

## MESA 5

### EMPRESAS FAMILIARES Y MIPYMES

1. ANTE LA GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE UN MUNDO DE CRISIS, LA SUPERVIVENCIA DE LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO Y LAS HABILIDADES DE GESTIÓN.
2. CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DEL RIO.
3. COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE VENTA DE ALIMENTOS PREPARADOS EN EL VALLE DEL MEZQUITAL: DIAGNÓSTICO Y ESTUDIO DE CASO.
4. DIAGNÓSTICO PARA LA SOBREVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR. ¿CONTROL O ESTRATEGIA?.
5. EL IMPACTO DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN SAN LUIS POTOSÍ.
6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, MANUFACTURA Y DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS DE ALFARERÍA EN MÉXICO Y NICARAGUA.
7. ESTUDIO DE LA PERDURABILIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL VALLE DE ABURRÁ.

8. LAS MIPYMES FAMILIARES: "LA DISONANCIA PARADÓJICA".
9. LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES RURALES: DOS ESTUDIOS DE CASO.
10. LA PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN ESTUDIANTES DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
11. ¿QUÉ TIPO DE APRENDIZAJE PREFIEREN LOS OPERADORES DE MAQUINARIA EN LAS MIPYMES?
12. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA, CAPACIDADES DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO E IMPACTO EN LOS RESULTADOS. PYME DE MEDELLÍN.
13. PERSPECTIVA SOCIO-CONSTRUCTIVA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. EFECTOS Y TENSIONES EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE ALIMENTOS EN MEDELLÍN-VALLE DE ABURRÁ.
14. REFLEXIONES DE LA COMPETIVIDAD DE LA MIPYME EN LA ZONA CONURBADA DE CUERNAVACA, MORELOS. CONSTRUCCIÓN DE APOYOS GUBERNAMENTALES.
15. UNA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL DE POLÍTICA PÚBLICA DEL SECTOR DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.
16. LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MIPYMES MEXIQUENSES, CON BASE EN EL PERFIL INDEFINIDO.

**ANTE LA GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE UN MUNDO DE CRISIS, LA  
SUPERVIVENCIA DE LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LA CIUDAD DE  
QUERÉTARO Y LAS HABILIDADES DE GESTIÓN.**

**Autor:** Graciela Gerarda Ayala Jiménez

**Grado:** Doctora en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Dirección:** Cerro de las Campanas s/n Col. Las Campanas

**País:** Santiago de Querétaro, Qro. Méx.

**Correo electrónico:** [chelaaj@hotmail.com](mailto:chelaaj@hotmail.com)

**Autor:** Jorge Francisco Barragàn Lòpez

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Dirección:** Cerro de las Campanas s/n Col. Las Campanas

**País:** Santiago de Querétaro, Qro. Méx.

**Autor:** Leòn Cabello Cervàntes

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Dirección:** Cerro de las Campanas s/n Col. Las Campanas

**País:** Santiago de Querétaro, Qro. Méx.

**Mesa:** 5

**Modalidad:** Investigación en Proceso- Resultados

# **ANTE LA GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE UN MUNDO DE CRISIS, LA SUPERVIVENCIA DE LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO Y LAS HABILIDADES DE GESTIÓN.**

## **RESUMEN**

El proyecto de investigación aborda la caracterización de la orientación emprendedora de los directivos de la empresa micro, pequeña y mediana en el estado de Querétaro, de acuerdo a características personales del empresario y organizacionales. Los resultados preliminares arrojan que la innovación depende del grado de educación del empresario, del tamaño de la organización y de la proactividad de la empresa.

Se recopilaron 294 cuestionarios aplicados a micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras del estado Querétaro, la información fue levantada en el 2009. La recolección de datos se realizó a través de eventos en los que los empresarios participan (CANACINTRA, USEM, COPARMEX, AMIQRO, etc.) o bien en reuniones donde son citados por el gobierno estatal.

El cuestionario aplicado fue el desarrollado por Covin y Slevin (1989); pero fue validado por Kreiser, Marino y Weber (2002) donde se propone que las mediciones de innovación, toma de riesgos y proactividad pueden ser medidos independientemente. Por su parte Knight (1997) encontró una confiabilidad de más del 0.70 para las tres variables.

Palabras clave: orientación emprendedora, innovación y toma de riesgos.

## MARCO TEÓRICO

El enfoque de Schumpeter para el desarrollo en donde la dinámica emprendedora es la clave de la innovación y el desarrollo, ve al empresario que emprende como un individuo que combina factores de producción, desarrolla nuevos mercados y diseña nueva tecnología (Schumpeter 1934). Sin embargo, el fenómeno emprendedor tiene diversas vertientes que deberán ser explicadas en el contexto de cada país con el objetivo de favorecer este fenómeno

Para abatir el desempleo e incrementar el desarrollo, cada país se ha preocupado por promover la creación de pequeñas empresas. Estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1997) con relación a éste fenómeno en países como Canadá, Estados Unidos, Japón, Gran Bretaña entre otros; mostraron que entre la creación y la pérdida de empleo en las pequeñas empresas se favorece al primero dependiendo de las condiciones generales de cada país. La creación de empresas o de nuevos negocios aún en empresas grandes (entrepreneurship en inglés), es un fenómeno que ha llamado la atención de académicos, gobiernos y empresarios dado el impacto que éste tipo de alternativas económicas puede tener en el desarrollo tecnológico, social y económico de un país

El fenómeno emprendedor y la inversión extranjera directa son las fuerzas más importantes que cambian la economía de los países a través de la generación de empleo (OCDE, 2006). Las empresas que tienen entre diez y 500 empleados se conocen como pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México o en general pequeñas empresas en Canadá o Estados Unidos; pero la relación del fenómeno emprendedor y sus resultados en término de contribución a la economía no ha sido del todo bien entendida pues es una situación compleja donde interactúan los siguientes factores:

a) Contexto económico, social y político. Son las condiciones económicas de cada país de acuerdo a la certeza o incertidumbre que el emprendedor tiene para arriesgar su patrimonio al aventurarse en la creación de una empresa ya sea de manufactura, comercial o de servicios. En algunos países si la economía de un país entra en recesión, las personas recurren a la creación de nuevos negocios como una solución al desempleo

o a salarios que no cubren sus necesidades. Éste ha sido el caso de países como México, Yugoslavia, India, Venezuela, Perú, etc., de acuerdo al proyecto Monitor Global Emprendedor (GEM). Éste organismo civil se encarga del monitoreo sistemático de la actividad emprendedora en el mundo (Bosma et al. 2007).

b) Marco normativo nacional. Son los reglamentos que se deben de seguir para abrir y operar una nueva empresa. De acuerdo al reporte del Banco Mundial (2008), la creación de una empresa en México toma 27 días mientras que en países como Canadá el tiempo es de tres días y en Estados Unidos es de seis. De acuerdo al reporte, el índice de facilidad para hacer negocios que implica también los trámites administrativos, los países que ocupan los primeros lugares en facilidad son: Singapur, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Hong Kong (China), Canadá ocupa el séptimo lugar mientras que México ocupa el 44 de 178 países.

c) Condiciones para el desarrollo de pequeñas empresas. En este rubro se pueden incluir los programas de apoyo o financiamiento para éste tipo de organizaciones, las facilidades de asesoría, capacitación, etc. En Estados Unidos el gobierno provee de orientación a través de la Administración de Pequeños Negocios (Small Business Administration), en Canadá a través de la agencia gubernamental Negocios Canadá (Canada Business) y en México a través de contacto Pyme de la Secretaría de Economía.

d) Tipo y número de firmas establecidas. El número de negocios existentes en un país o región alentará o frenará las iniciativas de creación de nuevos negocios, la experiencia regional también actuará como un elemento para el desarrollo de pequeñas empresas. Las cadenas productivas que integren desde grandes empresas hasta pequeñas, pueden actuar como catalizadores en el desarrollo de un sector económico. Éste es el caso del sector de autopartes en México, los textiles y la industria de la moda en Italia y la industria minera en Canadá, por citar algunos ejemplos.

e) Tipo y número de pequeñas empresas. Las pequeñas empresas establecidas también juegan un papel importante como posibles competidores de los desarrollos potenciales de nuevas empresas; esto consiste la competencia interna. Las barreras de entrada y el tamaño del mercado deben de ser tomados en consideración al emprender una nueva iniciativa de negocio.

Aunque la actividad de orientación hacia emprender puede ser observada en todos los ámbitos de actividad organizacional, existen estudios específicos de este fenómeno en empresarios (Mintzberg 1973, Miller y Friesen 1982, Lumpkin y Dess 1996, Covin y Slevin 1989). Estos estudios nos indican la tendencia hacia la toma de riesgos, la innovación y la proactividad, estos factores muestran las principales actividades que un empresario debe de considerar para considerarse emprendedor (Kreiser et al. 2002). En la siguiente tabla se muestran los estudios realizados para identificar esta actividad.

**Tabla 1. Propuestas para las dimensiones de orientación emprendedora**

Autores	Dimensión	Conclusión del Estudio
McClelland (1960)	Toma de riesgos	Los emprendedores tienen una alta necesidad de logro y un deseo moderado en la toma de riesgos
Brockhaus (1980)	Toma de riesgos	Demuestra empíricamente que los emprendedores toman riesgos moderados
Begley y Boyd (1887)	Toma de riesgos	La toma de riesgo tiene una relación curvilínea con el desempeño de la organización
Palich y Bagby (1996)	Toma de riesgos	El emprendedor clasifica las situaciones de negocios con menos riesgo que el que no es emprendedor
Schumpeter (1934)	Innovación	La creación y desarrollo de nuevos productos y procesos es el fundamento

		de las organizaciones que emprenden
Jennings and Young (1990)	Innovación	Las organizaciones que emprenden están más dispuestas a desarrollar productos innovadores
Zahara (1993)	Innovación	El entorno externo y la estrategia competitiva son importantes en la innovación de nuevos productos
Zahara y Covin (1993)	Innovación	La estrategia organizacional modera la relación entre la innovación y el desempeño organizacional
Covin y Miles (1999)	Innovación	La innovación es la base del fenómeno de emprendimiento en la organización
Lieberman y Montgomery (1988)	Pro actividad	Las empresas proactivas pueden utilizar la ventaja del primer movimiento para ganar competitividad sobre otras organizaciones
Stevenson y Jarillo (1990)	Pro actividad	El emprendimiento en la organización promueve de oportunidades favorables a la empresa
Lumpkin y Dess (2001)	Pro actividad	La proactividad es una oportunidad de buscar perspectivas donde las organizaciones interactúan agresivamente con su entorno

Fuente: Elaboración propia

Tomado de Kreiser, Marino y Weaver (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale. Entrepreneurship: Theory and Practice. Summer, pag. 71-94.



Desde un punto de vista de las atribuciones personales del emprendedor, Rauch y Frese (2007) han definido a necesidad de logro, la toma de riesgos, la innovación, la autonomía, el locus de control y la auto eficiencia como características de los emprendedores; pero dentro de una organización, la orientación emprendedora entonces puede ser descrita en términos de la orientación hacia la innovación, las actividades proactivas que realiza el empresario y la propensión a la toma de riesgos. A continuación definiremos a que se refiere cada una de estas características:

**Innovación.** La innovación para la emprendimiento puede ser definida como el deseo de promover la creatividad y la experimentación en la introducción de nuevos productos y servicios; la novedad el liderazgo tecnológico y la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos (Lumpkin y Dess, 2001). En el reconocimiento de la importancia de la innovación Jennings y Young (1990), definieron el emprendimiento corporativo como el proceso de desarrollo de nuevos producto o nuevos mercados; por tanto, una empresa emprendedora es aquella que desarrolla nuevos productos y nuevos mercados (Zahra, 1993).

**Toma de riesgos.** En el contexto de la organización, la incertidumbre es un elemento que está presente y es a través de la toma de riesgos que el emprendedor enfrenta la incertidumbre, ya que en general cualquier toma de decisiones implica riesgo. Sin embargo, el nivel de riesgo puede ir desde moderada a alta dependiendo de los factores involucrados en la decisión y los recursos comprometidos. El emprendimiento, implica la toma de riesgos (McClelland, 1960). El emprendedor tiende a ver las situaciones del entorno cómo más favorablemente que un administrador que no es emprendedor (Busentiz, 1999). Es por tanto la toma de riesgos una característica del perfil del emprendedor ya que sin este factor no podrá darse la innovación.

**Proactividad.** La actividad proactiva de un emprendedor puede ser descrita como el comportamiento agresivo hacia los rivales de la firma y la búsqueda de oportunidades favorables a la organización (Knight 1977, Lumpkin y Dess, 2001). Éste concepto se relaciona con el que lleva la delantera o da el primer paso entre las empresas del mismo giro; puede ser un comportamiento agresivo en términos de desarrollo de nuevos productos, campañas publicitarias, desarrollos tecnológicos, incursión en nuevos

mercados, etc. En general, se puede definir como la formalización de comportamientos que lleven hacia la búsqueda de oportunidades favorables para la empresa (Stevenson y Jarillo, 1990).

La orientación emprendedora combina el proceso estratégico con la innovación la proactividad y la toma de riesgos y la base para las decisiones y acciones (Lumpkin y Dess, 1996). De esta manera, la actividad emprendedora no se asocia únicamente con la formación de nuevas empresas, sino que también con la acción de emprender algo nuevo. Es un proceso que frecuentemente lleva a la formación de nuevas empresas, pero también incluye la innovación y el comportamiento emprendedor dentro de las organizaciones (Cromie 2000). Los emprendedores son importantes para el desarrollo de la organización ya que proveen de una visión y la imaginación necesaria para la expansión oportuna y a largo plazo se espera que afecte positivamente en la competitividad

## **HIPÓTESIS:**

H1: La innovación organizacional está relacionada con la proactividad, la toma de riesgos, las características personales del directivo y el tamaño de la organización.

H2: Existen diferencias significativas en la orientación emprendedora de la organización debido a los rasgos personales del directivo.

## **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

Se recopilaron 294 cuestionarios aplicados a micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras y de servicio del estado Querétaro, la información fue levantada en el 2009. La recolección de datos se realizó a través de eventos en los que los empresarios participan (CANACINTRA, USEM, COPARMEX, AMIQRO, etc.) o bien en reuniones donde son citados por el gobierno estatal.

El cuestionario aplicado fue el desarrollado por Covin y Slevin (1989); pero fue validado por Kreiser, Marino y Weber (2002) donde se propone que las mediciones de innovación, toma de riesgos y proactividad pueden ser medidos independientemente. Por su parte Knight (1997) encontró una confiabilidad de más del 0.70 para las tres variables.

De los 294 cuestionarios, 55 % eran los dueños de la empresa y el 45% restante los encargados (gerentes, administradores o algún otro puesto semejante). En cuanto al género de los entrevistados 32% fueron mujeres y el 68% hombres. Los rangos de edades fueron divididos en tres: jóvenes (menos de 35 años), maduros (entre 35 y 50 años) y con experiencia (más de 50 años); los porcentajes correspondientes fueron 64%, 29% y 7%. En cuanto a la escolaridad, 17% cuenta con estudios de posgrado, 64% con licenciatura, 14% con nivel de bachillerato o técnico superior y el 5% restante con nivel de educación básica. El tamaño de la empresa fue medido en cuatro escalas de acuerdo al número de empleados: micro (menos de diez), pequeña (entre diez y 50), mediana (entre 50 y 250) y grande (superior a 250); los porcentajes respectivos fueron 21%, 29%, 33% y 4%. En este caso se tomaron todos los datos para la realización del estudio no obstante se buscaba únicamente incluir a los empresarios de pequeñas organizaciones.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

Primeramente se realizó un estudio correlacionar bivariado para identificar las posibles relaciones del modelo como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Correlaciones bivariadas del modelo**

		Correlations							
		Innovat	Proact	Risk	propogte	mujohom	edad	escol	noemple
Innovat	Pearson Correlation	1	.411**	.308**	.158**	.052	-.125*	.166**	.267**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.007	.380	.033	.005	.000
	N	293	293	293	287	292	289	288	288
Proact	Pearson Correlation	.411**	1	.467**	.107	.050	-.050	-.039	-.006
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.070	.391	.401	.511	.913
	N	293	293	293	287	292	289	288	288
Risk	Pearson Correlation	.308**	.467**	1	.124*	.027	-.038	.033	.114
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.036	.645	.525	.574	.053
	N	293	293	293	287	292	289	288	288
propogte	Pearson Correlation	.158**	.107	.124*	1	.018	.030	.102	.037
	Sig. (2-tailed)	.007	.070	.036		.757	.610	.086	.530
	N	287	287	287	287	287	286	283	283
mujohom	Pearson Correlation	.052	.050	.027	.018	1	.158**	-.147*	-.081
	Sig. (2-tailed)	.380	.391	.645	.757		.007	.012	.173
	N	292	292	292	287	292	289	288	287
edad	Pearson Correlation	-.125*	-.050	-.038	.030	.158**	1	-.287**	-.174**
	Sig. (2-tailed)	.033	.401	.525	.610	.007		.000	.003
	N	289	289	289	286	289	289	285	285
escol	Pearson Correlation	.166**	-.039	.033	.102	-.147*	-.287**	1	.227**
	Sig. (2-tailed)	.005	.511	.574	.086	.012	.000		.000
	N	288	288	288	283	288	285	288	283
noemple	Pearson Correlation	.267**	-.006	.114	.037	-.081	-.174**	.227**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.913	.053	.530	.173	.003	.000	
	N	288	288	288	283	287	285	283	288

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Como se puede observar, existe una fuerte relación entre la variable de innovación y el resto de las variables con excepción del género del administrador. Por lo tanto, para probar la hipótesis uno se realizó un análisis de regresión lineal mediante el método por pasos donde el mejor modelo predictivo de la

variable innovación está relacionado con la proactividad de la organización, el número de empleados y la escolaridad del administrador o dueño del negocio. En la siguiente tabla se detalla el análisis.

**Tabla 3. Modelo de regresión lineal para la innovación organizacional**

Variable	Coeficientes estandarizados de $\beta$	t	Significancia
Constante	0.413	1.26	0.207
Proactividad	0.401	7.78	0.000
No. de empleados	0.292	4.67	0.000
Escolaridad	0.150	2.11	0.028
F=29.9 R=0.427 R <sup>2</sup> =0.247			

Como se puede apreciar en la tabla, los mejores predictores de la innovación organizacional es la proactividad, el número de empleados y la escolaridad del administrador o dueño con lo cual la hipótesis uno se comprueba parcialmente ya que quedaron excluidas las variables de toma de riesgos, el puesto del directivo, su género y su edad. Esto implica que la actividad innovadora organizacional no depende de si el directivo es dueño o no del negocio, ni de su género ni de su edad sino más bien de la proactividad que desempeñe dentro de la organización así como de su escolaridad y del tamaño de la misma

Para probar la hipótesis dos, se realizó una prueba t para identificar diferencias significativas de los valores de innovación, toma de riesgos y proactividad en cuanto a la

posición del administrador de la empresa (dueño o responsable). Para las tres variables se encontraron diferencias significativas como se muestra a continuación.

Variable	$\mu_1$ = propietario $\mu_2$ administrador	t	Significancia
Innovación	$\mu_1$ = 2.75 $\mu_2$ = 3.05	-2.7	0.007
Proactividad	$\mu_1$ = 2.97 $\mu_2$ = 3.18	-1.81	0.070
Toma de riesgos	$\mu_1$ = 2.09 $\mu_2$ = 3.16	-2.13	0.034

Como se puede observar la innovación, proactividad y toma de riesgos es ligeramente menor que la del administrador o encargado. En este caso, habría que identificar en un estudio posterior por qué se presenta éste fenómeno. Por otra parte, el análisis de prueba t mostró que no existen diferencias significativas en cuanto a la orientación emprendedora de hombres y mujeres. Un análisis de ANOVA mostró que no existen diferencias significativas en cuanto a la edad y las tres dimensiones de la orientación emprendedora. De igual manera no se encontraron diferencias significativas entre las tres dimensiones de la orientación emprendedora y la escolaridad del directivo de la organización y únicamente se identificó diferencia en el parámetro de innovación ( $F=3.77$ ,  $\alpha=0.005$ ) confirmando lo que se presenta en el modelo de la hipótesis uno. De esta manera las variables que influye en cuanto a las características del directivo y la orientación emprendedora es la posición que ocupa dentro de la organización y específicamente en el caso de la innovación es la escolaridad del directivo, con lo que la hipótesis dos es parcialmente verdadera.

## **CONCLUSIONES.**

El fenómeno emprendedor es uno de los detonadores de empleo en el mundo. México, necesita empleos para que el desarrollo económico alcance a todos los niveles de la sociedad. De acuerdo con Covin y Slevin (1989) este fenómeno puede ser representado a través de 3 variables: la innovación, la toma de riesgos y la proactividad de la empresa.

Este estudio pretende identificar los rasgos emprendedores de los empresarios mexicanos pues existen estudios que correlacionan esta variable con el desempeño organizacional. Uno de los factores que es importante es el grado de innovación que los empresarios realizan en sus organizaciones, pues implica la búsqueda de mejores soluciones a las problemáticas, búsqueda de nuevos mercados o bien incursionar en el desarrollo de nuevos productos. Como se demostró, la innovación está determinada por la proactividad de la organización, el tamaño de la misma y el nivel de educación del directivo de la organización.

El tamaño de la organización incrementa la innovación posiblemente por la necesidad de reaccionar ante los competidores externos e incursionar en nuevos mercados. También se confirmó que a mayor escolaridad del empresario (posgrado o licenciatura) este buscará mejores niveles de innovación dentro de la organización.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Banco Mundial (2008). "Doing business 2008: Comparing Regulations in 178 Economies". Washington, *The World Bank*

Begley T.M y Boyd D.P. (1987). Psychological characteristic associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business. *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93

Bosma N., Jones K., Autio E. y Levie J. (2007) *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. London, *London Business School*

Brockhaus R. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520

Busenitz L. (1999). Entrepreneurial risks and strategic decision making. *The journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340

Covin J.G. y Miles M.P (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63

Covin J.G. y Slevin D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87

Jennings D. y Young D. (1990). An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 53-66

Knight G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225

Kreiser P.M. , Marino L.D. y Weaver K.M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Summer, 71-94

Liberman M. y Montgomery D. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58

Lumpking G.T. y Dess G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Journal*, 21(1), 135-172

Lumpking G.T. y Dess G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451



Miller D. y Friesen P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25

McClelland D.C. (1960). *The achieving society*. Princeton,, NJ, Van Nostrand

Mintzberg H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53

OCDE (2006). *Structural and Demographic Business Statistics*. Paris. Organization for Economic Cooperation and Development.

Palich L. y Bagby D (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10, 425-438

Rauch A. y Frese M. (2006). Born to be an Entrepreneur? Revisiting the Personality Approach to Entrepreneurship. *The psychology of entrepreneurship*. Edited by Baum R, Frese M and Baron R. Lawrence (Eds.). N.J., Erlbaum Associates

Schumpeter J. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge University Press

Stevenson H y Jarillo J (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27

Zahara S.A. (1993). New product innovation in established companies: Associations with industry and strategy variables. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 47-69

Zahara S.A. y Covin J.G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14, 451-478

## **CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DEL RIO**

**Autor:** Marco Antonio Torres Tello

**Grado:** Maestro en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro Campus San Juan del Río

**Dirección:** Av. Universidad Sn. Col. San Cayetano San Juan del Río, Qro.

C.P. 76808 Tel: (427) 2741243

**País:** Santiago de Querétaro, Qro. Méx.

**Correo electrónico:** [matcalidad@hotmail.com](mailto:matcalidad@hotmail.com)

**Autor:** Oliva Solís Hernández

**Grado:** Doctora en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Dirección:** Cerro de las Campanas s/n Col. Las Campanas

**País:** Santiago de Querétaro, Qro. Méx.

**Autor:** Elizer Rivera Tapia

**Grado:** Maestro en Administración

**Institución:** Av. Universidad Sn. Col. San Cayetano San Juan del Río, Qro.

C.P. 76808 Tel: (427) 2741243

**Dirección:** Cerro de las Campanas s/n Col. Las Campanas

**País:** Santiago de Querétaro, Qro. Méx.

**Correo electrónico:** [elizerrt@hotmail.com](mailto:elizerrt@hotmail.com)

**Mesa:** 5

**Modalidad:** Investigación en proceso

# **CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DEL RIO**

## **RESUMEN**

En este trabajo se realiza una investigación a empresas de manufactura del municipio de San Juan del Rio a fin de determinar las diferencias significativas que pudieran tener las empresas que cuentan con sistemas de gestión de calidad formales y las que no, esto en función del impacto que pudieran tener al cambio organizacional favorable en las organizaciones. Se colecto la información a través de encuestas diseñada para esta investigación las cuales se aplicaron a empleados de las organizaciones para posteriormente analizarlas y generar las conclusiones.

**Palabras clave:** Sistemas de gestión Calidad y cambio organizacional

## INTRODUCCION

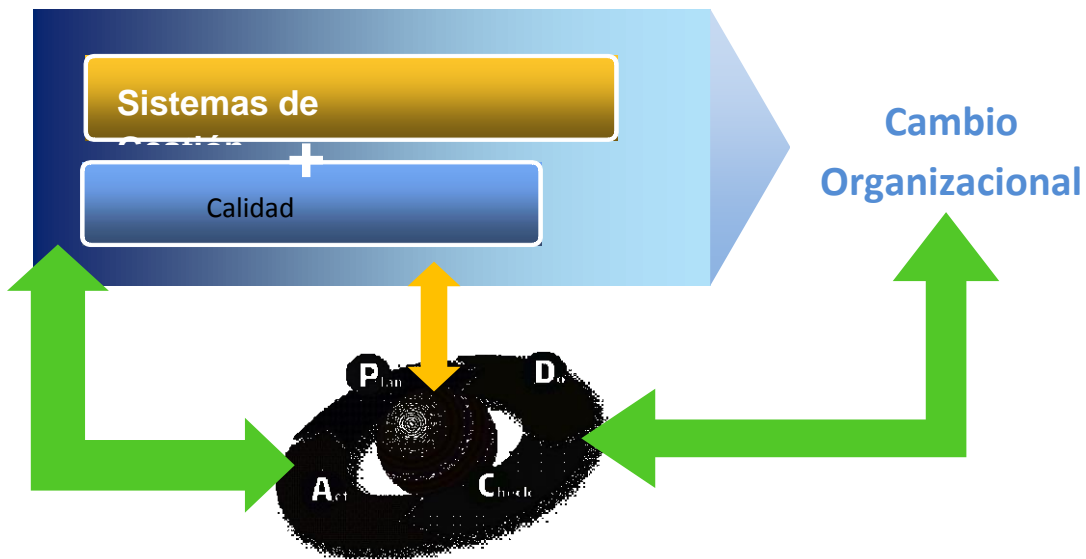
La dinámica de los mercados y los constantes cambios en las tecnologías demanda organizaciones dispuestas al cambio y mejoramiento continuo de sus procesos.

Hoy un día, las organizaciones se diferencian, entre otros aspectos, por su estructura al distinguir a las organizaciones modernas de las postmodernas o en términos de su cultura al considerar si es regional o local o inclusive por sus objetivos. Cabe mencionar que la organización moderna tiene sus bases en la sociedad industrial, pero su consolidación y el desarrollo de las investigaciones orientadas a su perfeccionamiento tienen su auge y expansión hasta el siglo XX. En la primera década del siglo XIX se fortalece la organización científica del trabajo que, junto con la estructura burocrática, dan forma al perfil de una organización moderna, la cual dominó como una organización ideal hasta la década de los setentas.

En torno a esta nueva forma de organización se marcó un paradigma organizacional que se fundaba en la aplicación práctica de los principios Tayloristas burocráticos, que imperaron con el modelo de organización moderna. Sin embargo, las organizaciones modernas no necesariamente comparten ni el mismo tipo de problema ni el mismo tipo de fines o el mismo nivel del conocimiento. Son precisamente estas particularidades locales las que permean a la estructura organizacional. La acción social enmarcada en su entorno otorga la identidad organizacional.

Por otra parte la competencia en el mercado internacional obliga a las empresas a producir productos y servicios de alta calidad para poder subsistir en el mercado. Es por eso que las propuestas de sistemas de gestión y calidad han despertado algunas dudas razonables en términos de sus alcances e incluso dudas sobre su efectividad. A través de este estudio se pretenden identificar algunas pistas importantes que nos permitan entender, por una lado, cómo la calidad influye en el marco de la confusión y la fragmentación en las organizaciones y, por otro, cómo se podría aprovechar para que los cambios sean implementados de manera efectiva dentro de la organización,

tomando como base un sistema de gestión de calidad flexible. Esta investigación busca aproximarse al conocimiento de los alcances y limitaciones de los sistemas de gestión de calidad y su impacto en el cambio organizacional en las empresas de manufactura del municipio de San Juan del Río.



*Figura 1. Sistemas de gestión, calidad y cambio organizacional.*

Fuente: Elaboración Propia

## **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La historia misma de la humanidad es una historia de cambios constantes y evolutivos; ante la turbulencia del medio ambiente, las organizaciones tienen que realizar cambios continuamente para dar respuesta a las demandas de su entorno. La transformación social, afirma Montesinos (1995), alude a un objeto de estudio profundamente complejo, a nuevas formas de expresión económica, política y socio-cultural, pero en la medida en que estas expresiones forman parte de un todo, llega el momento en el cual se advierte la emergencia de nuevas estructuras organizacionales que den forma y contenido a la expresión de las nuevas e idealmente mejores relaciones de personas, procesos y sistemas entre otros.

Para tener una comprensión clara de esta realidad, se acepta convencionalmente que los cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, científicos y culturales van a continuarse multiplicando en forma exponencial en el futuro, y que por lo tanto, estos

cambios tendrán impactos fuertes en las estructuras de la organización, comportamientos, prácticas y procesos de las organizaciones del futuro. Es posible variar la cultura aunque sea más difícil que el cambio de un sistema tecnológico.

En la modernización económica, política y cultural de una sociedad, es ésta última la que más se resiste al cambio, señala Bell (1987). Muchas de las prácticas, sistemas, estructuras, procesos y conductas, de las organizaciones actuales y que han estado vigentes por mucho tiempo, resultan ineficaces e ineficientes para enfrentar las nuevas realidades del cambio organizacional, así como a la competencia agresiva de los mercados.

El cambio es descrito por Fario de Mello (1992) como "la modificación de un estado-condición o situación, a otro". El tema de cambio ha sido por siempre motivo de análisis y de reflexión, como por ejemplo, ya Heráclito, el filósofo presocrático griego, hace referencias diciendo que "Aun los que se bañan en los mismos ríos se bañan en diversas aguas". (Padilla y Trejo, 1976).

La naturaleza del cambio radica en la misma concepción de la naturaleza de la existencia humana. El cambio es la esencia misma del orden de la naturaleza y el movimiento es la constante para la búsqueda del equilibrio, es decir que desde siempre y más en tiempos actuales, la única constante evolutiva es el cambio idealmente hacia nuevos y mejores paradigmas.

El cambio organizacional se propone la integración y asimilación de nuevos sistemas como los de gestión de calidad, de valores, creencias y supuestos básicos, los cuales tienen que sustituir o reemplazar la vigencia de otros. Esto implica necesariamente la modificación, alteración o eliminación total de valores, creencias y premisas básicas que se considera necesario cambiar. La esencia misma del cambio implica la tendencia al progreso y mejora de los procesos y sistemas actuales.

Ante la implacable competencia que viven las organizaciones, los cambios que muchas llevan a cabo sólo les permiten obtener mejoras incrementales temporales y no permanentes. En el fenómeno del cambio organizacional se explica el nivel de desarrollo que nuestras organizaciones han alcanzado.

El cambio organizacional ocurre por muchas razones: porque se desee y se anticipe, se puede trasplantar de otras estructuras organizacionales, e inclusive, puede llegar por sorpresa. En cualquier situación, los cambios implican riesgos, ya sea que se implementen planificadamente o que emerjan de manera inesperada. Así, las organizaciones necesitan reinventarse ante los cambios.

Por otro lado también se puede entender que el cambio organizacional es más complicado que el cambio de un sistema tecnológico.

Un buen ejemplo de lo anteriormente explicado es el cambio y transformación que tienen algunas organizaciones e instituciones mexicanas ante los estragos de la crisis. Ya Aguilar D. (1990) ha abordado esta problemática y explicado algunos cambios en las formas de organización en función de sus causas y efectos como propone Ishikawa en su diagrama, refiere que una de las maneras visibles en que se expresan los cambios o transformaciones sociales generadas a partir de las crisis es el uso del espacio público, ya sea para realizar actividades económicas o simplemente como una estrategia organizacional social.

Así, los elementos culturales de una sociedad como la mexicana, constituyen un importante recurso que permite la creación de nuevas opciones de acción colectiva y sus implicaciones en el cambio organizacional, y por lo tanto, Aguilar D. (1990) explica que las iniciativas propuestas desde las instituciones deberán tomar en cuenta esta dimensión para proponer instancias de participación social relevantes, en donde elementos socio-culturales sean tomados en consideración para el diseño e implementación de programas sociales.

Según Goodstein y Burke (1991), si se toman en cuenta los niveles de cambio organizacional, estos pueden ser:

a.- Cambios de gran escala en la estrategia y cultura de la organización, que implican profundas transformaciones, reorientaciones, re-enfoques, etc., son cambios estructurales, que fundamentalmente cambian la organización.

b.- Cambios en pequeña escala, cambios modestos que incrementan el desempeño organizacional, de afinación, arreglo de problemas, modificación de rutinas y procedimientos y realización de ajustes.

En este orden de ideas, se establece que el cambio es vital en las organizaciones ya que inclusive aquellas que lo realizan como una práctica organizacional no pueden sostener la ventaja que obtiene de manera permanente, por lo que se continúa cambiando y mejorando; en este trabajo se busca identificar los factores de cambio que dentro de un sistema de gestión de calidad contribuyen al éxito de las organizaciones en la región de San Juan del Río.

## **LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Actualmente existe un gran número de normas internacionales y nacionales que tratan de ordenar y sistematizar la implantación de sistemas de gestión empresarial en relación a actividades operativas muy diversas como la mejora de la calidad (normas ISO 9000, ISO/TS 16949, EAQF, VDA, etc.), el impacto medioambiental (ISO 14000 y EMAS), la prevención de riesgos laborales (OHSAS 18001), o la responsabilidad social corporativa (SA 8000, AA 1000 o los proyectos de norma ISO CSR o UNE 165010). Todas estas normas cuentan con una metodología de creación, estructura, proceso de implantación y verificación por una tercera parte muy similar. De todas estas normas destacan la familia de normas ISO 9001. Con la proliferación de estos estándares, también crece la oferta de implantación de estos sistemas por parte de las consultoras. Cuando la empresa decide implantar un sistema de calidad y no tiene experiencia ni conocimiento, suele acudir al consultor. Tobin (1996) propone algunos aspectos clave a considerar en el momento de elegir consultor: ¿Qué voluntad tiene el consultor de conocer la compañía y adaptarse a los métodos y necesidades de la compañía? A menudo, los consultores intentan vender un paquete de servicios estandarizado. ¿Es deseo de la consultoría desarrollar una relación a largo plazo?

Hoy en día uno de los objetivos de las organizaciones es convertirse en entidades competitivas, por tal motivo, las empresas deben estar en constante cambios. Una de las ventajas competitivas que podía tener la empresa es la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad por la Norma ISO 9001. Dicha certificación avalada por un



organismo acreditado es la evidencia hacia los clientes de que las empresas cuentan con un sistema de gestión de calidad que le permite la elaboración de productos o servicios con base en normas de gestión de calidad internacionales.

Cantú (2004), refiere que un sistema de gestión de calidad tiene dos grandes vías: a) el aseguramiento de la calidad, que abarca la totalidad de los procesos que tienen planeados y organizados conforme a un sistema confiable que proporcionará las características de producto y/o servicio deseadas por el consumidor y b) el control de la calidad, que es el conjunto de acciones que se utilizan para que los resultados de los procesos de aseguramiento operen según lo planeado, lo cual permite que se logren las especificaciones de calidad.

Como una ventaja competitiva en el mercado, las organizaciones certificadas bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008 o equivalente nacional, pretenden dar confianza a los clientes y partes interesadas de que cumplirán consistentemente sus requerimientos y buscan impulsar a los trabajadores de la empresa a conseguir el mejoramiento continuo. Como requisito de la Norma Internacional ISO 9001:2008 requiere que la alta dirección establezca su compromiso mediante la descripción de un sistema de gestión de la calidad, una política de calidad y los objetivos necesarios que midan el desempeño de los procesos.

Esta investigación se centrará por tanto en aquellas empresas de manufactura del municipio de San Juan del Río que tienen un sistema de gestión de calidad basado en normas ISO 9001:2008 o su equivalente nacional ya sea que esté certificado o que por alguna razón la empresa decida a no certificarlo, también se explorarán las diferencias que pudieran tener en sus prácticas organizacionales las empresas que no tienen un sistema de gestión de calidad formal del mismo giro contra las que si lo tienen, sobre todo en lo que se refiere al impacto en el cambio organizacional favorable.

## **CALIDAD**

Las definiciones del término de calidad, han sido propuestas por expertos en la materia e inclusive frecuentemente son consideradas como complementarias, la tabla siguiente muestra algunas de las definiciones en este campo.

**Tabla 3.3.** *Definiciones sobre calidad*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Crosby (1989)	Cumplimiento de especificaciones dadas.
Demming (1989)	Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a necesidades de mercado.
Drucker (1992)	Lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.
Feigenbaum (1986)	Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.
ISO 9000 (2005)	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
Juran (1990)	Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.
Taguchi (1979)	Perdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Danvila. I y Sastre, Meguel. (2007)

De acuerdo a Jun et al. (1998), se sabe que la calidad es parte fundamental para el éxito de cualquier producto o servicio. La calidad usualmente aumenta las ganancias, reduciendo los costos y mejorando la posición competitiva de la firma, es por ello que en este trabajo se investiga si los sistemas de gestión basados en calidad tienen un impacto favorable en el cambio organizacional.

## MÉTODO

En primera instancia la investigación es mixta es decir tendrá aportes de tipo cualitativo y otros de tipo cuantitativo. Esta Investigación tiene un alcance descriptivo-exploratorio para buscar una explicación causal entre las variables para las empresas de la muestra.

## MUESTRA

De acuerdo a los datos preliminares se estima una población en el municipio de San Juan del Rio de 47 empresas certificadas en ISO 9001:08 (Dato por confirmar con la asociación de industriales)

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

El tamaño de muestra resultante para una confiabilidad del 95% es de utilizando software Stats 2.0:

n= 31 Empresas “Certificadas” y para balancear 31 de empresas “no certificadas”

Se estudiarán 3 variables

Y = Cambio Organizacional

X1= Sistemas de Gestión

X2 = Calidad

Tabla 1 Universo y selección de la muestra

Universo	Nivel de Confianza	Error	Muestra
47	95%	10%	31

Fuente: Elaboración propia

## CUESTIONARIO

Se diseñó un instrumento tipo cuestionario con un total de tres variables y 19 ítems distribuidas que permitirán retroalimentar el estudio de investigación utilizando la escala de Likert (de 1 a 5 donde 5 es mejor), para su posterior análisis.

Carta al Empresario

San Juan de Río, Qro. Agosto 2011

Estimado(a) Empresario(a):

Actualmente soy, Maestro Investigador del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración y realizo trabajos de investigación sobre el cambio organizacional, asesoría y su relación con los sistemas de gestión de calidad.

El cuestionario del cual le solicito, tenga la amabilidad de responder entra en el tema de está investigación y no será, en ningún caso, publicado de manera nominativa: Por otra parte, esté cuestionario ha sido establecido para empresas micro, pequeñas y medianas del municipio de San Juan del rio.

Le agradezco de antemano la atención que tenga a bien llevar y el tiempo que usted dedique para responder el cuestionario, quedando a su disposición por cualquier eventualidad que porten estas preguntas de su parte sobre mi trabajo y para comunicarle, si esté es el caso, el resultado de mis investigaciones cuando estas sean terminadas.

Le pido por favor haga sus comentarios, criticas, sugerencias o anotaciones eventuales a este cuestionario en el campo de comentarios para cada Item. Así mismo, si este es el caso enviarlo a mi nombre a las direcciones de correo electrónico:

[matcalidad@hotmail.com](mailto:matcalidad@hotmail.com) y/o [matcalidad@prodigy.net.mx](mailto:matcalidad@prodigy.net.mx)

Agradeciendo la atención que se sirva dar a la presente, Señor(a), reciba usted mis agradecimientos los más sinceros.

**M.A. Marco Antonio Torres Tello**

UAQ – Facultad de Informática

Posgrado Facultad de Contaduría y Administración

Teléfono Cel.: 427 118 76 99

## **EXPLICACIÓN DEL CUESTIONARIO**

### **Cuestionario sobre el Cambio Organizacional**

El cuestionario de la encuesta no se limita a una simple lista de preguntas, la opción del tipo de preguntas es alineada por la naturaleza y el objetivo de la investigación en curso, y del análisis de los resultados por otra parte. Más aún que en su forma, el cuestionario de la encuesta sigue siendo estrecho dependiente de los objetivos de la investigación, de las hipótesis de funcionamiento y del modelo de la investigación.

El cuestionario en Español, se presenta como un documento y especifica los métodos de respuestas a las preguntas (preguntas con opciones múltiples, tiempo de media de la respuesta consideradas, escalas de la notación). También recuerda la posibilidad de comunicación de resultados la gente a la que se contactara para la información adicional y el remite del cuestionario, las piezas que se analizarán son:

- 1. Sistemas de Gestión de Calidad,**
- 2. Asesoría en Sistemas de Gestión de Calidad**
- 3. Cambio Organizacional**

**1. Sistema de Gestión de Calidad:** Este tema se refiere a la Gestión de los procesos de su organización que forman el Sistema de Calidad bajo una norma internacional ISO 9001:2008 así como de la medición del desempeño de los diferentes procesos como: producción, logística, ventas, recursos humanos, ingeniería y de cómo han contribuido en la mejora continua y cambio organizacional.

**2. Asesoría en Sistemas de Gestión de Calidad:** este tema se relaciona con la contribución de la asesoría a la implementación de sistemas de gestión de calidad y a el cambio favorable de las organizaciones medido entre otros aspectos a través de la mejora de los indicadores de desempeño de los procesos.

**3. Cambio Organizacional** Este estrato dentro de la encuesta esta referido a: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional que permite la mejora de los procesos que forman el sistema de gestión.

