

1

COMUNICACIÓN
EN LAS **PYME**s:
EL **Á**MBITO
INTERNACIONAL

DR. JORGE RODRÍGUEZ MARTÍNEZ

INTRODUCCIÓN

En éste artículo se analiza el proceso de comunicación que se da al interior de la pequeña y mediana empresa (PYME) que participa de manera directa o indirecta, en actividades de importación o exportación. La perspectiva que se toma es la del dueño o director general de la empresa, por ser la figura central, que filtra la información proveniente del exterior, además de ser el principal tomador y comunicador de decisiones. Se muestran los resultados de una encuesta realizada por el autor a directivos de PYMES mexicanas. La persona al frente de la compañía recibe información, de manera formal o informal, de diferentes fuentes: humanas, medios masivos e institucionales. La información se puede clasificar en comercial y de mercado; regulatoria y legislativa; económica y financiera; técnica y científica; e información de tipo político. La comunicación que se da entre el dueño y los empleados puede ser verbal, no verbal o por escrito. La información que se comunica hacia el interior de la empresa, es codificada por el directivo, y es recomendable que refleje las condiciones del comportamiento del mercado, cambios en los gustos de los clientes y en la evolución de la tecnología.

LA INFORMACIÓN

En el mundo actual, la información es un término privilegiado que transforma la manera de hacer negocios, y para aquellas compañías que la poseen les puede dar una ventaja competitiva y estratégica sobre sus competidores (Porter y Millar 1985). Una de las características de la sociedad de la información, en la que estamos inmersos, es la gran cantidad de información que fluye y se transmite en todo momento por una variedad de medios. En éste ámbito, de acuerdo con Macdonald (2000), la información es intangible, se encuentra en todos lados y es necesaria para la realización de cualquier actividad humana. La información que necesita una institución, empresa o persona, es necesario saber donde encontrarla, adquirirla, procesarla e integrarla con el conocimiento ya existente. Es recomendable, que la persona actual tenga una actitud crítica y selectiva para consultar de entre la información disponible, únicamente la que se considera relevante; ya que si no existe una correcta selección, es fácil rodearse de información innecesaria.

Con la explosión en el uso de los medios electrónicos, las empresas y los individuos han sido capaces de comunicarse de manera cada vez más rápida y efectiva. Muchos cambios han ocurrido desde que Mc Luhan acuñó, en la década de los 60's, el término de la "aldea global," para denotar como el hombre, sin importar el país en que viviera, estaba cada vez mejor comunicado e informado. Todo conocimiento se fundamenta en información, más no toda información es conocimiento.

¹ El autor agradece los comentarios y sugerencias a este artículo por parte del maestro Francisco Rojas Caldelas de la División CSH de esta casa de estudios, sin embargo, cualquier error u omisión es responsabilidad mía.

El tendido de cables trasatlánticos y posteriormente la puesta en órbita de los primeros satélites, han permitido la comunicación entre compañías y personas ubicadas en diferentes continentes. La gente común se acostumbró al uso del telégrafo, teléfono, telex y a su sucesor el fax, que permitieron el envío rápido de información a miles de kilómetros. Durante la segunda mitad del siglo XX se iniciaron las transmisiones directas de televisión vía satélite, llevando a las pantallas domésticas noticias o eventos deportivos, que podían ser originados en cualquier continente y ser vistas por una gran parte de los habitantes del mundo.

Sin embargo, el parte aguas en la transmisión de información llegó en la década de los 90's, cuando la comunicación por medios electrónicos se volvió más común; se aceleró la velocidad y la ubicuidad de los medios de comunicación al alcance de una cantidad cada vez mayor de personas. Un ejemplo son los teléfonos celulares, que permiten mantener el contacto con compañeros de trabajo, proveedores, clientes y amigos, donde la ubicación de las dos partes no tiene que ser fija. El elemento más importante de esta tendencia, fue la rápida difusión y adopción de la red mundial de comunicación¹ que es la Internet.

La Internet permite el envío y recepción de información electrónica en forma de imágenes o textos en tiempo real y a bajo costo. Esta red de redes permite el intercambio de información; millones de bytes transitan de manera instantánea entre personas de casi cualquier parte del globo terráqueo. La Internet da cabida desde la diversión banal, hasta el envío de información de suma importancia.

El uso extensivo de las tecnologías de la comunicación de la información, ha alterado de manera radical la forma de trabajo de las empresas. El proceso de integración de la economía² mundial se extiende a los servicios financieros y a una cultura que se está homogenizando en un gran número de países. Las compañías transnacionales se han caracterizado, durante las últimas décadas, por una tendencia de reducir su tamaño (*downsizing*) y por ende sus costos fijos; así como por buscar proveeduría en actividades de manufactura y de servicios (*outsourcing*). Esto ha permitido la incorporación de numerosas compañías PyMEs de manufactura y servicio en la cadena de valor; cada vez es más común que estas compañías se encuentren en países con bajo costo de mano de obra (*off-shoring*).

