la llamamos aprendizaje. Por ello entendemos la capacidad de autotransformación de una determinada entidad, sea ésta un individuo o una organización, de manera de asegurar su viabilidad y expandir sus posibilidades de éxito, Aprendizaje, sostenemos, es la expansión de nuestra capacidad de acción efectiva. A los procesos conducentes a incrementar la capacidad de acción efectiva de las organizaciones los llamamos procesos de aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional requiere traducirse en aprendizaje individual. Si los individuos no modifican la manera como actúan, tampoco se modificará el actuar de la organización (Domínguez, 2002).

- ⁹ Dentro de este proceso se hace posible un reencuadre de interpretaciones y acciones que permiten un cambio significativo en los resultados. Durante el proceso, el entrenado progresa desde el planteamiento de su problema hacia un estado de concientización de aquello que antes no veía o percibía. Una vez analizadas esas opciones, con el apoyo del entrenador el directivo ahora puede diseñar acciones para solucionar o superar el problema y formular un plan para ejecutarlo y darle seguimiento.

Fuentes bibliográficas

- Alarcón, Cecilia y Giovanni Stumpo (2002), “Las pequeñas y medianas empresas industriales en Chile”, en Peres W. y G. Stumpo, *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo XXI.
- Fairlie, Alan y Lucy Baca (2002), “Las pequeñas y medianas empresas en Perú”, en Peres W. y G. Stumpo, *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo XXI.
- García de León Campero Salvador y J. Flores Salgado (2001), “Las políticas de fomento y las instituciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa: alcances y limitaciones”, en Flores S. y R. Estrada, *Estudios Organizacionales y Pequeñas y medianas empresas*, México, UAM-X.

- García y Rodríguez Ma. Isabel y S. Pomar (2001), "Estudio comparativo de microempresas familiares del sector alimentos y bebidas preparadas en las delegaciones Magdalena Contreras, Tlalpan y Xochimilco del DF" en Flores S. y R. Estrada, *Estudios Organizacionales y pequeñas y medianas empresas*, México, UAM-X.
- Garrido Celso (2002), "Las pequeñas y medianas empresas manufactureras en México" en Peres W. y G. Stumpo, *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo XXI.
- Gunn, Thomas (1990), *Manufacturing for competitive advantage. Becoming World Class Manufacturer*. Cambridge Ballinger Publishing Company.
- Hidalgo, Roberto (2002), "Las pequeñas y medianas industrias en Ecuador", en Peres W. y G. Stumpo, *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo XXI.
- Irigoyen, Horacio (1997), *Pymes. Su economía y Organización*, Buenos Aires, Macchi.
- López, Martha et. al. (2002), *Hacia un diagnóstico en la problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas del sector de chocolates en México*. Reporte de investigación. México, UAM-A.
- MÉXICO, Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (2003), *Normas oficiales mexicanas*.
- Mori-koening, Virginia, et. al. (2002), "Situación actual y política para las pequeñas y medianas empresas industriales en Argentina", en Peres W. y G. Stumpo, *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo XXI.
- Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico, (OCDE), (1995), *Las pequeñas y medianas empresas: Tecnología y Competitividad*, Ediciones Mundi-Prensa, México.
- Peres W. y G. Stumpo, *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo XXI.
- Romaniello, Gabriela (2002), "Situación actual y política para las pequeñas y medianas empresas industriales en Uruguay", en Peres W. y G. Stumpo, *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo XXI.
- Suzzarini, Abdón (2002), "Las pequeñas y medianas empresas en Venezuela", en Peres W. y G. Stumpo, *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo XXI.
- Talane, Miedaner (2002), *Coaching para el éxito*. Barcelona, Urano.
- Villamil, Jesús y Jorge Tovar (2002), "Situación actual y política para las pequeñas y medianas empresas industriales en Colombia", en Peres W. y G. Stumpo, *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo XXI.
- Yong, Marlon (2002), "Situación actual y política de apoyo a las pequeñas y medianas empresas industriales en Costa Rica", en Peres W. y G. Stumpo, *Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*, México, Siglo XXI.
- Domínguez, Guillermo (2002), "Coaching, la última palabra en liderazgo", en *Administrate hoy*, México, mayo.
- Guillen, Irene, et. al. (2002), "Aprendizaje y cultura en las organizaciones. Un acercamiento al caso mexicano", en *Administración y organizaciones*, México, noviembre.
- Gutiérrez, Elvia (2003), "El apoyo de Nafin, decisivo en la recuperación de las micro y pequeñas empresas" en *El Financiero*, Jueves 25 de Septiembre. p. 16.
- IMEF (2003), Las empresas deben moverse hacia mercados de nicho: García de Alba, en *Ejecutivos de Finanzas*, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), Mayo, Vol. 5. Pp. 41-44.
- IMEF (2003), Sin tecnología, las Pymes frenará a las Cadenas Productivas: Zermeño, en *Ejecutivos de Finanzas*, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), Mayo, Vol. 5. Pp. 56-58.
- Melloan, George (1994), "Business and competitiveness", en *Wall Street Journal*, USA, August 9.
- Schettino, Macario (2003), "Salud en las Pymes, sólo en el mediano plazo" en *Ejecutivos de Finanzas*, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), Mayo, Vol. 5. Pp. 28- 30.
- Torres González, Elfid (2003), "La empresa media, potencial económico de México" en *Ejecutivos de Finanzas*, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), Mayo, Vol. 5. Pp. 32- 36.

Otras fuentes

- Cardemil, Andrés (2002), Coaching: El liderazgo de hoy para el futuro de los equipos de trabajo. <http://emprendedores.cl/esp13.htm>
- Carvajal, Mónica (2002), Como estimular el desempeño, citado por Díaz, Ana María. <http://www.eluniversal.com>
- Escribá, Eduardo (2002), Coaching y capital intelectual, escriba@comunicacionobjetiva.com
- Echeverría, Rafael y Alicia Pizarro (2003), El carácter del coaching ontológico. <http://www.coachingempresarial.com>
- INEGI (1999), Censos económicos, México.
- Infolatina (2001), Presenta Red CRECE análisis sobre los errores más comunes de las Pymes
- Kauffman, Sergio (2002), "El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana", ponencia presentada en el XV Congreso del SLADE, Uruguay, Montevideo.
- Krynski, Marcelo (2002), Consultoría de coaching ontológico, crear contextos de aprendizaje, Córdoba. <http://www.crearcontextos.com.or>
- Mañas, Marcelo (2002) El desafío de la mejora de la competitividad del sector Pymes en el Uruguay. Ponencia presentada en el XV Congreso del SLADE; Uruguay, Montevideo.
- Red Fundes (1996) Hacia una nueva empresa <http://www.fundes.org>
- Sanromán, Gabriel (1996) Las Pymes en Uruguay: experiencias y oportunidades, la perspectiva empresarial. Centro interdisciplinario de estudios sobre el desarrollo. Uruguay, Montevideo.
- Selman, Jim y Roger Evered (2002) Coaching y el arte del management. <http://www.coachingempresarial.com>

Publicaciones periódicas

- Becerril, Isabel (2003), "Fusiona Economía fondos de apoyo a Mipymes", en *El Financiero*, Jueves 25 de Septiembre. p. 14.
- Castaingts en Barba, Antonio (2001), "Cultura de la calidad total en México", en *Administración y organizaciones*, México, julio.