## **CUESTIONARIO**

# Encuesta de Evaluación

<b>Nombre de Empresa</b>		<b>Entrevistador / encuestador</b>	
<b>Lugar</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Encuestado / Entrevistado</b>		<b>No Empleados:</b>	
<b>Puesto</b>		<b>Alcance de SGC</b>	
<b>Sexo</b>		<b>Vigencia del Certificado SGC</b>	

<b>5=Completamente de Acuerdo</b>
<b>4= De acuerdo</b>
<b>3 = No estoy Seguro</b>

<b>2=en desacuerdo</b>	<b>1= Completamente en desacuerdo</b>
------------------------	---------------------------------------

Sistemas de gestión de Calidad ISO 9001	1	2	3	4	5	$\bar{X}$		Comentarios
1.1 La participación y certificación de los Sistemas de Gestión de SGC mejora mi practica gerencial en la organización								
1.2 Considero que los SGC coadyuvan a la Mejora Continua								
1.3 La falta de un SGC formal dificulta el cumplimiento de objetivos o indicadores de mi proceso donde participo								
1.4 Considero que la falta de una ejecución y aplicación efectiva de los SGC afecta al desempeño de la organización								
1.5 Considero que en la actualidad los clientes que exigen la certificación del SGC a sus proveedores es, para tener una mayor certeza de que se cumplirán las expectativas de los clientes.								
1.6 El diseño, implantación y certificación del SGC contribuye a mi desarrollo personal								
1.7 Las auditorias de Certificaciones en SGC son llevada a cabo de manera profesional por los organismos de certificación								
<b>2. Asesoría</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>-</b>		
2.1 los asesores de SGC en el municipio Tiene un dominio y conocimientos en su rama								
2.2 Los asesores de SGC en el municipio, tienen habilidad para explicar y ejemplificar								
2.3 Dentro de los presupuestos operativos se cuenta con algunas partidas para asesoría y capacitación externa que apoye el SGC								
2.4 La asesoría realmente ayuda a certificar un SGC de manera efectiva								
2.5 Los asesores de SGC en el municipio se adecúan a las necesidades de la organización y de los participantes								
<b>3.1 Cambio organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>-</b>		
3.1 Piensa usted que los SGC apoyen el cambio organización de manera positiva								
3.2 La asesoría en SGC apoya el cambio organizacional								
3.3 Los indicadores de desempeño cambiaron favorablemente con ayuda de la implementación del SGC								
3.4 Dentro de su practica gerencial considera que tanto la asesoría y SGC le han permitido aplicar cambios que mejoren el desempeño de su proceso								
3.5 Los indicadores de desempeño cambiaron favorablemente con ayuda de la implementación del SGC								
3.6 Usted recomendaría a las empresas que no tiene un SGC forma a que lo implemente para lograr cambios favorables en su desempeño								
3.7 Los SGC ayudaron a romper la resistencia al cambio								

## PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos en resumen con sus promedios son mostrados en la siguiente tabla:

	Con Cert	Sin Cert	
1.1	4.2	3.2	
1.2	4.6	4	
1.3	4.2	3.4	
1.4	4	4.2	
1.5	4.8	4.2	
1.6	4.6	3.8	
1.7	4.4	3.2	
2.1	4.4	3.2	
2.2	4	3	
2.3	4	3.2	
2.4	4.2	4.2	
2.5	4	3.2	
3.1	4.6	4.4	
3.2	4.4	3.8	
3.3	4.2	3	
3.4	4.4	3.4	
3.5	4.2	3.2	
3.6	4.8	3.2	
3.7	4.4	3.8	
Promedio	4.337	3.558	
"S"	0.259	0.465	



Resumen de 16 encuestas por tipo de pregunta para empresas “certificadas en ISO 9001” y sus porcentajes

<h1>Encuesta de Evaluación</h1>									
<b>Nombre de Empresa</b>		<b>Entrevistador / encuestador</b>							
<b>Lugar</b>		<b>Fecha:</b>							
<b>Encuestado / Entrevistado</b>		<b>No Empleados:</b>							
<b>Puesto</b>		<b>Alcance de SGC</b>							
<b>Sexo</b>									
		<b>Vigencia del Certificado SGC</b>				si			
		<b>5=Completamente de Acuerdo</b>							
		<b>4= De acuerdo</b>							
		<b>3 = No estoy Seguro</b>							
<b>Núm. de Encuestas</b> 16		<b>2=en desacuerdo</b>		<b>1= Completamente en desacuerdo</b>					
<b>Sistemas de gestión de Calidad ISO 9001</b>									
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>X̄</b>	<b>%</b>	<b>Comentarios</b>
1.1 La participación y certificación de los Sistemas de Gestión de SGC mejora mi practica gerencial en la organización					5	2	4.3	88.2%	
1.2 Considero que los SGC coadyuvan a la Mejora Continua					3	4	4.6		
1.3 La falta de un SGC formal dificulta el cumplimiento de objetivos o indicadores de mi proceso donde participo				1	3	3	4.3		
1.4 Considero que la falta de una ejecución y aplicación efectiva de los SGC afecta al desempeño de la organización					6	1	4.1		
1.5 Considero que en la actualidad los clientes que exigen la certificación del SGC a sus proveedores es, para tener una mayor certeza de que se cumplirán las expectativas de los clientes.					2	5	4.7		
1.6 El diseño, implantación y certificación del SGC contribuye a mi desarrollo personal					3	4	4.6		
1.7 Las auditorías de Certificaciones en SGC son llevada a cabo de manera profesional por los organismos de certificación					5	2	4.3		
<b>2. Asesoría</b>									
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>X̄</b>	<b>Instructor</b>	<b>Comentarios</b>
2.1 los asesores de SGC en el municipio Tiene un dominio y conocimientos en su rama				1	2	4	4.4	83.4%	
2.2 Los asesores de SGC en el municipio, tienen habilidad para explicar y ejemplificar				2	2	3	4.1		
2.3 Dentro de los presupuestos operativos se cuenta con algunas partidas para asesoría y capacitación externa que apoye el SGC				1	5	1	4.0		
2.4 La asesoría realmente ayuda a certificar un SGC de manera efectiva				1	4	2	4.1		
2.5 Los asesores de SGC en el municipio se adecúan a las necesidades de la organización y de los participantes				1	4	2	4.1		
<b>3.1 Cambio organizacional</b>									
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>X̄</b>	<b>Apoyos</b>	<b>Comentarios</b>
3.1 Piensa usted que los SGC apoyen el cambio organización de manera positiva					4	3	4.4	87.8%	
3.2 La asesoría en SGC apoya el cambio organizacional				1	3	3	4.3		
3.3 Los indicadores de desempeño cambiaron favorablemente con ayuda de la implementación del SGC					5	2	4.3		
3.4 Dentro de su practica gerencial considera que tanto la asesoría y SGC le han permitido aplicar cambios que mejoren el desempeño de su proceso					4	3	4.4		
3.5 Los indicadores de desempeño cambiaron favorablemente con ayuda de la implementación del SGC					5	2	4.3		
3.6 Usted recomendaría a las empresas que no tiene un SGC forma a que lo implemente para lograr cambios favorables en su desempeño					2	5	4.7		
3.7 Los SGC ayudaron a romper la resistencia al cambio					5	2	4.3		
<b>Promedio general</b>					4.34		<b>% general</b>		86.77%

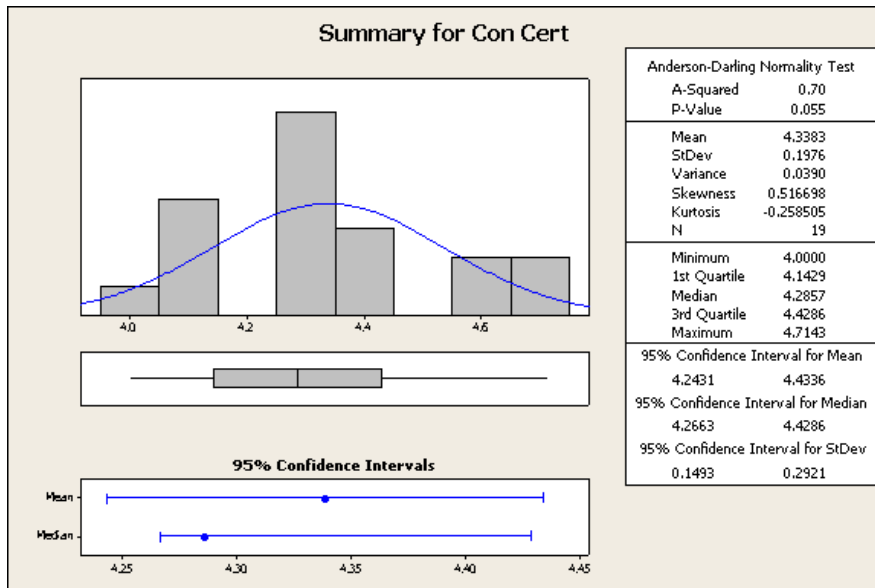
Resumen por tipo de pregunta para empresas "No certificadas en ISO 9001" y sus porcentajes

Encuesta de Evaluación										
Nombre de Empresa						Entrevistador / encuestador				
Lugar						Fecha:				
Encuestado / Entrevistado						No Empleados:				
Puesto						Alcance de SGC				
Sexo										
Lugar o Empresa:						Vigencia del Certificado SGC				
						5=Completamente de Acuerdo				
						4= De acuerdo				
						3 = No estoy Seguro				
Sin Certificar										
Núm. de Encuestas	16	2=en desacuerdo			1= Completamente en desacuerdo					
<b>Sistemas de gestión de Calidad ISO 9001</b>										
	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	%	Comentarios		
1.1 La participación y certificación de los Sistemas de Gestión de SGC mejora mi practica gerencial en la organización			5	1	0	3.2	72.9%			
1.2 Considero que los SGC coadyuvan a la Mejora Continua				6	0	4.0				
1.3 La falta de un SGC formal dificulta el cumplimiento de objetivos o indicadores de mi proceso donde participo			4	2	0	3.3				
1.4 Considero que la falta de una ejecución y aplicación efectiva de los SGC afecta al desempeño de la organización			1	4	1	4.0				
1.5 Considero que en la actualidad los clientes que exigen la certificación del SGC a sus proveedores es, para tener una mayor certeza de que se cumplirán las expectativas de los clientes.				5	1	4.2				
1.6 El diseño, implantación y certificación del SGC contribuye a mi desarrollo personal			3	2	1	3.7				
1.7 Las auditorías de Certificaciones en SGC son llevada a cabo de manera profesional por los organismos de certificación			5	1	0	3.2				
<b>2. Asesoría</b>										
	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	Instructor	Comentarios		
2.1 los asesores de SGC en el municipio Tiene un dominio y conocimientos en su rama			5	1	0	3.2	66.7%			
2.2 Los asesores de SGC en el municipio, tienen habilidad para explicar y ejemplificar			6		0	3.0				
2.3 Dentro de los presupuestos operativos se cuenta con algunas partidas para asesoría y capacitación externa que apoye el SGC			4	2	0	3.3				
2.4 La asesoría realmente ayuda a certificar un SGC de manera efectiva			1	4	1	4.0				
2.5 Los asesores de SGC en el municipio se adecúan a las necesidades de la organización y de los participantes			5	1	0	3.2				
<b>3.1 Cambio organizacional</b>										
	1	2	3	4	5	$\bar{X}$	Apoyos	Comentarios		
3.1 Piensa usted que los SGC apoyen el cambio organización de manera positiva			1	5	0	3.8	68.6%			
3.2 La asesoría en SGC apoya el cambio organizacional			2	4	0	3.7				
3.3 Los indicadores de desempeño cambiaron favorablemente con ayuda de la implementación del SGC			6		0	3.0				
3.4 Dentro de su practica gerencial considera que tanto la asesoría y SGC le han permitido aplicar cambios que mejoren el desempeño de su proceso			4	2	0	3.3				
3.5 Los indicadores de desempeño cambiaron favorablemente con ayuda de la implementación del SGC			5	1	0	3.2				
3.6 Usted recomendaría a las empresas que no tiene un SGC forma a que lo implemente para lograr cambios favorables en su desempeño		1	2	3	0	3.3				
3.7 Los SGC ayudaron a romper la resistencia al cambio			2	4	0	3.7				
						Promedio general	3.48	% general	69.65%	

## ANÁLISIS DE DATOS

Para decidir que prueba de hipótesis usar para la medias de las dos muestras se verifica primero que tipo de distribución siguen los datos a través de la prueba de normalidad.

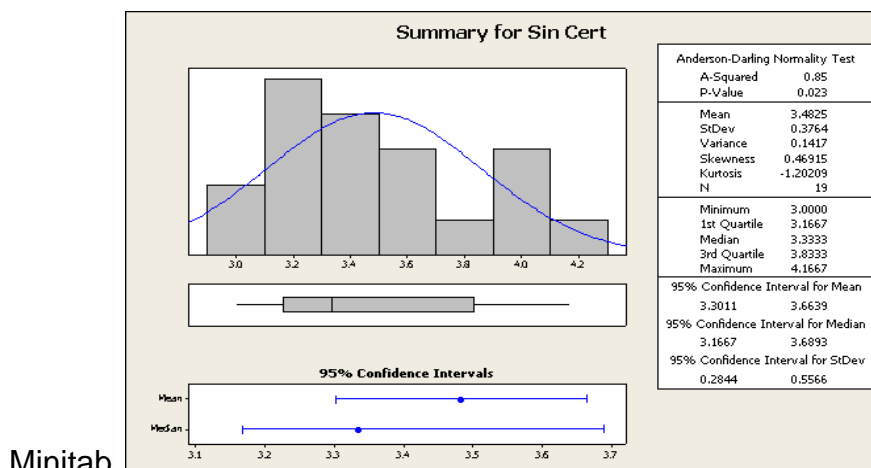
Figura 2. Prueba de Normalidad para datos de empresas “Certificadas usando Minitab.



Fuente: Elaboración Propia

Usando Minitab 15.0 y de acuerdo con “Pvalue” los datos de percepción para empresas certificadas “*si son normales*”.

Figura 3. Prueba de Normalidad para datos de empresas “No certificadas” usando en



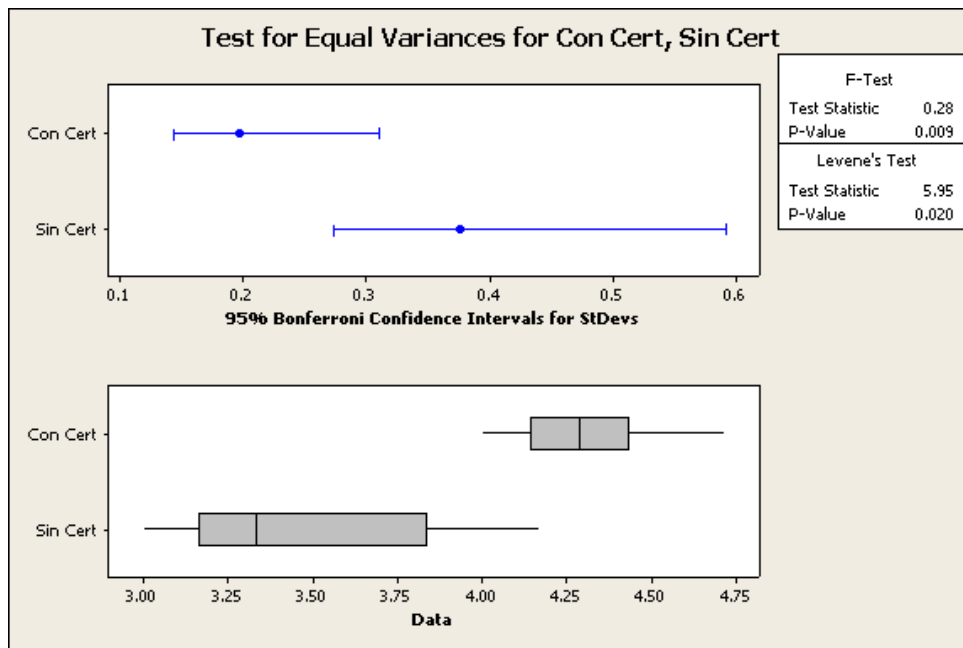
Minitab.

Fuente: Elaboración Propia

Usando Minitab 15.0 y de acuerdo con "Pvalue" los datos de percepción para empresas certificadas "No siguen una distribución normal".

También es necesario comprobar homogeneidad de varianzas como sigue:

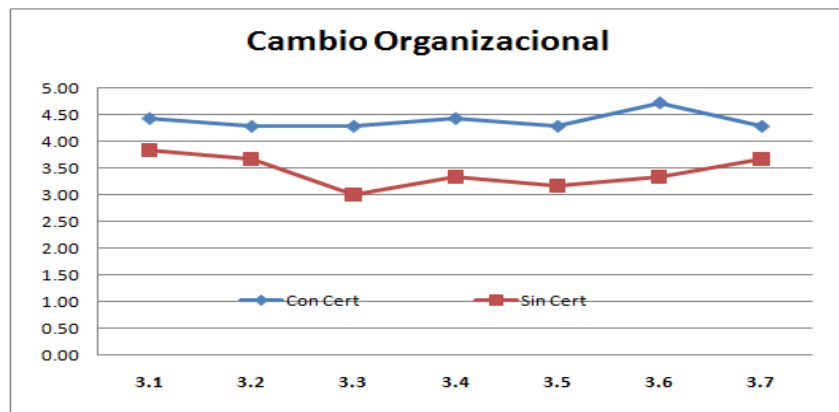
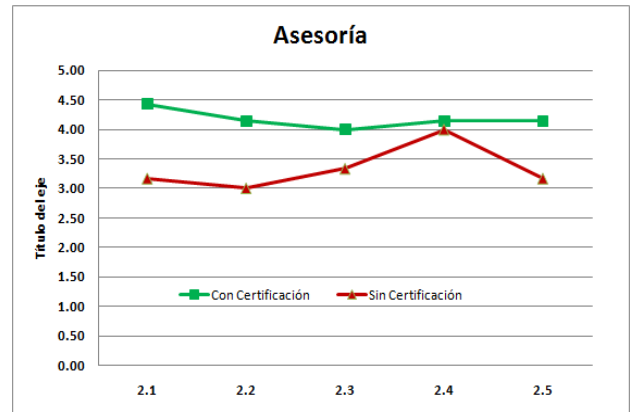
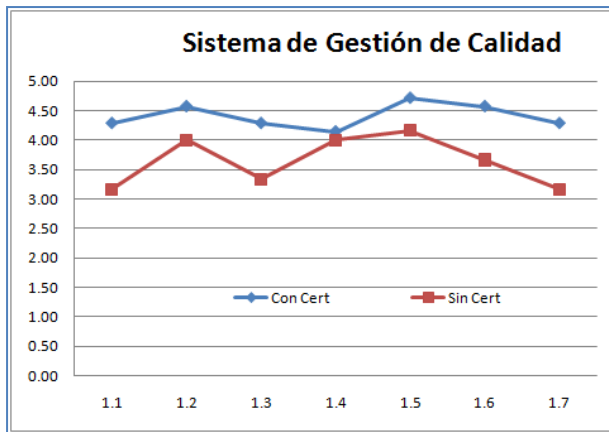
Figura 3. Prueba de Normalidad para datos de empresas "No certificadas" usando en Minitab.



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en las graficas de Caja y el estadístico de prueba "P Value" las varianzas no son homogéneas para ambas muestras. Las pruebas de normalidad y de varianzas están realizadas a una confiabilidad del 95% en Minitab 15

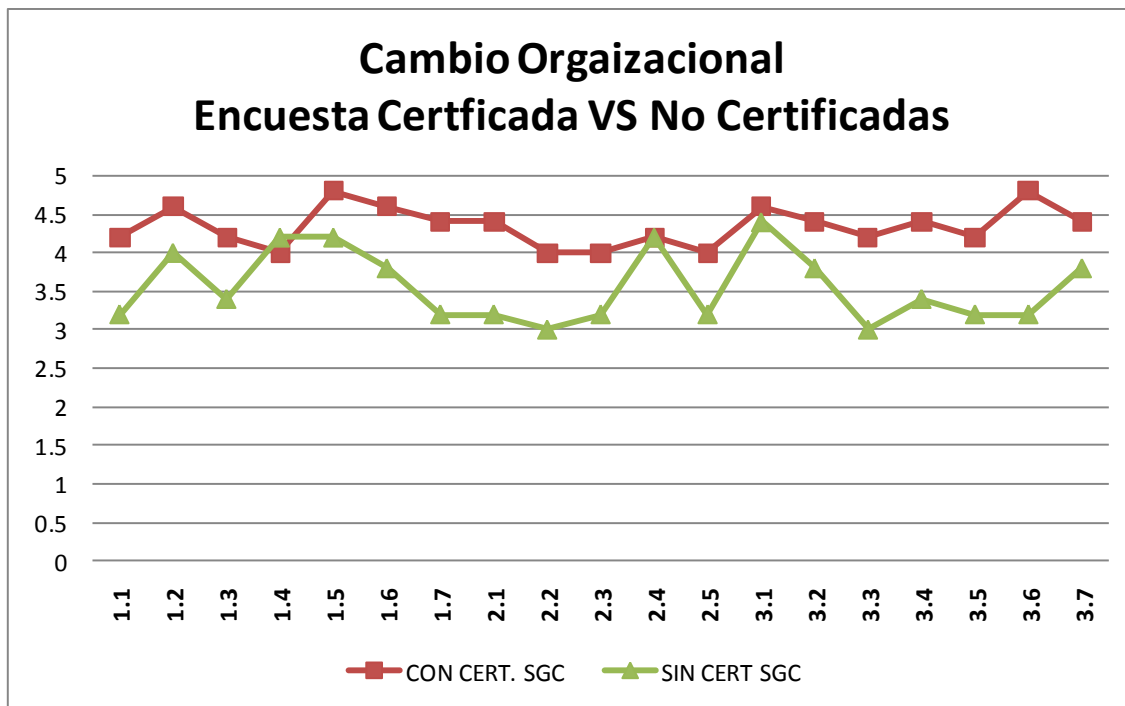
Figura 4. Graficas poligonales por Item de empresas "Certificadas" VS "No certificadas" usando en Minitab.



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que en general las percepciones de empleados encuestados de empresas certificados en ISO 9001:2008 tiene una mejor opinión de cada una de las variables recordando que los promedios por arriba de 3.6 son favorables de acuerdo con la escala utilizada en el instrumento de medición.

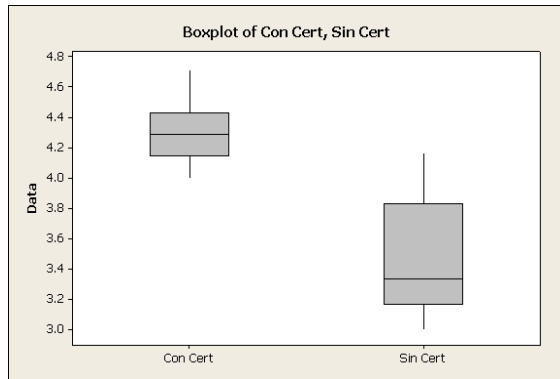
Figura 5. Grafica poligonal por Item de empresas “Certificadas” VS “No certificadas”



Fuente: Elaboración Propia

### PRUEBAS DE HIPÓTESIS DE MEDIANAS DE EMPRESAS CERTIFICADAS VS NO CERTIFICADAS

Resulta interesante en este momento probar estadísticamente que las percepciones de los administradores encuestados de empresas “certificadas” son diferentes a las percepciones de administradores encuestados de empresas “no certificadas”, sin embargo, como una población es normal y la otra no y además las varianzas no son homogéneas, “No es recomendable usar” una prueba de medias paramétrica como anova o “t student” para comparar ambos estratos, por lo que usaremos estadística no paramétrica para probar la diferencia estadística entre las medianas de las muestras de empresas certificadas vs la de no certificadas, por ejemplo “Mann-Whitney”



Resultado de la prueba

*Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0.0000*

*The test is significant at 0.0000 (adjusted for ties)*

De acuerdo con el estadístico de prueba las percepciones de los encuestados de empresas “certificadas” vs los de empresas “no certificados” son estadísticamente diferentes teniendo una mejor percepción los encuestados de empresas certificadas de 4.3 vs 3.3

### **PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA UN VALOR OBJETIVO MAYOR A 4 QUE ES FAVORABLE PARA EMPRESAS CERTIFICADAS**

Ahora probaremos que en general los encuestados de empresas “certificadas” están de acuerdo que la asesoría y los sistemas de gestión de calidad favorecen el cambio organizacional positivo usando “T Student” ya que esta muestra si resultado seguir una distribución normal de Gauss contrastada contra un valor de 4 de la escala de Likert el cual es favorable.

Ho: Prom de percepción no es mayor que 4

H<sub>1</sub> Prom, de percepción si es mayor que 4

One-Sample T: Con Cert

**Test of mu = 4 vs > 4**

95% Lower

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	Bound	T	P
Con Cert	19	4.3368	0.2587	0.0593	4.2339	5.68	<b>0.000</b>

Se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ , que significa que en general los encuestados de empresas certificadas están de acuerdo que la los sistemas de gestión de calidad y la asesoría ayuda a un cambio organizacional favorable a un 95% de confianza.

Pruebas estadísticas Por cada variable para una media mayor que 4

### **SGC T: Con Cert**

Test of  $\mu = 4$  vs  $> 4$

95% Lower

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	Bound	T	P
Con Cert	19	4.3383	0.1976	0.0453	4.2598	7.47	<b>0.000</b>

En empresas certificadas los sistemas de gestión de calidad apoyan a un cambio organizacional favorable

### **ASESORÍA T: ASES\_2**

Test of  $\mu = 4$  vs  $> 4$

95% Lower

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	Bound	T	P
ASES_2	5	4.1714	0.1565	0.0700	4.0222	2.45	<b>0.035</b>

En empresas Certificadas la asesoría apoya a cambios organizacionales favorables

### **CAMBIO ORGANIZACIONAL T: CAMBIO\_3**

Test of  $\mu = 4$  vs  $> 4$

95% Lower

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	Bound	T	P
CAMBIO_3	7	4.3878	0.1590	0.0601	4.2710	6.45	<b>0.000</b>



En general todos los encuestados de empresas certificadas coinciden en que tanto los sistemas de gestión de calidad como la asesoría eficiente ayuda al cambio organizacional favorable

## **CONCLUSIONES**

En general gran parte de este trabajo fue identificar la diferencia de percepciones que tienen los empleados de empresas certificadas y no certificadas en sistemas de gestión de calidad, así como su impacto en los cambios organizacionales favorables.

La percepción de empleados en empresas certificadas en ISO 9001, tienen una mejor percepción de que los sistemas de gestión de calidad y la asesoría ayuda a tener cambios organizacionales favorables con puntuación de acuerdo a la escala de 4.3 vs 3.3

Los empleados en empresas no certificadas reconocen igual que los de empresas certificadas que la asesoría es importante para lograr la certificación.

Los encuestados de empresas certificadas están de acuerdo con ponderación mayor a 4 que la los sistemas de gestión de calidad y la asesoría ayuda a un cambio organizacional favorable a un 95% de confianza.

Los empleados de empresas no certificadas en sistemas de gestión de calidad con promedio de ponderación de 3 no están seguros que los sistemas de gestión de calidad generen cambios organizacionales positivos.

Es necesario aplicar un mayor numero de encuestas hata completar las 31 para normalizar las variables y dar una mayor validez estadística al estudio.

Continuar con el plan para validar estos resultados preliminares que fueron tomados de 32 encuestas, 16 de empresas certificadas y 16 de empresas no certificadas

## **REFERENCIAS**

Aguilar D., Miguel Angel. (1990). *Vida cotidiana y crisis*. Ciudades. Año 2. No. 7. México, D.F. Julio-Septiembre, 1990.

Bell, Daniel. (1987). *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Madrid, Alianza Universidad, 1987.

Cantú, Delgado. (2004). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Ed. Mc Graw Hill, 2ª Edición, México

Danvila. I y Sastre, Meguel. (2007). El papel de la formación de personas en el proceso de implantación de un sistema de calidad. *Contaduría y Administración*, mayo-agosto, número 222 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México pp. 9-20

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Juran, J. y Gryna, F. (1995). *Análisis y planeación de la calidad. Del desarrollo del producto al uso*. McGraw-Hill, México.

Goodstein, D. and Burke. W. (1991). *Creating succesful organization change*. In French, Bell, and Zawacki (1994), *Organizational development and transformation*. Irwin.

Mello, F. (1992). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. Editorial Limusa

Montesinos Rafael. (1995) *Mitos y miserias de la cultura empresarial. El Cotidiano volumen 73*, noviembre-diciembre, 1995.

Padila, H. y Trejo, W (1976). *Temas de Filosofía. Antología*. Editorial Edicol. México

Rivas, L. (2004). *Como hacer una tesis de Materia*. México: Sociedad productiva de producción. Taller abierto.

Tobin, D. (1996): *Transformational learning. Renewing your company through knowledge skills*, Wiley, New York.

## COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE VENTA DE ALIMENTOS PREPARADOS EN EL VALLE DEL MEZQUITAL: DIAGNÓSTICO Y ESTUDIO DE CASO

**Autor:** Oliver García Ramírez

**Grado:** Maestría en Administración

**Institución:** Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital

**Dirección:** Carretera Ixmiquilpan – Capula km. 4, Barrio de El Nith Ixmiquilpan, Hgo. C.P. 42,300

**País:** México

**Correo electrónico:** [ogarcia@utvm.edu.mx](mailto:ogarcia@utvm.edu.mx)

**Autor:** Yolanda De la Torre Martínez

**Grado:** Maestría en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**País:** México

**Correo electrónico:** [yolandadelatorremtz@yahoo.com.mx](mailto:yolandadelatorremtz@yahoo.com.mx)

**Autor:** David I. Contreras Medina

**Grado:** Maestría en Desarrollo Organizacional

**Institución:** Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato

**País:** México

**Correo electrónico:** [dicmjr@hotmail.com](mailto:dicmjr@hotmail.com)

**Mesa:** 5

**Modalidad:** Resultados preliminares de investigación en proceso.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la Secretaría de Economía (2010), *“en el año 2009 existían en México 5,144,056 empresas, de las cuáles el 99.8 por ciento son MIPYMES. Las cuales participan dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%, mismas que concentran el 78.5% del personal ocupado”*.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas juegan un papel fundamental en la economía de muchos países, pero en particular *“en México, las MIPYMES representan el 99.8% de las unidades productivas, aportan más del 50% del Producto Interno Bruto y siete de cada diez empleos son generados por ellas, lo que las coloca como factor determinante en el desarrollo económico de nuestro país”* (SECRETARÍA DE ECONOMÍA, 2010).

Sin embargo, aunque en México, al igual que en muchos países del mundo, las PYMES representan la mayoría de las empresas del país, también son estas las que enfrentan los mayores retos.

Algunos datos preocupantes sobre las PYMES son: de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años de operaciones (Grabinsky, 1992), siendo el índice de mortalidad altísimo. ¿Cómo explicar entonces el hecho de la existencia de un universo de empresas casi (99% sector manufacturero) totalmente formado por Pymes? Esto se explica por la existencia también de una alta tasa de rotación de estas empresas: así como desaparecen casi todas las empresas que se crean y mueren en menos de 2 años, se crean una gran cantidad de empresas nuevas. En México de acuerdo a Ruiz (2011), los datos censales de 1998 comparados con los del 1993 dan un crecimiento de 123,617 nuevas empresas por año. Este proceso estuvo dominado por empresas pequeñas, el incremento explica el 97.54% de estas empresas. El problema de esta expansión empresarial ha sido que la mayor parte de estos negocios se trata de iniciativas de autoempleo, de sobrevivencia precaria. En el caso mexicano, la empresa manufacturera tan sólo genera en promedio 3,775 dólares al mes por hombre ocupado, comparado con la gran empresa que genera mensualmente 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más (Duran, 2011).

Este problema, de la falta de competencia y de la desaparición de las PYMES en México se agudiza más con la apertura económica que se empieza a dar desde el año de 1982 hasta la época actual. El mercado mexicano ya no está protegido por barreras arancelarias y no arancelarias que den a las PYMES un posicionamiento en un nicho específico, sino que hoy deben competir con los productos venidos del exterior, con valor agregado y a precios más bajos.

En este marco de globalización, las PYMES deben ser consideradas organizaciones pequeñas, con rasgos sociales, o de una naturaleza familiar, que tiene como objetivo económico sostenerse en el mercado, con el fin social de mantener y dar prosperidad a la familia (Duran, 2011).

Dentro de la clasificación de PYMES, el sector restaurantero tiene una gran importancia, de acuerdo a la CANIRAC (2012) existen en México 420,000 torterías, loncherías, juguerías, taquerías, antojerías, cafeterías, restaurantes de comida rápida y restaurantes de servicio completo. Sus ventas anuales ascienden a \$182,992 millones de pesos, que representa el 1.4% del Producto Interno Bruto Nacional y el 12.5% del PIB Turístico.

Una de las tantas riquezas que existen en México es la inmensa variedad de platillos y bebidas. Asimismo, la cocina mexicana está íntimamente relacionada con su historia; el sincretismo de dos culturas permite la permanencia de lo mejor de cada una de ellas y de su arte.

El municipio de Progreso de Obregón en el estado de Hidalgo, cuenta con diversas actividades económicas, una de las más representativas es la venta de comida en establecimientos, esta actividad se ha realizado desde la época colonial, quizás en un principio no como empresas sino en forma intuitiva y muy rudimentaria.

La venta de comida forma parte de la gastronomía del municipio de Progreso de Obregón. Su gastronomía más famosa es la barbacoa con aderezos de diversas hierbas de olor, que le dan un sabor diferente a las demás; desde luego también por la elaboración de la pancita verde, quesadillas hechas con el hongo de maíz, flor de

calabaza, mole verde, tlacoyos, la salsa de chinicuiles y xamues bebidas fermentadas del maguey, pulque, caramelos y palanquetas. (Presidencia, 2011).

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El sector restaurantero en México es uno de los sectores más importantes del país, ya que es una de las industrias que más genera ingresos, con ventas anuales de aproximadamente 136 mil millones de pesos (Alvares, 2004). Sin embargo, este tipo de unidad económica ha enfrentado diversos cambios referentes a la reducción de empleados, la poca implementación tecnológica y de innovación, el desconocimiento de técnicas administrativas y contables además de la escasa importancia referente al servicio al cliente. El Municipio de Progreso de Obregón, en el estado de Hidalgo, no ha sido ajeno a esta problemática y por ende es necesario conocer con mayor detalle cual es la situación del sector en esta región.

Existe una gran variedad de estudios referentes al sector restaurantero en México, ya que es una de las industrias que más genera ingresos, con ventas anuales de aproximadamente 136 mil millones de pesos (Álvarez, 2004). Sin embargo no se cuenta con información del sector restaurantero en comunidades rurales como lo es el municipio de Progreso de Obregón, lo cual motivó la realización de la presente investigación.

## **METODOLOGÍA**

La presente fue una investigación de tipo descriptivo, utilizando para ello tanto métodos cualitativos como cuantitativos, con el objetivo de describir desde ambas perspectivas el mismo fenómeno “la Competitividad de las PYMES”, en particular en el sector de venta de alimentos preparados.

En general, la investigación contempla dos grandes paradigmas: el cualitativo (también conocido como interpretativo o comprensivo) y el cuantitativo (también conocido como explicativo), los cuales tienen su origen en las tradiciones de Aristóteles y Galileo.

La investigación de carácter cualitativo ha adquirido una gran relevancia dado que permite un acercamiento global y comprensivo de la realidad. El reciente interés por los

métodos cualitativos en la investigación educativa afirma Walker (1989) se deriva más de su flexibilidad que de cualquier otra cualidad intrínseca que posean.

De acuerdo a (Guba & Lincoln, 1981), el paradigma de la investigación cualitativa se basa en el supuesto de la existencia de múltiples realidades y que todas esas partes de la realidad están interrelacionadas de tal manera que el estudio de una parte influye en todas las demás. Es bajo este supuesto que se decidió utilizar el método cualitativo en una parte de la presente investigación.

La utilización del método cualitativo en la presente investigación pretende observar y analizar el fenómeno de estudio, el cuál describimos como “La Competitividad de las PYMES de venta de alimentos preparados en el Valle del Mezquital”.

En relación a la fiabilidad del método cualitativo citaremos a (Goetz & LeCompte, 1988):

“Si se le compara con los diseños experimentales de laboratorio, estrictamente controlados, o con los experimentos de campo, los diseños cualitativos parecen resistirse a todo intento de replicación. El tipo de datos y los procedimientos que lo caracterizan pueden excluir la utilización de controles estandarizados, esenciales en la investigación experimental. Para ajustarse a las limitaciones impuestas por el control experimental, es necesario una manipulación de los fenómenos que deforman su aparición natural. Por otra parte, los intentos de realizar mediciones rigurosas pueden impedir la elaboración de categorías analíticas potentes si los fenómenos observados son reducidos o estandarizados prematura o inadecuadamente” (p. 271).

Creswell (1998), menciona que existen cinco tradiciones fundamentales en el método cualitativo: Biografía, Fenomenología, Teoría Fundamentada, Etnografía y Casos de Estudio.

El Estudio de Caso ha probado estar en armonía con la descripción, el entendimiento y la explicación profunda de los fenómenos que procura la investigación cualitativa (Lucca & Berrios, 2002). Este diseño ha sido utilizado para describir o explorar un fenómeno de bajo análisis, para la búsqueda de soluciones, explicar situaciones, desarrollar, construir o refutar teoría.

Varios investigadores han utilizado el Estudio de Caso en disciplinas como la psicología (Bromley, 1986), sociología (Creswell, 1997; Yin, 2002), educación (Stake 1978, 1995).

Derivado de lo anterior se decide utilizar el Estudio de Caso como la tradición o diseño metodológico para la presente investigación, aplicando como herramientas a la observación, la entrevista, la videograbación y el análisis de documentación.

El elemento cuantitativo de la investigación pretende observar al fenómeno de estudio desde una perspectiva que permita detectar tendencias de los factores que inciden en la competitividad de las pequeñas organizaciones que son sujeto de estudio.

Para la etapa cuantitativa de la investigación se utilizó una encuesta desarrollada por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y por la Universidad de Cantabria (España), la cual fue modificada por la Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital y se aplicó a los restaurantes, fondas, taquerías y antojerías del municipio de Progreso de Obregón y el método cualitativo fue una entrevista desarrollada por el equipo de trabajo al restaurante chino "Marbo", la cual fue contestada por el C. Aron Montiel Hernández.

Como población se consideró a los restaurantes, fondas, antojerías y taquerías en la zona urbana del municipio de Progreso de Obregón en el estado de Hidalgo, el total de unidades económicas de este sector de acuerdo a INEGI (2011) es de 89. Para obtener la muestra se utilizó la fórmula de población finita, ya que la población es menor a 500,000 elementos.

Fórmula: \_\_\_\_\_

En donde:

N= Universo o población

Z= Nivel de confianza

e= Error de estimación

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra



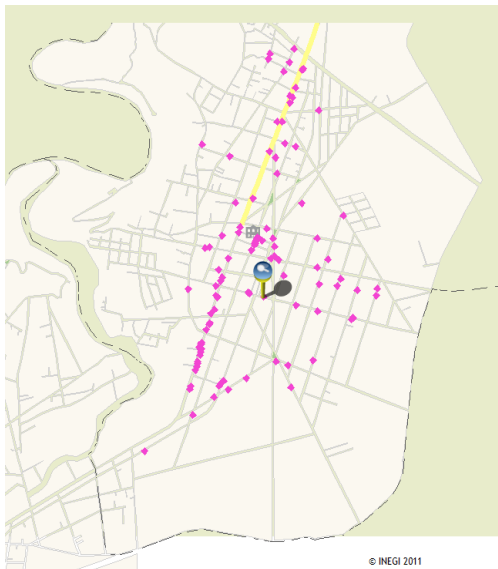
$n$  = número de elementos tamaño de muestra (Fischer, Navarro, & Espejo, 2004)  
Para ello se considero tener un nivel de confianza del 95%, un error del 5%,  
probabilidad a favor 50% y probabilidad en contra 50%.

Sustituyendo valores se tiene

---

Resolviendo la fórmula se obtuvo una muestra de 74 empresas, por lo que se aplicó el cuestionario al mismo número de empresas.

Ilustración 1 Población del sector restaurantero, Progreso de Obregón



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011)

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

Los resultados de la investigación cuantitativa nos muestran que en el Municipio de Progreso de Obregón en el estado de Hidalgo, se encuentran empresas con tan solo unos días de haber iniciado operaciones, hasta aquellas en las que sus dueños han dedicado toda su vida al desempeño de esta actividad económica. El 18% de las organizaciones encuestadas llevan entre dos y diez años de operaciones; otro 10% ha permanecido por 20 años en el mercado; el 3% de las empresas tienen 45 años

brindando el servicio; otro 3% tiene 50 años; 3% 60 años y 3% con más de 70 años de antigüedad. Un dato relevante es que el 12% de las empresas encuestadas tienen entre 45 y 70 años ofreciendo sus servicios.

De las empresas encuestadas el 91% son empresas familiares y el 81% no están constituidas legalmente.

El 28% de los gerentes tienen una edad entre 20 y 35 años, el 43% entre 36 y 50, el 18% entre 51 y 65 y el 11% restante son mayores de 66 años. El mayor porcentaje de gerentes son menores de 50 años (71%), sin embargo es bastante considerable el porcentaje de gerentes mayores de 50 años (29%).

El 31% de los gerentes cuentan solo con estudios de primaria, el 34% con educación secundaria, el 13% cuenta con estudios de bachillerato y solo el 11% cursó estudios universitarios.

En lo concerniente a la generación de empleos fijos, el 6% de las empresas encuestadas generan 4 o 5 empleos, el 20% genera 3 empleos, el 42% emplea a 2 personas y el 15% solo a una. El 11% de las empresas generan un empleo temporal, el 10% generan 2 empleos temporales y solo un 1% genera tres o más empleos temporales.

En el ámbito financiero, persiste una cultura renuente a hablar sobre aspectos monetarios ya que el 53% de las empresas no aceptaron proporcionar información sobre sus ventas. De las empresas que mostraron apertura, el 21% de las empresas tienen un volumen de ventas anuales de más de 80 mil pesos; el 3% tiene un volumen de ventas de entre 65 mil y 80 mil; un 3% tiene un volumen de ventas de entre 50 mil y 65 mil; el 3% tiene su volumen de ventas entre 35 mil y 50 mil; un 4% informa ventas entre 20 mil y 35 mil; por último el 13% tienen un volumen de ventas de entre 5 mil y 20 mil pesos.

El 82% de las empresas realizan sus ventas de manera local, el 17% tiene ventas también a nivel regional y solo el 1% realiza ventas a nivel estatal; ninguna de las empresas encuestadas realiza ventas fuera del estado.

El 61% de las empresas realiza sus compras de manera local; el 33% expande sus compras a nivel regional; 4% realiza compras también a nivel estatal y solo el 1% compra fuera del estado de Hidalgo.