Los cambios antes descritos, han diversificado la gama y el número de los jugadores en el comercio internacional; ya no es dominio exclusivo de las compañías grandes. Las compañías pequeñas y medianas cada vez tienen una participación más activa, ya sea como proveedores de compañías grandes, o incursionando de manera independiente en mercados internacionales a partir de la década de los 80's. Cambios en la tecnología de comunicación, permitieron que las compañías PyMEs de servicios también comenzaran su internacionalización, este proceso se inició en la década de los 90, una década más tarde, en promedio, que sus similares de manufactura. La competencia entre naciones y compañías, en el presente y aún más en el futuro, estará basada, no en la producción de productos físicos, sino en la generación de nuevos conocimientos innovadores; esta situación será crítica, particularmente para las PyMEs.

1 La *World Wide Web*, mejor conocida por su acrónimo, WWW, con el que comienzan la mayor parte de las direcciones en Internet.

2 Un ejemplo de integración económica entre países son los tratados comerciales de tipo bilateral, como los que tiene México, como es el caso de Japón, o con un grupo de países, como el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica que desde 1994 rige las relaciones comerciales entre Canadá, Estados Unidos y México., o el firmado en el 2000 entre México y la Unión Europea.

EL PAPEL DEL DUEÑO O DIRECTOR DE LA PYME EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

En una compañía mediana, pero en especial en la pequeña, la figura central de la misma, es el dueño o director; la distinción se basa en si la empresa es de tipo familiar, o si se contrata a un profesional que se encargue de la dirección de la misma. Según algunos autores (Macdonald y Williamns 1993; Menou 1995; Holmlund y Dock 1998), el dueño o director es la persona clave en la toma de las decisiones más importantes dentro de la compañía. Esta persona también desempeña el papel de filtro y selector de la información que es necesaria a su juicio para la compañía; tiende a conocer con detalle a sus competidores nacionales y extranjeros. Estar al frente de una compañía implica ser el principal emisor de información, por lo que es recomendable ser un buen comunicador.

La motivación personal del dueño o director es un factor de ponderación importante en la orientación que tome la compañía, ya que además de darle dirección empresarial, enfoca la visión y estrategia de la misma (Markman and Baron 2003). Algunas características de la personalidad de los dueños de las PyMEs que han sido exitosos es que son: audaces, perseverantes, dedicados, sociables y buscadores de nuevas oportunidades de negocios, según un estudio de la Unión Europea publicado en 2004 (EU 2004).

El grado de participación en mercados internacionales de una PyME depende en parte de la orientación cultural del dueño, de su apertura a otras culturas, y de su habilidad a adaptarse a condiciones cambiantes (Lloyd-Reason y Mughan, 2002). Otras características deseables de los dueños o directores es que tengan el llamado "don de gentes," que sean carismáticos, pero sobre todo que sepan coordinar y dirigir. Algunos autores (Donckels y Fröhlich 1991)³ se han dado a la tarea de categorizar a los directores de empresas en 4 tipos diferentes: el primero, es el de los bien balanceados (*all-rounder*), grupo de personas que atiende las diferentes áreas del negocio sin descuidar ninguna de ellas, y se adapta bien a cambios en los mercados; el segundo grupo, el de los pioneros⁴, son aquellos dueños que emprenden actividades y se arriesgan a iniciar nuevos negocios; el tercer grupo, lo conforman los organizadores, están más orientados a las actividades administrativas, son racionales y analíticos; y finalmente, el cuarto tipo es el de los rutinarios⁵, los dirigentes que son demasiados cautos y que se oponen a cualquier tipo de cambio.

Se puede concluir, que es recomendable que la persona al frente de la compañía conozca todas las funciones básicas de la empresa, sin descuidar los cambios en los mercados, y acceder información lo más actualizada posible. Es muy probable que el director tenga desarrollado una red de información a nivel social, técnico o empresarial, que le permita estar bien informado, y con oportunidad, de amenazas y oportunidades que se pueden presentar.

3 Los resultados se basan en un estudio de gran envergadura aplicado a dueños de pequeñas y medianas empresas europeas.

4 Este es el grupo de personas mas inclinadas a desarrollar nuevos productos o innovaciones tecnológicas.

5 En un mundo en constante cambio, las compañías encabezadas por este tipo de personas, son las que están en mayor peligro de desaparecer al ser poco flexibles y adaptables.

OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE SE COMUNICA EN LAS PYMES

El proceso de la obtención de la información que el dueño o director comunica hacia el interior de la PyME sigue una secuencia, en primer término, existe un detonador que despierta la necesidad de búsqueda de información relevante; la cual se obtiene de diversas fuentes de información mediante métodos formales e informales. A continuación se analiza con más detalle cada una de las etapas antes mencionadas.

EL DETONADOR EN LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

El director de una PyME sigue un proceso de obtención de información riguroso para después comunicarla al resto de la compañía. Según Liesch y Knight (1999), el detonador puede surgir por una oportunidad inesperada, expansión del mercado, cambios en las tendencias o gustos de los clientes, o por la presencia amenazante de competidores en su mercado nacional o internacional. Cualquiera de las situaciones antes mencionadas, pueden desencadenar una búsqueda de información que se considera relevante, asimismo se busca que esta provenga de fuentes confiables. La forma de adquirir la información puede ser a través de medios formales (a través de instituciones privadas u oficiales) o informales (a través de amigos, reuniones sociales, eventos religiosos, etc.).

LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA PYME

Conforme a Macdonald (2000), es difícil medir cuanta información se necesita. La información es versátil, pero por sí misma no tiene valor: solamente lo adquiere cuando se aplica. La información es preferible verla como un medio para alcanzar un objetivo, y no como un fin en sí misma (Macdonald 2000). Las actividades que se desarrollan en las empresas, necesitan información para su desarrollo, tanto para operaciones de producción o distribución, así como en el proceso de la toma de decisiones (Kaye 1995). Sin embargo, sólo una parte de la información que esta disponible tiene utilidad de acuerdo con sus características:

La información debe ser confiable, rápida y precisa...puede llegar en la forma de información cuantitativa o cualitativa como son las opiniones; puede ser comercial, científica, técnica, legal, política o social; puede ser interna a la compañía o relacionarse con su ambiente externo. Cualquier organización de hecho es un sistema de procesamiento de información muy complejo, en el que cada acción, decisión, opinión y actitud ya sea de los individuos o grupos se deriva de o es influenciada por la información que se adquiere y procesa (Kaye 1995: 5)

Por ejemplo, una empresa de manufactura, sin importar su tamaño, recibe materias primas y partes, donde participa personal que usa máquinas siguiendo un proceso y método, las transforman física o químicamente dándoles un valor agregado al producto. En la empresa también se necesita información para que las actividades de control de producción, de costos y de calidad se realicen de la mejor manera posible. El objetivo principal es que el producto o servicio que se ofrezca al consumidor potencial sea lo más competitivo posible en el mercado.

ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

La fuente es el manantial de donde proviene la información. Las fuentes son posibles clasificarlas en tres

grupos, dependiendo de la característica principal que tienen en común: medios masivos, institucionales o humanos (Rodríguez 2005):

- **Fuentes de los medios masivos:** transmiten información que va dirigida a una audiencia grande. Estos medios transmiten grandes volúmenes de información visual o auditiva. Se clasifican de acuerdo con el material usado: papel (periódicos, revistas, boletines, directorios comerciales y revistas académicas) o medios electrónicos (radio, la televisión y la Internet) (Kaye 1995).
- **Fuentes institucionales:** proporcionan información destinada a un sector específico. La constituyen organizaciones o instituciones de diferentes tipos: comerciales (exhibiciones comerciales y bancos), académicas (universidad y centros de investigación), educacional (conferencias, seminarios y bibliotecas), gubernamental (agencias de gobierno y sus centros de información), además de las fuentes profesionales (asociaciones profesionales y cámaras de comercio); por nombrar sólo algunas de las fuentes principales.
- **Fuentes humanas:** proporcionan información que esta destinada, en la mayoría de los casos, a satisfacer demandas específicas de información de una persona o de un grupo. Las personas que proporcionan información también son susceptibles de dar consejos, recomendar, persuadir, o incluso respaldar una decisión de negocios (Kaye 1995; Welch 1996; Jones 2001). Las personas que fungen como fuentes vivas, pueden estar relacionadas con el trabajo, este es el caso de los clientes, proveedores, competidores, empleados, consultores, etc.; o pueden ser parte de una red social, como son parientes, amigos, conocidos y colegas profesionales.

REVISION DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA COMPAÑÍA

Una rama del conocimiento, como lo es la mercadotecnia, describe el proceso de la comunicación. Sin embargo, una diferencia importante es que la mercadotecnia esta dirigida a consumidores o clientes externos (Kotler y Armstrong 2004), mientras que el proceso de la comunicación que aquí se analiza, esta enfocado al análisis de cómo la información se comunica hacia el interior de la compañía. Para que la comunicación exista, se necesitan por lo menos dos partes: un emisor y un receptor. En este caso, el emisor es el dueño o director de la compañía, mientras que los receptores son los empleados de la misma. Usando como referencia el modelo del proceso de comunicación propuesto por Kotler y Armstrong, pero adaptado a un proceso interno, se incluyen los diferentes elementos del proceso de la comunicación, que se describen a continuación:

- **Emisor:** es de donde proviene la información, en este caso es el dueño o director, juega el papel central dentro de la PyME, ya que evalúa la información que es necesario transmitir, aquella que le servirá para alcanzar la estrategia marcada, o sus objetivos mediatos. Como un director de orquesta, el emisor puede dosificar o privilegiar algunas personas mediante acceso a información que pocos, o tal vez nadie más, va a recibir.
- **Codificación:** durante el proceso de obtención de la información, el emisor absorbe información que es tácita y explícita que hay que "internalizar" y adecuar, para que tenga un beneficio para la organización y se pueda transformar en conocimiento (Knight y Liesch 2002). La comunicación es recomendable que se de en un lenguaje y un nivel de conocimientos apropiado a la audiencia.
- **Mensaje:** es la información escrita, auditiva o visual que se transmite. Esta información puede ser de tipo general, para todos los empleados, o de tipo específico, solamente para una sección. Un ejemplo de información técnica, es la que aparece en los planos, o puede ser en forma de formulas, como es el caso de sustancias químicas o de acabados para una superficie.

- **Canal:** es el medio por el que la comunicación es transmitida, ya sea mediante un boletín, un aviso, un plano técnico, o se puede dar de manera personal
- **Decodificación:** el empleado, con el nivel de experiencia y conocimientos adecuados, le puede dar significado al mensaje enviado por el emisor, para hacer su trabajo
- **Receptor:** es la persona a la que esta destinada la información, en este caso los empleados de confianza o administrativo, y los operarios de taller o los que proporcionan un servicio.
- **Ruido:** puede ser cualquier tipo de distractor o distorsión que sufra el proceso de la comunicación, y que evita que se realice la comunicación de manera eficiente y clara. El ruido puede estar en el ambiente físico, o que el receptor este saturado de información, o simplemente no tenga interés en el mensaje.
- **Respuesta:** es la reacción del receptor después de haber recibido el mensaje, si existen dudas se deben aclarar o proporcionar más información. Una forma de corroborar que la información fue entendida y aplicada correctamente es ver el resultado del trabajo.

La información se puede obtener por métodos formales, como es el caso de una cita de negocios, o la visita a una institución o dependencia de gobierno. En estas reuniones de carácter formal, las partes generalmente no se conocen, y tienden, en general, a ser breves y muy específicas. Sin embargo, una manera más común de obtener información es usando métodos informales: por medio de una charla con amigos o conocidos en los pasillos de una empresa, una reunión social, un restaurante o un bar. Este tipo de encuentros se da en un ambiente de confianza y tienden a cubrir una serie de temas, y su duración puede ser desde unos minutos hasta varias horas.

METODOLOGÍA

Los datos empíricos que aquí se incluyen, son parte de un extenso estudio realizado por el autor de este artículo sobre la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de 5 países (Inglaterra, Francia, Finlandia, Australia y México). En cada uno de los países se contactaron 500 dueños o directores de PyMEs, para un total de 2500. La mitad de ellos pertenece al sector de manufactura y la otra mitad al sector de servicios. El análisis se centró en la figura del director por ser la persona con más conocimiento de las actividades de la empresa.

En el caso específico de México, la encuesta se realizó por correo postal, se llevó a cabo de finales del 2003 a principios del 2004. De las 500 encuestas que se enviaron, se recibió la respuesta de 106 dueños o directores, lo que equivale a un 22% del total. Se eligió como objeto de estudio a la PyME por su importancia económica y social. Aunque primero habría que definir que se entiende por empresa pequeña y mediana, ya que existe una variedad de clasificaciones que toman en cuenta el número de empleados, ventas, tipo de propiedad, o incluso la rama o sector al que se dedican (Storey 1994). En este estudio, únicamente se tomó en cuenta el criterio propuesto por la Unión Europea, el cual establece que las compañías medianas son aquellas con menos de 250 empleados pero más de 50; es pequeña aquella que tiene más de 10, pero menos de 50 empleados, y por último, considera micro a las compañías con menos de 10 empleados. El criterio que se aplica en México⁶ es ligeramente diferente, ya que hace una distinción en cuanto a si la empresa

⁶ En México las empresas micro son aquellas que tienen de 0 a 10 empleados en los sectores de, manufactura, servicio y comercio. Las empresas pequeñas tienen de 11 a 50 empleados en los sectores de manufactura y servicios, pero sólo hasta 30 en el sector comercio. Y finalmente se considera mediana a las empresas que tienen de 51 a 250 empleados en manufactura, de 31 a 100 empleados en comercio, y de 51 a 100 en el sector servicios (OECD 2007).

pertenece al sector de manufactura, servicios o de comercio. En los países miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), de la que México es miembro, del 96% al 99% de las empresas caen en la categoría de empresas pequeñas o medianas; son grandes generadores de empleo, ya que contribuyen del 30% al 70% del total de empleos; aunque también tienen un gran peso económico, del 30% al 70% del Producto Interno Bruto de los países es generado por las PyMEs (OECD 1997; 2000). En el caso específico de México, las PyMEs representan cerca del 99% del total de casi cerca de 4 millones de empresas, y contribuyen con cerca del 71% del empleo total.

En México existen varias bases de datos de empresas. La más completa es el Sistema de Información Empresarial Mexicano (www.siem.gob.mx), la cual contiene un listado de más de medio millón de PyMEs. Sin embargo los nombres de los directores o dueños no se proporcionan por considerarse información de tipo confidencial, y esta información personal se consideró esencial, desde la visión del autor, para la realización del estudio. Por lo que dicha información tuvo que recolectarse de los directorios de Cámaras de Comercio y otras organizaciones. Los datos de las empresas de manufactura provienen de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra); la información acerca de las empresas del área de servicios se obtuvo de la Secretaría de Turismo (Sectur) y de una asociación de publicidad y mercadotecnia (Diampro).