En cuanto a la organización y dirección de las empresas, solo el 13% confirmaron contar con un Plan Estratégico, de éstas un 86% realizan su plan a un año y solo el 14% realiza planeación a más de un año. El 92% de las empresas reportó no contar con ningún tipo de alianza comercial con otras empresas que le permitieran mejorar sus precios o difusión. El 94% de las empresas encuestadas no cuenta con alianzas para mejorar la prestación de sus servicios. El 81% de las empresas reportó no contar con alianzas para realizar sus compras o abastecimiento. El 98% no cuenta con alianzas para compartir almacenamiento de mercancías y/o transporte. De igual forma el 98% de las empresas contestó que no cuenta con alianzas para la adquisición o desarrollo de tecnología. El 78% de las empresas reporto no pertenecer a ninguna asociación ni haber realizado algún tipo de alianza que le permitiera mejorar sus servicios o su productividad.

En contraste con lo anterior el 70% de las empresas consideró que es importante o muy importante el invertir e innovar en la prestación del servicio. El 62% manifestó que es importante o muy importante el mantener un precio inferior al de la competencia. El 45% consideró importante o muy importante el acceso a nuevos mercados. El 97% coincidió en la importancia de contar con una buena calidad en el producto y en el servicio. El 69% de las empresas consideran importante o muy importante la flexibilidad en el proceso de producción y de comercialización.

En materia de tecnología, solo el 33% de los encuestados consideró muy importante o importante el esfuerzo en investigación y desarrollo dentro de su negocio. Solo el 24% de las empresas consideraron importante o muy importante el contar con un proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras.

El 62% de las empresas encuestadas consideró muy importante o importante la preparación y formación del personal.

El 95% de las empresas consideró muy importante o importante el servicio al cliente.

Solo el 33% de las empresas considero muy importante o importante las habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia. Sin embargo, el 93% de los empresarios coincidieron en que es muy importante o importante la imagen de la empresa.

## **INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

*El estudio de caso se enfocó a una empresa de venta de comida china.*

### *Historia de la empresa*

*La empresa inicia actividades en el año 2000, es administrada por su propietario, quien se desempeña como gerente general, laboran también en la empresa tres personas más, una de ellas su esposa. Su ubicación original era en el centro de la ciudad. Inician sin conocimiento alguno sobre la administración de una empresa y sin la visión de crecimiento de su empresa. En sus inicios el mayor reto fue el introducir una nueva cultura gastronómica. En el año 2006 hay un crecimiento en la empresa, se cambian a un nuevo local más grande y aumenta a doce el número de empleados, sin embargo, en el año 2008 se detiene el crecimiento nuevamente a consecuencia de la situación económica en el país, bajan las ventas y se tiene que disminuir a 6 el número de empleados, como se encuentra hasta la actualidad.*

### Organización

El Restaurante cuenta con un organigrama formal que incluye a: Gerente, Administración, caja, salón comedor y cocina. El dueño y Gerente General es la máxima autoridad, es sobre quien recae la toma de decisiones, sin embargo, considera mucho la opinión de sus empleados. La empresa ha logrado influir en las costumbres de la comunidad en cuanto al consumo de alimentos que no eran comunes en la localidad hasta hace 12 años. Hasta el momento la empresa no ha enfrentado problemas graves, sin embargo, el gerente considera que al tratarse de una empresa familiar, evaluarían en conjunto la problemática para encontrar una solución a la misma.

Las costumbres de la región no influyen en la empresa, más bien la empresa influye en las costumbres de la región, logrando de esta forma mantenerse en el mercado.

El propietario y gerente general refiere que en la actualidad no se han presentado conflictos, sin embargo, si se presentara algún conflicto la empresa analizaría el origen del problema y consideraría todas las posibilidades de solución.

### Desarrollo Sustentable

Para el gerente general la empresa impacta a la región de manera positiva ya que en el ámbito social enriquece la cultura gastronómica y en el ámbito económico contribuye a impulsar el crecimiento del sector turístico de la región.

El propietario posee una gran visión respecto al futuro de su empresa, en la cual propone la creación de una organización de restaurantes de la región, para poder conseguir mejores precios por parte de sus proveedores, también considera fortalecer la imagen de su empresa como una empresa en armonía con su entorno.

### Responsabilidad Social

La comunicación con el municipio en ningún momento ha sido aislada, puesto que la empresa se encuentra abierta a brindar apoyo cuando se llegue a requerir, siempre y cuando este a su alcance.

Los beneficios otorgados a la comunidad han sido pocos, aunque cabe resaltar que han contribuido con jóvenes que realizan labores sociales. Una de sus contribuciones ha sido al otorgar descuentos especiales a algunas asociaciones civiles.

La empresa considera que su mayor impacto a la comunidad ha sido a través de su contribución al desarrollo económico y turístico de la región.

### Estrategia

Los mayores problemas que atravesó la empresa fue en el inicio de operaciones en el centro de la ciudad, al no tener claro el mercado meta. A partir del año 2008 la empresa decayó debido a los factores económicos y políticos que atravesaba el país.

En relación a apoyos por parte de dependencias gubernamentales, solo al inicio de actividades la empresa recibió orientación en cuanto a la implantación del restaurante por parte de la Secretaría de Desarrollo Turístico del Gobierno del Estado de Hidalgo.

Lo que fomentó el crecimiento de la empresa fue la planeación formal y la implementación de la publicidad.

## **CONCLUSIONES**

De los datos obtenidos en esta primera etapa de la investigación, podemos observar a través de los resultados del estudio cuantitativo que solo el 22% de las empresas encuestadas tienen más de 10 años de vida. El 91% son empresas familiares y el 81% no están constituidas legalmente, por lo que no contribuyen a la generación de bienes y servicios públicos, ya que no pagan impuestos y no pueden participar en programas gubernamentales de apoyo al sector y a créditos para su crecimiento y consolidación.

El 71% de los gerentes son menores de 50 años, de los cuáles el 18% son jóvenes entre 20 y 35 años. El 65% cuenta únicamente con estudios básicos y solo el 11% cursó estudios universitarios, lo que nos permite detectar una gran oportunidad para capacitar a gente joven que puede prepararse mejor para fortalecer sus empresas.

El 82% de las empresas realiza únicamente ventas locales, el 17% se expande también a mercados regionales y solo el 1% realiza también ventas a nivel estatal, por lo que pudiera percibirse una oportunidad para las empresas de expandir su mercado de manera regional, estatal e incluso nacional. De forma similar el 61% de las empresas realiza únicamente compras locales, el 33% también regional, 4% a nivel estatal y solo 1% fuera del estado, por lo que queda abierta la posibilidad de explorar proveedores a nivel regional, estatal o nacional que les pudieran brindar mejores precios.

Solo el 13% de las empresas realizan un plan estratégico. El 92% reportó no tener alianzas y el 78% no pertenece a ninguna asociación. En contraste los empresarios consideraron importante invertir e innovar en la prestación del servicio (70%), acceder a nuevos mercados (45%), buena calidad del producto y servicio (97%), flexibilidad en el

proceso de producción y comercialización (62%), preparación y formación del personal (62%) y servicio al cliente (95%). Solo el 33% de los empresarios consideraron importantes los esfuerzos en actividades de mercadotecnia, sin embargo el 93% coincidió en la importancia de la imagen de la empresa.

En materia de tecnología, solo el 33% de los encuestados consideró importante el esfuerzo en investigación y desarrollo dentro de su negocio. Solo el 24% de las empresas consideraron importante el contar con un proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras.

Los resultados obtenidos en el estudio cuantitativo permiten observar tendencias en las PYMES de venta de alimentos preparados, que pueden servir de base para profundizar en el estudio de cómo esos factores inciden en la competitividad de dichas empresas.

El estudio cualitativo permitió profundizar en el conocimiento de las PYMES a través del estudio de caso. La PYME sujeto de estudio fue seleccionada por considerarse como una empresa de éxito, tomando en cuenta como parámetros de éxito el que es una empresa rentable, que ha cumplido con las expectativas del propietario y se ha mantenido en operaciones por más de 10 años, periodo en el que ha crecido en número de empleados y ventas.

Lo más relevante de este estudio es el que nos permite apreciar la relación del giro de la empresa con la historia de vida del propietario, la importancia de la experiencia del propietario para continuar siendo competitiva.

Es de resaltar el interés del propietario por crear una buena imagen empresarial y una organización eficaz. El compromiso del empresario con la sociedad y con el entorno, así como la certeza que manifiesta sobre la importancia que tiene una planeación estratégica, la capacitación del personal y ofrecer productos y servicio de calidad.

La presente investigación alcanzó su objetivo al detectar tendencias en las PYMES en los áreas de: planeación estratégica, estructura y organización, recursos humanos, tecnología e innovación, calidad y mercadotecnia. El elemento cualitativo permitió un entendimiento más profundo sobre los factores que permitieron al propietario y gerente

de la empresa de estudio, mantenerla como un negocio rentable por más de diez años, cumpliendo sus expectativas económicas y personales.

## **BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

AECA. (2011). *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. Recuperado el Noviembre de 2011, de <http://www.aeca.es/>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 99-120.

Berger, P., & Luckman, T. (1987). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortú.

Carrión, J. (2000). *Gestión del Conocimiento*. Recuperado el 11 de 2011, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00213jcarrion.pdf>

Geertz, C. (1989). El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre. *La interpretación de las culturas* , 43-59.

Guba, E. (1991). *The Paradigm Dialogic*. California: Sage.

López, E. M. (2009). *www.nafin.com.mx*. Recuperado el 25 de 10 de 2010, de Nacional Financiera: [www.nafin.com.mx](http://www.nafin.com.mx)

Navas, J., & Guerras, L. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Grow of the Firm*. Oxford.



**DIAGNÓSTICO PARA LA SOBREVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR.  
¿CONTROL O ESTRATEGIA?**

**Autor:** Guillermo Ramírez Martínez

**Grado:** Doctor

Presidente de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales

**Institución:** Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa

**Dirección:** Av. San Rafael Atlixco 186, Vicentina, Iztapalapa, Distrito Federal, México,  
CP 09340

**País:** México

**Correo electrónico:** [tonala86@hotmail.com](mailto:tonala86@hotmail.com)

**Autor:** Arturo Hernández Magallón

**Grado:** Maestro

Estudiante del Doctorado en Estudios Organizacionales

**Institución:** Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa

**Dirección:** Av. San Rafael Atlixco 186, Vicentina, Iztapalapa, Distrito Federal, México,  
CP 09340

**País:** México

**Correo electrónico:** [ah.magallon@gmail.com](mailto:ah.magallon@gmail.com)

**Mesa de trabajo:** 5

**Modalidad:** Resultados preliminares de investigaciones en proceso

# **DIAGNÓSTICO PARA LA SOBREVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR. ¿CONTROL O ESTRATEGIA?**

## **RESUMEN**

La empresa familiar tiene una naturaleza económica como todas las demás, pero a diferencia de otras se encuentra sostenida por vínculos de afinidad establecidos por el parentesco de sus miembros. Se han convertido en objeto de análisis por su conocido traslape entre instituciones (familia, empresa, propiedad), así como por el sensible tema de la sucesión. Sin embargo, los estudios dirigen poco su atención a la gestión. En muchas ocasiones los dirigentes no logran definir con claridad los problemas que enfrentan, poniendo en riesgo la sobrevivencia organizacional. En este documento se realiza el análisis de una mediana empresa familiar, con base en la información de un diagnóstico organizacional. La ausencia de formalización y control es uno de los problemas percibidos por el dirigente, sin embargo, los hallazgos llevan el análisis en otra dirección, importante para la sobrevivencia de la empresa, al terreno de la estrategia.

## **INTRODUCCIÓN**

No hay empresa que esté ausente de problemas de algún tipo. Más aún en esta época en la cual la incertidumbre se ha vuelto común para toda organización, debido a la complejidad del ambiente tanto externo como interno. Todo era distinto a principios del siglo pasado, se gozaba de cierta regularidad en el funcionamiento de las organizaciones. En la actualidad los problemas son difíciles de definir por su origen multifactorial. Frente a las dificultades los dirigentes no siempre saben qué hacer; entre sus primeras decisiones evocan modelos administrativos probados en otras realidades para dar solución a problemas no definidos o poco claros.

La definición de los problemas permite configurar soluciones a la medida de las circunstancias. Realizar cambios por la intuición de que "algo anda mal", amenaza el funcionamiento de cualquier organización.

Las empresas familiares se ven reflejadas en esta imagen, incluso hay que distinguirlas de otras debido a su natural traslape entre la familia y la empresa, que por sí mismo las convierte en un tipo especial de organización. Para algunos el traslape entre el sistema familiar caracterizado por la emotividad de sus miembros, y el sistema empresarial con énfasis en el desempeño y los resultados, es origen

de los problemas y acentúa la dificultad para definirlos y encontrar soluciones (Benson *et al.*, 1990).

Creemos que la ausencia de estudios exploratorios que revelen los problemas de este tipo de empresas, incita la generación de explicaciones simplistas basadas en este traslape o la aplicación de recetas genéricas que ponen en riesgo el logro de sus objetivos primordiales. Este documento tiene como objetivo, identificar mediante diagnóstico, los principales problemas que ponen en riesgo la sobrevivencia de una empresa familiar. Se ha dividido el documento en seis apartados, en el primero se sintetizan las propiedades y elementos de análisis de las empresas familiares; en el segundo se describen las características del diagnóstico; en el tercero se detallan el origen y rasgos de la empresa sujeta a examen; en el cuarto se exponen los hallazgos; el quinto apartado se realiza un análisis sobre la problemática organizacional identificada y finalmente se presentan algunas reflexiones.

### *1. Las empresas familiares*

La empresa familiar tiene una naturaleza económica como todas las demás, pero a diferencia de otras se encuentra sostenida por vínculos de afinidad establecidos por el parentesco de sus miembros. Juegan un papel importante en la economía de los países, por ejemplo, en Estados Unidos son fuente de creación del 78% de los

nuevos empleos, participan con el 59% de la fuerza de trabajo y el 50% del PIB (Miller & Le Breton-Miller, 2007). En el caso de México, hay quienes opinan que el 90% de las empresas son familiares (Belausteguigoitia, 2009). Razón suficiente para que en distintos ambientes académicos sean consideradas como objeto de estudio.

Son tres los temas en los que se suele centrar la atención cuando se habla de este tipo de empresas: el traslape entre instituciones o sistemas, la sucesión y los estilos de gestión.

El denominado traslape entre la familia, la empresa y la propiedad es una característica aceptada como atributo para este tipo de organizaciones (Tagiuri & Davis, 1992). Se entiende que los miembros asumen comportamientos conforme algunas de estas lógicas o todas a la vez. Imagínese en una pequeña empresa familiar un padre de familia que representa además el papel de administrador y el de propietario.

Hay posiciones divididas respecto a esta sutil característica, por un lado están quienes consideran que los problemas de la empresa tienen su origen en este traslape, destacando principalmente la influencia negativa del lado familiar en los negocios (Bork, 1987). Por otro lado, se encuentran quienes ven en la familia un potencial para el funcionamiento de la empresa (Arrègle & Mari, 2010; Habbershon & Williams, 1999), se considera que en algunos casos el parentesco

genera confianza y lealtad entre los miembros, una integración que los mecanismos formales difícilmente logran.

Cada empresa familiar tiene un diseño en el que la mezcla de instituciones la hace única. Cuando los problemas se convierten en conflictos es común que los análisis encuentren en el traslape institucional su origen (Leach, 1993; Tagiuri & Davis, 1996; Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004). Lo común es entender que las reglas del juego de la familia entran en contradicción con las de la empresa, cuya racionalidad económica es muchas veces incompatible con aquella basada en la confianza, de códigos implícitos cargados de emotividad<sup>1</sup>.

La sucesión del dirigente de la empresa es otro tema de importancia; la idea de inmortalidad por parte de los dirigentes fundadores, la desconfianza hacia los sucesores, la resistencia o incapacidad de los herederos, y las ambiciones en pugna, son algunas de las causas de confrontación entre los integrantes de una familia (Kets de Vries *et al.*, 2007; Miller, Steier & Le Breton-Miller, 2004). Muchos prefieren postergar este tema hasta la llegada del inevitable momento. No es poca cosa lo que está en juego, significa el traslado del liderazgo, de la propiedad y/o el control de la empresa a alguien que puede ser

---

<sup>1</sup> La solución se encuentra en el diseño de normas, así como en el establecimiento de nuevas estructuras de gobierno, tales como la asamblea y el consejo familiar, para los casos en los que la familia necesita la integración armónica de intereses en objetivos comunes. La asamblea de accionistas, el consejo de administración y el comité de administración, resultan de utilidad para enfocar los esfuerzos en el logro de objetivos y estrategias del negocio, en éstas prevalece la racionalidad económica.

miembro de la familia o incluso no serlo. Es un acto de conservación de la familia empresaria, de su fuente de subsistencia, y depende en mucho de aquel o aquellos quienes asuman el liderazgo (Cisneros, Ramírez & Hernández, 2011).

La misión del sucesor no es fácil, debe asegurar la continuidad de la empresa y el bienestar económico de la familia. Ello no significa preservar el mismo estilo de administración que su antecesor, quizá se den cambios sustanciales en la naturaleza organizacional (Drozdow, 1998). La personalidad del futuro dirigente, sus competencias y el contexto, son factores que ponen en juego el destino de estas empresas y sus familias.

Para quien está interesado en el análisis de la gestión en este tipo de empresas, suele no alejarse de los temas ya mencionados para no dar un tratamiento semejante al de organizaciones no familiares. Entre estos autores se encuentran aquellos que consideran oportuno burocratizar la gestión, para establecer límites claros a la actuación de los miembros de la familia y dejar fuera su influencia, todo ello mediante reglamentos, procedimientos, y una nítida división del trabajo (Barry, 1989). Contrario a ello están quienes consideran que la familia debe jugar un papel primordial en la gestión, por ejemplo en la elaboración de la estrategia (Carlock & Ward, 2003; Ward, 1988).

Los estudios sobre estas organizaciones deberían enfocarse con más interés al tema de la gestión; para éstas y otras empresas no familiares la gestión es vital para su sobrevivencia y continuidad (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Al partir de un objeto preconstruido, en el cual el traslape institucional es la variable explicativa primordial para el desempeño de estas organizaciones, se corre el riesgo de incurrir en un sesgo reduccionista. Se requieren estudios exploratorios que permitan dilucidar los problemas que enfrentan este tipo de empresas en su gestión, para después discutir su origen. Esta investigación se enfoca a esta tarea.

## *2. El estudio*

Para llevar a cabo el estudio se realizó el diagnóstico organizacional<sup>2</sup> de una empresa familiar enfocada a la venta de frutas, legumbres y granos, que cuenta con más de 20 años de antigüedad, ubicada en uno de los estados con mayor actividad turística en México.

La recolección de datos se dio en dos etapas. La primera etapa abarcó de marzo a abril de 2011, tiempo en el cual se recolectó vía electrónica información documental sobre la operación de la empresa

---

<sup>2</sup> El diagnóstico organizacional indica cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos, y qué potencialidades pueden ser explotadas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional. El diagnóstico organizacional resulta [...] una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y, ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí (Rodríguez, 2006).



y sus finanzas. En la segunda etapa, durante siete días del mes de agosto del mismo año se realizaron 40 entrevistas, entre ellas a personal operativo y directivo, así como al director-propietario de la empresa. Asimismo, se realizaron recorridos de observación y la aplicación de 465 encuestas a diversos clientes.

La información acopiada que abarca el año 2010, se utilizó para realizar el análisis de la cadena de valor e identificar la capacidad estratégica de la empresa, es decir, las formas en que se genera valor para el cliente y obtener ventaja competitiva<sup>3</sup>. También se realizó un análisis de responsabilidades efectivas en el cual se utilizó la técnica OVAR (Objetivos, Variables de Acción y Responsabilidades)<sup>4</sup>. Esta técnica fue empleada para identificar, mediante entrevistas, los principales objetivos de la empresa, sus responsables y las acciones para su logro.

El análisis además de revelar el funcionamiento de la empresa, permitió identificar algunos de sus principales problemas.

### *3. Descripción del caso*

---

<sup>3</sup> Se consideró la Cadena de Valor de Porter (1985) para desagregar a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes.

<sup>4</sup> Se consideró la propuesta de Fiol, M. Jordan, H. & E. Sullà (2004) para detectar el conjunto de responsabilidades, una vez que la mayoría de las actividades son realizadas por costumbre.

El fundador de la empresa es agrónomo de profesión, había aprendido de su padre el negocio de las frutas y verduras, quien tenía un local en un mercado ubicado en un municipio del estado de Sonora. Poco tiempo desempeñó actividades relacionadas a su profesión; ante las escasas posibilidades de desarrollo decidió dedicarse de lleno a lo que su padre le había enseñado. La decisión de utilizar un teléfono para comercializar cambiaría para siempre su estilo de hacer negocios. En el pasado se esperaba que el cliente llegaría a comprar al local, a partir del uso del teléfono se configuró una estrategia basada en la toma de pedidos y el reparto de productos. Entre sus clientes se encontraban hoteles, restaurantes, barcos atuneros y camareros. Sin embargo, con el tiempo enfrentaron problemas, los supermercados constituyeron la principal amenaza, los clientes y las ventas disminuyeron.

Tras una visita al que sería uno de los estados de mayor importancia turística en el país, decide mudarse con su recién conformada familia ante el hallazgo de un posible nicho de mercado. El surgimiento de esta localidad turística estaba en proceso, y entre las oportunidades de negocio se encontraban las frutas y verduras necesarias para asegurar el funcionamiento de los grandes hoteles y restaurantes, que poco a poco irían aumentando en número.

La aventura empresarial comenzaría en un local rentado, que después sería de su propiedad. El primer esfuerzo sería darse a conocer entre los clientes, principalmente extranjeros, llevando hasta

ellos la mercancía. Llegado el momento en que el número de clientes creció, las ventas se efectuaron en el local, instrumentando después la toma de pedidos y entrega de productos a hoteleros. Así, comenzaron a aumentar las ventas a hoteleros, restauranteros y al menudeo.

Entre las dificultades que se enfrentaban se destacan los costos e inconvenientes de contar con productos frescos y variados, en una zona del país caracterizada por su clima extremo. Al igual que le había sucedido a su padre, la empresa se vio amenazada por la llegada de los supermercados. La estrategia adoptada fue copiar las acciones de su competencia. Se adquirieron camionetas para el transporte de mercancías a los clientes y camiones para el traslado de productos de proveedores de diversos puntos, entre ellos de Guadalajara. Se compraron también diversos terrenos, comenzando así el crecimiento de la empresa y su expansión en otros municipios.

En la actualidad se cuenta con cuatro bodegas y cinco puntos de venta al menudeo, distribuidos en tres municipios. Las bodegas cuentan con área de recepción, área de almacenamiento (refrigerado y en seco), área de selección de pedidos y área de embarque. Funcionan las 24 horas del día. Sólo una de estas bodegas funciona como almacén de distribución consolidado y de distribución de carga

fraccionada, lo que convierte a esta bodega en la matriz<sup>5</sup>. Cada bodega cuenta con un punto de venta con características de un local de autoservicio para las ventas al menudeo. El quinto punto de venta se encuentra aislado de las otras bodegas, pero es surtida de productos por la bodega matriz<sup>6</sup>.

Entre sus clientes se encuentran los denominados *institucionales* (grandes hoteles y restaurantes); *de piso* (quienes compran a mayoreo directamente en bodega); *de menudeo* (quienes compran directamente en puntos de venta o también considerados de autoservicio); y los clientes *al detalle* (pequeños restaurantes, jugueterías y tiendas de abarrotes a quienes se les reparten los productos).

La estructura de esta mediana empresa<sup>7</sup> es de tipo funcional; sin embargo, con el surgimiento de otras bodegas en diversas zonas territoriales y el aumento de personal, se requirió de estructuras divisionales por bodega. La empresa está estructurada de la siguiente manera: un Director General; cinco áreas adjetivas (Contabilidad General, Gerencia de Recursos Humanos, el Encargado de Mantenimiento, el Encargado de Sistemas y tres órganos de staff que comprenden un Asesor, una Auditoría Interna y una Auditoría

---

<sup>5</sup> Es decir, esta bodega es utilizada para consolidar envíos a *clientes internos* (los otros tres almacenes), y a la vez para distribuir carga fraccionada a clientes externos, como los hoteles o clientes al detalle. El resto de las bodegas funciona para distribuir carga fraccionada.

<sup>6</sup> Este punto de venta tiene un tratamiento especial debido a que no depende jerárquicamente de ninguna bodega, en la contabilidad es considerada como una bodega más.

<sup>7</sup> Hemos considerado que esta empresa es de mediano tamaño por su capital y volumen de ventas.

Externa); y seis áreas sustantivas (Gerencia de Ventas, cuatro Encargados de Bodega y un Encargado para el quinto Punto de Venta)<sup>8</sup>. El total de trabajadores al año 2011 era de 205, la mayoría empleados de piso<sup>9</sup>, conductores de entrega a clientes institucionales, vendedores al detalle, cajeras y facturistas.

En el caso de los hoteles se adoptó una política consistente en la entrega, lavado y almacenado de productos en la cámara de refrigeración del cliente. El transporte es realizado en camionetas isotérmicas que permiten mantener los productos en buen estado. Unidades de las mismas características son utilizadas para la entrega de productos a los clientes al detalle, en pequeños locales.

El dueño y director general de la empresa tiene dos hijas, aún no cuenta con un sucesor. Los únicos familiares que trabajan en la empresa son la menor de sus hijas y un tío quien es encargado de un punto de venta, ambos con nula capacidad de decisión en cuestiones estratégicas. Su hija realiza diversas actividades administrativas, y es quien se muestra interesada por el funcionamiento del negocio a diferencia de su otra hermana. La sucesión es un tema sensible para el dueño, razón por la cual ha postergado discutir el tema.

---

<sup>8</sup> Las oficinas administrativas se encuentran en las instalaciones de la bodega matriz.

<sup>9</sup> Los empleados de piso son los de mayor número, desempeñan actividades de gran exigencia física para cargar y descargar mercancía en almacén seco y frío, además de conformar pedidos. Le siguen los conductores, después las cajeras y facturistas.

Otro tipo de preocupaciones lo aquejan, percibe en su negocio una falta de formalización y control de las acciones que ha ocasionado la caída progresiva de las ventas totales por bodega, un incremento del monto de la cartera de clientes con disminución de la capacidad de recuperación, mermas importantes. Además, a pesar de que la empresa es líder en el mercado local, también percibe una pérdida paulatina de terreno frente a los supermercados y otras pequeñas empresas que compiten por hacer tratos con los hoteleros y restauranteros.

#### *4. Resultados*

A continuación se sintetizan los hallazgos más relevantes:

- Estructura de puestos y responsabilidades

Tras la revisión del conjunto de funciones y puestos, algunos de ellos no corresponden con la estructura definida formalmente. La división del trabajo se modifica constantemente. La mayoría de las actividades se llevan a cabo por costumbre, son transferidos los conocimientos en la práctica. Las relaciones entre departamentos para llevar a cabo acciones conjuntas o la solución de problemas, son de tipo informal.

Son al menos trece los tramos de control que el Director General (DG) establece con diversas áreas, lo que refleja una centralización de decisiones.

- Compras

Es de extrañar que no se cuente con un área de gerencia encargada de las compras para toda la empresa, que dependa del DG<sup>10</sup>. Todos los Encargados de Bodega tienen la facultad de realizar compras previa autorización del DG, y sólo en el caso de la bodega matriz hay un encargado para esta tarea. Sin embargo, el principal comprador es el DG, quien busca mantener el control de esta actividad. En el año 2010 el 80% de las compras se realizaron para abastecer a la bodega matriz. En la actualidad se cuenta con aproximadamente 230 proveedores.

Según la encuesta realizada a los clientes para conocer la calidad de la compra y su satisfacción, se encontró que el 71% de los clientes institucionales están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la calidad del producto, esta percepción mayoritaria se da también en los casos de clientes al menudeo y mayoreo, excepto en los clientes al detalle, el 53% consideran estar más o menos de acuerdo o en desacuerdo con que los productos son de calidad. Según entrevistas,

---

<sup>10</sup> Esta tarea es considerada en las empresas de servicios como una actividad sustantiva que forma parte del área directiva, debido a que su función es de vital importancia para el logro estratégico.

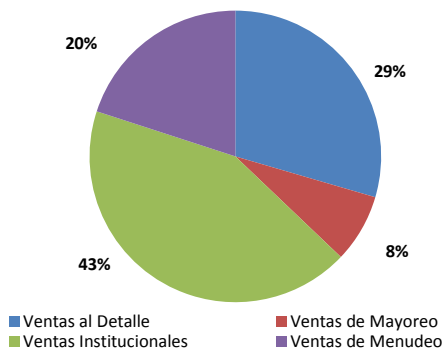
se debe a que suele elegirse el mejor producto para los hoteleros. Relacionado a lo anterior, del mes de septiembre a diciembre del año 2010 hubo un aumento del 254% en las devoluciones sobre ventas. Un empleado encargado de venta institucional señala: “A veces no voy a visitar nuevos clientes, por miedo de no cubrir la calidad exigida”.

La merma representa un problema financiero al que contribuye el clima de la localidad, la compra o el almacenamiento inadecuados. En diciembre de 2010, la merma representó el 5% de las compras totales del mes, habrá que considerar que diciembre es el mes menos caluroso.

- Ventas

### Gráfica 1.

#### Porcentaje de ventas por tipo (2010)



En 2010 las ventas a clientes institucionales representaron la mayor parte de las ventas, con un 43%; las ventas al detalle el 29%, las ventas al menudeo el 20%, y al mayoreo el 8%.

La bodega que más vendió



en el 2010 fue la Matriz, vendió el 45.18%.

Este tema es causa de intranquilidad para el DG, ya que desde el 2008 hasta el 2010 se ha observado una caída progresiva en las ventas totales por bodega (véase tabla 1).

**Tabla 1. Variación porcentual de ventas totales por bodega (2008 – 2010)**

<b>Bodega</b>	<b>2008-2009</b>	<b>Simbología</b>	<b>2009-2010</b>	<b>Simbología</b>
<b>1*</b>	12.85%	↑	2.33%	↑
<b>2</b>	13.80%	↑	-2.26%	↓
<b>3</b>	-3.63%	↓	-17.59%	↓
<b>4</b>	-19.68%	↓	-17.26%	↓
<b>5**</b>	-8.14%	↓	-5.47%	↓

\* Bodega matriz / \*\* Quinto punto de venta

Este negocio se encuentra fuertemente posicionado en el mercado, representa la principal fuente de frutas y legumbres de la región. No obstante, la competencia representa un riesgo potencial latente, cinco medianas empresas fueron identificadas como una amenaza en la venta al detalle e institucional. No se cuenta con planes u objetivos de

mercadotecnia para su posicionamiento en el mercado. En un análisis comparado entre los puntos de venta pertenecientes a la empresa en estudio y la competencia, se encontró que la tienda Chedraui, Costco, Sam's Club y Wal-Mart son las tiendas que cuentan con las mejores características en distribución de mercancías, aprovechamiento de espacios, frescura de legumbres y frutas.

A pesar de ello, en una encuesta a 35 clientes institucionales, el 71% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa tiene el mejor precio; el 77% también está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que lo que paga corresponde a la calidad. Por el contrario, en la encuesta aplicada a 208 clientes al detalle, el 45% considera que la empresa tiene el mejor precio; y la mayoría de los clientes están de acuerdo en que lo que pagan corresponde a la calidad y precio.

En el caso de los clientes al menudeo, en 183 encuestas realizadas en los cinco puntos de venta, se encontró que en promedio el 50% de los clientes están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa tiene el mejor precio. Asimismo, aproximadamente un 70% de los clientes de todas las bodegas están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que lo que pagan corresponde a la calidad y precio.

- Créditos

El DG estableció una política crediticia en las ventas con diversos esquemas: créditos sin intereses a clientes institucionales (de 21, 30 y 45 días), y a clientes al detalle (de 7 días). Las principales ventas son a crédito, en diciembre del 2010 representaron el 72% de las ventas totales, mientras que las ventas al contado representaron sólo el 28%. El problema identificado con el esquema de créditos es la cobranza. Los últimos meses del 2010, se observó un aumento en las cuentas por cobrar, de octubre a diciembre se presentó un aumento del 21% en este rubro, mientras que las ventas a crédito aumentaron sólo un 10%. Este crecimiento desequilibrado de la cartera indica la existencia de dificultades en su recuperación.

En la tabla siguiente se observa el comportamiento de las cuentas por cobrar del año 2010. De agosto a diciembre hay un crecimiento importante, la cual no guardó una proporción con el crecimiento de las ventas a crédito. Aumentan las ventas a crédito, pero la débil recuperación de la cartera pone en peligro la solvencia de la empresa.

**Tabla 2. Cuentas por cobrar y ventas a crédito (2010)**

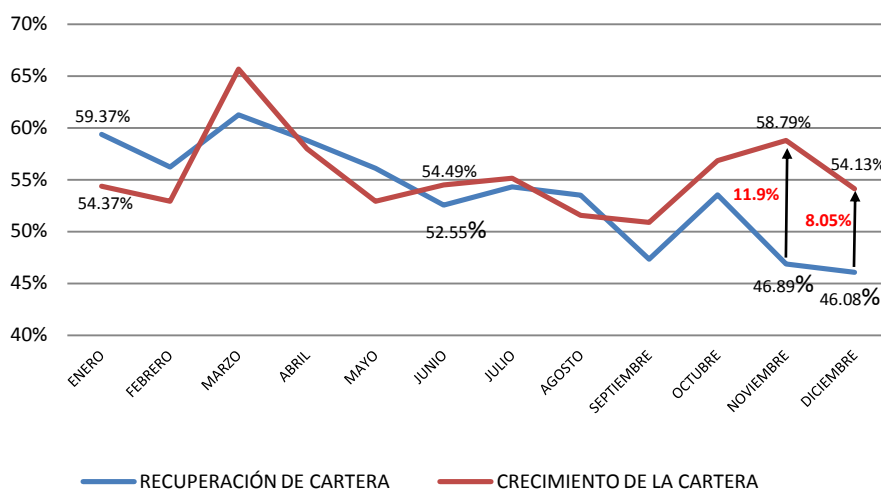
Meses	Cuentas por cobrar	Símbolo	Ventas a crédito	Símbolo
Enero-Febrero	-3.29%	↓	-6.93%	↓

Febrero-Marzo	4.42%	↑	21.24%	↑
Marzo-Abril	-0.79%	↓	-8.63%	↓
Abril-Mayo	-3.19%	↓	-8.24%	↓
Mayo-Junio	1.94%	↑	-1.29%	↓
Junio-Julio	0.85%	↑	2.41%	↑
Julio-Agosto	-1.95%	↓	-5.26%	↓
Agosto-Septiembre	3.55%	↑	-2.79%	↓
Septiembre-Octubre	3.30%	↑	16.28%	↑
Octubre-Noviembre	11.90%	↑	6.24%	↑
Noviembre-Diciembre	8.05%	↑	3.35%	↑

La siguiente gráfica muestra cómo crece más rápido la cartera que lo que se logra recuperar (véase gráfica 2). Especialmente en la segunda parte del año se observa un aumento considerable de la cartera, en el mes de noviembre y diciembre hay un aumento del 11.9% y 8.05% respectivamente. La capacidad de recuperación de la cartera fue ineficiente en un momento del año en el cual la capacidad adquisitiva del cliente aumenta por los aguinaldos.

## **Grafica 2.**

## Capacidad de recuperación y crecimiento de la cartera – año 2010.



### Fórmulas:

$(\text{Abonos mes} / \text{Cuentas por cobrar inicio mes}) \times 100 = \text{Recuperación de la cartera}$

$(\text{Cargos mes} / \text{Cuentas por cobrar inicio mes}) \times 100 = \text{Crecimiento de la cartera}$

- Recursos humanos

Respecto a los recursos humanos se encontró que hay una alta rotación de personal, principalmente en los empleados de piso, siguiendo los vendedores al detalle. En el 2010, el porcentaje de rotación de personal fue del 52.53%, es decir, más de la mitad del total del personal de la empresa fue renovado. Algunas causas de la

rotación del personal de piso son, la poca resistencia al ritmo, exigencia física y condiciones del trabajo (p.e. los empleados de piso nocturno renuncian ya que no se adaptan a la cámara fría).

**Tabla 3. Rotación del personal**

Tipo de empleado	Bajas		Promedio de empleados necesarios
	2009	2010	
Vendedores al detalle	10	34	18
Vendedores institucionales	4	6	6
Empleados de piso	50	74	60
<b>Total de bajas</b>	<b>64</b>	<b>114</b>	
<b>Porcentaje de rotación</b>	<b>29.49%</b>	<b>52.53%</b>	

*5. Riesgo para la sobrevivencia organizacional. ¿el control o la estrategia?*

Al igual que otro tipo de organizaciones, las familiares se enfrentan a problemas de tipo administrativo, conforme crece la empresa convirtiéndose en una mediana, una sensación de pérdida de control o falta de formalización se presenta. Los estudiosos de las organizaciones han dejado en claro que la diferenciación trae consigo la necesidad de una mayor integración (Lawrence & Lorsch, 1973). El mecanismo adoptado en esta empresa ha sido la jerarquía, sin lograr instrumentar mecanismos suplementarios que permitan la integración de grupos en diversos niveles.

Thompson expone que la incertidumbre aparece como el problema fundamental para las organizaciones complejas, y el manejo de la incertidumbre como la esencia del proceso administrativo (1967, 181). El director general encuentra en el control el instrumento para disminuir la incertidumbre que percibe en el funcionamiento de su empresa.

Sin embargo, la completa incertidumbre al igual que la certidumbre completa, son una ficción o invención de la imaginación (Thompson, 1967). Toda organización cuenta con una especial forma de control, una cultura del control que las hace funcionar, el caso de esta empresa no es diferente, desde su nacimiento las actividades

laborales han emergido en la práctica, transfiriendo las enseñanzas por costumbre. Muchas de ellas han sido formalizadas ante la necesidad de un orden racional, económico, sin lograr la inalcanzable certidumbre, de ahí la rotación del personal operario. El resto de las actividades hasta el momento han hecho posible el avance y crecimiento de la empresa en la complejidad.

Hemos señalado en otro momento, que las organizaciones están impregnadas de un sistema de creencias sobre lo contaminado, sobre lo que está mal, con la finalidad de proteger el orden de la amenaza de las perturbaciones (Hernández & Ramírez, 2011). La organización en estudio cuenta también con su propio sistema de creencias, habrá que analizar la necesidad de instrumentar en exceso nuevos mecanismos formales de control y sus posibilidades de éxito, tomando en cuenta que dicha apuesta podría cambiar la naturaleza organizacional, por ejemplo, la red de lealtades que el dueño ha construido con los empleados de mayor antigüedad, y que constituyen la memoria organizacional. En este caso, la participación de la familia es reducida, si fuera al contrario la apuesta sería mayor, ya que la cercanía y confianza familiar pueden constituir elementos para lograr la coherencia y funcionalidad de una organización.

Opuesto a la idea de que la falta de control es el problema en esta empresa, hemos encontrado un tema de mayor preocupación que pone en riesgo su sobrevivencia, en caso de que no se lleven a cabo acciones en el corto plazo, nos referimos a la estrategia.



La estrategia es el resultado de una elección, de una forma convencional o poco ortodoxa de analizar los diversos aspectos y consecuencias de posibles soluciones a problemas; en este análisis se acepta que la complejidad está presente creando grandes espacios de desorden, caos e incertidumbre. En este sentido, la estrategia como resultado de una decisión, es la fuerza mediadora o acoplamiento entre organización y medio ambiente, es una especie de curso de acción para abordar una situación específica (Mintzberg, Quinn & Voyer 1993), que en determinadas circunstancias permite a las organizaciones navegar en un ambiente caótico.

En el caso estudiado, ha llamado nuestra atención la estrategia de ventas. Como Child (1972) señala, se puede reconocer el carácter voluntarista del diseño de las estrategias a partir de las preferencias del decisor. El dueño de la empresa decidió como principal estrategia privilegiar las ventas a clientes institucionales, porque así ha funcionado el negocio desde los tiempos de su padre, después de todo la empresa se encuentra en un sitio turístico. Empero, ello ha implicado costos considerables para satisfacer las necesidades de este enorme cliente.

Como se ha observado en los resultados, la utilización de créditos sin intereses de 21, 30 y 45 días en el caso de clientes institucionales, ha ocasionado un crecimiento de la cartera vencida de difícil, si no imposible recuperación. "He ido a tocar a sus puertas para que me

paguen y no me abren”, frase del dueño que resume los efectos de esta decisión.

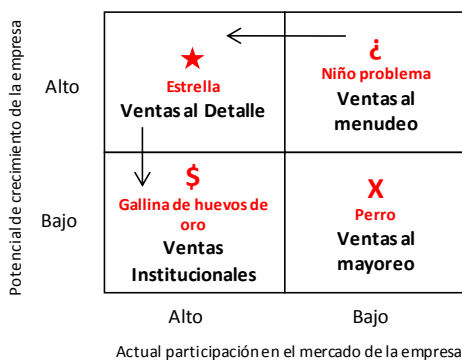
Para hacer un análisis de la situación y observar de una mejor manera dónde se ubica el problema y hacia dónde podría dirigirse una estrategia de ventas, a continuación se muestra el escenario a la luz de la matriz de crecimiento-participación propuesta por Henderson (véase figura 1).

Según plantea este autor, “para tener éxito, una compañía debe contar con una cartera de productos con distintos índices de crecimiento y diferentes participaciones en el mercado” (en Mintzberg, *et al.*, 1999, 126). Si se toman en cuenta los tipos de ventas dependiendo de su nivel de participación en el mercado y como factor de crecimiento de la empresa, encontramos de entrada que las ventas “institucionales” representan una gran participación en el mercado pero con crecimiento lento. Este tipo de ventas es en términos metafóricos la *gallina de los huevos de oro*, tradicionalmente ha proporcionado efectivo para el crecimiento de la empresa en general, sin embargo esto comienza a cambiar frente a los problemas que acarrea la cartera vencida. Las ventas con menor participación en el mercado y crecimiento lento, son las dirigidas al cliente de “mayoreo”. Este tipo de ventas son siguiendo las metáforas, un *perro* que arroja ganancias contables, pero que no deja exceso de efectivo importante.

Ahora bien, las ventas con menor participación en el mercado pero con crecimiento, son las de “menudeo”, estas son el *niño problema*, y en las cuales hay que invertir para mantener su participación en el mercado. Mientras tanto, las ventas con alta participación en el mercado y alto crecimiento son “al detalle”, podrían ser consideradas como la *estrella de la empresa*, cuentan con flujos de efectivo en el corto plazo y existen mercados aún por explorar. Con mayor inversión poco a poco podría convertirse en la *gallina de los huevos de oro*, generando el efectivo necesario para convertir las ventas de menudeo en *estrella*.