A cada director se le envió un cuestionario con 31 preguntas, divididos en 4 apartados:

- Información de la empresa en general: giro, número de empleados, año de fundación, etc.
- Información en general del gerente o dueño: género, edad, nivel de educación y profesión.
- Actividades de la empresa y grado de internacionalización de sus actividades
- El tipo de información que utiliza el dueño y la forma de obtenerla

La mayoría de las preguntas fueron de tipo cerrado, y se formularon después de haber consultado la literatura relevante, y de haber realizado más de una docena de entrevistas con directores de empresa y funcionarios de gobierno. Las respuestas se analizaron con SPSS, software especializado para análisis de datos, que permite analizar de manera detallada, una o varias variables a la vez.

EL PERFIL Y EXPERIENCIA DEL DUEÑO O DIRECTOR

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente estudio se centra únicamente en la figura del director nacional. Los dueños o directores mexicanos que participaron en la encuesta son de edad madura, de 30 a 60 años. La mayor parte de los varones se encuentran en sus 50's, mientras que las mujeres son relativamente más jóvenes en sus 40 ó 30. El 76% (81) son hombres, y el 24% (25) son mujeres. Es importante mencionar que cada vez hay una mayor participación de las mujeres al mando de empresas PyMEs. De los 30 países miembros de la OCDE⁷, cerca del 28% de los dueños de empresa son mujeres, y ha habido un aumento significativo durante el período de 1970 a 1999 (OECD 2001). Información a nivel mundial también muestra que las compañías que son propietarias y dirigidas por mujeres comprenden de entre una cuarta a una tercera parte de todos los negocios existentes (Weeks 2001).

⁷ Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos

Un dato interesante es el alto nivel educativo de los participantes, ya que poco más de la mitad cuenta con estudios universitarios, y poco menos de la cuarta parte ha obtenido estudios de postgrado⁸. Tal parece, que ya no es suficiente contar únicamente con un título de educación superior, los constantes cambios en la tecnología, obligan a que el dueño de empresa se tenga que actualizar constantemente.

Este alto nivel de formación académica y profesional, obedece seguramente a que la información juega un papel esencial en la sociedad y economía actuales, ya que vivimos en lo que se ha denominado la “Sociedad de la Información.” Las tecnologías de la comunicación de la información transmiten volúmenes enormes de comunicación. Sin embargo el dueño o director, siempre recortado de tiempo, se enfrenta a un problema crucial, solo seleccionar la información que le es útil, ya que de otra manera acabaría inundado de información irrelevante.

... la información es casi siempre un bien positivo. [Pero] en un mundo en donde la atención es un recurso en su mayoría escaso, la información puede ser un lujo muy caro, ya que puede distraer nuestra atención de lo que es importante a lo que no es importante (Simon 1978: 13).

En la Figura 1 se aprecia el alto nivel de formación académica que tiene el grupo de directores que participaron en este estudio, la gran mayoría cuenta con estudios superiores de licenciatura o de postgrado. El nivel de educación aparece como un factor muy importante en escoger la información que parece más importante y en relacionarla con la que ya existe en la compañía.

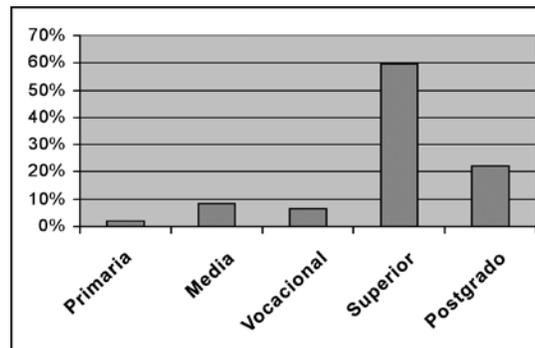


Figura 1.

Dueños o directores mexicanos encuestados y su nivel más alto de estudios (n=107)

Uno de los beneficios que se obtienen con la educación, es que la persona, en este caso la cabeza de la empresa, puede ser más selectivo con la información que se necesita, seleccionando sólo aquella que parece ser más relevante. Según Macdonald, en lo que respecta al director, entre mas conozca un individuo, y tenga más experiencia, estará más al tanto de la nueva información que necesita adquirir (2000: 14).

⁸ Las mujeres también han aumentado considerablemente su participación en la educación superior en todo el mundo y México no es la excepción.

IDIOMAS EXTRANJEROS QUE HABLAN LOS DUEÑOS O DIRECTORES

En el mundo globalizado actual, el dominio de una lengua extranjera puede ser una característica primordial para que una empresa PyME pueda sobrevivir en los competidos mercados nacionales e internacionales. Un dueño o director que tiene el dominio de una lengua extranjera, puede comunicarse con más personas; más aún, esta habilidad le permite acceder a una mayor variedad de fuentes de información y de manera directa sin tener que esperar a que se traduzca a su propia lengua.

En el caso de los 106 dueños o directores de empresas que respondieron la encuesta, se encontró que el 77% de ellos respondió dominar el idioma inglés, mientras sólo 9% mencionó conocer otro idioma extranjero, el francés. El inglés se ha convertido en la *lengua franca*, no sólo en los negocios, sino también en finanzas, cultura y tecnología. Por ejemplo, en la Unión Europea, que comprende 25 países, con casi el mismo número de idiomas, el inglés se ha convertido en su lenguaje común (Baker and Resch 2001). Los dueños o directores que hablan el inglés pueden acceder a una gran variedad y cantidad de fuentes de información que se generan en ese inglés, de tal manera que no están limitados a lo que se genera en castellano.

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL DIRECTOR O DUEÑO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Como se ha venido mencionado a lo largo de este artículo, el director o dueño de las PyMEs, es la figura principal en este tipo de empresas: obtiene y escoge información, que cree va ser útil para comunicar dentro de la empresa. Este proceso es selectivo en cuanto al tipo de persona, el momento, y quizás hasta el lugar en que se dará el proceso de comunicación de la información.

Las PyMEs tienen un proceso de toma de decisiones que es rápido y directo (Rothwell 1991; UNCTAD 1993). Este proceso es facilitado debido a que existe una fuerte identificación personal entre el dueño y/o director general y sus empleados, y a la mayoría de ellos los conoce por su nombre (UNCTAD 1993). El dueño necesita tener una visión holista de lo que ocurre tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Aunque mientras más pequeña sea la compañía, más actividades administrativas recaen sobre sus hombros, el dueño o director no solo debe saber dirigir, sino también conocer la forma en que se trabaja y produce su producto o servicio; estar al frente de la compañía es ser mismo tiempo la fuerza que mueve y da dirección a la compañía:

El señor Microcosmo, es el centro de toda la actividad...actúa como su propio diseñador, analista de mercado, consultor de clientes, administrador, contador, supervisor, ingeniero industrial, etc.; y por lo tanto, como una persona que conoce de todas las actividades, no es realmente bueno, más que en una o dos de las funciones (Frolich and Puchler 1998: 78)

El tamaño reducido de las pequeñas y medianas empresas, les permite tener una red de comunicación, hacia el interior y exterior de la compañía, que se puede dar de manera informal y personal, y que es muy eficiente (UNCTAD 1993). Las PyMEs se caracterizan por ser capaces de reaccionar rápidamente a cualquier cambio en los mercados, su falta de una estructura burocrática les permite el poder implementar los cambios que son necesarios dentro de la compañía (Rothwell 1991; UNCTAD 1993). Este grupo de empresas, se caracterizan por estar cercanas a sus clientes y ser adaptables a sus demandas; se destacan en servir nichos de mercado que requieren productos especializados, de gran variedad y en pequeños volúmenes.

El tipo de comunicación que tiene el dueño o director de la PyME con sus empleados, puede darse de manera verbal, cara a cara, o dirigida a un grupo; o por escrito, ya sea en forma de imágenes o de signos. La información que reciben los empleados es no sólo la de tipo verbal, sino también aquello que no se dice pero se percibe, como son los gestos o señas, o incluso el lenguaje corporal. La información que se comunica puede también ser por medio de símbolos: la ubicación de la oficina del director, los materiales y muebles usados en su decoración, la secretaria que funge como filtro de llamadas telefónicas y solicitudes de citas y reuniones, de cuáles aceptar y cuáles no, y hasta el lugar en que se sienta el director en la sala de juntas de la empresa conlleva un mensaje para los empleados.

El dueño o director puede comunicar una variedad de información relacionada con el trabajo que desempeñan los empleados. Pueden ser por medio de órdenes, explicando lo que se tiene que hacer y estableciendo prioridades. También puede girar instrucciones detalladas acerca de como realizar un trabajo, para cumplir con un proceso o normativa interna a la compañía, o del sector al que pertenece. En ocasiones es necesario responder a disposiciones nacionales o internacionales de seguridad o de salud. La comunicación puede ser de tipo laboral o legal, como es el caso de contratos o disposiciones con las que hay que cumplir. Además la comunicación puede transmitir información de tipo general, como son cursos de capacitación o actividades recreativas. La comunicación obviamente, puede también ser de tipo social y tratar temas no relacionados con el trabajo, como es el caso de eventos deportivos, sociales, artísticos o culturales.

TIPO DE INFORMACIÓN QUE OCURRE DENTRO DE LA PYME

Existen una gran variedad de tipos de información. A los dueños o gerentes participantes en la encuesta, se les dio la opción para que escogieran de entre 31 tipos de información más comunes, aquella que ellos consideraban más relevante. La información se puede clasificar en varios tipos, para facilitar su análisis se propone clasificarla en 5 categorías (Rodríguez 2005):

- Información comercial y de mercado
- Información de tipo regulatoria y legislativa
- Información económica y financiera
- Información técnica y científica
- Información política.

A continuación se desglosan los cinco tipos de información que son más comunes:

1- Información comercial y de mercado: este tipo de información es la más importante para el dueño o director con un enfoque orientado al mercado. En primer término, antes de iniciar un negocio, y por ende el proceso de búsqueda de información, es necesario hacerse dos preguntas: la primera, sería conocer si realmente existe un mercado para los productos o servicios que ofrece la compañía, y si la respuesta es afirmativa, la segunda pregunta sería conocer si es factible que la compañía pudiera acceder al mercado. El siguiente paso sería conocer a los clientes.