**Figura 1.**

**Matriz de crecimiento participación**



Fuente: Tomado y modificado de Mintzberg, *et al.* (1999, 127).

El aumento de la cartera vencida constituye un problema que pone en riesgo la sobrevivencia de la empresa. La adopción de un modelo crediticio que privilegia a los clientes institucionales, ha dejado de ser

el esquema para mediar con el mercado. Esta estrategia se fue desplegando en el tiempo y como resultado del liderazgo, la intuición, y la experiencia, es decir, ha estado muy ligada a la personalidad del dueño. ¿Cuánto dura la capacidad visionaria de un empresario? La estrategia ha terminado por decaer, la presencia de la competencia ha contribuido a este hecho, orillando a una flexibilización crediticia para no perder terreno en el mercado.

En una empresa familiar donde el director general es además propietario y fundador, se intensifica su capacidad visionaria. La comprobación de esta hipótesis nos ayudaría a conocer, centrando la atención en la gestión, los efectos de sus decisiones en el desempeño de sus empresas. En este documento se ha avanzado un poco en este sentido. Para los interesados en el traslape institucional, los rasgos de la personalidad de estos actores podría emerger de sus análisis.

Mientras tanto, en el caso estudiado, el director general deberá decidir si su empresa debe cambiar de rumbo. Las cartas están sobre la mesa.

## *6. Reflexiones finales*

El panorama expuesto sobre la situación de esta organización, nos lleva a generar una reflexión final en torno al tema del control y la estrategia. Hay que dejar en claro que establecer mecanismos de control no es una estrategia en sí, obedecen a lógicas diferenciadas que deben complementarse. Los dispositivos de control sirven a la eficiencia operacional, necesaria para asegurar el logro de las estrategias fijadas por los dirigentes (Porter, 1996).

Sin embargo, en un escenario desafortunado estas dos lógicas pueden seguir caminos separados. En el caso estudiado, había una preferencia hacia el control y formalización como solución a los problemas de la organización; seguir ese rumbo con una estrategia equivocada llevaría a la organización al fracaso. Primero habrá que hablar de estrategia y después, si es necesario, del control, acerca del cómo. Siguiendo con el caso, la estrategia de la empresa dejó de corresponder con las circunstancias, y el dirigente, visionario en el pasado, cedió paso al control como la mejor forma de resolver los problemas, la incertidumbre.

De manera que las dos lógicas, control y estrategia, deben complementarse. Por ejemplo, el control se orienta más hacia el corto plazo, para asegurar el logro de la estrategia fijada para el mediano y largo plazo. Así como algunas estrategias buscan incrementar los márgenes de ganancia o mantener los ya existentes, el control intenta asegurar la correcta utilización de recursos para que lo primero sea

posible. Asimismo, el control da seguridad al dirigente y a los directivos de que la empresa sigue un rumbo estratégico.

La complementariedad entre estas dos lógicas es posible si se tiene conocimiento de la naturaleza organizacional. Los estudios diagnósticos no son la respuesta a los retos de las organizaciones, pero sí pueden dar indicios sobre los problemas y sus soluciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Arrègle, J. et I. Mari (2010). "Avantages ou désavantages des entreprises familiales?: Principaux résultats des recherches et perspectives", *Revue Française de Gestion*, jan2010, Issue 200, pp. 87-109
2. Barry, B. (1989). "The development of organization structure in the family firm", *Family Business Review*, Vol. II, No. 3, pp. 293-315
3. Belausteguigoitia, I. (2009). "El campo de las empresas familiares en México: nuevas perspectivas", Sánchez, Víctor G. [Coord.]: *La investigación académica en la MIPYME: realidades, oportunidades y retos*. México, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, pp. 259-272
4. Benson, B.; Crego, E. & R. H. Drucker (1990). *Your family business. A success guide for growth and survival*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
5. Bork, D. (1987). *Family business risk business. How to make it work*, New York, American Management Association.

6. Carlock, R. S. y J. L. Ward (2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*, Instituto de Empresa Familiar, Ediciones Deusto, Bilbao.
7. Child, J. (1972). "Organizational Structure, Environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology*, Vol. 6. pp. 1-22
8. Cisneros, L., Ramírez, G. & A. Hernández (2011). "Control en la empresa familiar", *Revista Ad-Minister*, 18. EAFIT, pp. 49-76
9. Drozdow, N. (1998). "What is Continuity?", *Family Business Review*, Vol. XI, No. 4, pp. 337-347
10. Fiol, M. Jordan, H. & E. Sullà (2004). *Dirigir y delegar a la vez*. Barcelona: Deusto.
11. Habbershon, T. & M. Williams (1999). "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, Vol. XII, No. 1, pp. 1-25
12. Hernández, A. & G. Ramírez (2011). "Control de gestión: una perspectiva antropológica", *Administración y Organizaciones*, No. 27. UAM Xochimilco.
13. Kenyon-Rouvinez, D. et J. L. Ward (2004). *Les entreprises familiales*, Paris, Collection: Que sais-je?, n. 3717, Presses Universitaires de France.
14. Kets de Vries, M., Carlock, R. & E. Florent-Treacy (2007). *Family business on the coach: A psychological perspective*, John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex.
15. Lawrence, P. & J. Lorsch (1973). *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*. Colombia: Fondo Educativo Interamericano.
16. Leach, P. (1993). *La empresa familiar*, Buenos Aires, Vergara Editores.

17. Miller, D. & I. Le Breton-Miller (2007). "Kicking the Habit: Broadening Our Horizons by Studying Family Businesses", *Journal Management Inquiry*, Vol. 16, No. 1, March, pp. 27-30
18. Miller, D. y I. Le Breton-Miller (2006). *Gestionar a largo plazo. La ventaja competitiva de las mayores empresas familiares*, Barcelona, Deusto.
19. Miller, D., Steier, L. & I. Le Breton-Miller (2004). "Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale", *Revue Gestion*, vol. 29, no. 3, automne, pp. 109-119
20. Mintzberg, H., Quinn, J. & J. Voyer (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
21. Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & J. Lampel (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. México: Granica.
22. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
23. Porter, M. (2010). "¿Qué es la estrategia?", *Harvard Business Review*, Edición extraordinaria, febrero, reimpresión del artículo publicado en 1996, pp. 35-54
24. Rodríguez, D. (2006). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega.
25. Tagiuri, R. & J. Davis (1992). "On goals of successful family business", *Family Business Review*, Vol. V, No. 1, pp. 43-62
26. Tagiuri, R. & J. Davis (1996). "Bivalent attributes of the family business", *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 199-208. Primera publicación del texto: Tagiuri, R. & J. Davis (1982). "Bivalent



attributes of the family firm”, *Working Paper*, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts.

27. Thompson, J. (1994). *Organizaciones en acción*. Bogotá: McGraw-Hill.

# **EL IMPACTO DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN SAN LUIS POTOSÍ**

**Autor:** Mario Alberto Martínez Rojas

**Grado:** Maestro

**Institución:** Universidad Politécnica de San Luis Potosí

**Dirección:** Urbano Villalon #500, Col. La Ladrillera, San Luis Potosí,  
S.L.P. México

**País:** México

**Correo electrónico:** [amtz75@gmail.com](mailto:amtz75@gmail.com), [amtz75@yahoo.com](mailto:amtz75@yahoo.com)

**Autor:** Gloria Cristina Palos Cerda

**Grado:** Maestro

**Institución:** Universidad Politécnica de San Luis Potosí

**Dirección:** Urbano Villalon #500, Col. La Ladrillera, San Luis Potosí,  
S.L.P. México

**País:** México

**Autor:** María del Consuelo Ávila Ortega

**Grado:** Maestro

**Institución:** Universidad Autónoma de San Luis Potosí

**País:** México

**Mesa:** 5

# **EL IMPACTO DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN SAN LUIS POTOSÍ**

## **RESUMEN**

Toda empresa busca generar ingresos para mantenerse dentro del mercado buscando su crecimiento y ser competitivo, de lo contrario desaparecería. Por lo tanto las aplicaciones de los principios de competitividad deberán tener un impacto importante entre los aspectos de las decisiones estratégicas particularmente desde el punto de vista económico.

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

## **ENFOQUE TRADICIONAL DE LA COMPETITIVIDAD**

El enfoque tradicional de la competitividad se basa en los costos laborales y el tipo de cambio. Estos dos factores determinarían los precios de los productos de un país en el mercado internacional, en relación a los precios de los productos de países extranjeros. Este enfoque lleva a otorgarle importancia a las devaluaciones y a orientar la política económica en la reducción de costos. Este enfoque tendría mayor validez en mercados de productos con alta elasticidad precio.

## **ENFOQUE ESTRUCTURAL COMPETITIVIDAD**

Considera a la tecnología como endógena y crucial para determinar las ventajas comparativas dinámicas. Se desprende de este enfoque que se deben concentrar esfuerzos en el aumento de la productividad y la incorporación y desarrollo de tecnología, lo que no siempre se logra mediante la disminución de costos o las devaluaciones.

Hoy en día el rol del conocimiento ha cambiado debido a los nuevos paradigmas asociados a la sociedad de la información y a la nueva economía basada en el conocimiento. Por lo anterior las empresas han realizado algunos avances para manejar este activo, para así buscar la satisfacción de las necesidades del cambiante mercado. Bajo esta dinámica, los procesos de tecnologías de información que son la base de los procesos productivos, administrativos y contables, pueden ayudar a establecer parte de las condiciones asociadas a la implementación de la gestión del conocimiento, apoyando la generación de ventajas competitivas

basadas en la capacidad de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización

El papel de la competitividad consiste en allegarse de los medios necesarios para garantizar la producción de una forma efectiva, buscar teniendo las menores mermas o eliminándolas de forma que la empresa que gire sus decisiones estrategias en la competitividad busca cumplir compromisos con su mercado.

### **ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Para poder entender la situación económica en la que se encuentra la pequeña empresa en el país y las posibilidades de desarrollo que ella misma tiene es necesario analizar una serie compleja de factores que comprenden desde las experiencias exitosas de desarrollo que se han dado y están dando en el mundo de los negocios y detectar las causas que determinan que la pequeña empresa pueda tener una alta productividad, desarrollo o crecimiento y una mejor integración con el medio social y con los objetivos institucionales del Gobierno para generar apoyo a estas empresas. El juicio sobre la capacidad técnica del empresario, evolución y capacidad de adaptación a los procesos y grandes transformaciones que experimentó en los últimos tiempos.

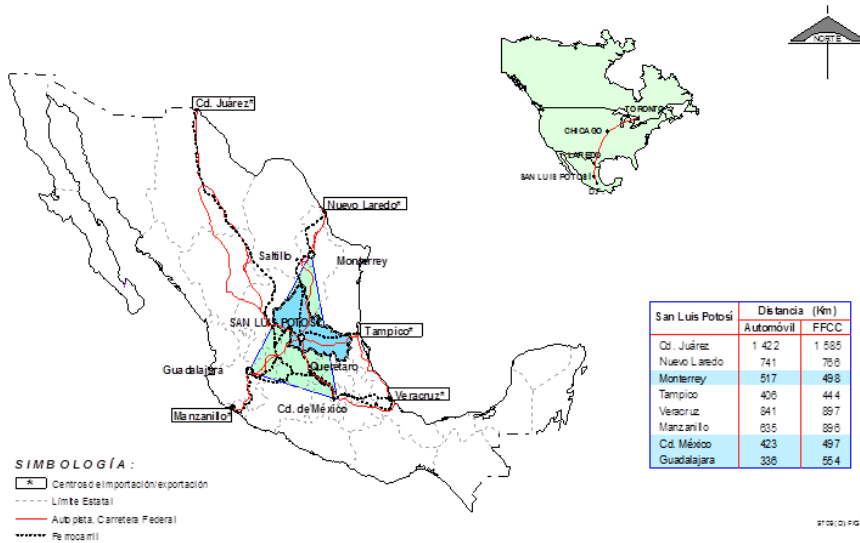
### **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La ubicación de la ciudad de San Luis Potosí se considera estratégica debido a su cercanía con los tres principales centros urbanos del país (cd. México, Monterrey y Guadalajara). Adicionalmente se ubica sobre el corredor del TLC (México-Chicago-Toronto). El estado de

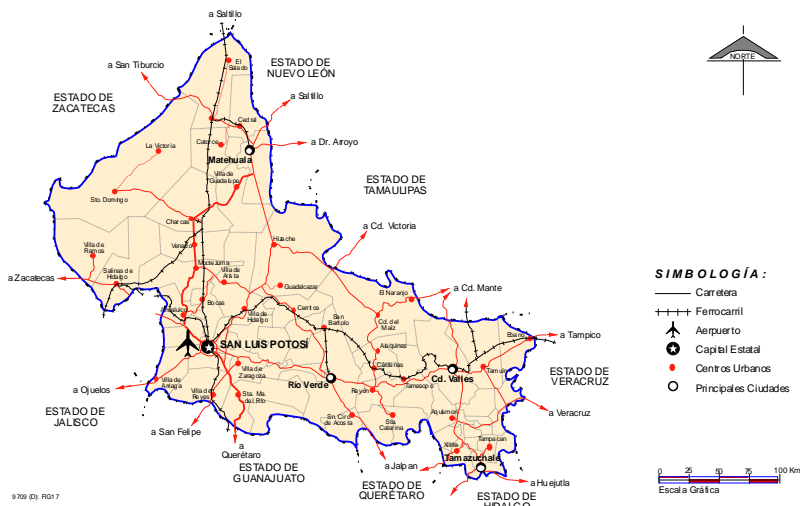
San Luis Potosí cuenta con una superficie de 62,850 km<sup>2</sup>, integrado por 58 municipios.

Los principales centros urbanos del estado son: San Luis Potosí, Cd. Valles, Río Verde, Tamazunchale y Matehuala

### Localización geográfica estratégica del estado



### Infraestructura básica del estado



## **JUSTIFICACIÓN**

Con la presente investigación se quiere aportar un mayor conocimiento de la situación que se vive en las pequeñas empresas del sector manufacturero que se encuentran localizadas en la ciudad de San Luis Potosí, en relación a las variables estudiadas (Decisión Estratégica, Crecimiento y Competitividad).

Para una persona que no tiene experiencia dentro de la administración de una pequeña empresa, podrá ver el impacto que tiene las decisiones estratégicas dentro del crecimiento y la competitividad de la misma.

Una pequeña empresa está compuesta de individuos y no de autómatas, el futuro de la compañía depende en gran medida de la gente que la comprende, de manera que el director de la pequeña empresa en el proceso de lo toma de decisiones debe de tomar en cuenta además de los objetivos empresariales, los objetivos de los trabajadores, de forma que se obtengan objetivos comunes.

Aspectos importantes que se deben tener en cuenta al momento de crear empresa, dado que las decisiones nos llevarían al éxito o fracaso .

◆ Factores de Fracaso:

◆ Falta de planificación: meditar y planear los puntos importantes y ponerlos por escrito, no es valido únicamente tenerlos en la cabeza, hay que plasmarlos en papel para las cuestiones esenciales y que l gente que trabaja en la

empresa pueda leerlos, revisarlos y consultarlos en cualquier momento.

- ◇ Marketing deficiente: la empresa puede ser la mejor en lo que hace, pero si nadie lo sabe no se servirá de nada. Es necesario que se invierta en un marketing eficiente, de lo contrario no se producirá venta alguna.
- ◇ Desaliento: el iniciar los primeros meses siempre suelen ser muy duros, se pudiera llegar a desalentarse y tirar la toalla antes de hora es un error. Los factores personales, son esenciales.
- ◇ Falta de fondos: las nuevas empresas suelen tener el punto débil en su estructura financiera, por ello, hay que tener un férreo control de los gastos a través de presupuestos y asegurarnos de que los que hagamos van a compensarnos (inversiones rentables).
- ◇ Ignorar al cliente: el cliente es lo fundamental, al ignorar ¿quién es el cliente? y/o lo ¿qué quiere?, nunca elijará a la empresa como una opción dentro del mercado, un estudio de mercado y un buen enfoque son la vacuna contra éste factor de fracaso.
- ◇ Ignorar a la competencia: esto es como una partida de ajedrez, los demás también juegan y si los obviamos perderemos tarde o temprano el terreno.
- ◇ Problemas de tipo personal: Falta de formación, problemas entre los socios, dedicación insuficiente, conflictividad laboral, falta de apoyo en el entorno
- ◇ Consideraciones para llegar al éxito



- ◇ Una buena dirección es la capacidad de comprender, dirigir y controlar una empresa de la mejor manera posible.
- ◇ Dirección eficazmente o proactiva, evitar tropiezos antes de que la empresa caiga en errores una y otra vez. El gerente o director de la pequeña empresa no tendrá muchas oportunidades para equivocarse antes de que la lleve al fracaso.
- ◇ Una buena dirección basada en la suma de actividades cotidianas del director (actitudes, pensamientos y conocimientos).
- ◇ Productos y servicios excelentes que satisfagan las necesidades de sus clientes: Las pequeñas empresas nuevas necesitan clientes para empezar el negocio, precisan clientes satisfechos si quieren sobrevivir y prosperar.
- ◇ Si la pequeña empresa espera crecer necesita concentrarse en grupos de clientes relativamente pequeños, y debe atraerse a esos clientes con bienes y servicios de algún modo especializados o distintivos que satisfagan sus necesidades particulares.
- ◇ Atender las necesidades especiales y los intereses de grupos de clientes relativamente pequeños e identificables.
- ◇ Ofrecer bienes y servicios relativamente distintivos y fiables que cubran esas necesidades especiales de los clientes.

## **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar la magnitud de la competitividad de las pequeñas empresas del sector manufacturero de San Luis Potosí en función del posicionamiento estratégico de estas empresas.

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

- ❖ Analizar la relación entre las variables Mercadotecnia, Aspectos Productivos, Capital Humano y la Actividad innovadora en las pequeñas empresas de San Luis Potosí
- ❖ Determinar el grado de influencia de las variables que impactan la competitividad en las pequeñas empresas de San Luis Potosí

### Hipótesis

1. Para la variable competitividad tiene mayor impacto la mercadotecnia en comparación a la actividad innovadora.
2. En términos de competitividad es igualmente importante la actividad innovadora que la gestión de recursos humanos.
3. En términos de competitividad y de crecimiento es igual de importante la gestión de recursos humanos.

## **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

### **1. ESTRATEGIA**

Se entiende por estrategia como una forma clásica que se remonta a los tiempos de guerra y uso para el ejército en las batallas; con la finalidad de tener las condiciones más favorables y operarlas de igual modo.

El diseño de una estrategia pretende siempre ofrecer algún beneficio para el empresario y sus clientes, ya que trata de innovar lo que ya existe (bien o servicio); para ello se eligen diferentes componentes, de forma que pueda ofrecer una mezcla única de valor agregado que pueda ser percibido por el cliente; surgiendo así una nueva estrategia a partir de las necesidades cambiantes del entorno en el que se desarrolla.

Pensando pues, en que los clientes valoran una oferta dada; y para los empresarios es un reto el generar valor para ellos y gestionarlo durante la vida útil de la empresa; en tal caso, señalan Martelo, Barroso, y Cepeda (2011) que en las últimas décadas, las empresas se han encontrado con un nuevo entorno competitivo altamente complejo, en el que cada vez más clientes piden insistentemente la creación de valor.

## **2. CONCEPTOS BÁSICOS Y COMPLEMENTARIOS DE ESTRATEGIA**

El concepto de estrategia dentro de la teoría administrativa ha tenido distintas definiciones que se diferencian por su alcance, especificidad, orientación y su motivación de las personas responsables de la toma de decisiones en las empresas.

Las disputas en la teoría administrativa definen a la estrategia de diversas formas, aquí señalamos algunos de estos conceptos:

◆ Chandler (1962) Define estrategia como un elemento que especifica las metas básicas de una empresa a un largo plazo, así como la adopción de planes de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

◆ Ansoff (1965) Establece que las estrategias son expresiones operacionales dentro del proceso administrativo, éstas definen el criterio operacional como base de los programas específicos que pueden ser concebidos, seleccionados e implementados; de forma tal, que introducen la idea de que las empresas tienen un hilo conductor entre las acciones que realiza y el logro de los objetivos por los cuales fue creada; así se describe el concepto de negocios que pretende la empresa, especificando el grado de crecimiento, el área y la dirección del mismo.

◆ Mintzberg (1996) Indica que una estrategia no sólo es una noción de cómo tratar con los competidores dentro de un mercado específico, si no que inclusive puede ser una forma de reconciliar los principios de la organización con los fines que busca obtener, con una percepción colectiva y uniforme que está en la búsqueda de ventajas competitivas o de la supervivencia de la organización, mediante esquemas de recursos y de sana comunicación para un efectivo uso de la estrategia.

◆ Andrews (1997) Puntualiza que la estrategia corporativa, es un patrón de decisiones en la compañía que determina los objetivos y metas, dando pie a la creación de planes y políticas que den como resultado el logro de los mismos, considerando los recursos financieros y el capital humano en beneficio de los socios, el personal, los clientes y la sociedad.

◆ Haugstad (1999) Estrategia la considera como un modelo de acciones que integran las metas y procedimientos de una organización en una secuencia de acciones coherentes que permiten a la organización utilizar sus recursos en una situación única y viable fundamentada en sus competencias internas con el fin de anticipar

cambios o sucesos en el medio ambiente de los negocios y las acciones de los competidores.

◈ Haugstad (1999) referenciando a (Hax & Majluf, 1996) Vuelve a tomar el concepto de estrategia como un factor con distintas aristas y nueve dimensiones:

- La estrategia revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos, programas de acción y asignación de recursos.
- Selecciona el área del negocio donde debería situarse la empresa.
- Determina la razón del negocio buscando sus ventajas competitivas a largo plazo en cada una de sus actividades comerciales con relación a las fortalezas y debilidades de la empresa y a las amenazas y oportunidades de su entorno.
- Identifica las funciones del administrador en cada uno de los niveles de la organización.
- La estrategia es uniforme en un modelo integrador de toma de decisiones.
- Define la naturaleza económico-social de sus decisiones con respecto a los accionistas.
- La estrategia es la exteriorización de los esfuerzos de la organización.
- Se apoya en las competencias de la empresa.
- Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para el desarrollo de capacidades que aseguren ventajas competitivas.

Hambrick & Fredrickson (2001) Señalan que los elementos de una estrategia (misión, visión, objetivos y modificaciones internas) son los ejes que la empresa domina y con ello se puede determinar sus elementos diferenciadores, las ventajas competitivas y la forma lógica y económica en que se propondrá su implementación; bajo este marco de referencia se puede mantener la relación con los principios fundamentales de la empresa para considerar los factores externos (el ambiente de negocios, los mecanismos para allegarse recursos y materiales y la posición competitiva).

◆ Burgelman (2002) Define estrategia como la teoría de la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros, este concepto indica que por una parte las acciones varias que realiza una organización y que reflejan lo que es actualmente y lo que quiere ser en un futuro, está incluido en la naturaleza de la estrategia como una relación de causa y efecto entre el desempeño buscado y todos los factores que influyen en el mismo.

◆ Munive, Dewhurst, Pritchard y Barber (2004) Mencionan que hay dos tendencias principales para su elaboración:

- Estrategias deliberadas, que están asociadas a que cualquier estrategia debió haber sido planeada para después ser implementada.
- Estrategias referentes al aprendizaje incremental, aquí la estrategia es considerada como una modificación o adaptación del conocimiento que ya se tiene para buscar soluciones a situaciones emergentes.

◆ Koontz (2004) señala que la estrategia es la determinación de la emisión o propósito fundamental y los objetivos básicos a largo

plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines.

◆ Hill y Gareth (2009) Puntualizan que una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de la organización en la búsqueda de ventajas competitivas que faciliten incrementar el desempeño de la empresa.

Se puede entonces definir una estrategia como una serie de acciones concretas, coherentes y apegadas a los objetivos, metas y políticas de la empresa; para que fortalezca el ambiente de negocio y genere mayor ventaja competitiva para posicionar el producto o servicio en la preferencia los consumidores. (Quinn & Voyer, 1998)

Para alcanzar sus objetivos, las empresas no pueden conformarse sólo con formular estrategias, sino que deben enfocar especial atención en la implementación de las mismas, una instrumento que permite determinar la relación entre la formulación y la implementación de estrategias se puede definir en los siguientes puntos: (Mintzberg H. , 1992)

Elemento de éxito de Cuando una estrategia es apropiadamente elaborada, termina por generar los resultados que la organización espera.

Elemento azar Se relaciona con situaciones en donde una estrategia con poco análisis y profundidad termina por generar resultados positivos a la empresa; pero es muy probable que si se volviera a

	implementar la misma estrategia no se pudieron obtener los mismos resultados.
Elemento problema	Se caracteriza por situaciones en donde una estrategia es apropiada y no es llevada a cabo de forma eficiente ocasionando que los resultados estén por debajo de las expectativas de la organización
Elemento falla	Se refiere a situaciones en donde una estrategia mal diseñada es además pobremente implementada con lo cual se desperdician recursos y no se tienen resultados positivos.

### **2.1. Tipología de Configuraciones estratégicas de Miles & Snow**

La tipología de Miles & Snow (1986) constituye una de las configuraciones organizativas desde una perspectiva holística que aporta una descripción rica de las características organizativas asociadas con cada estrategia, proponiendo una clasificación dentro de la población con atributos distintos de estrategia; mientras que el modelo de Porter es la expresión más popular del paradigma estructura-conducta-resultados de la economía industrial adoptando un enfoque estructuralista que alinea a la empresa con su entorno.

De esta manera, las estrategias deberán considerar dentro de su análisis las características propias de la organización, visibles y ocultas, mediante la participación objetiva de los directivos y la intervención de consultores externos que aporten una visión objetiva de las mismas.



Particularmente, en cuanto a estrategias de posicionamiento en el mercado (Miles & Snow, 1978) y (Miles & Snow, 1986) citados por (Thomas & Ramaswamy, 1989), (Das, Zahra, & Warketin, 1991), (Thomas et al 1991), (Parnell & Wright, 1993), (Pleshko, Hejens, & Stanwick, 1995) y (Tan, Weston, & Tang, 2006) reconocen y conciben una tipología para los esfuerzos de las organizaciones, clasificándolas en (Exploradoras, Analizadoras, Defensivas y Reactivas) por sus acciones estratégicas como respuesta ante problemas genéricos de administración, ingeniería y emprendimiento. Siguiendo la tipología de (Miles & Snow, 1986) ubicarse como una empresa que busca innovar constantemente para ser la primera en colocar sus productos y servicios en el mercado a disposición de los clientes genera la ventaja de la oportunidad y el reconocimiento del consumidor, pero requiere que las condiciones entre los competidores sean similares porque de lo contrario la inversión relacionada con la innovación pueden no ser totalmente recuperada con las ganancias de la misma.

De forma similar una estrategia que sea muy selectiva en el rubro de innovación, termina por perder la ventaja de la oportunidad; no obstante si la empresa que desarrolla la innovación es una empresa grande que ya posee una organización técnica y habilidades humanas al respecto, en ese momento se volverá una tarea natural el desarrollo de nuevos productos y servicios que justifiquen la existencia de dicho departamento.

Para entender estos conceptos de clasificación hay que señalar primero, que por definición las empresas Exploradoras y las Analizadoras (con estrategias) presentan un carácter más innovador que las Defensivas y Reactivas (sin estrategias), los problemas de

emprendimiento son aquellas acciones que las empresas realizan para conseguir una posición ventajosa en el mercado, los problemas de ingeniería se enfocan en la elección de la tecnología, los procesos de producción y los mecanismos de distribución, mientras que los problemas administrativos se refieren a la propia estructura de la organización, las políticas y procedimientos así como su formulación y grado de innovación.

La tipología propuesta por Miles & Snow (1978), es definida bajo las características que a continuación se señalan:

◆ Defensoras

Son organizaciones que tienen un dominio estrecho del mercado, sus directivos son expertos en sus procesos específicos y no buscan fuera de su organización nuevas oportunidades, se enfocan principalmente a la eficiencia de sus operaciones con la fortaleza en el costo de fabricación y valor de sus productos o servicios.

◆ Exploradoras

Son organizaciones que continuamente están buscando nuevas oportunidades en el mercado, regularmente experimenta con algunas tendencias emergentes; su fortaleza se ubica en concentrarse en la innovación de productos y servicios y no necesariamente son altamente eficientes porque prefieren la flexibilidad en busca de las capacidades innovadoras.

◆ Analizadoras

Son organizaciones que poseen un cierto dominio del mercado y del volumen de ventas de sus productos servicios, son relativamente estables y tienen la fortaleza de concentrar en sus operaciones y la eficiencia a través de estructuras y procesos altamente formalizados;

sus directivos son selectivos ante las oportunidades de negocio o de innovación.

#### ◆ Reactivas

Son organizaciones donde los directivos perciben los cambios en un entorno de negocios pero son poco eficaces para responder efectivamente a tales cambios porque este tipo de empresas carece de consistencia y trata de ajustarse en la medida de sus posibilidades a los cambios del entorno.

Por último, Miles & Snow (1986) aportaron conocimiento sobre el impacto de las estrategias en el desempeño de las empresas resaltando que exige una red dinámica que combina estrategia, estructura y administración de procesos; además de que las nuevas formas de organización obligan a desarrollar los conceptos para explicar las características de las funciones y los procesos dentro del concepto de estrategia empresarial.

### **3. COMPETITIVIDAD**

En este bloque se desarrollarán los fundamentos teóricos sobre la variable competitividad, donde se puede anticipar que el análisis de las fuentes de competitividad de las empresas cuenta con un importante eje en el estudio de los factores condicionantes de la rentabilidad. Rodríguez (2008) señala que uno de los principales factores de competitividad de las empresas viene definido por la rentabilidad del negocio, en la medida en que el éxito de las mismas en el mercado esta condicionado en buena parte a la generación de riqueza para sus propietarios.

A ello se le adjunta el concepto de rentabilidad, que viene determinada por las características estructurales y del sector donde la empresa desarrolla sus actividades, tales como barreras de entrada y de salida, grado de concentración existente, intensidad en la utilización del factor trabajo, tasa de crecimiento de la demanda, entre otros, lo que implica cierta homogeneidad intersectorial.

#### **4. CONCEPTOS GENERALES DE COMPETITIVIDAD**

Mencionan Martelo et al (2011) que cada vez existe un mayor número de empresas que entienden el concepto de valor para el cliente, así pues se convierte en un factor clave a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva. Crear valor conlleva la capacidad para implantar combinaciones de recursos que permitan desarrollar competencias y conocimiento, y que sean a su vez, capaces de incrementar la eficiencia alcanzada en el uso de los recursos presentes en el sistema.

De forma que en esencia, el trabajo estratégico de los directivos es entender el entorno competitivo. (Dess & Lumpkin, 2003), (Bateman & Snell, 2004), y (Hill & Gareth, 2009) entre otros hacen referencia a (Porter, 1980), (Porter, 2008) como uno de los principales exponentes del análisis de las fuerzas competitivas, ya que el punto de vista de Porter hace mención de la existencia de cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un sector industrial o país.

La idea subyacente es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial; cabe señalar que Porter en ningún momento hace referencia a competitividad específica para empresas.

◆ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Para ello considera:

◆ Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los inputs que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto coste.<sup>11</sup>

◆ Poder de negociación de los compradores.

◆ Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Habría que recordar que la meta de cualquier estrategia competitiva para una unidad de negocio, empresa u organización es alcanzar una posición que le permita defenderse de estas cinco fuerzas competitivas o aprovecharlas a su favor. (Porter, 1980)

Pero la configuración de estas cinco fuerzas competitivas tendrá diferencias específicas dependiendo de la industria que se esté

---

<sup>11</sup> Esta situación se acentúa cuando existen pocos productos sustitutos

analizando, porque no existen hábitos de consumo universales y los valores de ponderación para cada fuerza son diferentes en cada contexto. La importancia total de las cinco fuerzas determina el potencial de ganancia en una industria, considerándolo en términos que miden el retorno de las inversiones de capital; donde es entendible que no todas las industrias tienen la misma capacidad de retorno de inversión.

## **5. VENTAJAS COMPETITIVAS**

El doble diamante generalizado de Moon, Rugman y Verbeke (1995) considera que la competitividad de una nación necesita en parte del diamante local y en parte del diamante extranjero<sup>12</sup> con el que se relacionan sus empresas; con lo que se pretende incorporar la actividad multinacional y el gobierno dentro del modelo, planteando que en un país el valor añadido sostenible resulta tanto de las empresas locales como de las extranjeras. Adicionalmente, la actividad multinacional, ya sea dentro o fuera, es importante para la competitividad de una nación, ya que afecta a todos los determinantes del diamante.

Por otro lado el modelo de nueve factores fue desarrollado por Cho (1994) como otra extensión del diamante de Porter, en este modelo se hace una división entre factores humanos (representa a los trabajadores, los políticos, los empresarios y los profesionales) y factores físicos (recursos heredados, la demanda local, las industrias relacionadas y afines); incluyéndose el parámetro oportunidad no

---

<sup>12</sup> El tamaño del diamante global es fijo dentro de un período predecible, pero el tamaño del diamante local varía de acuerdo a las dimensiones del país y a su competitividad.

como algo exógeno al modelo sino interno al mismo. Destaca la posición competitiva relativa entre países como un elemento significativo en la competitividad de una nación.

Un país no puede ser competitivo en el ámbito internacional simplemente porque tiene una o dos industrias con éxito, sino que debe tener una multitud de industrias con una fuerte competitividad

## **6. MARCO CONTEXTUAL LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES), tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las empresas MPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las MPYMES.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

Wiltshire (1971) definió a la pequeña empresa como: un negocio en el cual se exigen a dos personas que tomen todas las decisiones de dirección críticas: finanzas, contabilidad, personal, compras, procesar,

reparar, comercializar y vender sin la ayuda de especialistas interiores y con conocimiento específico en una o dos áreas funcionales.

Jiménez (2002) comenta que cuando se habla sobre las pequeñas y medianas empresas (PyME's), usualmente se hace referencia a un concepto muy vago. Una empresa es considerada PyME en algunos países si tiene menos de 250 personas, en esos mismos países podría ser considerada una PyME la industria de aparatos del hogar con menos de 500 personas y una de acero con menos de 1000.

## 7. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

En la presente investigación para clasificar la pequeña empresa, nos apegaremos a la clasificación que se hace en el Diario Oficial de la Federación, vigente desde diciembre 2002, donde establece los diferentes sectores de acuerdo a número de personas que se encuentran trabajando dentro de las empresas y sectores.

**CUADRO 1 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESAS SEGÚN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN**

	<b>INDUSTRIAL</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>MICRO</b>	0-10	0-10	0-10
<b>PEQUEÑA</b>	11-50	11-30	11-50
<b>MEDIANA</b>	51-250	31-100	51-100
<b>GRANDE</b>	Más de 251	Más de 101	Más de 101

**FUENTE: DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (D.O.F.) 13 DIC. 2002**

Existe otra clasificación de las pequeñas empresas del sector manufacturero, tabla 2 del INEGI publicada en los censo del 2004



donde se clasifica a la pequeña empresa del sector manufacturero tomando en cuenta 2 factores importantes que son: el volumen de ventas y el número de empleados con los que se encuentra trabajando.

**CUADRO 2 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA MANUFACTURERA SEGÚN EL NÚMERO DE EMPLEADOS Y EL VOLUMEN DE VENTAS**

Tamaño de la empresa	Ventas anuales expresadas en salarios mínimos anuales	Empleados
Micro	< 110	1 – 15
Pequeña	111 – 1 115	16 –100
Mediana	1,116 – 2,010	101 – 250

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE (INEGI, 2008)

## 8. ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

Entre las contribuciones más importantes de las grandes empresas y su conglomerado a la producción resaltan las relativas siguientes: la petroquímica (México se ubica entre los 10 países exportadores más importantes de esos productos); el hierro y el acero; los productos químicos; el procesamiento de minerales no metálicos; la generación de productos eléctricos y electrónicos, así como de automóviles.

## 9. ESTUDIO DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO SAN LUIS POTOSÍ

En San Luis Potosí había 63,820 unidades económicas en 2003; al comparar esta cifra con la reportada en 1998, hubo un incremento de

9.4%. Estas unidades dieron empleo a 308,813 personas, 24.8% más que el personal ocupado registrado en 1998 por los censos económicos anteriores.

Actualmente en el Estado de San Luis Potosí se puede observar las estadísticas muestra como el sector comercio es una de las ramas donde se registran más empresas, así mismo el sector industria se queda en segundo término y por último el sector servicios. Es importante destacar que en todo el estado no se ha podido alcanzar un crecimiento empresarial, no se registran pequeñas empresas por lo menos en 45 municipios, esto indica que el estado se encuentra en un crecimiento muy lento y creo que hace falta que el gobierno impulse a más negocios y por ende se aumente el índice de empleos y así podrá satisfacer las necesidades de un pueblo.

## **10. METODOLOGÍA A OCUPAR**

El objetivo de cualquier investigación es adquirir conocimientos donde la selección de la metodología es sumamente importante para ubicar la información apropiada para conocer la realidad. Existiendo así los métodos<sup>13</sup> inductivos y deductivos que tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente.<sup>14</sup>

Así, la forma de abordar los conceptos a desarrollar en una investigación depende en primera instancia de la profundidad con la que se llevará a cabo, así existirán investigadores que prefieran una

---

<sup>13</sup> Aquellos procedimientos que buscan acrecentar o profundizar conocimientos, enriquecer el patrimonio cultural con explicaciones más precisas de hechos y fenómenos de la realidad cotidiana.

<sup>14</sup> Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.

aproximación de carácter descriptivo en donde se pueda identificar las partes que integran cada concepto o variable.

En la construcción del diseño metodológico es necesario establecer los paradigmas sobre la naturaleza misma de la investigación, de esta forma (Cook & Reichardt, 1986) destacan lo siguiente:

➤ Paradigma Cuantitativo:

- Dirigido a encontrar los hechos y causas del fenómeno estudiado.
- Amplia discusión sobre el mecanismo de medición y control de los resultados.
- Su perspectiva es desde el exterior al fenómeno estudiado.
- Orientado a la comprobación de hipótesis mediante el método deductivo.
- Busca incluir los conceptos de fiabilidad, solidez de los datos obtenidos y reproducibilidad.
- Estudia casos múltiples con la finalidad de aportar conclusiones generalizables.
- Parte de que la realidad tiene un comportamiento estable.

Sin embargo, la estrategia metodológica cuantitativa presenta ciertos límites y desventajas: (Huamán V., 2005)

- Es un acercamiento indirecto a la realidad pues no genera las condiciones para que el investigador se involucre con los sujetos que investiga.
- Se busca establecer una relación de causa-efecto entre dos fenómenos.

- Debido al uso de procedimientos estadísticos se generan indicadores del comportamiento entre dos variables, siempre y cuando las características del entorno no sean modificadas.
- No siempre se pueden evaluar completamente las variables del entorno, ya sea por su propia complejidad o por la ausencia de información específica.

Para poder medir la magnitud de las variables se requiere dividir las en componentes específicos (aunque al momento de representar los resultados se tomarán todos los componentes en la variable dependiente que le corresponda) de los cuales se obtendrá el instrumento de recolección de datos. Para las variables dependientes se diseñó lo siguiente:

- ◇ COMPETITIVIDAD. Porter (1980) Roca y Bou (2007) Afuah (2009)
- ◇ Factores Genéricos (plaza)
- ◇ Costos.
- ◇ Factores Genéricos (producto, precio).
- ◇ Proveedores.
- ◇ Factores Genéricos (promoción).
- ◇ Ventaja Competitiva.

Mientras que las variables independientes se definen en componentes que serán evaluados individualmente (al momento de realizar el análisis estadístico se facilitará excluir un componente con base a su significancia).

- ◇ ASPECTOS DE MERCADOTECNIA. Jaworski y Kohli (2006) Martin (2009) Ross & Vitale and Weill. (2001)

- ◇ Producto.
- ◇ Precio.
- ◇ Plaza.
- ◇ Promoción.
- ◇ Cadena de suministro.
- ◇ ASPECTOS PRODUCTIVOS. Uc, Martín y Marín (2011)  
Zapata (2004) Claver, Quer y Molina (2005)
- ◇ TIC's.
- ◇ Procesos / Equipos.
- ◇ Productividad.
- ◇ Calidad.
- ◇ Mantenimiento.
  
- ◇ CAPITAL HUMANO. Prahalad y Hamel (1990 y 1994) Hamel  
(1996)
- ◇ Estabilidad.
- ◇ Orientación a resultados.
- ◇ Incentivos.
- ◇ Competencias.
- ◇ Capacidades.
- ◇ INNOVACIÓN. OECD- EUROSTAT (2005) Bloch (2007)  
Hadjimanolis (2000)
- ◇ Innovación en Producto y Procesos.
- ◇ Innovación vía Conocimiento.
- ◇ Innovación en Organización.
- ◇ POLÍTICAS PÚBLICAS. Lasswell (1971) Bozeman (2000)  
Motta, Oviedo, y Santini (2010) Aguilera, González, y Rodríguez  
(2012)

- ◇ Acceso a Programas.
- ◇ Promoción de Programas.
- ◇ Cooperación e Investigación.

Lo anterior delimita el constructo básico, sin embargo se analizarán los resultados a la luz de otra variable (en este caso funciona como variable de selección) referida al posicionamiento estratégico de la empresa. Tomando una sola tipología de 4 elementos, por lo que se repetirán los análisis para cada uno de ellos.

- ◇ ESTRATEGIA. Miles y Snow (1986)
- ◇ Estrategia Exploradora.
- ◇ Estrategia Analizadora.
- ◇ Estrategia Defensiva.
- ◇ Estrategia Reactiva.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Álamo, F., García, M., & Suárez, S. (2002). Estrategias de crecimiento horizontal y vertical: ¿Unas a expensas de las otras? Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 8, No. 2, 181-198.

Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2010). Rendimiento y configuraciones estratégicas de las MIPYMES del Estado de Aguascalientes. International Federation of Scholar Associations of Management (págs. 46-62). Paris: (IFSAM).

Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011f). Model for strategic sectors in Aguascalientes, Mexico. (Case of study alimentary sector). Advance Compettiveness Research 19(3), 58-73.

Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2012). The impact of public policies as elements of competitiveness for SMEs in the State

of Aguascalientes. En J. Sánchez, & J. Vargas, *Strategies for Competitiveness in a Globalized World* (págs. 167-184). Guadalajara: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

Andrews, K. (1997). *The Concept of Corporate Strategy*. En N. Foss, *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective* (págs. 51-59). New York: Oxford.

Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.

Arikan, A., & Mcgahan, A. (2010). The development of capabilities in new firms. *Strategic Management Journal* 31, 1–18.

Burgelman, R. (2002). *Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future*. New York: The Free Press.

Camisón, C., Garrigós, F., & Palacios, D. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial; Estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 13(3), 161-182.

Carluer, F., & Gaullier, G. (2001). Les productivités des régions françaises sur le moyenne période. *Revue économique* (52), 147-166.

Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, cuarto trimestre, número 004 Grupo Recoletos Comunicación, 8-17.

Cervilla, M. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales* 13(2), 230-248.

Chandler, D. (1962). *Strategy and Structure*. M.I.T. Press, 464. Hill.

Das, S., Zahra, S., & Warketin, M. (1991). Integrating the content and process of strategic MIS planning with competitive strategy.

García, D. (2007). Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa del Estado de Durango (México). Durango, México: Universidades de Juárez Edo. de Durango, Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena.

García, M. (2003). El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial:

Evidencia en las cajas de ahorros españolas (Tesis Doctoral). Las Palmas: Universidad

Las Palmas de Gran Canaria.

García-Tenorio, J., & Pérez, M. (1999). El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. Dirección y Organización (21), 188-197.

GEXPORT. (2011). Incentivos internacionales al crecimiento empresarial. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Gibrat, R. (1931). Les inegalites économiques. París: Dunod.

Goodstein, L. (1991). Applied Strategic Management. México: McGraw Hill.

Grant, R. (1991). Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment. Strategic Management Journal (12), 533-548.

Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive 15(4), 20-29.

Haugstad, B. (1999). Strategy Theory: a Short Review of the Literature. Industrial Management (02), 1-9.

Hax, A., & Majluf, N. (1996). The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach.

New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River.



- Helms, M., Dibrell, C., & Wright, P. (1997). Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry. *Management Decision* 35(9), 689-703.
- Hernández, R., Silvestri, K., & Añez, S. (2007). Los sistemas de información como elemento estratégico de la formación gerencial. *Negotium* 3(07), 5-20.
- Hill, C., & Gareth, R. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Hogwood, B., & Gunn, L. (1984). *Policy Analysis for the Real World*. Oxford: Oxford University Press.
- Huamán, H. (2005). *Manual de técnicas de investigación. Conceptos y aplicaciones*. Perú: IPLADEES.
- INEGI. (2008). *Indicadores Regionales de la Producción Manufacturera, para Diecisiete Entidades Federativas*. México: INEGI.
- INEGI. (11 de febrero de 2011). Banco de Información Económica. Obtenido de <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/bdiesi/bdie.html>
- Klapper, L., & Quesada, J. (2007). Entrepreneurship. *Public Policy Journal* No. 316 The World Bank Group, 1-10.
- Koontz, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* (13), 111-125.
- López, M., & Motina, F. (2003). Sobre la utilización de diferentes indicadores para evaluar el desempeño en las empresas conjuntas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 9(1), 195-208.

Machorro, A., Panzi, M., & Cabrera, G. (2007). Problemas que afectan la administración adecuada de los recursos tecnológicos en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista de la Ingeniería Industrial* 1(1), 1-7.

Machorro, A., Venegas, A., & Resenos, E. (2009). La administración del conocimiento en las organizaciones: El caso de una empresa fabricante de muebles. *Revista de la Ingeniería Industrial* 3(1), 1-16.

Markides, C. (1999). A Dynamic View of Strategy. *Sloan Management Review Massachusetts Institute of Technology* 40(3), 1-23.

Martelo, S., Barroso, C., & Cepeda, G. (2011). Creando capacidades que aumenten el valor para el cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 17 (2), 69-87.

Martín, G., & Navas, J. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa* 12(3), 29-39.

Menguzzato, M., & Renau, H. (1995). *La dirección estratégica: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.

Miles, R., & Snow, C. (1978). Organizational strategy: Structure and Process. *Academy of Management Review* 3(3), 547-562.

Miles, R., & Snow, C. (1986). *Organizations: New Concepts for New Forms*. *California Management Review* 28(3), 62-73.

Mintzberg, H. (1992). *Five P's for Strategy*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall International Editions.

Munive, E., Dewhurst, F., Pritchard, M., & Barber, K. (2004). Modelling the strategy management process: An initial BPM approach. *Business Process Management Journal* 10(6), 691-711.

- Nieuwenhuize, P., & Koch, R. (2007). A good business strategy need not be difficult. How simply strategy can improve your business. Emerald Group Publishing Limited, 3-5.
- Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the firm. Gran Bretaña: Oxford University Press.
- Perdomo, O. (2003). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. INNOVAR (22), 55-62.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy. The Free Press, NY.
- Porter, M. (1996). What's strategy? Harvard Business Review.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.
- Raouf, A. (1994). Improving capital productivity through maintenance. International Journal of Operations & Production Management, Volume 14(7), 44-52.
- Revenge, B. (2006). Factores condicionantes del tamaño y del crecimiento empresarial: Mice, Gophers, Gazelles and Elephants. Madrid: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Roca, V., & Bou, J. (2005). El ajuste en la investigación sobre configuraciones estratégicas y desempeño organizativo: una propuesta metodológica. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 11(3), 15-30.
- Taboada, E. (2004). ¿Qué Hay Detrás De La Decisión De Cooperar Tecnológicamente? Tesis Doctoral. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Thang, N., & Quang, T. (2011). The Impact of Training on Firm Performance in a Transitional Economy: Evidence from Vietnam.

Research and Practice in Human Resource Management 19(1), 11-24.

Zahra, S., & Covin, J. (1994). Domestic and International Competitive Focus,

## **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, MANUFACTURA Y DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS DE ALFARERÍA EN MÉXICO Y NICARAGUA.**

**Autor:** Hugo Ernesto Granados-Echegoyen

**Grado:** Estudiante de Maestría en CIIDIR-OAXACA,

**Institución:** Universidad Centroamericana (UCA),

**Dirección:** Managua, Nicaragua Rotonda Rubén Darío 150 mts. al oeste. Apartado Postal 69

**País:** Managua, Nicaragua

**Correo electrónico:** [echegoyenhugo@hotmail.com](mailto:echegoyenhugo@hotmail.com)

**Autor:** Arcelia Toledo Lopez

**Grado:** Maestría

**Institución:** Instituto Politécnico Nacional

**Dirección:** Calle Hornos 1003, Santa Cruz, Xoxocotlán, Oaxaca, México. C.P. 71230

**País:** México

**Autor:** Carlos Alejandro Granados Echegoyen

**Grado:** Maestría

**Institución:** Instituto Politécnico Nacional

**Dirección:** Calle Hornos 1003, Santa Cruz, Xoxocotlán, Oaxaca, México

**País:** México

**Mesa:** 5

**Modalidad:** Protocolo de proyecto de investigación e investigación en proceso.

# **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, MANUFACTURA Y DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS DE ALFARERÍA EN MÉXICO Y NICARAGUA.**

## **RESUMEN**

El estudio analiza la relación entre las estrategias de manufactura y competitivas y como estas influyen o impactan sobre el desempeño de los negocios. Se evaluara como las estrategias competitivas influyen en las estrategias de manufactura y el resultado de esto en el desempeño de los negocios de artesanía alfarera en México y Nicaragua. Se espera encontrar una relación positiva entre las estrategias competitivas y de manufactura, así como un impacto positivo de la alineación de estas sobre el desempeño. Asimismo se espera que las estrategias con mayor influencia en el desempeño de los negocios sean la diferenciación y la calidad de productos. El presente está estructurado de la siguiente manera, primero se describe el enfoque teórico, las relaciones entre variables y el modelo teórico de investigación, luego la metodología de la investigación para probar las hipótesis y finalmente se describen los resultados esperados de esta investigación. Cabe señalar que esta investigación presentada está en proceso como parte del estudio realizado para la tesis de grado de maestro en ciencias en conservación y aprovechamiento de recursos naturales.

## **INTRODUCCIÓN**

El análisis del desempeño puede ser rastreado muchos siglos atrás, una referencia de estos se encuentra en los escritos de los monjes de Venecia, quienes inventaron el sistema de contabilidad de doble entrada en el siglo trece (Neely, 2007). Con los estudios de Ridgway (1956) y Skinner (1969), dicho análisis se vuelve mas interesante para los investigadores contemporáneos, ya que estos autores analizaron la importancia de alinear las estrategias competitivas y de manufactura para obtener un mejor desempeño (Acquaah, Amoako-Gyampah, & Jayaram, 2011). Asimismo con la evolución de las organizaciones, así como de factores del entorno se identificó que el desempeño de los negocios, no sólo puede ser medido con indicadores financieros en sí, si no que al hablar del desempeño, se puede hacer referencia al desempeño financiero y no financiero (Kumar, Subramanian, & Strandholm, 2002; Garg,Walters, & Priem, 2003). El análisis del desempeño en países en vías de desarrollo se torna de gran importancia, ya que uno de los principales fenómenos que han afectado a los países en desarrollo es el desarrollo considerable del fenómeno de la globalización, el cual ha afectado de manera importante el desempeño de los negocios. El efecto causado por la globalización en los negocios, su entorno y en su toma de decisiones se debe a la interdependencia económica, social y política, creadas por la globalización (Rojas& Sepúlveda, 1999; Thoumrungroje & Tansuhaj, 2007, Amoako-Gyampah& Acquaah, 2008), generando la necesidad de diseñar y aplicar estrategias que les permitan ser competitivos y, por lo tanto, permanecer en el mercado en el largo plazo, dentro de lo cual destacan las estrategias competitivas de diferenciación y liderazgo en costo, así como las

estrategias de manufactura de calidad, flexibilidad, entrega y costos (Porter, 1991; Castro & Vélez, 2002; Aragón & Rubio, 2005<sup>a</sup>, 2005<sup>b</sup>; Molina, 2003; Jiménez, Domínguez & Martínez, 2008). Sin embargo, la revisión de literatura revela que no se ha prestado mucha atención a la relación y alineación de las estrategias de manufactura y competitivas y su efecto sobre el desempeño de las empresas, principalmente en países en vías de desarrollo, ya que dicho análisis ha sido aplicado en su mayoría a países que poseen una industria desarrollada. (Ward & Duray, 2000; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Acquah *et al.*, 2011), lo que nos lleva a preguntarnos: ¿Cómo la alineación entre las estrategias competitivas y de manufactura afecta el desempeño de los negocios de artesanía alfarera en el contexto económico en desarrollo de México y Nicaragua?

Por estas razones la finalidad de esta investigación es analizar la relación entre las estrategias competitivas y de manufactura y su efecto sobre el desempeño de los negocios de artesanía, en la alfarería de México y Nicaragua.

## **ENFOQUE TEORICO**

El estudio del desempeño ha venido evolucionando desde varios siglos atrás (Neely, 2007) y se ha observado que se puede dimensionar en financiero y no financiero. El desempeño financiero puede medirse a través de indicadores tales como el crecimiento en ventas, crecimiento en empleos y control de gastos operacionales, porción del mercado (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Paige & Litrell, 2002; Amoako-Gyampa & Acquah, 2008), así como indicadores no financieros tales como, satisfacción de los dueños del



negocio, logros de independencia, satisfacción de necesidades derivadas del desempeño del negocio (Garget et al., 2003; Kumar et al., 2002; Paige & Litrell, 2002). Asimismo se ha visto la necesidad de alinear las estrategias implementadas por las empresas para la consecución de objetivos y la mejora de su desempeño (Porter, 2000; Acquah et al., 2011)

Hace ya 40 años, con el estudio realizado por Skinner (1969) se vio la necesidad de estudiar el papel que las estrategias de manufactura pudieran tener en las habilidades competitivas de las empresas y por ende, el impacto de éstas en el desempeño de las mismas; desde entonces se han realizado diversas investigaciones para probar lo evaluado por Skinner y mejorar la conceptualización de dichas variables, así como su alineación (Swamidass & Newell, 1987, Ward & Duray, 2000, Amoako-Gyampah & Acquah, 2008, Acquah et al., 2011), los cuales han tomado como marco de referencia lo planteado por Michael Porter (1980, 1985).

Porter (1980), a quien le interesa cómo las empresas pueden mejorar su desempeño basados en estrategias, analizan el desempeño por medio de la competitividad. Según Porter (1991), para los empresarios, competitividad, significa la capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial; para el gobierno, que la nación tenga una balanza comercial positiva, y para los economistas, un bajo costo unitario de mano de obra ajustada a los tipos de cambio. Ward y Duray, (2000), Amoako-Gyampah y Acquah, (2008) y Acquah et al. (2011), a quienes les interesa el desempeño en el ámbito de la empresa, lo consideran como los resultados basados en la competitividad, así, la ven como una medida para valorar la empresa.

Skinner (1974) describió la competitividad de las estrategias mediante los criterios de los ciclos cortos de entrega, calidad superior, desarrollo rápido de nuevos productos, flexibilidad en cambios de volúmenes y la reducción de costos. Wheelwright (1978) identificó la eficiencia, calidad y flexibilidad como los criterios más importantes para evaluar las estrategias de manufactura. Hayes y Wheelwright (1984) identificaron cuatro prioridades competitivas de las estrategias en costos, calidad, flexibilidad y entrega. La revisión de la literatura sugiere la inclusión de criterios tales como los utilizados por Hayes & Wheelwright (1984) de costos, entrega, flexibilidad y calidad como los componentes claves de las mismas (Ward & Duray, 2000; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Acquah et al., 2011). Por lo que en esta investigación se abarcaran estos cuatro criterios para medir las estrategias de manufactura en los negocios de artesanía.

Por otro lado Porter (1991), afirma que existen dos tipos de ventajas a través de las cuales las empresas pueden lograr la competitividad, éstas son: el costo inferior y la diferenciación. El costo inferior se genera por la capacidad de una empresa de diseñar, fabricar y comercializar un producto más eficiente, comparado con el de sus competidores; mientras que la diferenciación es la capacidad de ofrecer un valor superior y singular en cuanto a calidad, características especiales y servicio postventa del producto.

Porter (1980) desarrolló la idea de que todas las estrategias competitivas son variantes de las estrategias genéricas que involucran la decisión entre diferenciación y los costos, con un grado de enfoque, ya sea a un nicho de mercado o a otro mercado en general, creando otra dimensión competitiva. Desde entonces

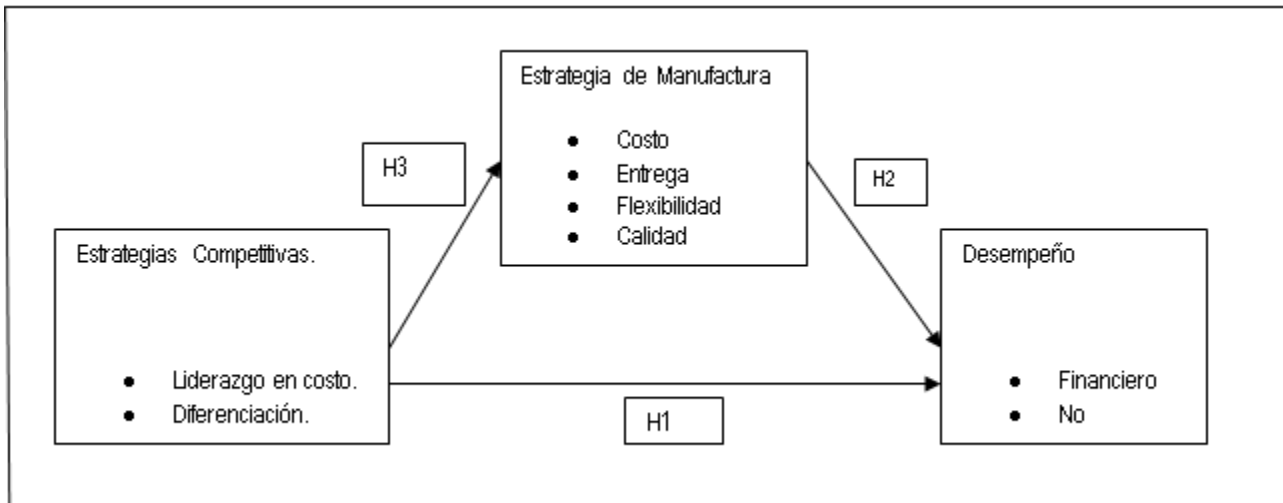
muchos autores han modificado y adaptado las estrategias genéricas de Porter para realizar estudios en el área estratégica (Dess & Davis, 1984; Ward & Duray, 2000, Amoako-Gyampa & Acquah, 2008; Acquah et al., 2011).

Porter (2000), define las estrategias competitivas, como las acciones llevadas a cabo por la empresa, ya sean éstas ofensivas o defensivas, para crear una posición atractiva dentro de un mercado, lo que está dirigido a obtener un mejor resultado o un mejor desempeño. La investigación se centrará en las estrategias competitivas de Porter (1980) de diferenciación y liderazgo en costo y enfoque (Costos o diferenciación en nichos de mercado) por distintas razones. Primero, la tipología utilizada por Porter (1980) se superpone con otras tipologías, por ejemplo la estrategia de liderazgo en costo se asemeja a la estrategia defensiva de Miles y Snow (1978), en la cual los negocios no tienen mucho poder sobre el mercado donde actúan, tratan básicamente de defender su posición según el criterio de eficiencia y la estabilidad; en lugar de realizar cambios importantes en la tecnología y en la estructura (Cabello et al., 2006); la estrategia de diferenciación de Porter (1980) también es similar a la estrategia prospectiva de Miles y Snow (1978) indicando que las organizaciones Prospectivas (exploradoras) llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados. Segundo, las estrategias genéricas han sido utilizadas para analizar diversas variables relacionadas al desempeño de las organizaciones (Amoako-Gyampa & Acquah, 2008; Ward & Duray, 2000; Dess & Davis, 1984).

Otra de las razones por la que considera la teoría de estrategias competitivas de Porter (1980) se debe a que él plantea un análisis estratégico para sectores que tienen procesos rudimentarios y bajos volúmenes de producción, bajos ingresos, participan de pequeñas porciones del mercado, están dispersos y sus características están estrechamente ligadas a la capacidad emprendedora de los dueños del negocio el sector de la artesanía, y aunque tiene gran número de pequeños productores, cuenta con una porción pequeña del mercado local y regional para cada uno; por lo tanto, un sector así tradicionalmente se ha considerado una industria fragmentada (Domínguez et al., 2004; Porter, 2000).

### **Modelo de investigación**

El modelo conceptual de investigación es presentado en la Figura 1. El modelo supone que el desempeño de las empresas es directamente afectado por las estrategias competitivas (Diferenciación y Liderazgo en costo) y las estrategias de manufactura (Costo, Entrega, Flexibilidad y Calidad). El desempeño también es afectado indirectamente por las estrategias competitivas por medio de las estrategias de manufactura. Entonces las estrategias de manufacturas deben de mediar la relación entre las estrategias competitivas y el desempeño. Esta relación es propuesta debido a que ha sido argumentado que para que las empresas manufactureras sean exitosas en mejorar su desempeño debe de existir consistencia entre las estrategias competitivas y de manufactura, con las primeras tomadas como directriz, entonces el modelo también propone que las estrategias competitivas influyen en las de manufactura.



H1: Existe un relación entre las estrategias competitivas y el desempeño, la cual se ve mediada por las estrategias de manufactura.

H2: Existe una relación directa y positiva entre estrategias de manufactura y el desempeño.

H3: Existe una relación directa y positiva entre las estrategias competitivas y el desempeño de las empresas.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se realiza desde de Enero 2011a Diciembre de 2012 en el Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIIDIR) unidad Oaxaca, del Instituto Politécnico Nacional (IPN), localizado en Santa Cruz Xoxocotlán; Oaxaca. Se utiliza una metodología analítica no experimental de corte transversal para comprobar las hipótesis planteadas en el

modelo de investigación, lo cual consiste en el diseño y aplicación de un instrumento cuantitativo, que estará referido a un cuestionario para la recolecta de datos. El cuestionario se aplicará a muestras representativas de artesanos de las dos poblaciones seleccionadas: San Bartolo Coyotepec – México y Masaya, Matagalpa y Jinotega – Nicaragua.

El instrumento cuenta con una escala tipo Likert de 5 puntos, teniendo como punto mínimo 1 y máximo 5. Asimismo, para una mejor elaboración y validez del cuestionario se realizan entrevistas a profundidad a investigadores y docentes relacionados con la actividad del barro negro y la actividad micro empresarial.

Antes de la aplicación definitiva del cuestionario se realizó una encuesta piloto para determinar la validez del cuestionario, es decir que las preguntas plasmadas en el mismo sean entendidas por los artesanos de igual manera que el investigador. De la misma forma, se realizará un análisis exploratorio para reducir el número de factores de las variables y posteriormente se hará un análisis confirmatorio para validar la carga y definición de los factores y así, poder determinar la confiabilidad del cuestionario, así como la no variabilidad de medición entre las dos muestras poblacionales.

El tratamiento de los datos se hará por medio de dos variables de control, por la zona en que se encuentran ubicados los negocios y el tamaño de los negocios, el cual está contenido en el número de trabajadores que tenga el negocio, las ventas y ganancias.

Las técnicas de análisis para la prueba de hipótesis, consisten en la aplicación de regresiones simples y múltiples, así como la utilización del modelo de ecuaciones estructurales, si los datos así lo permiten.

Una vez aplicada las técnicas de análisis se procederá a realizar las comparaciones tanto de variables y relaciones entre las dos muestras poblacionales.

Finalmente, se presentaran tablas de análisis, así como los resultados de la investigación con las interpretaciones y explicaciones pertinentes.

Para la determinación de las dos poblaciones se procedió a revisar bases de datos existentes acerca de actividades micro empresarial, específicamente artesanal, tanto de México-Oaxaca y Nicaragua-Masaya, Matagalpa y Jinotega.

En el caso de México-Oaxaca, la localidad donde se realizó el estudio es San Bartolo Coyotepec, el cual cuenta con una extensión territorial de 45.93 km<sup>2</sup>; representando un 0.04% de la superficie total del estado de Oaxaca. Se localiza en la parte central del estado y la distancia entre la capital y el municipio es de 12 km. (INEGI, 2010).

La localidad cuenta con una población total de 8,684 habitantes, de los cuales 4,141 son hombres y 4,543 son mujeres (Censo de Población y Vivienda INEGI 2010). Se caracteriza por su artesanía de Barro Negro y aproximadamente el 56% de la población se dedica a esta actividad, sin embargo solo el 15% de los artesanos cuenta con hornos para trabajar.

Sin embargo para la determinación del tamaño de muestra necesario para el estudio, se hizo necesaria la identificación del universo poblacional de artesanos dedicados a la manufactura de barro negro, por lo que se procedió a identificar la población de artesanos dedicados a la actividad en la localidad de San Bartolo Coyotepec. Para la

determinación de dicho universo se encontró que hasta la fecha no se cuenta con un censo oficial de artesanos dedicados a esta actividad, ya que fuentes del ayuntamiento mencionan que existen alrededor de 700 artesanos dedicadas a esta actividad. Por otra parte, Ramos y Simón (2007) menciona que existen alrededor de 300 artesanos dedicados a la cerámica y alfarería, mientras que el INEGI en su censo económico menciona una población ocupada de 316 en el sector de manufactura y de 128 para el subsector de alfarería, porcelana y loza, por lo que para este estudio se identificó un universo poblacional de 128 artesanos, cifra que fue tomada de los registros oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, en la base de datos referente al censo económico 2009 (INEGI, 2010).

En Nicaragua las artesanías también se presentan con amplia variedad. Se destacan las localidades de Masaya, Jinotega y Matagalpa en donde predomina la artesanía que se caracterizan por la elaboración de artesanía de barro negro. Actualmente en Jinotega existen 4 comercios especializados donde se oferta este tipo de artesanías y en Matagalpa donde existen 3 familias especializadas en el barro negro, sin embargo es notable que la artesanía de barro que prevalece en Nicaragua es la de la localidad Masaya y Pueblos Blancos con gran participación en los principales puestos de venta a nivel nacional y en el exterior (Sevilla & Vázquez, 2009).

Las localidades de estudio se dividieron principalmente en Matagalpa y Jinotega. Estos departamentos poseen un relieve montañoso con un clima fresco por el cual a la ciudad de Jinotega se le conoce por La Ciudad de las Brumas. La ciudad de Matagalpa, llamada La Perla



del Septentrión, es una de las poblaciones más antiguas de Nicaragua. Es aquí donde destaca la cerámica negra. Para la determinación de la población de estudio se tomo en cuenta el único estudio oficial que existe hasta el momento (Censo de Artesanías y Artesanos, 2001) el cual indica que en la ciudad de Jinotega existen dos cooperativas de mujeres dedicadas a la actividad alfarera con un numero de socias de 29 artesanas divididas en las cooperativas (La Cooperativa San Expedito con 17 socias y la Cooperativa San José con 12 socias). Y en Matagalpa se encuentran la familia Rodríguez con un número de artesanos de 9 individuos. Es por esto que el tamaño poblacional para el caso de Nicaragua fue de 38 artesanos en total. Dicho número de socias se tomo como muestra total para el estudio debido a que no existen registros específicos de este rubro (Inventario Nacional de Artesanías y artesanos, 2001).

Una vez identificado el tamaño de la población para el estudio, se procedió a determinar el tamaño de la muestra y el método de muestreo. La determinación de la muestra se hace necesaria para la prueba de las hipótesis planteadas. El tamaño de la muestra se determinó con el fin de realizar la investigación con el número adecuado de artesanos y tener precisión al estimar los estadísticos y las diferencias significativas. De igual modo, esto permite un uso eficaz de tiempo y recursos, incrementando la calidad de la investigación.

Se tomó en cuenta la metodología para determinar el tamaño de muestra indicada para ecuaciones estructurales, la cual se refiere al método RMSA (Root-Mean-Square error of Aproximación) con lo que se determinó el tamaño muestral respetando un indicador de poder

estadístico de 80% para disminuir la probabilidad de cometer un error tipo I (MacCallum, Browne, & Hazuki, 1996).

Se determinó la proporción del universo a tomar en cuenta, tanto de San Bartolo Coyotepec – México y Jinotega y Matagalpa – Nicaragua. Los tamaños poblacionales se obtuvieron de la base de datos del Censo Económico 2010 del INEGI, para Oaxaca-México y del Inventario Nacional de Artesanía y Artesanos de Nicaragua (2001). Una vez identificadas las poblaciones de estudio se tomó un tamaño muestral como punto de partida igual a 88, se sustituyeron los valores en las ecuaciones 1, 2, 3, 4 y 5 mostradas en la tabla 1. Se realizaron 5 iteraciones para determinar el tamaño de muestra óptimo.

Tabla 1. Ecuaciones para la determinación del tamaño muestral del estudio.

Ecuación 1	$Lo = (N-1) (df) (Eo)^2$
Ecuación 2	$La = (N-1) (df) (Ea)^2$
Ecuación 3	$P = NCDF.CHISQ$ (cv, df, Lo)
Ecuación 4	$P = NCDF.CHISQ$ (cv, df, La)
Ecuación 5	$N = La/df (Eo)^2 + 1$

***Dónde:***

***N = Tamaño de muestra***

***df = Grados de libertad***

***Eo = 0.05***

***Ea = 0.08***

Entonces se sustituyeron los valores correspondientes y se obtuvo como resultado una muestra de 53 datos en total para que los resultados cuenten con un poder igual al 80%. Sin embargo siguiendo la regla estadísticas muestral que nos indica que el número de la muestra debe de ser mayor a 30 para asegurar que los datos tengan una distribución normal, se determinó una muestra global de 70 artesanos en total (Castillo-Márquez, 2005). La aplicación de estos cuestionarios estará dividida entre las dos poblaciones de estudio, es decir 35 encuestas comprenderán la muestra representativa de la población de artesanos productores de barro negro en San Bartolo Coyotepec, México y 35 para la población de Masaya Catarina, Nicaragua.

Una vez obtenido el tamaño de la población y determinado el tamaño de la muestra, el procedimiento que se utilizó para seleccionar a los artesanos es el muestreo de poblaciones. Para hacerlo existen dos formas, éstas son por medio del muestreo probabilístico o por el no probabilístico. El probabilístico (aleatorio simple, aleatorio sistemático, aleatorio estratificado y aleatorio por conglomerados) se deriva de la probabilidad que cada individuo de la población tiene para ser seleccionado, la cual es la misma ya que son seleccionados al azar, mientras que el no probabilístico (accidental, de conveniencia, por cuotas y por bola de nieve) es aquel en el que no

todos los sujetos tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra de estudio (Fuentelsaz, 2004).

Dicho lo anterior, la herramienta de muestreo que se utiliza en la investigación es el muestreo por bola de nieve, debido a las características del sector y a la falta de bases de datos, padrones e inventarios de alta precisión. Éste se utiliza cuando la población es difícil de identificar o cuando es complicado acceder a ella porque tiene ciertas características que no son muy aceptadas socialmente. Se trata de seleccionar a los individuos a partir de recomendaciones de una persona o grupo con el que se ha establecido comunicación, lo cual nos va derivando a otros individuos que cumplen con las características de estudio; éstos, a su vez, conducen a otros y así sucesivamente hasta alcanzar la muestra determinada (Fuentelsaz, 2004).

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Las estrategias de manufactura que una empresa escoge estarán determinadas por la estrategia competitiva adoptada por la misma (Ward & Duray, 2000; Amoako-Gyampa & Acquah, 2008; Acquah et al., 2011). Estudios iniciales como los de Swamidass & Newell (1987) y algunos un poco más recientes como Ward y Duray (2000), Castro y Vélez (2002), han enfatizado en las prioridades competitivas de la manufactura como los costos, entrega, flexibilidad y calidad que las empresas deben desarrollar en concordancia con los objetivos planteados o deseados.

Cuando se hace referencia a la función de la manufactura, se espera que éstas involucren decisiones referidas a la estructura e

infraestructura de la empresa, las cuales deberán de ir de la mano con las capacidades de reducir costo, rapidez en entrega, flexibilidad en diseño y generar una calidad superior. Estas capacidades permiten a las empresas competir a un nivel empresarial en términos de diferenciación o liderazgo en costo (Ward & Duray, 2000; Cabello et al., 2006; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Acquah et al., 2011). Una gran parte de los costos de los productos están comprometidos, controlados y se derivan de las funciones de manufactura, como consecuencia, la habilidad de las empresas de competir por medio del liderazgo en costos está fuertemente relacionada con la efectividad que las estrategias de manufactura persiguen la reducción de costos. Asimismo cuando los tiempos de producción se reducen como resultado de una estrategia de flexibilidad, se puede traducir en reducción de costos debido a la habilidad de pasar de un enfoque de producción en grandes cantidades a una de pequeños lotes según se requiera (Gupta & Summer, 1996). De lo anterior, se espera, que la alineación de las estrategias competitivas con las de manufactura se traduzca en un mejor beneficio o desempeño para las empresas.

Amoako-Gyampa & Acquah (2008) y Acquah et al. (2011) realizaron un estudio utilizando información obtenida de 250 empresas manufactureras en Ghana, en el cual encontraron una fuerte relación ( $p=0.01$ ) entre las estrategias competitivas (Diferenciación y Liderazgo en costo) y las estrategias de manufactura (calidad, costo, flexibilidad y entrega). Asimismo Ward y Duray (2000) encontraron que las estrategias competitivas influyen en la selección apropiada de la estrategia de manufactura, observando que la diferenciación está positivamente relacionada con la calidad y flexibilidad con un nivel de

significancia del 0.05. Los coeficientes encontrados de la relación de la estrategia competitiva de diferenciación con las prioridades competitivas de manufactura son significantes. El coeficiente encontrado de diferenciación, flexibilidad y calidad son significantes a menos de 0.05. La unión entre diferenciación, bajo costo y entrega son significantes a un 0.10. Lo que recomienda que los diferenciadores exitosos persigan una estrategia de manufactura para hacer sus productos y ofertas distintas en el mercado (Ward& Duray, 2000; Amoako-Gyampah& Acquah, 2008). Específicamente encontraron que la calidad está relacionada con el incremento en ventas y de mercado en ambas estrategias competitivas. Estos resultados concuerdan con Ibarra et al. (2004) observando que aquellas empresas que buscan una diferenciación tenderán al desarrollo de nuevos productos y procesos para prever una no alineación de las estrategias. La revisión de literatura soporta la hipótesis de que existe una relación entre las estrategias competitivas, manufactura y el desempeño, sin embargo estos estudios se han realizado, en su mayoría, en países desarrollados, los cuales cuentan con industrias con un mayor conocimiento en procedimientos administrativos y estratégicos(Ward& Duray, 2000; Amoako-Gyampa& Acquah, 2008; Acquah et al., 2011).

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J., (2011). Resilience in family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm

performance. *International Journal of Production Research*, 49, 5527-5544. doi:10.1080/00207543.2011.563834

Amoako-Gyampah, K., & Acquah, M., (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *International Journal of Production Economics*, 111, 575–592.

Aragón, S. A., & Rubio, B. A., (2005a). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 16, 35-69.

Aragón, S. A., & Rubio, B. A., (2005b). Factores asociados con el éxito competitivo de las PyMEs industriales en España. *Universal Business Review*, 8, 38-51.

Cabello, C. A., Reyes, A. R., & Solís, P. P., (2006). La estrategia competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global. Universidad Nacional Autónoma de México. *Contaduría y Administración*, ISSN 0186-1042.

Castillo-Márquez, L., E., (2005). *Elementos de Muestreo de Poblaciones*. Universidad Autónoma de Chapingo. II Edición. México. ISBN 968-884-375-X.

Castro, C., & Vélez, M., (2002). Modelo para la selección de un sistema de la programación de la producción, un enfoque estratégico. *Revista Universidad EAFIT*, 128 (38), 23-32.

Dess, G. G., & Davis, P. S., (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27 (3), 467-488.

Domínguez, M., Hernández, J., & Toledo, A., (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México". Cuadernos de Administración, 27, 127-158.

Fuentelsaz G. C., (2004). Cálculo del tamaño de la muestra. Matronas Profesión, 5 (18), 5-13.

Garg, V. K., Walters, B. A., & Priem, R. L., (2003). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. Strategic Management Journal, 24 (8), 725-744.

Gupta, Y.P., & Somers, T.M., (1996). Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: a path analysis approach. Production and Operations Management, 5, 204–233.

Hayes, R.H. & Wheelwright, S.C. (1984). Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing, p. 209, John Wiley & Sons, New York..

Ibarra, M. S., Sarache, C. W. A., & Suárez G. M., (2004). La estrategia de producción: una aproximación al nuevo paradigma en investigación en manufactura. Revista Universidad EAFIT, 40 (octubre-diciembre) Disponible en : <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21513606>> ISSN 0120-341X

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). Sistema de Consulta de Censos Económicos 2009. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/saic/default.asp>.



Jiménez-Castañeda, J. C., Domínguez, H. M., & Martínez, C. J., (2008). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México.

Kumar, K., Subramanian, R., & Strandholm, K., (2002). Market and efficiency-based strategic responses to environment changes in the health care industry. *Health care management review*, 27, 21.

MacCallum, R. C., Browne W, M., & Hazuki M. S., (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Ohio State University*, 1, 130-149.

Miles, R.E., & Snow, C.C., 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, New York.

Neely, A. D., (2007). *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*. Second edition. Cambridge University Press.

Paige, R. C., & Littrell, M. A., (2002). Craft retailers' criteria for success and associated business strategies. *Journal of Small Business Management*, 40, 314-331.

Pereira, M.T., 2001. *Inventario Nacional de Artesanías y Artesanos de Nicaragua*. Managua-Nicaragua, Mayo 2001.

Porter, M. E., (2000). La Estrategia Competitiva en las Industrias Fragmentadas. In: *Estrategia Competitiva*. CECSA, México. 203-302p.

Porter, M., (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M., (1991). "La ventaja competitiva de las naciones", Editorial Vergara. Argentina.

Ramos, S.& Simón, R., (2007): San Bartolo Coyotepec, municipio conurbado de la ciudad de Oaxaca de Juárez. Producción artesanal y su influencia en el Desarrollo Local”. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 100. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2008/rssr.htm>.

Ridgway, V. F.,(1956). Dysfunctional consequences of performance measurements. *Administrative Science Quarterly*, 1(2),: 240-247.

Rojas, P., & Sepúlveda, S., (1999). ¿Qué es la competitividad?. Serie de Cuadernos Técnicos/IICA,9, 1-25.

Sevilla, R., T., L. & Vasquez, M., O. E., (2009). Estudio de mercado para la comercialización de artesanía de barro negro en los Municipios de Managua, Granada, Masaya y Jinotega, en el año 2008. Universidad Nacional Agraria Facultad de Desarrollo Rural. (Trabajo de culminación de estudio para optar al título de Lic. En Agronegocios). Managua, Nicaragua Enero.

Skinner, W. (1974). «The Focused Factory». *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 113-121.

Skinner, W., (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard business review*, 47, 136-145.

Swamidass, P.M., & Newell, W.T., (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management Science*, 33, 509–524.

Thoumrungroje, A., & Tansuhaj, P., (2007). Globalization effects and firm performance. *Journal of International Business Research*, 2, 43-58.

Venkatraman, N. Y., & Ramanujam, V., (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-804.

Ward, P. T., & Duray, R., (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, 18, 123-138.

Wheelwright, S.C. (1978). «Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions». *Business Horizons*, vol. 21, núm. 1, febrero, pp. 57-66.

# **ESTUDIO DE LA PERDURABILIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL VALLE DE ABURRÁ**

**Autor:** Eva Cristina Manotas Rodríguez

**Grado:** Magister en Estadística

Estudiante Doctorado en Administración

**Institución:** Universidad EAFIT

**Dirección:** Calle 54 No 77 C-31 Interior 302

**País:** Colombia – Antioquia – Medellín

**Correo electrónico:** emanota1@eafit.edu.co

**Mesa:** 5

**Modalidad:** Protocolos de proyectos de investigación

# **ESTUDIO DE LA PERDURABILIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL VALLE DE ABURRÁ**

## **RESUMEN**

Las mipymes en Colombia forman un tejido productivo y comercial con fuerte influencia en el desarrollo económico nacional. Ante la alta tasa de mortalidad de las mipymes, la pregunta es: ¿por qué mueren?, y este enfoque de abordaje se inclina hacia el uso de metodologías cuantitativas que permitirían una apropiada descripción tangible del problema.

Las mipymes del sector textil en el Valle de Aburrá, han representado históricamente a la industria en la región y el país, y han contribuido fuertemente a la economía regional y nacional, y su condición altamente sensible de cara a un entorno dinámico en interacción con tratados de libre comercio, las identifica como organizaciones objeto y sujeto de estudio e investigación.

La pregunta de investigación que se propone es: ¿Por qué logran desarrollarse las mipymes de este sector? ¿Cuál es su nivel de perdurabilidad?, ya que la inquietud así planteada, motiva un abordaje integral, que no solo se quede en la mera descripción y medición de impactos de factores tangibles en la perdurabilidad, sino que también incite al abordaje de esta realidad desde otras explicaciones y complejidades que den cuenta de la importancia de las personas y sus roles dentro de las organizaciones de las mipymes.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las micro, pequeñas y medianas empresas se han convertido en un elemento importante para la economía colombiana, ya que actúan como impulsadoras en el desarrollo sostenible del país por su gran aporte a la generación de empleos: “Este sector concentra más del 90% de los negocios en Colombia, y genera más del 81% de los puestos de trabajo en el país” (Mesa, 2010).

Sin embargo existen diversas dificultades que tienen que enfrentar las empresas de este sector: Las deficiencias en la gestión, problemas de falta de asociatividad, las influencias negativas de las variables del entorno y la falta de crédito y de apoyo gubernamental; entre estos están inmersos la coyuntura económica, el acceso al financiamiento, el sistema tributario, el acceso a mercados, la legislación laboral, el apoyo del Estado, que constituyen los factores externos. Aunque también están la poca realización de estudios de mercados, la subutilización de la capacidad instalada, la carencia de tecnología avanzada, la falta de liderazgo y la poca autonomía de los jefes para el logro de los objetivos, la baja participación de los empleados en la planeación de las actividades de la empresa, la escasa atención al proceso de selección e inducción del personal, la carencia de motivación de los empleados, la insuficiente información y conocimiento sobre los temas de actualidad, la falta de herramientas para controlar la contaminación ambiental y la aplicación nula de las técnicas de la planeación de la producción (Zapata, 2004).

Expertos de distintas corrientes ideológicas y escuelas económicas no cejan de argumentar hoy en favor del fomento de las versátiles

pymes (Till, 1993; Willemsen, 1993; Chen, 1993; Albuquerque, 1997); también lo hacen los gobiernos; incluso la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) posee como parte central de su mandato un "Programa de la Pequeña y Mediana Empresa" privada para los países subdesarrollados (Richard, 1995, p.398).

Puede argumentarse que nacen tantas o más mipymes como las que mueren, pero no puede negarse que cada empresa que sucumbe, representa una pérdida privada y social de capital invertido y de valioso tiempo, sin contar la angustia personal y la incertidumbre de quienes tienen que abandonar su fuente de manutención y buscar nuevos horizontes.

Las empresas, en contraste con los seres vivos, que tienen una forma física tangible, son vistas como una abstracción económica y legal, cuyos alcances y ciclo vital constituyen representaciones intangibles. En consecuencia, la perdurabilidad se convierte en un tema de preocupación para el gobierno, las empresas, y la academia.

La academia y la empresa tratan de dar respuesta desde su campo de actuación y responsabilidad, a las preguntas ¿Por qué razón unas empresas perduran más que otras?, ¿cómo logran ser perdurables?

No existe ningún principio básico específico que sea el correcto para que una empresa se convierta en una gran compañía sostenible, pues la cuestión no es maximizar las ganancias únicamente, sino sobrevivir a lo largo del tiempo, sostener el proyecto de la empresa.

Betancur,S. Urán,O. Stienen, A. (2001), indican que el sector textil es un sector industrial de trayectoria histórica y económica para

Antioquia y Colombia , con participación importante en las exportaciones y altamente sensible al entorno y a los cambios que implican los tratados de libre comercio.

Las mipymes del sector textil, constituyen un tejido productivo de importancia vital para la economía local, regional y nacional y más del 6% del producto interno bruto industrial textil del país se genera en el Valle de Aburrá (Restrepo y Vanegas, 2010).

El estudio de la perdurabilidad de las mipymes del sector textil del Valle de Aburrá, es un acercamiento a la interpretación de una realidad empresarial, que busca dar respuesta a la necesidad de explicar un fenómeno que afecta a la sociedad, la cultura y la economía de nuestra región y de nuestro país.