En este sentido, la información más importante para 76% de los entrevistados es estar bien al tanto de las preferencias de sus clientes y sus necesidades. Esta información es reflejo de la habilidad que tienen las PyMEs de estar cerca de sus clientes. En segundo lugar en importancia, para el 58% de los dueños o directores, es conocer los productos o servicios de la competencia que son comparables en el mercado. Esta es una actividad de investigación que también se conoce como *benchmarking*. La tercera información más importante de este tipo para 55% de los dueños, es conocer estudios económicos acerca de las condiciones y demandas del mercado, así como de su tamaño y potencial actual y futuro. Otras informaciones son, en orden decreciente: información acerca de mercadotecnia; de distribución y mercadeo. Un lugar poco importante para los encuestados, fue información de diseño y moda, tal parece que este grupo de directivos tienen poco interés en el desarrollo de nuevos productos, y quizás su estrategia sea competir con precios bajos.

2- Información legislativa y regulatoria: Las empresas deben cumplir con reglas de salud, de condiciones ambientales, de condiciones laborales. En el estudio realizado se encontró que la información de mayor importancia para el 52% de los dueños o gerentes, es saber acerca de las normas relacionadas con la industria específica a la que pertenece la compañía; hay que estar al tanto de disposiciones locales, nacionales y hasta internacionales.

En segundo lugar, con 49%, los directores estiman las disposiciones aduanales y de aranceles. La compañía puede estar relacionada con los mercados internacionales, ya sea de manera directa o indirecta, como cuando es proveedor para otra empresa que si tiene actividades de exportación e importación. En tercer lugar en importancia, con 48%, son las normas ISO 9000 y 14000, los primeros son estándares de calidad, mientras que el segundo son de administración ambiental. Estos dos estándares de calidad son reconocidos, y exigidos, a nivel mundial. Por último, los directores mencionaron la información de responsabilidad social y ambiental.

3- Información financiera y económica: a nivel interno de la compañía, esta información es vital para su buen funcionamiento, y para determinar la viabilidad misma de la empresa. La información más demandada por el 62% de los dueños, tiene que ver con el tipo de paridad. En el caso de México es la paridad peso-dólar, reflejo de la interdependencia con los Estados Unidos, país con el cual realiza más de las cuatro quintas partes del comercio internacional. En segundo lugar en importancia, es la información sobre impuestos y aranceles, según contestaron 57% de los participantes. Los pronósticos económicos y estadísticas aparecen en tercer lugar para el 56% de los dueños. En cuarto lugar en importancia, aparecen los precios de partes y materiales, ya que la compañía puede necesitar importar, ya sea de manera directa o indirecta, partes para su funcionamiento normal. En último lugar, aparecen las opciones de crédito que son importantes, pero que desafortunadamente para las Pymes mexicanas, el crédito es escaso y caro.

4- Información técnica y científica: dependiendo del giro de la empresa este tipo de información puede ser relevante. La más importante, para el 45% de los dueños o directores, fueron los detalles de tipo tecnológico relacionados con los productos de los competidores, porque es necesario estar al tanto de los cambios que se generan en su área. Por otro lado, y en orden decreciente se registra la información con respecto al uso y aplicación de nuevas tecnologías de manufactura para el 44% de los participantes. Para finalizar, 44% de los participantes contestaron estar interesados en infor-

mación acerca de nuevos materiales, mientras que 26% dijeron lo mismo acerca de las tecnologías de información.

5- Información política: es interesante encontrar que aún los directores y dueños de las PyMEs deben estar bien informados acerca de la estabilidad política de los países, esto es un reflejo de la globalización de la economía internacional. El 22% de los encuestados tiene interés acerca de eventos políticos que ocurren en otras regiones. El 19% de los dueños reportó que la información relacionada con el terrorismo era de importancia para ellos. Un ejemplo son las leyes de bioterrorismo que emitió Estados Unidos, como respuesta a los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, con las cuales tienen que cumplir todas las empresas que quieren exportar productos frescos y naturales a ese mercado.

CONCLUSIONES

La información que se comunica hacia el interior de la compañía debe estar vinculada con las condiciones del comportamiento del mercado, de acuerdo con las estrategias seguidas por los competidores nacionales e internacionales, ponderando las variables macroeconómicas, sopesando los cambios en los gustos de los clientes, así como evaluando la constante evolución de la tecnología, entre muchos otros factores.

Aunque en la mayoría de los casos, la comunicación que transmite el dueño o director de la PyME, pretende ser clara, concisa y entendible para los empleados. Es deseable que la información que se envía llene las necesidades de información de los empleados, posea un valor agregado y facilite a los subordinados la realización de sus labores cotidianas. Es decir, la información obtenida tiene como propósito que la compañía alcance sus objetivos de producción y ventas, desarrolle nuevos productos, reduzca sus costos y mejore la calidad.

Se sugiere que la política de comunicación que se sigue hacia el interior de la compañía, sea de puertas abiertas, exista confianza para que se den sugerencias y críticas constructivas. En el correcto funcionamiento de la empresa, es una ventaja que la comunicación sea tan frecuente y abundante como sea necesaria. Si la compañía desarrolla sus propios productos o servicios, es importante que se orienten y especialicen en nichos muy específicos de los mercados nacionales e internacionales, donde existe una competencia muy fuerte proveniente de Asia, particularmente de China.