Teniendo en cuenta los objetivos del Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT, este estudio dará lugar al desarrollo de un proceso de investigación, que profundizará e indagará las teorías administrativas que tratan la noción de perdurabilidad, usará la metodología del análisis de confiabilidad con rigor científico y legitimidad social, con pertinencia a una problemática de la realidad organizacional regional, como lo es “la perdurabilidad de las mipymes del sector textil en el Valle de Aburrá”.

Esta investigación busca contrastar y aportar teoría propia acerca de la perdurabilidad de las mipymes, reconociendo la tensión entre el conocimiento de la administración y las características propias de nuestro contexto local económico y cultural.

## **OBJETIVO PRINCIPAL**



Proponer un modelo de confiabilidad que explique el fenómeno de perdurabilidad empresarial a través del crecimiento y sostenimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil en el Valle de Aburrá, a partir del estudio y contrastación de los supuestos de las teorías ecológica, evolutiva y de capacidades y recursos, y de la aplicación de técnicas de investigación mixtas.

### **Objetivos Específicos**

- Contrastar los supuestos y conceptos de la teoría evolutiva, la teoría ecológica y la teoría de recursos y capacidades con la realidad de las mipymes del sector textil del Valle de Aburrá.
- Identificar las variables y factores del modelo de confiabilidad, que afectan significativamente al fenómeno de la perdurabilidad de las mipymes del sector textil del Valle de Aburrá.
- Estimar el impacto de los factores externos e internos del modelo de confiabilidad, que afectan a la perdurabilidad de las mipymes del sector textil del Valle de Aburrá.
- Aplicar un análisis de correspondencias múltiples que permita clasificar las mipymes textiles de acuerdo con la incidencia de los factores que afectan su perdurabilidad.
- Estudiar la componente aleatoria del modelo de confiabilidad a través del reconocimiento de la condición humana y los

recursos intangibles, usando técnicas de investigación cualitativa.

## **ANTECEDENTES**

En esta sección se presenta la elaboración parcial del estado del arte que se ha realizado en el primer año de escolarización del Doctorado en Administración.

La sub-sección 2.1 presenta los autores e investigadores que han abordado el estudio de la perdurabilidad empresarial de las mipymes a través del uso de modelos econométricos y lineales.

La sub-sección 2.2 presenta los autores e investigadores que han estudiado el fenómeno de la perdurabilidad empresarial de las mipymes, a través de metodologías cualitativas que investigan a las personas que fundaron y hacen parte de las organizaciones mipymes.

**Explicar: ¿Por qué mueren las mipymes? Abordaje desde los modelos econométricos.**

Si se consideran las mipymes como organizaciones con un tamaño en capital y recursos específicos, se determina que la manera más apropiada de estudiarlas y entenderlas, es usando metodologías que permitan describirla de manera objetiva y completa. La búsqueda de la respuesta a la pregunta: ¿Por qué mueren las mipymes?, seguirá muy probablemente un método científico que se apoya en la investigación cuantitativa y experimental.

Este enfoque permite obtener una descripción de los elementos tangibles que afectan a las organizaciones mipymes. Y es el esfuerzo de investigación que predomina en la revisión de la literatura acerca del problema.

Los modelos econométricos presentados por Greene (1997), y aplicados por Glennon y Nigro (2005), identifican a las mipymes como organizaciones altamente sensibles al riesgo y con una probabilidad de falla en el tiempo, muy alta. Lo que las hace poco atractivas a los ojos del sistema financiero, y no candidatas a los préstamos bancarios.

Otras investigaciones intentan mostrar la relación entre la administración de créditos a sectores de la mipymes y el incremento del empleo en mercados de mipymes. Craig, Jackson y Thomson (2007), utilizan un modelo econométrico cuyos parámetros dan cuenta de los efectos de los préstamos bancarios en el sector mipymes en el aumento de empleo. Para ello utilizan un modelo lineal generalizado de regresión y los datos provienen de bases de datos de los bancos. Los resultados indican una fuerte relación positiva en el aumento del empleo cuando se estimula la inyección de capital a las organizaciones mipymes.

Reddy (2007), presenta un modelo de regresión donde los factores: (i) Falta de seguridad, (ii) Disminución de capital y (iii) Ausencia de estrategia y educación, impiden el desarrollo e incremento de potencial de las mipymes.

Muchos especialistas consideran que las mipymes constituyen una nueva modalidad de articulación productiva al sistema mundial, así como un factor dinámico en los cambios estructurales contemporáneos y son elemento esencial en la política industrial (Lozano, 1997; Ortiz, 1997). En relación con ello, como quiera que la actividad económica no es un todo homogéneo, habría que considerar los desarrollos sectoriales y sus determinantes, que por lo demás son relevantes en cuanto a la "innovación", un aspecto crucial en los tiempos actuales (Lara, Corona, Buendía, 1997).

En tal sentido, es indudable que un argumento sobre la importancia de las mipymes transita precisamente por este punto en particular, es decir la innovación y su rol en el enfrentamiento de los retos de la competitividad, dado que estas organizaciones tienen un papel mayoritario en el tejido productivo y empresarial existente. Khan y Manopichetwattna (1989), realizaron un estudio sobre innovación en las mipymes, tomando una muestra del directorio de empresas industriales de Texas. Enviaron un cuestionario a 211 empresas, de las cuales solo 54 respondieron y de éstas descartaron a 4 más, por la alta tasa de no respuesta de las encuestas. Aplicaron técnicas de correlación y análisis de cluster para caracterizar las empresas innovadoras y diferenciarlas de las no innovadoras.

Una búsqueda en base de datos de journals académicos indexados referencia a más de 20000 publicaciones en los años recientes, que abordan el problema de la supervivencia de las mipymes, a través de modelos econométricos que identifican factores como capital de trabajo, estrategia, conformación de equipo de trabajo, riesgo de

asignación de créditos.. Como los factores determinantes de la probabilidad de supervivencia de las mipymes.

En Colombia hay un grupo de investigación en perdurabilidad empresarial. En el año 2009, se obtuvieron resultados del proyecto de investigación en perdurabilidad empresarial: Los trabajos de investigación de este grupo, han hecho un muy buen abordaje descriptivo de la noción de perdurabilidad en la realidad empresarial de empresas grandes en Bogotá.

Dentro del grupo se destacan dos trabajos que hacen una aproximación a la descripción y medición de la perdurabilidad empresarial: Cadena, Guzmán y Rivera (2006), proponen dos indicadores financieros para medir o aproximarse a la medición del grado de perdurabilidad de las empresas. Sin embargo estos indicadores son estáticos y descriptivos. Están basados en la literatura de la teoría económica evolutiva, pero no son evaluados en su calidad de consistencia y validez para su aplicación en diferentes momentos y sectores de la economía. Y Mendoza (2011), utiliza la inferencia de lógica difusa básica para evaluar la combinación estratégica que utilizan 318 empresas colombianas (empresas grandes) para describir su condición de perdurabilidad.

**Explicar: ¿Por qué las mipymes logran desarrollarse y sobrevivir en el tiempo? Abordaje desde las personas que fundaron y hacen parte de las mipymes.**

Esta sección, es una breve recopilación de trabajos de investigación, que hacen un abordaje de investigación desde las personas que han creado las mipymes. ¿Quiénes son? ¿Cómo enfrentan los obstáculos? Y aquellas mipymes que han sobrevivido, y han evolucionado para transformarse de micro a pequeña, y de pequeña a mediana, ¿Por qué lo lograron? ¿Cómo lo hicieron?

La problemática de las mipymes, también exige un replanteamiento de la importancia de la complejidad de las personas que hacen parte de estas organizaciones. Morin (1984), Mayo (1977), y Aktouf (2009), permiten explorar nuevos fundamentos del reconocimiento de la condición humana, por encima de la tradición científica, que ha dominado el discurso administrativo en los años recientes, y que hoy son cuestionados frente a los nuevos desafíos de la realidad que se está viviendo.

Si la pregunta de investigación fuera: ¿por qué se desarrollan y sostienen las mipymes?, la búsqueda a la respuesta señalaría otra forma de obtener la información. El camino a seguir, indicaría que se debe estudiar en las cosas intangibles, en las personas que soñaron con una idea de negocio y la hacen realidad, la transforman y hacen evolucionar, formando inicialmente un negocio, y luego una microempresa y esta se sostiene y crece en el tiempo.

¿Cuáles son sus valores? ¿De dónde vienen estas personas? Un estudio cualitativo y de observación etnográfica determinaría un mejor acercamiento a la comprensión de esa realidad.

Hawking y Mlodinow (2010) en su obra “el gran diseño”, destaca que el futuro no es una combinación de un pasado único. No es el pasado

el que determina el futuro, sino el futuro el que determina el pasado. Entonces es muy importante estudiar a los seres sociales e históricos que crearon y trabajan en esas organizaciones llamadas mipymes.

De Geus, A. (2002), identifica 5 factores que le son comunes a 27 empresas con más de dos siglos de vida: 1. Sensibilidad al medio circundante, 2. Cohesión interna, 3. Tolerancia con el pensamiento no convencional, 4. Conservadurismo financiero y 5. Sucesión en el liderazgo.

Blackford (1991), discute los cambios en las perspectivas de las pequeñas empresas en Estados Unidos, y hace una revisión e investigación histórica de las mismas, sugiriendo áreas de estudio futuro en este campo.

Varios autores e investigadores en Europa, destacan la importancia social de los emprendedores en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas: Barth (1963), Burns y Dewhurst (1996), Bridge, O'Niell y Cromie (1998).

El acercamiento a la problemática de las mipymes, que dé explicaciones a la axiología de los líderes de éstas, es objeto de estudio muchos especialistas. Un buen sumario es presentado por Spence y Rutherford (2003).

La importancia del estudio de los valores de la familia en los negocios pequeños familiares y la sucesión en éstas, es analizada por Lee, Lim y Lim (2003), utilizando una aproximación teórica de juego.

Hay entonces una nueva corriente de investigación alrededor de la problemática de las mipymes que opta por investigar a las personas y sus decisiones dentro de estas organizaciones. Esta forma de estudiar las personas que actúan dentro de las mipymes exige la aplicación de métodos cualitativos y principios de argumentación que respetan una interacción entre el sujeto y objeto de estudio.

Los estudios etnográficos, los estudios de caso y la investigación cualitativa, ofrecen una mirada diferente y comprensiva a la aproximación de la realidad de las mipymes.

El estado del arte de esta problemática, se seguirá elaborando durante la escolarización del doctorado.

### **EL ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y LOS MODELOS DE HAZARD PROPORCIONALES.**

Las características que se le exigen a las empresas para que sean perdurables, de acuerdo con las teorías ecológica y evolutiva, son: un alto rendimiento, alta confiabilidad, bajos costos y viabilidad en el mantenimiento.

Esto origina la necesidad de estudios sobre los aspectos de confiabilidad y seguridad, de las empresas, consideradas como sistemas (enfoques de la teoría evolutiva y ecológica).

El análisis de confiabilidad abarca un conjunto de técnicas estadísticas que permiten estudiar a las empresas como sistemas, cuya perdurabilidad está determinada por factores internos, externos e interfase. Los primeros están configurados por los sistemas, los



procesos, la dirección, los recursos y las personas inmersas en la unidad empresarial. Los factores interfase incluyen la capacidad de adaptación de las habilidades de la empresa a las exigencias del entorno. Y los factores externos están asociados a los diferentes contextos y desde la realidad enfrentada en cada uno.

A continuación se presentan las definiciones de las funciones básicas que son utilizadas en el análisis de confiabilidad. Las definiciones son tomadas de Meeker y Escobar (1998).

### **Función hazard**

La función de riesgo, denotada por  $h(t)$ , se define como la probabilidad de que una unidad o sistema presente el evento de falla durante un intervalo de tiempo corto  $(t, t + \Delta t)$ , dado que sobrevivió hasta el tiempo  $t$ .

La función hazard se define como:

---

### **Modelo de hazard proporcionales**

Los modelos de regresión econométricos requieren conocer la forma o función paramétrica de la distribución de confiabilidad de los sistemas que se están analizando (en éste caso, la distribución de las edades de las empresas).

Por lo general la forma de esa distribución se asume exponencial, lo que corresponde a una función hazard constante.

Sin embargo, la forma de la distribución de las edades de las unidades o sistemas a analizar, por lo general es desconocida.

Otro problema presentado por los modelos paramétricos de confiabilidad es que no permiten la utilización de variables explicativas dependientes del tiempo. Y los modelos econométricos que usan variables explicativas, consideran que los efectos de estas variables sobre el tiempo de vida de los sistemas, son de tipo lineal.

Cox (1972) inició una importante rama del análisis de confiabilidad resolviendo ambos problemas con un modelo de regresión que permite la evaluación no paramétrica de la relación entre funciones de hazard.

Cox describe la relación como:

Donde  $h(t)$  es el valor de la función de riesgo para un sistema con vector de variables explicativas  $x$ ,  $h_0(t)$  es una función arbitraria de hazard de línea base y  $B$  es un vector de coeficientes de regresión desconocidos que parametrizan el modelo.

El modelo presupone, en primer lugar, una relación multiplicativa entre la función arbitraria de hazard y la función log-lineal de las covariables (variables explicativas). Este es el denominado supuesto de proporcionalidad según el cual el cociente de hazard es constante, para todo par de observaciones, en cualquier instante  $t$ .

Asimismo, presupone un efecto log-lineal de las covariables sobre la función hazard, es decir que las covariables actúan sobre la función hazard de forma multiplicativa (no lineal, como en los modelos econométricos tradicionales).

Una ventaja fundamental de la formulación de Cox radica en el hecho que puede realizarse una inferencia de los efectos de la información de las covariables sin conocer la forma de la distribución de supervivencia.

La ecuación del modelo permite obtener soluciones a dos intereses:

1. Permite obtener el subconjunto de variables explicativas que se relacionan significativamente con la función hazard, es decir con la longitud de supervivencia individual.
2. El modelo de Cox define un índice de pronóstico o cociente hazards para cada observación.

## **METODOLOGÍA**

Antes de abordar las técnicas que serán utilizadas en el estudio, se presenta una definición de modelo estadístico, y cómo se pretende construir un puente entre la metodología cuantitativa y cualitativa.

### **Modelos estadísticos y técnicas cualitativas**

Todo modelo estadístico, es una representación esquemática de la realidad, no es la realidad, y siempre hay lugar a la posibilidad del error.

Los errores a los que usualmente se refieren los modelos estadísticos son las variables ambientales, los errores humanos, etc., y se asume que son independientes, tienen una distribución normal y la variabilidad es constante.

Esta concepción lineal y de tradición científica y positivista de los problemas en administración y economía, no siempre se aplican a la realidad. En primera instancia, las mediciones que se obtienen con este tipo de modelos no son exactas, siempre hay posibilidad de equivocarse en la estimación, y el error no es despreciable, ni minimizable a través del modelo.

Las variables ambientales, el ruido, las personas, tienen una gran influencia en el desarrollo de los procesos. Las relaciones humanas son complejas, la condición humana es impredecible, y sus interacciones pueden ser caóticas.

**¿Qué se propone entonces?**

La metodología que se propone en este estudio de perdurabilidad para las mipymes del sector textil es la del análisis de confiabilidad. Esta metodología se apoya en dos teorías organizacionales que son contextuales y de adaptación: la teoría ecológica y la teoría evolutiva.

Se propone entonces la utilización de una metodología que es de naturaleza científica positivista, que usa técnicas cuantitativas y que identificará, estimará y ponderará los efectos de variables explicativas en la probabilidad de confiabilidad de las mipymes del sector textil del Valle de Aburrá.

Este modelo se diferencia de los modelos econométricos, porque como se explico anteriormente, son modelos donde los efectos de las covariables no son lineales, sino que son multiplicativos, lo cual está acorde con los supuestos de las teorías organizacionales ecológica y evolutiva. No es estático, porque al ser un modelo estadístico tiene en cuenta la dinámica de las interacciones y la naturaleza aleatoria del tiempo de vida de las mipymes y las variables explicativas.

Sin embargo es un modelo estadístico, y el error aleatorio está presente, y no es eliminado ni controlado, ni posible de modelar a través del modelo de confiabilidad.

El modelo de análisis de confiabilidad que se propone en esta metodología, no puede explicar la componente del error aleatorio, y solo permite tener consciencia de su existencia y de que afecta la capacidad explicativa y predictiva del modelo.

La componente del error aleatorio está asociado a factores internos de las empresas: las personas, los recursos tangibles e intangibles propios de cada organización.

Por lo tanto se propone estudiar y explicar la componente del error aleatorio, usando la teoría de recursos y capacidades y aplicando metodología cualitativa, usando la técnica de entrevistas semi-estructuradas.

Es decir, con el modelo de confiabilidad se puede explicar una porción o capa de la realidad del fenómeno de perdurabilidad de las mipymes del sector textil del Valle de Aburrá.

Pero aplicando las entrevistas semi-estructuradas a una muestra representativa de las mipymes del sector textil del Valle de Aburrá, se puede profundizar más allá de la capa general explicada por el modelo estadístico.

Es como poder tomar una pequeña porción de las capas internas del fenómeno de perdurabilidad de algunas mipymes del sector textil, analizar esa pequeña pero representativa y significativa muestra, y poder de esa manera aproximarnos a la comprensión del fenómeno de estudio, conociendo un poco de esa componente que el modelo de confiabilidad no es capaz de explicar: la componente aleatoria, que son las personas, y los recursos propios de una empresa. Siempre respetando los supuestos de la aplicación de una teoría organizacional, en este caso, se pretende que esa teoría sea la de recursos y capacidades.

La metodología propuesta permite reconocer que no existe un único y mejor modelo para explicar y entender la problemática de perdurabilidad de las mipymes. Las mediciones obtenidas a través de un modelo no son deterministas, son aleatorias y cambiantes. El error no es despreciable, el ruido es muy importante, no se modela, se estudia, se investiga, se explora, a través del diálogo, del reconocimiento del mismo y de destacar y apreciar la condición humana en el desarrollo de los procesos administrativos.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

De acuerdo con los objetivos propuestos, esta investigación pretende estudiar la perdurabilidad de las mipymes del sector textil del Valle de Aburrá, abordando esta realidad desde la explicación y una aproximación a la comprensión de la componente aleatoria del fenómeno.

Para la explicación del fenómeno de la perdurabilidad, se propone la obtención de los siguientes resultados:

- Una descripción multivariada de las mipymes del sector a través de métodos de cluster multivariado, sobre una base de datos de mipymes del sector en el Valle de Aburrá.
- Dos modelos de confiabilidad para la probabilidad de supervivencia de las mipymes del sector textil: 1. Un modelo de distribución de probabilidad para el tiempo de vida de las mipymes. 2. Un modelo de regresión de hazard proporcionales con variables y factores explicativos: evaluando los impactos de estos factores en la probabilidad de supervivencia de las mipymes del sector textil en el Valle de Aburrá.

Para la aproximación a la comprensión de la componente aleatoria del fenómeno de perdurabilidad, se propone la obtención de los siguientes resultados:

- El análisis de entrevistas a fundadores y diferentes miembros, de mipymes del sector textil que han sido perdurables.

De esta manera, la metodología propuesta es mixta, usando técnicas cuantitativas y cualitativas.

## **REFERENCIAS**

ALBURQUERQUE, Francisco (1997): "La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina", revista CEPAL, No. 63, Santiago de Chile, diciembre (pp 147-160).

AKTOUF, Omar (2009). A manera de epílogo. En: La administración: Entre tradición y renovación. Cali: Universidad del Valle-Artes Gráficas del Valle, pp. 695-714.

BARNEY, J. y WRIGHT, P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. In : Human Resource Management, vol. 37 No. 1, 31-46.

BARTH, F. (1963). The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway, Norwegian Universities Press, Bergen.



BETANCUR, S. URÁN, O. STIENEN, A. (2001). Cadenas colectivas y redes de acción colectiva en Medellín y el Valle de Aburrá. Economía, Sociedad y Territorio, Vol 3, No 10, México, pp. 221-259.

BHIDÉ, Amar (2001). Origen y evolución de nuevas empresas. México: Oxford University Press.

BLACKFORD, Mansel (1991). Small Business in America: A Historiographic Survey. The Business History Review. Vol. 65, No. 1, Small Business and Its Rivals (Spring, 1991), pp. 1-26.

BRIDGE, S. O'NIELL, K. CROMIE, S. (1998). Understanding Enterprise Entrepreneurship and Small Business, London: MacMillan Business.

BURNS, P. DEWHURST (1996). Small Business and Entrepreneurship, London: MacMillan Business.

CADENA, J. GUZMÁN, A. y RIVERA, H. (2006). ¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial? Revista Científica de UCES, Vol X, #1.

CEPAL (1993): "La pequeña y mediana empresa. Algunos aspectos", LC/R. 1330.

CHEN, Tain-Jy (1993): "Las empresas pequeñas y medianas de Taiwan", revista Comercio Exterior, vol. 43, No.6, Ciudad México, junio (pp572-584).

COLLINS, J. y PORRAS, J. (1996). Empresas que perduran, Editorial Norma, Bogotá.

COX, D.R. (1972). Regression models and life-tables. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B* 34, 187-202.

CRAIG, Ben. JACKSON, William. THOMSON, James (2007). Small Firm Credit Market Discrimination, Small Business Administration Guaranteed Lending, and Local Market Economic Performance. *Annals of The American Academy Of Political and Social Science*. Vol. 613, *Advancing Research on Minority Entrepreneurship*. pp. 73-94.

DE GEUS, A. (2002). *The living company*. Boston: Harvard Business Scholl Press. 214 pp.

DOSI, G. et al. (1995). Learning, market selection, and the evolution of industrial structures, *Small Business Economics*, N° 7, pp. 411-436.

FOOS, N. et al. (1996). An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm, in C.A. Montgomery (ed.), pp 1-18.

GLENNON, Dennis. NIGRO, Peter. (2005). Measuring the Default Risk of Small Business Loans: A Survival Analysis Approach. *Journal of Money, Credit and Banking*. Vol 37, No 5, pp. 923-947.

GREENE, William. (1997). *Econometric Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

HANNAN, M.T. & FREEMAN, J. (1977). The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, N° 82, pp. 929-964.

HAWKING, Stephens. MLODINOW, Leonard (2010). El gran diseño. Editorial Crítica, Barcelona.

KHAN, Arshad. MANOPICHETWATTANA, V. (1989). Innovative and Noninnovative Small Firms: Types and Characteristics. Management Science, Vol. 35, No. 5, pp. 597-606.

LARA RIVERO, Arturo. CORONA, J.M. y BUENDIA, A. (1997): "Intercambio de información tecnológica entre industrias de automotores y autopartes", revista Comercio Exterior, vol. 47, No.2, Ciudad México, febrero (pp 111-123).

LEE, Khai Sheang. LIM, Guan Hua. LIM, Wei Shi (2003). Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor. The Academy of Management Review, Vol. 28, No 4, pp. 657-666.

LOZANO, Wilfredo (1997): "Microempresarios y desarrollo en Santo Domingo", revista Comercio Exterior, vol. 47, No. 3, Ciudad México marzo (pp 217-223).

MAYO, Elton. (1977) Problemas Sociales de una Civilización Industrial. Buenos Aires. Ed. Nueva Visión. Introducción. Capítulo 1.

MEEKER, W. ESCOBAR, L. (1998). Statistical Methods for Reliability Data. John Wiley & Sons.

MENDOZA, Liliana (2011). Hacia el diagnóstico de perdurabilidad empresarial. Dimens. Empres. Vol 9. No 1. Pp: 9-16.

MESA CALLEJAS, Ramón Javier (2010). PYMES al ritmo de la economía y los apoyos. El Colombiano, noviembre 29 de 2010.

MORIN, E.(1984). "Orden, desorden, complejidad" y "Más allá del determinismo : el diálogo del orden y el desorden". *Ciencia con conciencia*. Barcelona: Anthropos.

NELSON, R. y WINTER, S. (1982). An evolutionary theory of economic change. EE.UU. The Belknap Press of the Harvard University Press.

NELSON, W. (2003). Applied Life Data Analysis. Wiley & Sons. 663 p.

ORTIZ, Etelberto (1997) : "El cambio estructural en México y las empresas medianas y pequeñas", revista Comercio Exterior, vol. 47, No. 1, Ciudad México, enero (pp 16-26).

PFEFFER, Jeffrey (1987). Organizaciones y Teoría de las Organizaciones. Buenos Aires: El Ateneo.

REDDY, Mahendra (2007). Small Business in Small Economies: Constraints and Opportunities for Growth. Social and Economic Studies. Vol 56. No ½, The Caribbean and Pacific in a New World Order. pp. 304-321.

RESTREPO, J. VANEGAS, J. (2010). Competitividad y comercio exterior de las Pymes del sector textil-confecciones del Valle de Aburrá: incidencia del tipo de cambio. Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 30, ISSN 0124-5821, pp. 185 -204.

RICHARD, Jean Frederic (1995): "Contribución de la ONUDI para mejorar el dinamismo y eficacia del sector de las PYMES en los países en desarrollo", en "ONUDI. 30 años de desarrollo industrial. 1966-1996", Edit. ISC, Londres, pp. 398-401.

RUMELT, R. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship, en D.J. Teece (ed). The competitive Challenge. Cambridge: Ballinger Publishing, pp. 137-158.

SAMUELSON, Paul y NORDHAUS, William (1984): "Economía", Edit. Mc Graw- Hill, México.

SHAH, S. CORLEY, K. (2006). Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide. Journal of Management Studies, 43:8, pp. 1821-1835.

SPENCE, Laura. RUTHERFOORD, Robert. (2003). Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial. Journal of Business Ethics. Vol. 47, No 1, pp. 1-5.

TEECE, D.J. PISANO, G. ET SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, Vol 14, No 7, pp. 509-534.

TILL, Phillips G. (1993): "Las pequeñas empresas de Estados Unidos", revista Comercio Exterior, vol.43, No. 6, Ciudad México, junio.

WILLEMSSEN, Arnold (1993): "Pequeñas y medianas empresas: la experiencia alemana", revista Comercio Exterior vol. 43, No. 6, Ciudad México junio.

YOLDI, Marta (1997): "El 50% de las PYMES españolas no cumple los cinco años de vida", revista "El Economista", No.5552, semana del 6 al 12 de diciembre, Madrid, pp.20-21.

ZAPATA, E.E. (2004).Las PYMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. Revista Escuela de Administración de Negocios, 52, 118-135.

## **LAS MIPYMES FAMILIARES: “LA DISONANCIA PARADÓJICA”**

**Autor:** Rubén Molina Sánchez

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México

**Dirección:** Ing. Javier Barros Sierra No. 201, Esq. Av. Baja California. Ejido Santa María del Refugio, Celaya, Gto.

**País:** México

**Correo electrónico:** [humanaruben@gmail.com](mailto:humanaruben@gmail.com)

**Autor:** Alejandra López Salazar

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México

**Dirección:** Ing. Javier Barros Sierra No. 201, Esq. Av. Baja California. Ejido Santa María del Refugio, Celaya, Gto.

**País:** México

**Correo electrónico:** [alelopez.salazar@yahoo.com](mailto:alelopez.salazar@yahoo.com)

**Autor:** Ricardo Contreras Soto

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra, México

**Dirección:** Ing. Javier Barros Sierra No. 201, Esq. Av. Baja California. Ejido Santa María del Refugio, Celaya, Gto.

**País:** México

**Correo electrónico:** [riconsoto@hotmail.com](mailto:riconsoto@hotmail.com)

**Mesa:5**

## **LAS MIPYMES FAMILIARES: “LA DISONANCIA PARADÓJICA”**

### **RESUMEN**

La presente investigación es parte del análisis de un estudio más amplio de empresas familiares, realizado en la zona Laja- Bajío (año 2011) con una muestra de 343 entrevistas a dueños o responsables de MIPYMEs familiares. El enfoque del trabajo está orientado a develar los factores psicosocioculturales de los problemas y conflictos que están implícitos en este tipo de organizaciones de base familiar con un enfoque sistémico. La investigación se centra en el análisis del discurso de primer y segundo nivel y la estadística de las frecuencias de las categorías construidas a partir de los códigos semánticos, con ello, se logra el objetivo de conocer desde la auto percepción del propietario-dirigente de las MIPYMEs familiares, lo que piensan respecto de los conflictos y problemas a los que se enfrenta cotidianamente su empresa y su familia, de una manera endógena, bajo las preguntas y planteamiento del problema ¿Cuáles son los principales conflicto en la empresa familiar? y ¿Qué es lo que subyace a los problemas cotidianos de la empresa familiar?. El análisis nos permite acercarnos a una explicación conceptual de la dimensión psicosociocultural de los integrantes del subsistema familiares y el subsistema de la empresa, que nosotros denominamos “disonancia paradójica”.

Palabras claves; Pymes familiares, subsistemas, conflictos familiares y disonancia paradójica



*“Cuando dos personas en una empresa siempre  
están de acuerdo, una de ellas es innecesaria”  
William Wrigley, Jr.*

## **INTRODUCCIÓN**

El presente artículo logra construir un esquema explicativo que denominamos “disonancia paradójica”, a partir de la auto percepción del empresario y de las aportaciones al modelo teórico de las categorías conceptuales para estudiar a la empresa familiar desde la teoría del conflicto positivo propuesto por Tjosvold, D. (1991); el enfoque sistémico del subsistema familiar de Satir V., 2002; Minuchin, S., 1998 y las perspectiva de empresa-familia-propiedad, propuesto por Tagiuris, R. y Davis, J. (1992). Nuestra unidad de análisis en la presente investigación es el discurso del propietarios-dirigentes de MIPYMEs familiares en la región Laja-Bajío en México, se entrevistaron un total de 343 Pymes familiares, de las cuales solo se analizaron para el objetivo de este documento 341 para la primera interrogante y 337 para la segunda, en virtud de la falta de respuesta o ambigüedad del entrevistado, lo que no representa algún significado por la cantidad mínima, para construir las redes semánticas. El presente documento explica la evolución del conflicto para entender en la familia las contradicciones paradójicas y pretende articular el funcionamiento y desarrollo psicosocial del subsistema familiar como un ente nuclear (Padres e hijos) o extendido (Padres, Hijos, más familiares consanguíneos) y el funcionamiento y desarrollo competitivo del subsistema Empresa, permeado por los problemas y conflictos que se generan y perpetúan, dando origen a la “disonancia”, ya que los miembros se deslizan entre los dos

subsistemas (Empresa-Familia), ante el dilema de generar o no con el esfuerzo conjunto de ellos en un patrimonio y por tanto propiedades para el beneficio de los integrantes de la familia y sus generaciones, así como las consecuencias psicosociales de sus integrantes por las implicaciones paradójicas del funcionamiento de una Empresa y una Familia operada por los mismos miembros, en el mismo espacio y tiempo (Amason, A. y Schweiger, D., 1994; Satir, V., 2002; Minuchin, S., 1998) y el manejo de los conflictos positivos (Tjosvold, D., 1991)

Por otra parte la investigación se aproximará de manera importante al estado del arte del tema de los conflictos y problemas en la Pyme familiar por destacados investigadores en el campo, bajo la puesta en común de sus hallazgos y construcción de modelos para explicar la dinámica de la Pyme familiar frente a los conflictos y los problemas, dando sustento a nuestra propuesta de “disonancia paradójica”, al exponer nuestros hallazgos en el estudio cualitativo y estadístico descriptivo de las Pymes en la región Laja-Bajío, y contrastarlos con otros modelos teóricos propuestos hasta el momento (Filion, L., et al., 2011; Gimeno, A., et al., 2009; Lozano, O., et al., 2010; Leach, P., 2010; Belausteguigoita, I., 2010).

## **MARCO TEÓRICO**

### **3.1. Estudio de la dinámica familiar: el origen de la paradoja**

Si nuestro objeto de estudio es la Empresa Familiar (EF) y sus conflictos, es pertinente ayudar al lector a ambientarse con la dinámica y funcionamiento de la familia en México. Respecto al origen de la familia, algunos autores de tiempo atrás como Leñero

(1975; 1965) en México refieren que la familia responde a las llamadas “exigencias de la naturaleza humana” que plantea necesidades de desarrollo Biológico, Psicológico y Social para la búsqueda de protección y seguridad; la dialéctica entre el impulso imitativo y asimilativo, por un lado y creativo e Innovador por el otro y el Impulso de confianza y seguridad afectiva (Incluyendo lo erótico).

Luis Leñero considera la familia como el grupo primario constituido por personas que interactúan sobre la base de lazos de parentesco y de la vivienda común, en donde la persona manifiesta sus características psicológicas y físicas de manera espontánea, a veces inhibiendo su desarrollo personal; o por el contrario favoreciéndolo en forma decisiva. El origen histórico de la familia se remonta al origen mismo del hombre primitivo, ya que responde a los impulsos vitales básicos. La ley de la subsistencia pide al hombre buscar la seguridad en la solidaridad de un grupo, la familia entonces viene a ser un medio para la realización de esta necesidad; la evolución histórica de la familia no obedece a una simple línea de cambio unidimensional, es decir, su historia deberá estudiarse con un sentido pluralista y diversificado según pueblos y culturas, pero también según sectores y clases sociales de una misma sociedad. Respecto a los tipos de familias, Linton (1978) en su artículo sobre Historia Natural de la Familia, han existido numerosas especulaciones sobre la evolución de la familia, siendo posible que no haya habido un solo tipo de evolución, sino varios y que si bien es posible que se hayan dado formas poligámicas o poliándricas, según el balance o promedio de hombres y mujeres en una cultura, lo más seguro es que la mayoría de los tipos predominantes hayan sido monógamas. De

cualquier manera los especialistas nos hablan de dos tipos de familias que responden a dinámicas básicamente distintas:

FAMILIA CONYUGAL.- (nuclear) fundada en la continuidad o permanencia de las relaciones sexuales en función de los lazos conyugales de los cuales se derivan los descendientes inmediatos. Es grupo compuesto por adultos de ambos sexos, los cuales viven bajo el mismo techo y mantienen una relación sexualmente aceptada que incluye a los hijos procreados o adoptados por dichos cónyuges.

LA FAMILIA CONSANGUINEA.- (extensa) considerada como una creación social, está constituida por un grupo más o menos amplio en el que predominan las normas derivadas del parentesco consanguíneo (padres, hijos, parientes colaterales, etc.).

Es preciso hacer una distinción entre familia de origen u orientación, que es aquella en la que se nace y crece; de la familia de procreación que es la que fundamos al unirnos a nuestra pareja conyugal. Del mismo modo existe una gran variedad de tipos familiares en función de su estructura, número de hijos, edades, predominio de sexos, nivele educacional, económico, grado de urbanización, etc.

A continuación referiremos en forma simplificada la tipología familiar mexicana en base a la investigación del Dr. Luis Leñero, con el fin de acercarnos a la caracterización de la familia actual, más allá del modelo conyugal puro, que se nos ofrece a veces como única alternativa, en síntesis nos podemos referir a la familia iniciando en un extremo con la familia rural y en el otro extremo la familia acomodada, en el intermedio encontraremos de manera difusa y poco diferenciada, las familias subproletarias, las proletarias y de clase media. Para ser más precisos en el último resultado del índice del

marginación y pobreza en el 2010 en México (CONEVAL), el 29 de Julio del 2011, encontramos que más de 14 millones de las familias mexicanas se ubican en la clasificación de proletarias, subproletarias y rurales, principalmente por carecer de los derechos sociales más elementales como: educación, salud, seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, acceso a los servicios básicos en la vivienda y alimentación. De ahí el contexto de la empresa familiar, que lucha por mantener un status de clase media acomodada con el concurso y colaboración de sus miembros, pero estamos hablando de menos de 6 millones de familias, dentro de las cuales según los últimos censos económicos hablamos de 4 millones de unidades económicas denominadas MIPYMEs (INEGI 2010).

### **3.2. Estudio de la Teoría del conflicto desde la perspectiva organizacional.**

La diversidad de información, opiniones, actitudes, creencias y percepciones son indispensable para resolver problemas y lograr resultados en cualquier organización. Tradicionalmente se entendía que las diferencias y conflictos son signos de hostilidad y división, que la homogeneidad, la uniformidad permitía deslizar adecuadamente al desarrollo eficaz de las organizaciones, por lo que se invierten cantidades enormes de esfuerzos por sintonizar a las personas y moverlas a un mismo ritmo. Tjosvold, D. (1991), estudió organizaciones estancadas y mediocres donde es típico que sea imposible trabajar en conjunto para resolver diferencias y conflictos, donde se percibe un temor por una posible destrucción, caos o excitación en el grupo por el conflicto, por lo que evitan las pugnas,

aunque existe evidencia de quejas amargas y murmuraciones entre amigos cercanos en su trabajo y se observa sonrisas, encanto y actitudes que asienten y complacen a su antagonista. Evitar la pugna no resuelve problemas ni desarrolla a la organización más bien la perpetua y emerge violentamente en un futuro, promoviendo el desgaste y el dolor entre individuos. Esto es más grave en empresas constituidas desde la base de la familia, ya que los conflictos generan confusión entre los miembros dentro de los ámbitos familiares y la empresa. Ya que por un lado en la empresa la alta competitividad, la lucha por los mercados, la satisfacción total del cliente, la mejora a productos y procesos, la globalización de la economía y la interdependencia interna y mundial enfrenta a los miembros de la empresa, que en este caso con familia y les exige acciones proactivas y novedosas para el control del conflicto. Lo que se propone es que gerentes (Padres-hermanos mayores) y empleados (hermanos menores) pongan a trabajar el conflicto de manera positiva, para lograr una fuerza unida y competente, ayudar a desarrollar sinergia capaz de enfrentar amenazas y dar soluciones. Para enfrentar el conflicto de manera positiva en la EF, necesariamente existe un clima contra el que se tiene que luchar y que tiene que ver con las preguntas de ¿Quién tiene o no la razón?, ¿Quién perderá o ganará? Esto se aclara si nos orientamos a como se pueden combinar las mejores ideas para satisfacer las necesidades más apremiantes, después del conflicto se deberá observar que los integrantes de la EF se sienten valorada y respaldada, así como confianza de que en el futuro se trabaje juntos, productiva y cálidamente, como en familia. Tjosvold, D. (1983) propone que en el conflicto positivo debe existir una capacidad

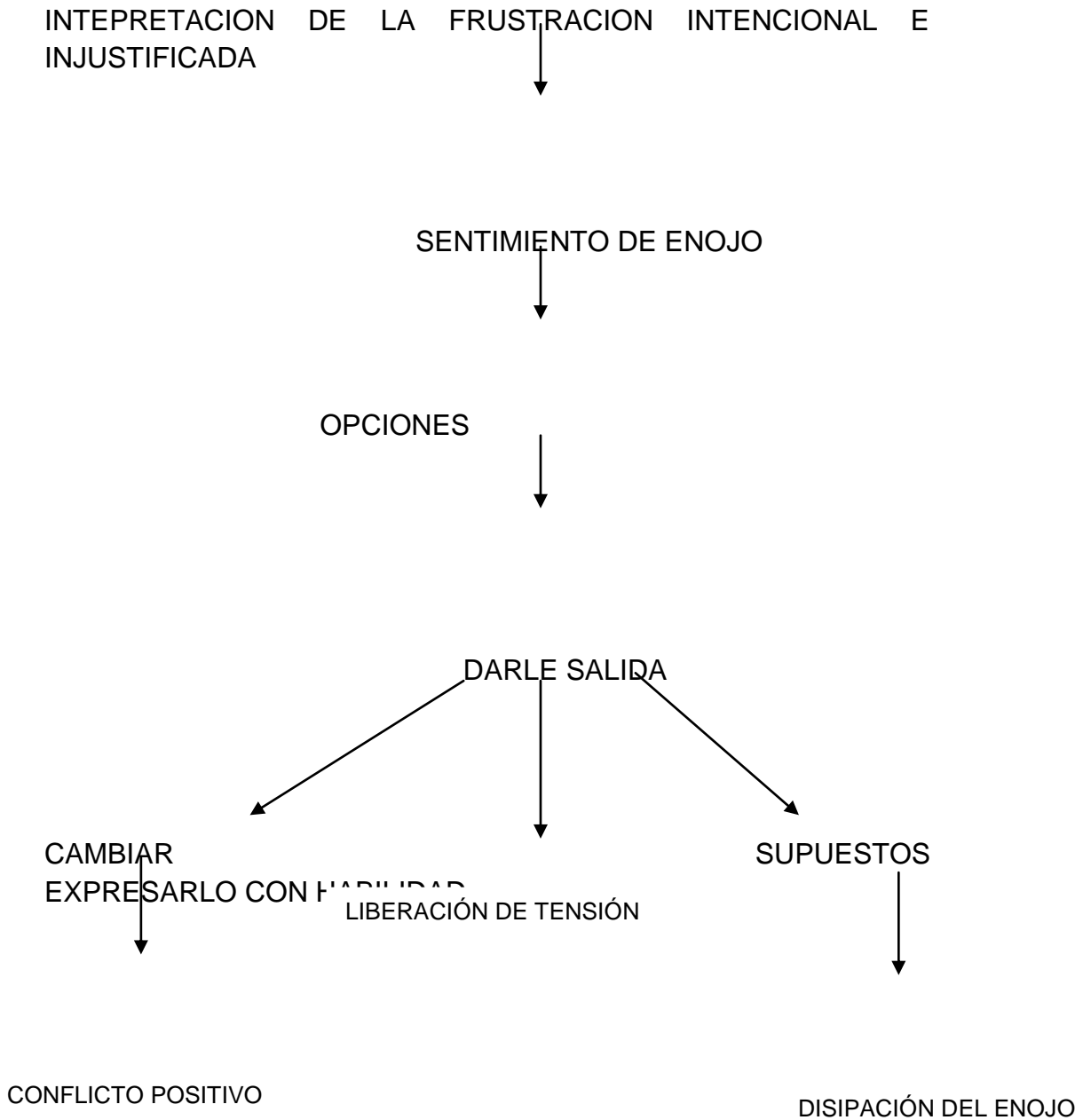
negociadora productiva, que a través de persistencia, habilidad e ingenio se alcanzara los frutos de la confrontación, valorando la diversidad a través de:

1. Desarrollar una actividad positiva hacia el conflicto. Aceptar que las pugnas son inevitables y constructivas.
2. Enfrentar el problema. Expresando opiniones se invita a otros a hacer lo mismo.
3. Colocarse en el lugar del otro.
4. Utilizar los enfoques que desea que otros usen.
5. Nadie obtiene todo lo que desea, pero los dos logran lo que más quieren.