En cuestiones de información, es recomendable que a nivel interno de la empresa se tenga una actitud abierta y flexible. Un ejemplo claro es cuando la compañía desarrolla nuevos productos⁹, o rediseña productos existentes. La información inicial con la que se trabaja (también llamada el *brief* del producto), debe responder a la "voz" del consumidor, es decir, a satisfacer sus necesidades reales y percibidas. Una manera de hacerlo es mediante el trabajo en equipo, donde el director o dueño marque la dirección, y los resultados se obtengan mediante la interacción de las diferentes áreas o personas de la empresa. Es recomendable que los nuevos productos cuenten con diseños atractivos, desarrollen una marca propia, sean fáciles de manufacturar, y se puedan manufacturar en volúmenes bajos. La empresa tiene que poner particular atención a aspectos tales

⁹ Este tema ha sido tratado con mayor profundidad en un artículo previo de este autor para el Anuario de Administración. Ver: Rodríguez Martínez, Jorge (2006), "El papel de la información en el proceso de desarrollo de nuevos productos", Anuario 2006 Administración para el Diseño, UAM-A, CyAD Procesos, páginas 174-192.

como el envío correcto y a tiempo de la mercancía, así como de la manera en que el producto se va exhibir en tiendas. Es importante buscar alcanzar niveles de calidad aceptable, y de una mejora constante de los procesos de producción que le permita reducir sus costos de mala calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Baker, S. and Resch, I. (2001). Should everyone speak English? Business Week: 36-40, August 13.
- Donckels, R. and Fröhlich, E. (1991). "Are family businesses really different?: European experiences from Stratos." Family Business Review 4(2): 149-160.
- European Commission (2004). The Observatory of European SMEs-2003: Internationalisation of SMEs. Luxembourg, European Commission.
- Fröhlich, E.A. and Pichler, J.H. (1998). "Entrepreneurial profiles and strategies for the larger market," in Haathi, A., Hall, G., and Donckels, R.L. (eds.) The Internationalisation of SMEs: The Interstratos Project. London, Routledge: 63-80. Holmlund, M. and Kock, S. (1998). "Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies." International Small Business Journal 16(4): 46-63.
- Jones, M.V. (2001). "First steps in internationalisation: Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms." Journal of International Management 7(3): 191-210.
- Kaye, D. (1995). "The importance of information." Management Decision 33(5): 5-12.
- Knight, G.A. and Liesch, P.W. (2002). "Information internalisation in internationalising the firm." Journal of Business Research 55(12): 981-995.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004), Marketing: Décima Edición, Pearson Prentice Hall, Madrid.
- Liesch, P.W. and Knight, G.A. (1999). "Information internationalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization." Journal of International Business Studies 30(1): 383-394.
- Lloyd-Reason, L. y Mughan, T. (2002), "Strategies for internationalization within SMEs: The key role of the owner-manager." Journal of Small Business and Enterprise Development 9(2): 120-129
- Macdonald, S. y Williams, C. (1993), "Beyond the boundary: An information perspective on the role of the gatekeeper in the organization." Journal of Product Innovation Management 10(5): 417-427.
- Macdonald, S. (2000). Information for Innovation: Managing Change from an Information Perspective. Oxford UK, Oxford University Press.
- Markman, G.D. and Baron, R.A. (2003). "Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others?" Human Resource Management Review 134: 1-21.
- Menou, M.J. (1995). "The impact of information — I. Toward a research agenda for its definition and measurement." Information Processing and Management 31(4): 455-477.
- OECD (2000). OECD Small and Medium Enterprise Outlook: 2000 Edition. Paris, OECD.
- OECD (2007). SMEs in Mexico: Issues and Policies. Paris, OECD.
- Porter, M. E. y Millar, V. E. "How information gives you competitive advantage" Harvard Business Review 63(4): 149-160.
- Rodríguez, J. (2005). The internationalization of the Small and Medium-sized Enterprise: The aware manager. PhD. Thesis, Management School, Sheffield University, Sheffield, United Kingdom.

- Rothwell, R. (1991). "External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe." Technovation **11**(2): 93-112.
- Simon, H.A. (1978). "Rationality as process and as a product of thought." The American Economic Review **68**(2): 1-16.
- Stokes, D. and Blackburn, R. (2002). "Learning the hard way: The lessons of owner-managers who have closed their businesses." Journal of Small Business and Enterprise Development **9**(1): 17-27.
- Storey, David (1994). Understanding the Small Business Sector. London, Routledge
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). Small and Medium-sized Transnational Corporations: Role, Impact and Policy Implications. New York, United Nations. 2001.
- Weeks, J.R. (2001). "The face of women entrepreneurs: What we know today," in OECD (ed.) Women Entrepreneurs in SMEs: Realising the Benefits of Globalisation and the Knowledge-Based Economy. OECD, Paris: 127-143.
- Welch, L.S. (1996). "Information behaviour and internationalization." International Journal of Technology Management **11**(1/2): 179-191.