No podemos dejar a un lado lo que sentimos las personas a enfrentar un conflicto entre miembros de una familia y si se experimenta sería más fácil controlarlo, pero somos humanos, y el enojo y la ira son parte subyacente al conflicto y en ocasiones es lo que evita enfrentarlo el integrante de una EF, por lo que el gran terapeuta y consultor Ellis, A., ya en 1987 proponía lo siguiente:

1. Tener conciencia de su percepción y que es una ocasión de verificar los sucesos y frustraciones que lo generan.
2. Aprovechar la energía que da la ira para enfrentar el conflicto y lograr la meta.
3. El enojo es señal de que las personas son importantes, ya que forma parte de una familia, dependemos de ellas y que las valoramos.
4. La ira genera ansiedad que nos orienta a defendernos y protegernos, a vencer temores, por lo que nos dará fuerza y confianza.
5. Con el enojo obtiene atención de los demás y la oportunidad de expresarse, más si se trata de el núcleo familiar.
6. El enojo nos lleva a la comunicación y por tanto a identificar el problema.

**Figura 1. Manejo de la ira.**





Entonces podemos considerar que el enojo en el seno de la EF, es la fórmula de una expresión de un miembro de la familia dentro de la empresa, a través de la cual se puede lograr una comunicación específica y concreta de la fuente, eventos, acciones o conductas de otros, verificar los supuestos, los malentendidos o interpretaciones, expresar verbal y no verbalmente como el sentimiento, responsabilizarse de su enojo, ser realistas y racionales y la oportunidad de liberar la energía de la ira y liberarse de ella. Así en la figura 1, podemos apreciar que para manejar el enojo y la ira, debemos de concentrarnos en el resultado final, que es la resolución del conflicto de manera positiva, la liberación de tensión y la disipación del enojo, siguiendo cualquiera de las tres opciones que se presentan, como oportunidad de cambio a un estado más confortable en el clima de trabajo entre los integrantes de la EF.

### **3.3 El estudio del conflicto desde la perspectiva del subsistema familiar: la disonancia paradójica**

En este artículo nosotros concebimos a la familia como un subsistema y Ackerman ha definido a la familia como un grupo en donde experimentamos nuestros amores más fuertes, nuestros odios más grandes, donde disfrutamos las satisfacciones más profundas y las penas más intensas. Las características de la familia son los propios de un sistema siempre en proceso de transformación, es decir un sistema abierto; para una mejor comprensión es necesario considerar los planteamientos de la Teoría General de Sistemas, teoría que nace

por la necesidad de síntesis y tener una visión más amplia de los fenómenos que nos circundan.

“Un sistema es un conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y entre sus atribuciones, en el que los objetos son los componentes o partes del sistema, los atributos son las propiedades de los objetos y las relaciones mantienen unido al sistema” ( P. Watzlawick, et.al. 1971). La diferenciación del sistema familiar se hace difusa. Un sistema de este tipo puede sobrecargarse y carecer de los recursos necesarios para adaptarse y cambiar en una situación de stress. Otras familias se desarrollan con límites muy rígidos. La comunicación entre los sistemas pequeños es difícil y las funciones protectoras de la familia se ven así perjudicadas.

### **3.4.- El estudio de los conflictos desde la perspectiva de la Empresa Familiares (EF)**

Podemos ver en el cuadro No. 1, la construcción de una matriz que resume la evolución desde 1999, de los principales artículos en el estado del arte sobre el interés de los investigadores por estudiar los conflictos a los que se enfrenta la Pyme familiar, la mayoría de ellos se hace referencia a la teoría del conflicto positivo, donde se sustenta la pertinencia de administrar los conflictos por parte de los protagonistas de la Pyme familiar, logrando al final resultados importantes por el restablecimiento de la homeostasis de los subsistemas Empresa-Familia.

<b>AUTORES</b>	<b>TEMA</b>	<b>REVISTA</b>	<b>AÑO</b>	<b>#</b>
Davis and Harveston	Conflictos en la empresa familiar	Family Business Review	1999	1
Davis and Harveston	Causas esenciales del fenómeno de los conflictos en las Empresas familiar.	Journal of Small Business Management	2001	2
Kellermanns and Eddleston	Conflicto positivo en las empresas familiares	Entrepreneurship: Theory and Practice	2004	3
Yan and Sorenson	Resolución de conflictos basado en creencias ideológicas (Confucio) en la empresa familiar de China	International Journal of Cross Cultural Management	2004	4
Van der Heyden, Blondel and Carlock	Proceso equitativo: búsqueda de la justicia en la empresa familiar	Family Business Review	2005	5
Eddleston and Kellermanns	Destrucción y productividad en las empresas de relación familiar ; Una perspectiva desde la familia y cuando los conflictos benefician	Journal of Business Venturing	2007	6

	el rendimiento de la empresa familiar.			
Ensley, Pearson and Sardeshmukh	Las consecuencias negativas de la dispersión salarial en la empresa familiar y no familiar, los mejores equipos de gestión: un análisis exploratorio de los nuevos riesgos en las empresas de alto crecimiento	Journal of Business Research	2007	7
Eddleston, Otondo and Kellermanns	El conflicto, la toma de decisiones participativa y generacional.  La dispersión de la propiedad: un multinivel de análisis	Journal of Small Business Management	2008	8

**Cuadro No. 1. Evolución del interés científico por el estudio de los conflictos en la Pyme familiar**

De este cuadro 1 y otras referencias sobre el tema de interés, podemos construir tres clusters donde se agrupan por su descripción, análisis e interés dentro de los enfoques temáticos para estudiar el conflicto en las pymes de relación familiar, los cuales se enuncian a continuación:

**Clúster 1: enfocado a las causas de conflictos**, por ejemplo los estudios de: Davis and Harveston, 1999, 2001; Van der Heyden et al., 2005; Eddleston and Kellermanns, 2007; Ensley et al., 2007; Eddleston et al., 2008.

**Clúster 2: enfocado a los efectos de los conflictos**, por ejemplo los estudios de: Kellermanns and Eddleston, 2004, 2007

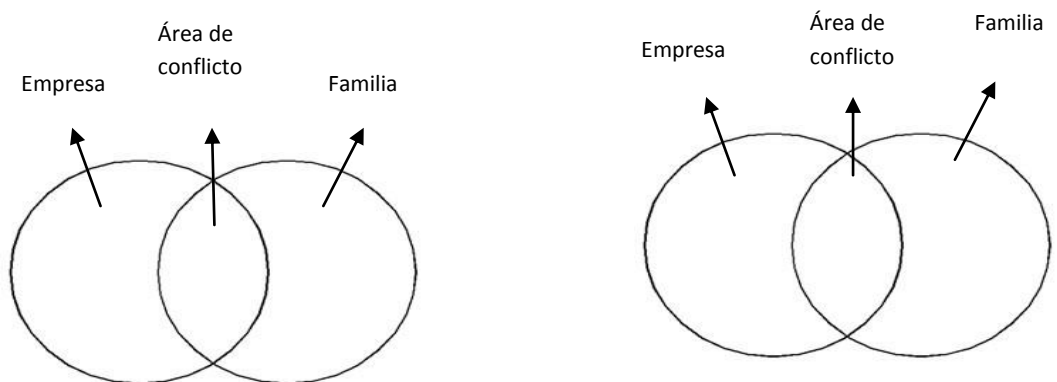
**Clúster 3: enfocado a la administración de los conflictos**, por ejemplo los estudios de: Sorenson (1999); Yan and Sorenson (2004).

### **2.1.5. El estudio de los subsistemas empresa-familia**

Para Belausteguigoita (2010), en la medida que sea posible separar los subsistemas familiares y de empresa, también se reducirán los conflictos, lo cual ilustramos en la figura No.2, pero nosotros mantenemos las mismas dimensiones en ambos escenarios del área de conflicto, subsistema familiar y el subsistema empresa, simulando un espejo en ambos espacios, ya que el autor nos recomienda que la solución de los conflictos pueden ser “resueltos” solo si se establecen claramente los objetivos, respetar roles y no confundir los espacios y tiempos que le corresponde a cada subsistema. En teoría es muy fácil, pero en la práctica es imposible pedirle a un padre de familia que es el director o gerente general de la empresa dejar o “vaciar” su rol en ambos subsistemas o al hijo pedirle que vacíe su conciencia de su rol de primogénito al de un simple empleado, por lo que el autor hace rectificaciones en su explicación al aceptar que los miembros de la familia en el espacio funcional de la Empresa no tienen claro el rol que corresponde a cada uno de estos, perpetuando y generando tensión y baja productividad (Belausteguigoita, R., 2010), el mismo autor nos comparte cinco problemas que generan confusión entre

empresa y familia: Juego de roles inadecuados dentro de las empresas; Estructuras organizacionales inadecuadas: El principal conflicto se debe a una mala organización debido al diseño ineficaz de su estructura; Exceso de miembros de la familia en la organización; Remuneraciones inadecuadas (teniendo en cuenta únicamente el sistema familiar) y comportamientos cruzados. El mismo autor nos da la razón de la dificultad de separar ambos subsistemas debido a que están otras causas de asociadas a los conflictos y que son propias de la mayoría de las empresas en los procesos humanos, como Clima organizacional poco propicio para el desarrollo: Comunicación deficiente y la Luchas de poder. Aunque nosotros pensamos que para las empresas de relación familiar además de estrategias de desarrollo organizacional y de administración estratégica se requiere del seguimiento a los procesos paradójicos y del subsistema familiar y empresarial, atreves de un consultor, coach o terapeuta organizacional.

**Figura 2. Espejo del área de conflicto en el modelo de los dos círculos (adaptado de Belausteguigoita, R., 2010: Pág. 92)**



Filon et al. (2011), destaca en la figura No. 3 que una empresa familiar es una empresa en la que dos entidades o sistemas

diferentes, o incluso opuestos, se empalman. Los aspectos fundamentales de cada uno de los sistemas, la familia y la empresa, pareciera contraponerse. Esto es lo que hemos venido planteando con antelación, al hablar de dos subsistemas diferentes, que en un tiempo e incluso espacio entra en una paradoja de posturas y roles, que conlleva a confusiones y contradicciones con doble discurso que origina conflictos y desequilibrios en los subsistemas. Ya que como bien lo dice Filon et *al.*, (2011) al decir que los aspectos familiares suelen tener una orientación *endógena* donde se busca que los asuntos no salgan del sistema familiar. En contraste con lo anterior, la empresa es *exógena* debe de salir de sus fronteras para conocer las necesidades.

**Figura No. 3.** Modelo de la interacciones entre la familia y la empresa. (Adaptado de Filon, L., Cisneros, L., y Mejía, J., 2011, Pag. 358)

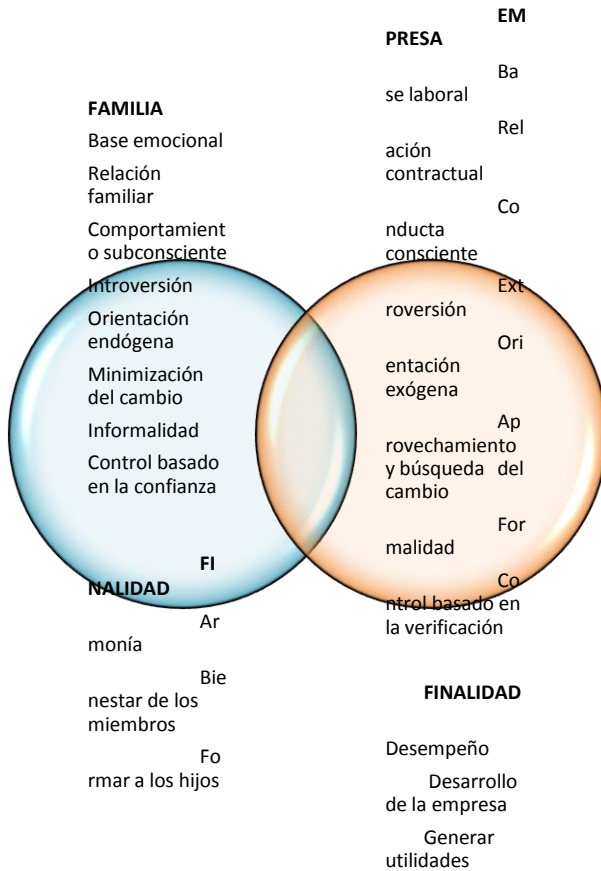


Figura No. 4. El Modelos con demasiado énfasis en la familia pag. 360

(Adaptado de Filon, L., Cisneros, L., y Mejía, J., 2011, Pag. 360

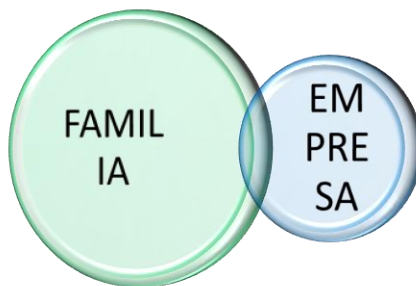
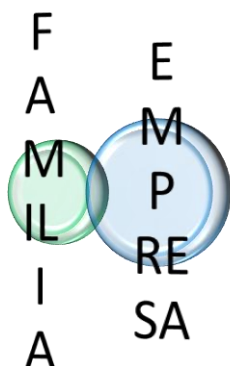


Figura No. 5. El Modelos con demasiado énfasis en la empresa pag. 360



(Adaptado de Filon, L., Cisneros, L., y Mejía, J., 2011, Pag. 360

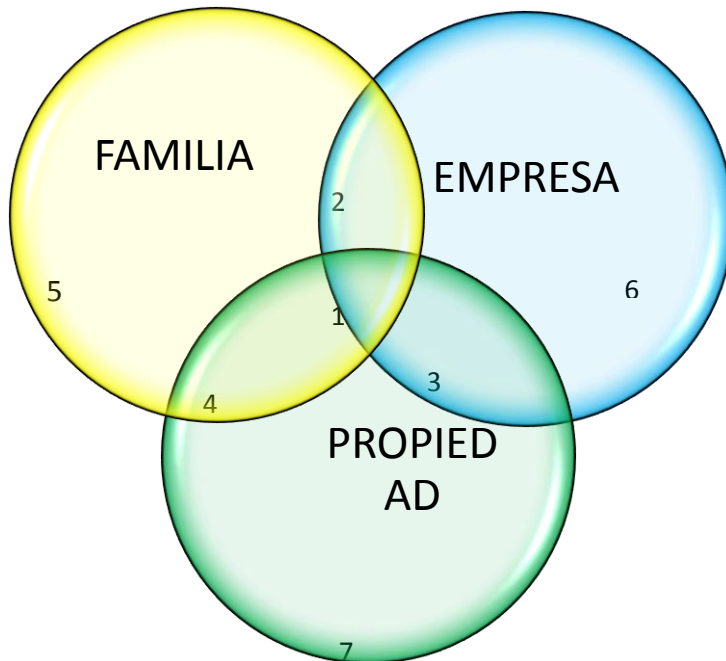


El mismo autor nos comparte en la figura No. 4 y 5, en su análisis lo que nosotros hemos venido llamando “**la disonancia paradójica**”, porque cuando la finalidad de la cabeza familiar es establecer la armonía, bienestar entre los miembros; en el caso de la empresa se busca el desarrollo y generación de utilidades. Pero los miembros basados en sus propias percepciones no logran discriminar fácilmente el espacio-tiempo de una situación empresa a otra familiar.

Entonces hasta aquí vamos a entender que no es posible saber por los miembros de la empresa cuando dar prioridad a la familia y considerar que la empresa no es más que un medio para satisfacer las necesidades de los miembros de ésta, o bien, cuando dar prioridad a la empresa y considerar que la familia es un recurso para lograr el desarrollo de la organización.

En la figura No. 5 Tagiuris, R. y Davis, J. (1992), desarrollaron un modelo con los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad. Al sobreponerse los tres círculos se forman siete áreas diferentes que se llaman territorios.

**Figura No. 5.** La interacciones entre la familia, la empresa y la propiedad; modelo de los tres círculos (adaptado de Tagiuris, R. y Davis, J. (1992)).



- En la intersección de los tres círculos (territorio 1) se ubican las personas que son al mismo tiempo miembros de la familia, empleados y socios de la compañía.
- En la intersección entre la familia y la empresa (territorio 2), se encuentran las personas que son a la vez miembros de la familia y empleados de la empresa, pero que no poseen acciones de la compañía.
- En el territorio 3 se sitúan los individuos que trabajaban en la empresa y que son accionistas de la misma, pero que no son miembros de la familia.
- En el territorio 4 representa a los miembros de la familia que son accionistas de la empresa, pero que no trabajan en ella.
- En el territorio 5 se encuentran las personas que son miembros de la familia, pero que no trabajan en la empresa ni son propietarios de la misma.

- El territorio 6 representa a quienes trabajan en la empresa sin ser accionistas de ella y tampoco son miembros de la familia.
- En el territorio 7 se sitúan los accionistas que no trabajan en la empresa ni son miembros de la familia.

El objetivo principal es entender su actitud y su percepción de la empresa familiar en función a su ubicación. El carácter familiar de la empresa influye en determinados aspectos de la administración; donde es esencial contar con criterios de contratación claros para todos los miembros de la familia con vistas a evitar conflictos. Para concluir este rubro del marco teórico, es pertinente dar una primera definición de empresa familiar, se puede decir que “es aquella en la cual los miembros de la familia la administran, tienen el control; y toman decisiones estratégicas” (Lozano, O., et *al.*, 2010). Se debe tener en cuenta que, en una empresa familiar, la existencia de tres aspectos interrelacionados entre sí, debido a: la propiedad, la gestión y la familia, los cuales coinciden en las personas.

La empresa familiar es una organización de dos subsistemas:

**La empresa**, cuya finalidad es generar utilidades, tiene como su base lo laboral, relación contractual, conducta consciente, extroversión, aprovechamiento y búsqueda del cambio, formalidad y un control basado en la desconfianza.

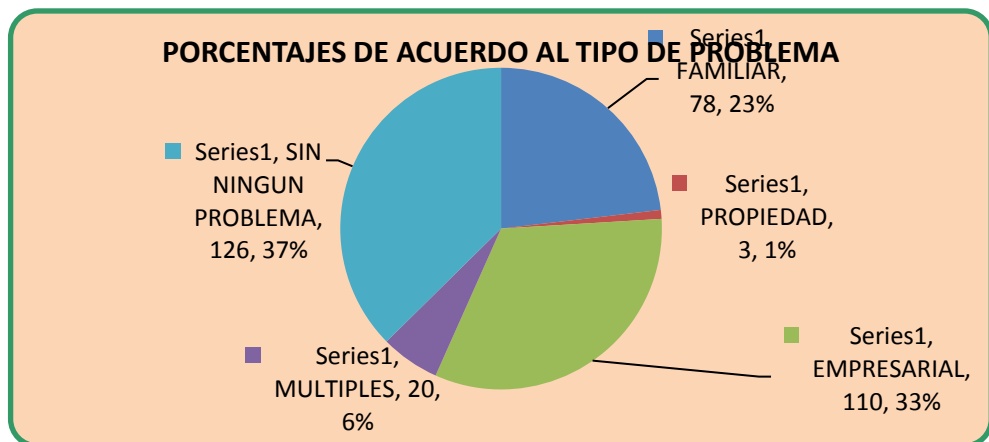
**La familia**, su finalidad es formar a sus hijos, se basa en lo emocional, relación familiar, conducta subconsciente, introversión, minimización del cambio, informalidad y control basado en la confianza.

### 3. RESULTADOS

CLASIFICACION DE ACUERDO AL TIPO DE PROBLEMA						
CLASIFICACION DE ACUERDO A LA EMPRESA	FAMILIAR	PROPIEDAD	EMPRESARIAL	MULTIPLES	SIN NINGUN PROBLEMA	TOTAL
COMERCIAL	43	3	72	12	62	192
SERVICIO	8	0	9	2	8	27
INDUSTRIAL	25	0	26	6	56	113
AGRICOLA	2	0	3	0	0	5
TOTAL	78	3	110	20	126	337

**Cuadro No. 1.** Cantidades y frecuencias de empresas de acuerdo a su tipo de problema

Grafica No. 1. Porcentajes de forma general



Como lo explicamos en la introducción de este artículo y en la metodología que utilizamos en la investigación descrita al principio del libro, el método que utilizamos para recabar la información fue a través de la entrevista y el análisis de la información fue sobre el contenido de los textos de los empresarios entrevistados basado en su reporte verbal, para realizar codificaciones semánticas y poder

contabilizar al final la frecuencia de cada uno de ellos, por lo que se realizó una clasificación de las MIPYMES por sector comercial, servicios, manufactura y agrícola como se muestra en la tabla No. 1, se puede observar también que el análisis de los textos se clasificaron en conflictos y problemas que soportan nuestro hallazgo para explicar el fenómeno desde la perspectiva de la “disonancia paradójica” y que tienen que ver con los aspectos Organizacionales de la Empresa, los de índole Familiar, los relacionados con la Propiedad y los que aplicaban por una combinación de los tres aspectos Empresa-Familia-Propiedad, que denominamos Múltiples.

En la tabla 1 y Grafica 1 podemos apreciar que el 33% de las MIPYMEs del sector comercio y manufactura investigadas, reporta conflictos y problemas en el subsistema empresa, es decir en todas aquellas actividades que tienen que ver con el proceso administrativo, remuneración y estímulo en el trabajo, jornada de trabajo, prestaciones sociales, clima de trabajo, etc. En esas mismas tablas y figuras podemos apreciar que solo el 23% reportan conflictos en el subsistema familiar, como son : falta de comunicación entre los padres e hijos, falta de unión y confianza, demasiada tensión y estrés. También podemos afirmar que de los problemas múltiples el 6% reportó dificultades en los subsistemas familiar y empresarial y solo el 1% reportó problemas en el rubro de la Propiedad, lo que significa que este grupo de Pymes investigadas todavía se encuentra en una etapa de maduración y sin problemas de sucesión como lo describen otras investigaciones sobre las Pymes familiares. En conclusión de estos resultados podemos afirmar que son 62 % de las Pymes familiares investigadas que reportaron problemas y conflictos

en su funcionamiento dentro de los dos subsistemas; el familiar y la empresa. En el cuadro No. 2, presentamos el esquema de nuestra propuesta, como producto de un sub-análisis más detallado sobre los tipos de conflictos y problemas por orden de importancia **y que da cuenta de la explicación en las MIPYMEs Familiares sobre La disonancia paradójica**, que esta sustentada en el reporte de los diferentes sectores de las MIPYMEs, por ejemplo la disonancia que con más frecuencia se registro, fue el de falta de responsabilidad en el tiempo, horarios de trabajo y prestaciones para los miembros de la familia en la empresa, una gran cantidad de desacuerdos como familia por la empresa, una falta de responsabilidad y de reglas como familia en la empresa, gran falta de comunicación, falta de desarrollo en la empresa como miembro de la familia, cabe señalar que en el sector manufacturero reportaron una falta de distinción tanto de familia como empresa.

**Cuadro No. 2. Esquema explicativo de las Las MIPYMEs Familiares sobre La “disonancia paradójica”**

SECTOR	SUBSISTEMA FAMILIAR	SUBSISTEMA EMPRESA
COMERCIAL	• DESACUERDOS COMO FAMILIA	• FALTA DE RESPONSABILIDADES DE TIEMPO, ACTIVIDADES, HORARIO FIJOS, PRESTACIONES
	• FALTA DE RESPONSABILIDADES Y REGLAS	• FALTA DE DESARROLLO
	• FALTA DE COMUNICACIÓN	• BAJAS VENTAS
	• FALTA DE UNION Y CONFIANZA COMO FAMILIA	• FALTA DE ADMINISTRACIÓN Y PRODUCTIVIDAD
	• MUCHA ESTANCIA	• FALTA DE LIQUIDEZ
		• POCOS CLIENTES

	LABORAL Y POCA CONVIVENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MALA UBICACIÓN Y ESPACIO DE LA EMPRESA</li> <li>• SIN SALARIO FORMAL</li> </ul>
<b>SERVICIO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• FALTA DE RESPONSABILIDADES DE TIEMPO, ACTIVIDADES, HORARIO FIJOS, PRESTACIONES</li> <li>• FALTA DE LIQUIDEZ</li> </ul>
<b>MANUFACTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESACUERDOS COMO FAMILIA</li> <li>• MUCHO ESTRÉS</li> <li>• FALTA DE TIEMPO Y RESPONSABILIDADES</li> <li>• FALTA DE DISTINCION ENTRE FAMILIA Y TRABAJO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FALTA DE RESPONSABILIDADES DE TIEMPO, ACTIVIDADES, HORARIO FIJOS, PRESTACIONES</li> <li>• FALTA DE LIQUIDEZ</li> <li>• FALTA DE PRODUCTIVIDAD (MAQUINARIA)</li> <li>• FALTA DE SUELDOS</li> <li>• MUCHA COMPETENCIA</li> <li>• BAJAS VENTAS</li> <li>• FALTA DE CRECIMIENTO</li> <li>• MALAS CONDICIONES DE TRABAJO</li> </ul>

En general podemos destacar que nuestras suposiciones y lo que la teoría reporta existe una notable contradicción entre los miembros de la familia como empresarios o integrantes de la empresa, dando origen a la creación de otro constructo explicativo que proponemos en la “disonancia paradójica”, lo que requiere una puntual atención en los investigadores y consultores, promotores de gobierno y otros actores, para dar un acompañamiento permanente a la organización familiar

constituida como empresa, a través de asesores, coach e incluso terapeutas organizacionales, para tratar la gran cantidad de problemas y conflictos que se presentan en la mayoría de las Pymes familiares, en este caso estamos hablando del reporte de más del 62 % de las Pymes investigadas.

#### **4. CONCLUSION**

Si somos congruentes con el propósito de nuestra investigación, debemos de considerar la importancia de la homeostasis del subsistema familiar como clave para el desarrollo y funcionalidad del subsistema Empresa, entonces nos referimos nuevamente a Satir, V. (2002), para demostrar que los problemas y conflictos en la MIPYMEs familiares que enunciarnos en el anterior apartado, se deben a la disonancia paradójica, como un proceso de evolución semejante al de cualquier organismo vital, por lo que podemos decir que tiene su propio ciclo vital, el cual es más complejo y tal vez en algunos momentos sea más inespecífico. Las demandas de cambio más trascendentales se originan con el transcurso del tiempo y el consiguiente paso de una etapa de la vida familiar y la empresa, por lo que debemos estar atentos al explorar la problemática en la empresa, por ello Virginia Satir describe las siguientes etapas en la familia y por tanto se encuentran subyacentes a la evolución de la empresa al mismo tiempo y en el mismo espacio: Formación de la pareja, etapa donde dos personas contraen matrimonio, ya sea para escapar del hogar paterno, ayudarse entre ambos, sentirse enamorados, el deseo de tener hijos, temor a la soledad, etc.; El nacimiento de los hijos, etapa donde la pareja necesita hacer otros esfuerzos para modificar los roles exclusivamente maritales y asumir



también los papeles de padre y madre; Formación de los hijos, La etapa de los hijos en edad escolar conlleva peligrosos potenciales ante la dificultad de organizar a la familia en crecimiento y el manejo de aspectos de cercanía-distancia tanto en la pareja como entre padres e hijos; Hijos adolescentes y adultos, etapa donde los hijos llegan a la adolescencia, la familia confronta una pesada tarea: aceptar la diferenciación de papeles o roles de los hijos crecidos así como su separación paulatina del hogar. Aquí es donde se encuentran la mayoría de los problemas en la MIPYMEs Familiares; Reencuentro, etapa de la ausencia de los hijos, lo ideal es que la pareja recurra el uno al otro, para sobreponerse al llamado “síndrome del nido vacío” sin embargo si previamente las funciones anteriores (como padres) han superado o nulificado las funciones como esposos, la salida de los hijos puede desencadenar una crisis individual y /o conyugal en la pareja. Aquí es donde vemos los problemas de la sucesión y la propiedad como focos de análisis en la MIPYME Familiar; Soledad, vejes y muerte.- Se requiere de una mayor capacidad para llegar integro al final del camino y las etapas anteriores serán muy importantes como pilares, dependiendo de la evolución de la familia como unidad.

Frammo, J. L. (1996), da más sustento a nuestro constructo explicativo de la “Disonancia paradójica”, al destacar los siguientes aspectos a considerar para que el subsistema familiar sea funcional y pueda llevar a cabo otras funciones en el subsistema empresa:

- 1.- Que los padres estén bien diferenciados y hayan desarrollado suficientemente su independencia emocional antes de separarse de sus familias de origen para fundar un nuevo hogar, y agregaríamos una empresa de relación familiar.

- 2.- Que exista una separación clara de los límites generacionales de la familia, es decir, que los padres se comporten como padres y los hijos como hijos, así mismo se respeta la línea de autoridad funcional en la empresa, independientemente de la línea consanguínea
- 3.- Que las percepciones y las expectativas que los padres tengan de ellos mismos y de sus hijos sean realistas.
- 4.- Que sea mayor la lealtad a la familia de procreación que a la familia de origen.
- 5.- Que lo más importante para cada esposo sea su pareja y que los hijos no sientan que al acercarse a uno de sus padres, este se separa de su pareja.
- 6.- Que el desarrollo de la autonomía y de la identidad personal sea favorecida en todos los miembros de la familia. El desarrollo adecuado de los hijos significa que a determinada edad deberán abandonar su hogar para formar otro.
- 7.- Que existan expresiones de cariño y afecto no posesivo entre padres, hijos y hermanos.
- 8.- Que sean capaces de comunicarse en forma honesta y clara.
- 9.- Que los padres tengan con sus propios padres y hermanos una relación de respeto y cuidado de tipo adulto.
- 10.- Que la familia sea lo suficientemente abierta como para permitir el involucramiento con otras personas, tales como los miembros de la familia extensa y amigos.

Lo que mencionamos no es una receta, se requiere de un trabajo intenso y acompañamiento como lo señalamos en los resultados, para tratar la disonancia paradójica en la MIPYMe familiar, sobre todo de un experto en las relaciones familiares y organizacionales, ya que

Nathan Ackerman afirma que la intervención con asesoría familiar puede tomar por lo menos 10 formas legítimas:

- 1.- Consejo matrimonial
- 2.- Consejo familiar
- 3.- Intervención dirigida a uno o dos miembros de la familia, estratégicamente importantes para lograr la “destriangulación y el cambio”
- 4.- Modificación de patrones de comunicación
- 5.- Intervención enfocada sobre el intercambio emocional entre los miembros de la familia
- 6.- Intervención experiencia junto con asesoría de maratón y de encuentro
- 7.- Enfoque de crisis al tratamiento familiar
- 8.- Enfoque autoritario y manipulador de los alineamientos del poder en las relaciones familiares.

Por otra parte tratamos en el marco teórico el manejo del conflicto positivo como otra alternativa para el crecimiento y no el estancamiento de los dos subsistemas que co-existen y por lo importante del tema para que las MIPYME familiar encuentren los elementos del manejo del conflicto de manera positiva, y el manejo de las disonancias paradójicas para que:

- 1) Las personas valoran su diversidad y diferencias, haciendo consciente lo inevitable del conflicto, analizando sus frustraciones, expresando ideas opuestas y afinando sus relaciones para hacerlas productivas en una puesta en común.
- 2) Los beneficios mutuos, buscar compartir intereses y encontrar un campo común, una visión compartida.

- 3) La Facultación: sentir seguridad y posibilidad de tomar decisiones, la oportunidad y aptitud para resolver el conflicto.
- 4) Reencuentros y reflexiones: tener espacios y tiempos para experimentar, retroalimentar y mejorar continuamente las diferencias.

Además de lo anterior, se debe dar prioridad en la disonancia paradójica el manejar el conflicto en forma positiva para entender los antagonismos y sea un contexto global para trabajar en conjunto como empresa-familia. Para esto se requieren diseñar organizaciones con actitud abierta y positiva hacia el conflicto, donde los grupos son los elementos fundamentales, las reuniones con el foro para decidir cómo trabajar en conjunto y resolver problemas, así mismo se propician las relaciones honestas, directas y abiertas, para expresar emociones, corazonadas y frustraciones. También aquí los dirigentes y líderes son participativos, permitiendo al grupo analizar problemas y conflictos.

Finalmente podemos concluir que son cuatro los elementos importantes interrelacionados con el control de los problemas y conflicto en las empresas familiares, bajo la perspectiva de la Disonancia paradójica:

1. Valorar la diversidad. Cuando se reconocen las diversas opiniones, experiencias y esfuerzos.
2. Confrontación: expresar abiertamente opiniones sobre los problemas, con el dialogo respetuoso se aclaran confusiones, suposiciones y desinformación.
3. Buscar beneficios mutuos para alcanzar metas cooperativas.

4. Dar poder a los empleados para que sientan confianza y capacidad, así como recompensar el éxito y aprender de los errores.

Para terminar nuestro artículo sobre el constructo de la “disonancia paradójica”, queremos dejar en claro cuales categorías debemos explorar aun más y los retos por enfrentar ante el tema que nos ocupó este artículo.

- Evidenciar que la lealtad, la devoción y la implicación de los miembros de la familia son más importantes en las empresas familiares.
- Las empresas familiares ofrecen mayor flexibilidad en la rapidez de la toma de decisiones y hacen un mejor uso de los recursos financieros.
- Determinar realmente y objetivamente si las empresas familiares son más rentables que las empresas no familiares.
- Explorar el nepotismo en las MI Pymes familiares
- Estudiar el paternalismo como fuente de pasividad e improductividad en las MI Pymes familiares
- Una cultura familiar muy anclada puede provocar un respeto muy estricto a las tradiciones, aversión al cambio, miedo a arriesgarse y falta de orientación exógena.
- Seguir sustentando en próximos estudios de MI Pymes familiares el manejo del conflicto positivo para ponderar la diversidad y conseguir unificación común con un espíritu crítico y de innovación.
- Sustentar en un próximo artículo *la paradoja disonante* producto de la ambigüedad, la confusión de funciones y el empalme entre los roles familiares y empresariales.

Al final cerramos nuestro artículo con otra frase célebre:

*“El conflicto es el irritante del pensamiento. Nos impulsa a observar y recordad. Nos insta a inventar. Nos saca por la fuerza de la pasividad de ovejas y nos pone a tomar nota y tramar... el conflicto es un “sine qua non” de la reflexión y el ingenio”*

*John Dewe*

## **5. REFERENCIAS**

- Amason, A.C. and Schweiger, D.M. (1994), “Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance”, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 239-53.
- Belausteguigoitia, I. (2010), *Empresas Familiares*. Editorial Mc Graw Hill. México, DF.
- Dahrendorf, R. (1992) “Hacia una teoría del conflicto social”, en Amitai y Eva Etzioni (Comp.)  
Los cambios sociales, México, Fondo de Cultura Económica.
- Davis, P.S. and Harveston, P.D. (1999), “In the founder’s shadow: conflict in the family firm”, *Family Business Review*, Vol. 12 No. 4, pp. 311-25.
- Davis, P.S. and Harveston, P.D. (2001), “The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 No. 1, pp. 14-30.
- Eddleston, K.A. and Kellermanns, F. (2007), “Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 22 No. 4, pp. 545-65.
- Eddleston, K.A., Otondo, R.F. and Kellermanns, F.W. (2008), “Conflict, participative decision making, and generational ownership dispersion: a multilevel analysis”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 No. 3, pp. 456-84.
- Ensley, M.D., Pearson, A. and Sardesmukh, S. (2007), “The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: an exploratory analysis of new venture,

- high-growth firms”, *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 10, pp. 1039-47.
- Filion, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011), *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Editorial Pearson. México, DF.
- Frammo (Frammo, J. L. (1996). *Familia de origen y psicoterapia. Un enfoque intergeneracional*. Barcelona: Paidós .
- Gimeno, A. Bauleanas, G. y Coma-Cros, J. (2009), *Módelos de Empresa Familiar*. Ediciones Deusto. Barcelona España.
- González, S. (1995) *El poder y la palabra*, ed. Tecnos, Madrid, España
- Kellermanns, F.W. and Eddleston, K.A. (2004), “Feuding families: when conflict does a family firm good”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 28 No. 3, pp. 209-28.
- Eddleston, K.A and Kellermanns, F.W.(2007), “A family perspective on when conflict benefits family firm performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 10, pp. 1048-57.
- Leach, P. (2010), *La Empresa Familiar*, Ediciones Granica.
- Leñero (1975; 1965) ( estereotipos, tipos y neotipos de famili en México, en Dulanto (ed), *La familia, medio propiciador o inhibidor del desarrollo humano*, México, Ediciones Médicas del Hospital Infantil de México, 1975.\_\_\_\_ *Investigación de la familia en los países de desarrollo*, México, 1965, núm. 3.
- Linton, R. (1978) "Introducción a la Historia Natural de la Familia", en *La Familia*, Ed. Península, Barcelona 1978, 5, pág. 6.
- Lozano, O. Niebla, J. y Cisneros L. (2010), *Análisis Organizacional de la Empresa Familiar*, Ediciones Hesss.
- Minuchin, S., (1998) *El Arte de la Terapia Familiar*. Editorial Paidos Ibérica.
- Satir, V. (2002) *Nuevas relaciones humanas en el nuco familiar*. Ed. Pax México, 3a. Edición
- Sorenson, R.L. (1999), “Conflict management strategies used by successful family businesses”, *Family Business Review*, Vol. 12 No. 4, pp. 325-39.

- Tjosvold, D. 1991, "Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 13-23.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1992) Bivalent Attributes of the Family Firm. en *Family Business Review*, IX, (2), 199-208
- Van der Heyden, L., Blondel, C. and Carlock, R. (2005), "Fair process: striving for justice in family business", *Family Business Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 1-21.
- Watzlawick, P. (et.al.) 1971). *Teoría de la comunicación humana*. 1ª. Edición, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.
- Yan, J. and Sorenson, R. (2004), "The influence of Confucian ideology on conflict in Chinese family business", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 5-17.



# **LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES RURALES: DOS ESTUDIOS DE CASO**

**Autor:** Gerardo Vera Muñoz

**Institución:** Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

**Dirección:** Km. 1.5 carretera Valsequillo No 70 Col. Universidades

**País:** México, Puebla, Puebla

**Correo electrónico:** [gerver61@yahoo.com.mx](mailto:gerver61@yahoo.com.mx)

**Autor:** Hugo Díaz Castellanos

**Institución:** Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

**Dirección:** Km. 1.5 carretera Valsequillo No 70 Col. Universidades

**País:** México, Puebla, Puebla

**Mesa:** 5

# **LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES RURALES: DOS ESTUDIOS DE CASO**

## **RESUMEN**

El objetivo es realizar un estudio comparativo de la innovación en dos empresas familiares rurales: Una productora de champiñón orgánico, otra productora de dulces típicos. Pocos trabajos han estudiado la innovación en estas organizaciones, bajo la idea que para ellas la innovación no es necesaria, o bien que las nuevas empresas basadas en conocimiento son las que pueden contribuir a una mayor innovación y diversificación de productos, y a un crecimiento económico en el mediano y largo plazo. Sin embargo, esta investigación, supone que en las empresas rurales la capacidad de innovación es esencial para diferenciar tanto sus productos como sus procesos, y así, mantener y reforzar su posición en el mercado. Se construyó un concepto de innovación con los aportes de Schumpeter, Villavicencio y Luhmann. Esto, permitió un análisis más profundo, pero sobre todo, considerar a la decisión como el elemento fundamental para la realización de innovaciones. Los resultados indican que la innovación para las empresas analizadas, no obstante su naturaleza rural, ha sido imprescindible para consolidar su posición en el mercado; sus innovaciones tecnológicas y organizacionales, de tipo incremental han derivado de los principios singulares bajo los cuales se organizan y de sus relaciones con distintos actores clave.

Palabras clave: innovación, empresa familiar, empresa rural

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, uno de los factores que con más énfasis y entusiasmo ha sido señalado como esencial para la competitividad empresarial es el fenómeno de la innovación. Este marcado entusiasmo suele dejar en el olvido algunos aspectos que sin embargo, es conveniente tener en cuenta. La innovación es sobre todo un proceso, que no ocurre de manera aislada y en el que intervienen diferentes factores tanto internos como externos a la empresa. Los internos son los recursos y capacidades disponibles, sus formas de gestión y todo lo que ello involucra; los externos están integrados por las condiciones económicas y de mercado que rodean a la empresa.

Por otra parte, no obstante que a la fecha existen innumerables trabajos que se han ocupado de analizar la innovación en diferentes contextos, en distintos tipos de empresas y bajo diferentes enfoques, aun son escasas las investigaciones que se han interesado en estudiar la innovación en las empresas rurales<sup>15</sup>, posiblemente bajo la idea que para ellas la innovación no es necesaria, o bien que las nuevas empresas basadas en conocimiento son las que pueden contribuir a una mayor innovación y diversificación de productos, y a un mayor crecimiento económico en el mediano y largo plazo (Kantis,

---

<sup>15</sup> Al respecto recientemente se ha publicado un libro que se ocupa de este tema: "Aprendizaje e Innovación en microempresas rurales", Rebeca de Gortari y María Josefa Santos, coordinadoras, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales y Universidad Veracruzana, México, 2010.

2004, pp. 15). Sin embargo, asumiendo el riesgo de que esto último resulte cierto, en el presente trabajo, se pretende dar respuesta a dos interrogantes: ¿Es necesaria la innovación en las empresas rurales?, ¿Cuál es la naturaleza y cómo se desarrolla la innovación en las empresas rurales?

## **REVISIÓN LITERARIA**

Tomando como punto de partida la idea de Schumpeter (1957, citado por Arocena y Sutz, 2003, pp. 20,21) sobre innovación, se tiene que ésta debe ser concebida como la introducción de nuevas combinaciones, procedimientos y objetos que serán o no nuevos, pero que son utilizados de manera que en el contexto de referencia, resultan originales.

Este concepto schumpeteriano, si bien nos señala qué es la innovación, poco nos dice sobre cómo es que se desarrolla y quiénes y cómo participan, y que es lo que se obtiene como resultado. Por lo que es necesario agregar, siguiendo a Villavicencio (2002, pp. 511, 512), que la innovación se refiere a la creación colectiva de conocimiento. Es un proceso que conlleva la adquisición y el tratamiento de información, su selección y difusión dentro de las unidades y departamentos de la empresa. Se trata de un proceso de articulación de los conocimientos existentes, de su uso y reorganización pertinente en aras de transformar la dinámica productiva de la empresa. Cuando se presenta un problema ya sea

de carácter tecnológico u organizacional, la búsqueda de soluciones pone en acción las capacidades de investigación y las competencias de técnicos y operarios. En dicha coyuntura es posible observar cómo se expresa el conocimiento colectivo, cómo se intercambian experiencias, hipótesis y nociones relativas al producto, al proceso o a la maquinaria. La solución del problema representa a fin de cuentas un conocimiento novedoso. Así aparecen muchas de las llamadas innovaciones incrementales de las empresas, es decir, mejoras o modificaciones a los procesos productivos o a los productos ya existentes que resultan de la combinación nueva del conocimiento acumulado por la empresa.

Esta última idea sobre el concepto de innovación, más completa que la de Shumpeter, principalmente aclara los elementos y los resultados de la innovación, pero dice poco acerca de qué es lo que realmente detona la innovación, es decir, el agente que permite que la innovación se lleve a cabo, que el proceso de innovación de inicio. Para precisar sobre estos aspectos, es necesario recurrir a lo planteado por Luhmann (2005, pp. 89), quien entiende bajo el término de innovación un proceso de decisión conrainductivo, un proceso de decisión que decide diferente a lo que era de esperar y así, cambia las expectativas. Agrega además, que no debe ser decisivo para el concepto el hecho de si el cambio de expectativas es o no intencional, ya que se da el no poco frecuente caso en que sencillamente se da un decidir conrainductivo exitoso, o es forzado como solución de emergencia, y entonces, tiene el efecto de que se adaptan expectativas a esta nueva posibilidad a través de un proceso

de aprendizaje. Tampoco es de importancia para la construcción del concepto de innovación, si se adoptan actividades secundarias. La innovación es cambio de estructura, pero no necesariamente cambio de programa, no es necesariamente una reforma ni tampoco necesariamente mejoría.

Además, considerando que sobre todo en la última década del siglo pasado y lo que va de este nuevo siglo se ha hecho un gran énfasis en la capacidad de innovación como condición indispensable para enfrentar los cambios acelerados que el entorno demanda, vale la pena retomar una vez más a Luhmann (op. cit.), para explicar esta creciente necesidad de innovación. Al respecto señala: las organizaciones se encuentran obligadas a innovar, lo que quiere decir a mantener el control sobre las alternativas de cambio<sup>16</sup> sea por medio de la planificación o mediante una capacidad de innovación que se desarrolla a través de decisiones oportunas. Si no hay capacidad de innovar, de reaccionar planificadamente a los cambios internos y externos, la organización perderá las oportunidades que se ofrezcan y se encontrará sometida a un cambio inevitable y sin rumbo conocido.

Así pues, en este trabajo la innovación será entendida como un proceso que pone en juego un conjunto de conocimientos y

---

<sup>16</sup> Así, se puede suponer que ante una mayor cantidad de alternativas de cambio que la empresa tiene que enfrentar, se hace necesario incrementar su capacidad de innovación.

capacidades, que se manifiestan cuando es necesario resolver un problema, ya sea de carácter tecnológico u organizacional y cuya solución implica realizar cambios o modificaciones, dando por resultado una innovación – aunque no necesariamente una mejora - , las más de las veces incremental. Pero, sobre todo, es importante entender, que la capacidad de innovación se detona como resultado de un decidir oportuno y diferente a lo esperado, con la finalidad de mantener el control sobre las alternativas de cambio.

## **OBJETIVOS**

El objetivo es realizar un estudio comparativo de la innovación en dos empresas familiares rurales: Una productora de champiñón orgánico, otra productora de dulces típicos.

## **MÉTODO**

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es comprender la dinámica del proceso de innovación en las empresas rurales, conocer con mayor profundidad que actores y como intervienen en este proceso, así como la importancia que la innovación tiene para que estas organizaciones puedan sobrevivir y convertirse en un medio de sustento sostenible, la investigación que se realizará es de naturaleza empírica, de forma aplicada de tipo descriptivo y de modo bibliográfico y de campo, conjuga los métodos: analítico sintético, teórico deductivo. Es un estudio de casos, éstos, de acuerdo con Yin (2003), contribuyen a ampliar y profundizar el conocimiento con respecto a individuos y grupos, así como organizaciones y fenómenos relacionados. Entre las técnicas de investigación para recabar la

información se utilizaron: las bibliográficas y entrevistas a profundidad, así como la observación participante.

## **RESULTADOS**

### **La empresa de dulces típicos**

#### **Orígenes**

Es una empresa que está localizada en la ciudad de Tehuacán, Puebla. Sus inicios se remontan al año de 1936, fecha en la que un integrante de la familia Bustamante decide producir comercialmente un dulce casero conocido como muégano, el cual era preparado de manera casera por la familia con una receta cuyo origen data del año 1905. Cabe agregar que este dulce llamado muégano, igualmente se prepara en la capital poblana, sin embargo, tiene características diferentes.

#### **Estructura y operación de la empresa.**

Como ya se señaló la empresa inicio operaciones en el año de 1938, actualmente los que dirigen la empresa, son la segunda y tercera generación de la familia Bustamante. El director y dueño de la firma es el señor Artemio Bustamante<sup>17</sup>, además de 5 de sus hijos, dos mujeres (una contadora y una administradora), quienes son las encargadas de realizar toda lo relacionado con el aspecto contable, financiero, comercial, y logístico, y tres hermanos (con carreras trucas), quienes se encargan del proceso de producción. Además, cuentan con diez empleados para el proceso de producción, todos

---

<sup>17</sup>Se han cambiado los nombre de los integrantes de la empresa por motivos de confidencialidad.



ellos con estudios de preparatoria, quienes trabajan un turno diario, con un horario de 7 a.m. a 15 p.m. y esporádicamente trabajan los fines de semana. Para la venta del producto al consumidor final o a pequeños distribuidores tienen dos empleadas, quienes al igual que los empleados de producción tienen estudios de bachillerato. Por lo tanto, se puede decir que se trata de una microempresa, con una estructura organizacional donde es posible observar tres niveles jerárquicos: el director general (el papá), una suerte de subdirectores (los hijos e hijas) y los operadores. Así como dos áreas funcionales: contabilidad, comercialización y producción.

Por otra parte, desde sus inicios la empresa se ha mantenido como una empresa micro, enfocada casi exclusivamente a un mercado local y con un tipo de producción de tipo artesanal.

### **Proceso de producción, productos y mercado**

El proceso de producción es de tipo artesanal y en términos de las operaciones requeridas es un proceso muy sencillo, pues básicamente consiste en amasado, cortado de la masa, horneado, baño de piloncillo, colocación de la oblea y empaquetado. Uno de los aspectos más importantes de este proceso es la formulación de la pasta, al respecto Claudia señala:

“La formulación es secreto de la familia, para conservarlo no se permite que ninguno de los trabajadores participe en este proceso, actualmente quien lo realiza es uno de mis hermanos”

Una vez que la formulación ya fue hecha continua el proceso de amasado, el cual ya es realizado por los empleados, posteriormente, la masa perfectamente amasada se extiende en capas de un grosor aproximado de 1 cm., para posteriormente cortarla mediante un proceso de prensado en pequeñas piezas que son cocidas en un horno eléctrico. Posteriormente las piezas ya cocidas son bañadas con un jarabe de piloncillo y se coloca abajo y arriba de ellas una oblea.

Un aspecto que ha resultado relevante para la empresa en su proceso de producción es la relación que ha establecido con el Tecnológico de Tehuacán, pues a través de ella se reciben a estudiantes que apoyados por sus profesores han implementado un programa de buenas prácticas de manufactura que básicamente consisten en: un aseo personal estricto, uso de cubre bocas y cofia<sup>18</sup>.

La presentación del producto final que más se produce se forma con aproximadamente diez muéganos pequeños (aproximadamente 45 gramos de producto), los cuales van siendo empaquetados por medio de un proceso semiautomático. La empresa produce un volumen de 8 mil piezas por día, el cual está ya muy cercano a su capacidad máxima de producción. Sin embargo, también se produce en presentaciones de menor tamaño, como es el caso de algunas que se comercializan con ciertos hoteles de la ciudad de Tehuacán, que los utilizan como cortesías para sus clientes. Asimismo, en ocasiones se producen sobre pedido en tamaño más pequeño (de aproximadamente cuatro muéganos por pieza), para fiestas de

---

<sup>18</sup>Estas buenas prácticas de manufactura las pudimos constatar durante algunas de las visitas a la empresa.

cumpleaños o de celebraciones de carácter familiar como bautizos, bodas o primeras comuniones.

También, recientemente, al producto tradicional el cual está formado como ya se dijo por un conjunto de 10 pequeños muéganos hechos con harina de trigo, piloncillo, grasa vegetal, leche parcialmente descremada, huevo, linaza y miel de abeja, se han agregado algunas otras variedades a las que se les adicionado, linaza, amaranto o chocolate, las cuales han tenido muy buena aceptación en el mercado.

La empresa en sus inicios colocó su producción exclusivamente en el mercado local, vendiendo el producto directamente en su establecimiento tanto a consumidores finales como a pequeños distribuidores a los que se les daba un precio especial, quienes a su vez se encargaban de colocar el producto en distintos puntos de venta dentro de la ciudad de Tehuacán con el consumidor final. A la fecha esta forma de comercializar el producto no ha cambiado, sin embargo, y desde hace ya algunos años, la empresa ha incursionado en otros mercados como en la ciudad de Puebla, y más recientemente se empezó con la comercialización del producto en una tienda departamental que tiene presencia en distintas ciudades de la República mexicana. Al respecto Claudia comenta:

“La colocación reciente de nuestro producto en la tienda departamental de la ciudad de Puebla y Tehuacán, fue resultado de haber participar en distintas ferias nacionales y sobre todo en la feria que organiza FONAES. Hace un par de años al estar exhibiendo en esta evento nuestro producto se acercó un representante de esta

tienda departamental, probó el muégano y nos comentó que le gustaría que lo lleváramos a la casa matriz en México, D.F., para que le realizaran algunas pruebas de calidad, las cuales cumplió satisfactoriamente. Para realizar este trámite también contamos con el cooperación de un amigo de la familia, quien nos apoyó en algunos aspectos de logística”.

En esta serie de trámites que se tuvieron que cumplir con la tienda departamental, algo que agilizó las cosas fue el producto ya contará con una marca propia registrada, la tabla de información nutrimental, así como el código de barras. Es pertinente agregar que el trámite para el registro de marca y el código de barras fue realizada hasta el momento en que la tercera generación de la familia se incorporó a trabajar en la empresa.

Algunos aspectos más que es necesario agregar tienen que ver con la capacidad instalada de la empresa, la cual empieza a resultar insuficiente. Por ello la familia Bustamante ha comprado un terreno en un parque industrial de Tehuacán, con la finalidad construir en ese lugar las nuevas instalaciones de la empresa. Junto con ello y no obstante la renuencia del director general de la empresa (el papá), de solicitar cualquier tipo de préstamo, la contadora Claudia ha estado realizando las gestiones correspondientes con FONAES, para buscar un financiamiento que les apoye para la construcción de las nuevas instalaciones. Al respecto la contadora comenta:

“Solicitamos el crédito con FONAES, por que es una institución que conocemos y en otras ocasiones ya nos ha apoyado como el

financiamiento que nos dio para la compra del horno eléctrico y de la empaquetadora”

“Igualmente fue gracias a FONAES, que se nos ha invitado a participar en distintas ferias nacionales, y que en el año 2005 hayamos recibid en las instalaciones de la empresa al secretario de economía del gobierno foxista. Resultado de esta visita la empresa empezó a ser más conocida, pero sobre todo, a ser identificado como símbolo de Tehuacán respecto a la producción de un dulce típico que se elabora únicamente en esta ciudad”

No obstante esta consolidación que se ha venido dando en la empresa, hemos tenido que enfrentar algunos conflictos con el manejo del personal. Un ejemplo de ello es un bono por productividad que recientemente se trató de pagar a nuestros empleados, pero que no hemos sido capaces de encontrar la mejor manera para determinar a quien asignárselo, lo que ha generado muchas inconformidades.

Tomando en cuenta el marco de referencia, se puede afirmar que en la empresa analizada, es posible observar dos tipos de innovaciones: de producto y de proceso; en el entendido de que han sido nuevas combinaciones, en el caso de los productos, de nuevos ingredientes que resultaron en productos originales; en el caso de los procesos, de nuevas prácticas que igualmente para la empresa resultaron originales. Además, en ambos tipos de innovaciones, se puede decir, que ocurrió una suerte de articulación de los conocimientos existentes, de los trabajadores de la empresa y de los estudiantes y profesores del tecnológico de Tehuacán, que buscaron transformar la

dinámica de la empresa, mejorar sus productos, sus procesos y participar en nuevos mercados. Asimismo, ambas innovaciones pueden ser calificadas como innovaciones de base, pues en los dos casos señalados, los cambios realizados, han sido alternativas ingeniosas desarrolladas localmente, con la finalidad de mejorar los medios de subsistencia, en este caso de la empresa familiar. Se trata de innovaciones que de alguna manera han sido desarrolladas con el concurso de redes de profesionales y de una Institución de Educación Superior (los profesores del Tecnológico de Tehuacán), que responden a la problemática de la situación local y al conocimiento, interés y valores de la comunidad de Tehuacán. El cuadro 1 muestra las innovaciones señaladas.

**Cuadro 1**

<b>Tipo de innovación</b>	<b>Innovación realizada</b>	<b>Beneficios de la innovación</b>
De producto	Mueganos de chocolate, mueganos con linaza y mueganos con amaranto	Participación en mercados de otros estados y en algunas tiendas departamentales
De proceso	Introducción de buenas prácticas de manufactura en el proceso de producción	Participación en mercados de otros estados y en algunas tiendas departamentales

Fuente: elaboración propia con datos del trabajo de campo.

## **La empresa de champiñón orgánico**

### **Los orígenes**

La empresa está localizada en el Rancho “El Potrero” km 1.5 carretera a Azumbilla – Nicolás Bravo, Puebla, México. En 1997 con recursos propios la empresa es fundada por el ingeniero Leonardo y su esposa, ambos oriundos de Tehuacán. Él tiene estudios de ingeniería civil por la Universidad Veracruzana, así como una maestría en administración y tres diplomados<sup>19</sup> por la Universidad Anáhuac. La esposa, tiene estudios de ingeniería y una maestría en bioquímica por la UNAM.

Sobre el aspecto de los recursos para la construcción de la infraestructura de la empresa, el Ing. Leonardo señala:

“Desde un principio, nuestra principal fuente de financiamiento ha sido los recursos propios, sin embargo, en algunas ocasiones hemos tenido que recurrir a la banca comercial y en otras ocasiones a diferentes fideicomisos a través de algunos programas de gobierno. Respecto a los apoyos del gobierno para la construcción de la primera etapa de la empresa, éstos provinieron de las siguientes dependencias: SAGARPA – FIRCO del estado de Puebla, apoyó con 3.9 millones de pesos; del Programa Alianza para el Campo del Gobierno del Estado de Puebla con SAGARPA se obtuvieron 0.5 millones de pesos; la FUPPUE con SAGARPA otorgó 150 mil pesos; SEDECO 750 mil pesos y la SDR 1.2 millones de pesos. Todo esto representó aproximadamente el 50% de la inversión total, la cual ascendió un total de \$13´100,000.00”.

---

<sup>19</sup> Uno de estos diplomados fue en producción orgánica

Con este dinero fue posible construir la ampliación en su primera etapa de la planta productora y comercializadora de champiñón orgánico. Con esta ampliación entre otras cosas se logró generar 50 empleos directos y alcanzar una capacidad de producción anual de 340 toneladas por año, que se espera se duplique en cuanto esté concluida la segunda etapa.

### **Estructura y operación de la empresa**

La empresa está organizada de la siguiente manera: una dirección general, puesto que es ocupado por el Ingeniero Leonardo; una dirección administrativa, una dirección de producción, una dirección de comercialización, una dirección de mercadotecnia, un departamento de Investigación y Desarrollo, más los operadores. En el caso de las direcciones mencionadas los cargos son ocupados por personas con estudios universitarios. Respecto al personal operativo, su promedio de escolaridad es la primaria, y en su totalidad se trata de gente oriunda de Azumbilla o de sus alrededores.

### **Proceso de producción, productos y mercado**

Al iniciar sus operaciones consecuencia del limitado know how tecnológico que se tenía, pues básicamente eran conocimientos respecto a la producción de micelios<sup>20</sup> a nivel de laboratorio, únicamente se producía hongo aplicando técnicas tradicionales. Fue hasta el año 2003, después de un proceso de búsqueda y de

---

<sup>20</sup> Masa de hifas que constituye el cuerpo vegetativo del hongo



aprendizaje, cuando se iniciaría con la producción de champiñón orgánico.

Actualmente se elaboran tres clases de productos: champiñón fresco, deshidratado y gourmet. El champiñón se cultiva en tres variedades: **blanco**, **cremini** y **portobella**. Estos tres productos cuentan con la certificación orgánica y de inocuidad; se comercializan en presentaciones de 350 gramos en envolturas biodegradables. Los productos gourmet son ideales para botanas y se producen en cuatro variedades: al natural, al ajillo, en escabeche y al chipotle.

Un factor clave para cultivar champiñón orgánico con altos estándares de calidad son los insumos, los más importantes son: El agua, la cual se obtiene a través de un pozo tipo noria<sup>21</sup>; los micelios, peat moss<sup>22</sup> y esquilmos<sup>23</sup>, los cuales se compran a un proveedor canadiense. Dentro del proceso de producción destaca el uso de un manual de calidad, donde se indican las diferentes operaciones requeridas para manipular los insumos, su preparación, su colocación en los racks y el control que se debe llevar de los invernaderos, para finalmente obtener el hongo en cualquiera de sus tres variedades con los estándares de calidad requeridos. Un aspecto que sobresale en el proceso de producción es su sustentabilidad, lo que significa que todas las materias primas que se utilizan en el proceso de producción se reutilizan.

---

<sup>21</sup> Actualmente se hacen gestiones para construir un pozo profundo

<sup>22</sup> También llamada turba canadiense, es un musgo esfágnico, excelente sustrato que está compuesto de fibras naturales de madera contiene una carga bacteriana muy baja debido a su alto contenido de ácidos orgánicos, evitando el desarrollo de bacterias, conserva una humedad relativa alta.

<sup>23</sup> Pajas de cereales

En los primeros años de vida de la firma, se contó con la asesoría de un despacho mexicano que aportó muy poco a la base tecnológica y de conocimientos de la empresa. Resultado de esta mala experiencia empezaron a buscar el conocimiento y tecnología que necesitaban en el extranjero. Una universidad de EUA y una universidad canadiense fueron las que les proporcionaron el conocimiento y la tecnología que requerían, mediante la compra de un paquete tecnológico. Posteriormente, el conocimiento, sobre técnicas de cultivo, maquinaria y equipo, se ha ido enriqueciendo a través de algunos contactos que fueron surgiendo con otras universidades, como la Universidad de Pensilvania y la Universidad de la Rioja, con diferentes productores latinoamericanos (argentinos, guatemaltecos, colombianos y costarricenses) de champiñón orgánico, así como de su departamento de I+D.

Dentro de este entramado de relaciones, destaca la que existe con la Universidad Anáhuac, principalmente en lo que se refiere a los procesos de certificación y capacitación. Otro aspecto fundamental para adquirir conocimientos sobre imagen, presentación, envoltura y empaque del producto ha sido la participación en ferias. Consecuencia de este proceso de aprendizaje, la empresa actualmente, en términos de la calidad de su producto y del know how tecnológico que posee, puede ser catalogada como una empresa de clase mundial y la número uno en México dentro de su giro comercial.

De la producción de la empresa, la que es de alrededor de 340 toneladas anuales, el 80% se vende en el mercado nacional y el 20% en el mercado internacional. En el caso del mercado nacional la mayor parte de su producción se comercializa como marca propia – aunque un tiempo se maquilaba para algunas tiendas de autoservicio - y llega al consumidor final a través de dos cadenas de tiendas de autoservicio, Wall Mart (Superama) y Soriana. Otra parte de la producción destinada al mercado nacional se vende a clientes locales que llegan a comprar el producto directamente a las puertas de la empresa. Esta mezcla en los mercados donde se comercializa el producto, es lo que permite a la empresa hacer frente a los largos periodos de pago que imponen los grandes comercializadores (supermercados).

Dentro de las capacidades que la empresa logró construir y consolidar, y que le permitieron insertarse en las grandes cadenas de supermercados, están sobre todo, algunas capacidades tecnológicas, específicamente aquellas que tiene que ver con la adaptación de maquinaria y equipo a sus necesidades particulares, la construcción de invernaderos y con el cultivo y post - cosecha del champiñón orgánico.

En la construcción de estas capacidades, algo que el ingeniero Leonardo destaca es la participación del departamento de I+D. Al respecto subraya:

“Ha resultado de un gran apoyo desde el punto de vista del know how tecnológico, pues es el lugar donde se desarrollan una buena parte de los conocimientos que permiten mejorar la calidad de nuestro

producto, en términos de tamaño, vida de anaquel, frescura, proceso de deshidratado, conservación, etcétera”.

En el caso de la maquinaria y equipo, La instalación y adaptación a las necesidades de la empresa se hace enteramente con el personal de la firma. Actualmente, las instrucciones, manuales de instalación y en su caso el software vienen en español, lo que facilita las cosas. Incluso, hoy día, el conocimiento y la tecnología que se ha desarrollado permite a la empresa ofrecer el servicio de construcción de invernaderos.

Remitiéndonos al marco de referencia se puede afirmar que en esta empresa como lo señala Villavicencio, se observa un proceso de adquisición de información que articulado con los conocimientos existentes, tanto del Ing. Leonardo sobre la construcción de invernaderos como de su esposa sobre la producción de hongos, transformaron la dinámica productiva de la empresa, haciendo posible la producción en volumen comercial de champiñón orgánico, la elaboración de productos gourmet, la adaptación de la maquinaria y equipo a las necesidades particulares de la empresa, uso de manuales de calidad y la naturaleza sustentable de su proceso de producción, y más recientemente la construcción de invernaderos.

Se trata de innovaciones de tipo incremental que permitieron a la empresa mejorar su competitividad y así poder participar en un mercado nacional e internacional.

En estas innovaciones: la producción de champiñón orgánico, la elaboración de productos gourmet, la adaptación de maquinaria y equipo y la construcción de invernaderos, también hay que tomar en

cuenta los procesos de aprendizaje tanto de los dueños como de los trabajadores a través de las relaciones que se han establecido con varias instituciones de educación superior.

Asimismo, retomando a Luhman, es evidente que el detonante de estas innovaciones ha sido la decisión oportuna y diferente. Tal fue el caso de haber incursionado en la producción orgánica, lo que cambió las expectativas de esta empresa. El cuadro siguiente muestra las innovaciones mencionadas.

**Cuadro 2**

<b>Tipo de innovación</b>	<b>Innovación realizada</b>	<b>Beneficios de la innovación</b>
De producto	Champiñón orgánico con certificación orgánica y de inocuidad	Participación en el mercado nacional e internacional
	Champiñón orgánico gourmet	Participación en el mercado nacional e internacional
De proceso	Adaptación de maquinaria y equipo a las necesidades de la empresa y uso de manuales de calidad en el proceso de producción	Certificación orgánica y de inocuidad para su producto
	Construcción de invernaderos con tecnología propia	Diversificación de la empresa

	ustentabilidad del proceso de producción	Reutilización de desperdicios y reducción de contaminantes
--	---	---

Fuente: elaboración propia con datos del trabajo de campo.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado se puede afirmar que en las empresas rurales la innovación es tan esencial como en las empresas de base tecnológica para poder mantenerse y mejorar su posición en el mercado.

Se trata de innovaciones tanto de producto como de proceso de naturaleza incremental, algunas de ellas resultado de haber desarrollado procesos de aprendizaje de mediano y largo plazo a través de la capacitación formal y otras más como resultado de la acumulación de experiencias, asimismo, se trata de innovaciones mas resultado de decisiones oportunas que de la planificación. Tal es el caso de cuando se decide inclinarse por la producción orgánica de champiñón en lugar de continuar con la producción tradicional, o cuando se decide incorporara nuevos materiales para la elaboración de los mueganos.

Tambien se puede decir, que las empresas rurales constituyen un universo diverso y de grandes contrastes. Las dos empresas analizadas son ejemplo de ello. La empresa de dulces típicos con un proceso artesanal intensivo en mano de obra. La empresa de champiñón con un proceso intensivo en tecnología. Ambas empresas

de tipo familiar enfocadas a mercados distintos pero en las que la necesidad de realizar innovaciones es fundamental.

Asimismo, se tiene que dentro del proceso de innovación hay un conjunto de factores que lo apoyan, como las relaciones que se van construyendo con diferentes agentes como las instituciones de educación superior, algunas agencias de gobierno, amigos, proveedores o incluso con competidores, sin embargo, el detonante de la innovación es la decisión del empresario para llevarla a cabo, buscando con ello mantener el control sobre las alternativas de cambio, en el caso de las empresa analizadas, sobre los cambios en las condiciones de mercado, particularmente en el gusto y preferencias de los consumidores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arocena, Rodrigo y Sutz Judith, 2003, *Subdesarrollo e innovación, Navegando contra el viento*, Cambridge University Press, OEI.

De Gortari, Rebeca y María Josefa Santos (coordinadoras) 2010, *Aprendizaje e Innovación en microempresas rurales*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM y Universidad Veracruzana, México.

Kantis, H., Pablo Angelelli y Virginia Moori, (eds.) 2004, *Desarrollo emprendedor, América Latina y la Experiencia Internacional*, Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo, FUNDES Internacional.

Luhmann, Niklas, 2005, *Organización y decisión. Autopoiésis, acción y entendimiento comunicativo*, Antrhopos, Universidad Iberoamericana, México.

Sánchez Daza, Germán, 2004, “Una aproximación a los debates sobre los sistemas de innovación”, *Economía & Desarrollo*, Núm. 4, Febrero.

Scorsa, Pere, 2003, *La región y el fomento a la innovación y competitividad: experiencias de España y Europa en la construcción de Sistemas regionales de Innovación*, Seminario sobre Ciencia, Tecnología y Globalización, OEI (Organización de Estados Iberoamericanos), Lima, Perú.

Villavicencio, Daniel y Mario Salinas, 2002, “La gestión del conocimiento productivo: las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de calidad”, *Comercio Exterior*, Vol. 52, Núm. 6, Junio.

Yin, R. *Case Study Research: Design and Methods*. (3ed Ed.). EE UU: Sage Publications, 2003.



**LA PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL EN ESTUDIANTES DE UNA INSTITUCIÓN  
PRIVADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Autor:** María Dolores Gil Montelongo

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad Veracruzana

**País:** México

**Autor:** Gilberto López Orozco

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad Veracruzana

**País:** México

**Autor:** Carlos A. Bolio Yris

**Grado:** Maestro en Administración

**Institución:** Universidad Veracruzana

**País:** México

**Mesa:** 5

# **LA PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN ESTUDIANTES DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

## **RESUMEN**

Ante el énfasis, por la aplicación de los criterios y principios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por parte de los diversos actores organizacionales, resulta relevante conocer como los estudiantes de Instituciones de Educación Superior, asimilan y consideran la formación profesional y ciudadana sobre la RSE y si esta tiene influencia en la selección de empresa en la cual desean laborar, por lo que se realizó una investigación con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, en una Universidad privada, encontrando que se requiere de mayores esfuerzos y motivaciones para que los futuros profesionistas se preocupen por los problemas sociales y ambientales, prefieran seleccionar empresas que destaquen por prácticas de RSE y se conviertan en verdaderos agentes de desarrollo sostenible.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial, Desarrollo sostenible.

## 1.- INTRODUCCIÓN

En los últimos años la responsabilidad social (RS), está adquiriendo una nueva dimensión, demandando a las organizaciones que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Concepto que ha sido acogido y desarrollado como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como mayormente se le denomina en México, misma que requiere de una gestión cuidada como en cualquier ámbito de valor estratégico, que supere lo altruista o filantrópico.

Cabe destacar que ha transitado por varios estadios, como se explicará más adelante, hasta llegar a ser percibida y aplicada como una estrategia proactiva. Contexto en el que las Instituciones de Educación Superior no pueden quedar desvinculadas, ya que también deben asumir su compromiso y responsabilidad social, ya que tienen un papel fundamental como generadoras y formadoras de profesionistas éticos y responsables social y ambientalmente, sin embargo, esto sería poco útil si no se conoce la percepción de los estudiantes universitarios en cuanto a la RSE y sus motivaciones en la selección de empresas empleadoras, para que a partir de ello tomar acciones orientadas a lograr profesionistas interesados en la problemática social y ambiental, que prefieran seleccionar empresas que destaquen por prácticas de RSE y se conviertan en verdaderos agentes de desarrollo sostenible. Aspectos que motivaron la

realización del presente trabajo de investigación, iniciando con la descripción del surgimiento y evolución del concepto de RSC a nivel general, el surgimiento y evolución en México, y su práctica en las empresas mexicanas, para vincularla con la importancia de integrarla y fortalecerla en la formación universitaria, posteriormente se describe el trabajo de campo, el análisis de datos y se finaliza con las conclusiones de los aspectos que guiaron la investigación.

## **2.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, CONCEPTO Y EVOLUCIÓN**

Aunque se han encontrado desde 1923, referencias en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se considera que es un concepto relativamente reciente, desarrollado inicialmente en los Estados Unidos en los años cincuenta y sesenta (Morrós y Vidal, 2006), pero, fue hasta los años 70 que nacieron los primeros planteamientos<sup>24</sup> y las empresas *“comenzaron a ser observadas respecto de sus valores y temas como la protección del medio ambiente, evitar la discriminación o mejorar la seguridad de los puestos de trabajo”* (Schulze y Pszolla, 2011: 3). En la Unión Europea sus inicios se dan en 1973 con un código de buena conducta ética en el liderazgo de empresas, pero se considera que el fortalecimiento de su desarrollo se da a partir de los años noventa, al grado que hoy en día la RSC, es un tema principal a nivel europeo. En el año 2001 la Comisión presentó el Libro Verde con la finalidad de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las

---

<sup>24</sup> Planteamientos establecidos por la Environmental Protection Agency y por la Equal Employment Opportunity Commission

empresas y en el año 2002 se revisa la definición de RSC y se plasma en el libro verde (Schulze y Pszolla, 2011).

Si bien, como lo describe Morrós y Vidal (2006: 25), “*no existe una única acepción de la expresión RSC*”, ya que la Unión Europea en sus documentos habla de la “Responsabilidad Social Corporativa” (RSC), en la OIT<sup>25</sup>, en América Latina, y en iniciativas actuales como el Foro de expertos<sup>26</sup>, prefieren utilizar el término “responsabilidad social de la empresa” (RSE), la primera por tradición anglosajona y la segunda por cultura latina (Morrós y Vidal, 2006), ambas expresiones se utilizan para referirse a lo mismo, por lo que en este trabajo en adelante se utilizará la sigla RSE.

Desde los años 50, Bowen (citado por Carroll, 1999) consideraba que la mayoría de empresas grandes, eran centros vitales del poder, y la toma de decisiones y que las acciones de estas empresas, habían afectado las vidas de los ciudadanos en muchos aspectos. Por lo que, uno de sus numerosos cuestionamientos fue ¿Qué responsabilidades sociales se espera que los hombres de negocios deben razonablemente asumir?, y establece una primera definición de las responsabilidades sociales de los empresarios: “Se refiere a las obligaciones y las políticas a seguir por los empresarios, para tomar esas decisiones, o para seguir las líneas de actuación que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Carroll, 1999: 270), por lo que la RSE significa que los empresarios

---

<sup>25</sup> Organización Internacional del Trabajo

<sup>26</sup> El Foro de Expertos sobre RSE fue constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en cuyas sesiones de trabajo se determinó la definición y ámbito de la RSE.

se responsabilicen de las consecuencias de sus acciones en una esfera un tanto más amplia que la prevista en sus declaraciones de pérdidas y ganancias. Asimismo, Bowen sostuvo que la responsabilidad social no es panacea, pero que contiene una verdad importante que debe guiar negocios en el futuro. Así el libro de Bowen y su definición han representado a la literatura más notable desde ese entonces. Posteriormente, la década de los años 60's marcó un importante crecimiento en intentos de formalizar el significado de la RSE, entre los que destacan Keith Davis y William C. Frederick (Carroll, 1999: 271).

El concepto de RSC o RSE durante los últimos años ha tenido una serie de ajustes y complementaciones lo cual ha hecho difícil lograr una definición única o totalmente aceptada a nivel internacional (Correa, Flynn y Amit, 2004: 15), sin embargo, entre esa variedad destacan la de organismos internacionales como la World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), la de Business for Social Responsibility (BSR), etc., (Ver cuadro 1), la mayoría de las definiciones hacen referencia a la responsabilidad social y medioambiental, comportamiento ético, el diálogo con las partes interesadas y el buen gobierno, con la intención de que sea convertida una nueva forma de gestión y de hacer negocios para un desarrollo sostenible. Una de las definiciones ampliamente referenciada en Latinoamérica, es la del libro verde.

Cuadro 1: Definición de RSE

Institución	Definición de RSE	País	Fuente
Libro Verde Comisión de las Comunidades Europeas	Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores	Unión Europea	(CCE, 2002: 3).
World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)	Es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.	Suiza	<a href="http://www.wbc">http://www.wbc</a>
Business for Social Responsibility (BSR)	Administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa.	Estados Unidos	<a href="http://www.bsr">http://www.bsr</a>
Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF).	Es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.	Inglaterra	<a href="http://www.pw">http://www.pw</a>

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la RSE, desde la década de los 50's, ha transitado por varios estadios, desde ser vista, de acuerdo a Sethi (1975), como una obligación social, cuya estrategia fue la de adaptación defensiva y máxima externalización, con resistencia a la regulación, que rechazan la posibilidad de extender los compromisos empresariales más allá de la función económica y del compromiso con los accionistas, ya que la empresa era únicamente creada con fines productivos, por lo que los intentos de mejora social no eran considerados (Méndez, 2005). Posteriormente, con la evolución de la sociedad y el desarrollo de sistemas legales en los que se contemplan los intereses de otros individuos relacionados con la empresa, la RSE adquiere una estrategia de adaptación reactiva, e incluye a los grupos afectados, acepta responsabilidades y se remite a las normas existentes. En un tercer momento, impulsado principalmente por el proceso de evolución de la economía de mercado, y por la mala actuación de muchas empresas como Enron, WorldCom, Parmalat, etc., (Correa, 2004; Méndez, 2005; Kliksberg, 2006), empiezan a cobrar gran importancia los movimientos de otros grupos de interés, externos a la

empresa (como son los consumidores) quienes crean la demanda de los productos y servicios, y exigen a las empresas que realicen sus actividades bajo criterios éticos y morales, respetando una adecuada relación entre precio y calidad, sino también el bienestar de sus trabajadores, el cuidado del medio ambiente y aseguramiento de la sustentabilidad. Convirtiendo a la RSE como parte fundamental en el logro y sostenimiento de la identidad, imagen, reputación y posicionamiento empresarial, por lo que adopta una estrategia proactiva, en la que existe voluntad de ir hacia los grupos afectados indirectamente, se dialoga con los grupos externos a la organización, coopera con el legislativo en lo que puede, promueve la honestidad y acepta una responsabilidad social (Correa, 2004; Méndez, 2005; Kliksberg, 2006; Bruni y Calvo, 2009), integrándola como un instrumento de generación de valor y herramienta de diferenciación y competitividad.

### **3.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MEXICO**

En lo que corresponde a México, no ha permanecido ajeno a lo anteriormente expuesto, se considera que la RSE, tiene sus orígenes en la filantropía, desde la conquista, la colonia y posterior a la independencia (Pérez, 2008), pero es, en la década de los 90 que se fortaleció la reflexión de que la filantropía no es suficiente para promover avances sociales y tanto dependencias del sector público como organismos del sector privado han emprendido diversas acciones, destacando por su insistencia y pronunciamiento en el tema: la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la Unión Social de Empresarios de México, A.C.



(USEM), aportando elementos teóricos y prácticos para su fundamentación y desarrollo. Más tarde, en 1992, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), creó el programa de Filantropía Empresarial, con el objetivo de realizar actividades tendientes a promover la filantropía en México y en el extranjero, convirtiéndose en la principal organización nacional dedicada a impulsar fuertemente la RSE en el país. Considera que una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos y paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad, y propone alternativas para su solución. Y se consideran prioritarios los siguientes aspectos:

1. Ética empresarial
2. Calidad de vida (al interior de las empresas)
3. Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo
4. Cuidado y preservación del medio ambiente

Apoya a las organizaciones no gubernamentales con: talleres y cursos especiales para su institucionalización, para la procuración de fondos, para la obtención de prerrogativas fiscales, difusión de actividades, entre otros. Asimismo publica manuales, boletines y documentos especializados; genera conocimientos sobre filantropía y sociedad civil; organiza foros, encuentros, seminarios y todo lo que promueva el tema (Pérez, 2007). Otorga el distintivo de Empresa Socialmente Responsable ESR, reconoce las prácticas de responsabilidad social en aquellas empresas que voluntariamente “miden y comparan su propio desempeño en materia de responsabilidad a fin de perfeccionarlo”. (Pérez, 2007: 100).

En mayo del 2000 el Cemefi invita, por primera vez, a cúpulas empresariales mexicanas: el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), la Confederación USEM (Unión Social de Empresarios de México) y Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM), a participar activamente junto con el Cemefi en la convocatoria a un Congreso hemisférico sobre el tema de responsabilidad social empresarial, cuyo éxito propicia el terreno para el seguimiento y consolidación de las consultas y trabajos en materia de responsabilidad social empresarial, de forma conjunta. (AliaRSE, 2010)

A esta iniciativa se suma también la Concamin para constituir AliaRSE (Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial), con siete organizaciones nacionales, como la suma de las voluntades de organizaciones empresariales comprometidas e interesadas en promover la responsabilidad social empresarial en México. Su objetivo es "lograr que la empresa sea y se perciba como creadora de valor y generadora de un bienestar que promueve el bien común, por medio del ejercicio de su responsabilidad social, apalancando, coordinando y facilitando la sinergia de los esfuerzos de nuestras organizaciones en beneficio del país y en particular de nuestros miembros" (AliaRSE, 2010).

La RSE es un tema emergente en México, con un futuro de crecimiento paulatino, influido fuertemente por el mercado, con buenos esfuerzos para impulsarla por parte de diversas organizaciones, sin embargo, es conveniente analizar cuál ha sido su práctica.

#### **4.- LA PRACTICA DE RSE EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS**

En un contexto general y de acuerdo a Bruni y Calvo (2009), las empresas han adoptado distintas prácticas de RSE, mismas que podemos categorizarlas en tres tipos. La primera como “obligación”, ya que es vista como un “costo” a pagar para poder operar. Un segundo tipo es, la que utiliza la RSE como medio de marketing y de comunicación, ya que asociando a la empresa con mensajes sociales y éticos sus ganancias aumentaran. En el tercer tipo están las empresas que son socialmente responsables por vocación o motivaciones intrínsecas, es decir, porque sus propietarios o directivos han interiorizado valores éticos que los llevan a relacionarse responsablemente con el entorno y con los distintos stakeholders.

En lo que corresponde a México, en un estudio realizado por Greaves en 2006, a empresarios mexicanos de cinco entidades federativas del país (Yucatán, Chihuahua, Nuevo León, Jalisco y Distrito Federal), para conocer su percepción y postura ante la RSE, confirmó que las tendencias internacionales han propiciado que algunas de las grandes empresas hayan institucionalizado sus prácticas de RSE o que hayan decidido elaborar sus propias políticas y lineamientos. En otros casos únicamente se han formalizado y difundido las prácticas filantrópicas o se ha optado por la adopción de ciertos principios o medidas elementales, en donde la RSE no se perfila como una estrategia integral de la empresa ni contempla la interlocución con las

diversas partes interesadas sino como “un añadido” a las actividades de la empresa.

Greaves (2006), también identificó algunos factores internos que inhiben las prácticas de RSE, como son: la falta de claridad del mismo concepto de RSE, lo que se traduce en que ésta se perciba como algo prescindible y muy costoso. Los beneficios que en todo caso se llegan a percibir se consideran intangibles y a largo plazo. A ello se suman las limitantes económicas de las empresas, acentuadas por la desventaja de la competencia desleal. Si bien no todas las prácticas socialmente responsables implican una erogación de recursos, otras medidas requieren de cierta inversión. En lo que respecta a limitaciones por factores externos, destaca el rol del gobierno y la percepción que se tenga de él, ya que si se tiene la apreciación de que actúa con favoritismos políticos, corrupción, falta de transparencia y donde por consiguiente la competitividad de la empresa no es un factor determinante, ello entorpece la adopción de prácticas socialmente responsables.

En otro estudio realizado por Pérez (2007), a las 25 empresas más importantes del país, se demostró que en más de la mitad, las prácticas de responsabilidad social no aparecen como una de las preocupaciones esenciales, éstas están motivadas por la coacción social y la presión del mercado (el uso de la RSE es estratégico). Si bien, sus hallazgos reflejaron abundancia de acciones de buena voluntad; de filantropía; programas de “causas seguras”; donaciones; redondeos; acciones de mecenazgo; patrocinio y actividades asistenciales, las de desarrollo son muy pocas. Asimismo, encontró

que con marcadas excepciones, no cuentan con una estrategia formal para la RSC, la mayoría de las empresas parecen desarrollar acciones desarticuladas y sin planeación, que en muchos casos son un medio para que las empresas logren sus fines, orientadas más acorde con las necesidades de imagen, legitimidad y reputación de las empresas, que con la búsqueda de un verdadero desarrollo sostenible.

Pese a todo lo anteriormente descrito, se considera que la RSE, está ganando terreno, sobre todo en las grandes empresas, sin embargo, ¿Qué sucede con las Pymes?, en nuestro país, la importancia de estas empresas (incluidas las microempresas) es indudable, ya que son fuente de riqueza y empleo. De acuerdo al INEGI, en 2009, existían 5,144,056 unidades económicas, que dan empleo a 27,727,406 personas (INEGI, 2010), de las cuales el 99.8% son MiPyME's<sup>27</sup>, mismas que concentran el 78.5% del personal ocupado, y más del 70% pertenecen al giro comercial y de servicios (INEGI, 2009; SE, 2011), generan alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyen a generar más del 70% de los empleos formales, por lo que se reconocen como un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país (SE, 2009).

---

<sup>27</sup> El término MiPyME se refiere al conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. Esta estratificación indica como microempresa a toda aquella empresa entre 1 y 10 trabajadores, pequeña empresa a toda empresa comercial entre 11 y 30 trabajadores (11 y 50 en el caso de empresas industriales y de servicios) y mediana empresa comercial a aquella que cuenta entre 31 y 100 trabajadores, mediana empresa de servicios a la que cuenta entre 51 y 100 trabajadores y mediana empresa industrial a la que cuenta entre 51 y 250 trabajadores.

En el país, los empresarios de las Pyme's, en su generalidad, la RSE la perciben como "algo costoso" y la practican como acciones aisladas y de tipo asistencial, pero siempre priorizando las utilidades económicas, en un estudio realizado por Reyes en 2010, comprobó que algunos de los aspectos que la inhiben son: que no perciben fácilmente los beneficios de negocio que conlleva la adopción de prácticas de RSE; conflictos de interés sobre la asignación del tiempo y otros recursos escasos; fuerte presión en la entrega de resultados inmediatos; falta de know how y know who; indecisión y lentitud en la búsqueda de consultoría externa, la cual, generalmente, es muy cara; así como la brecha del aprendizaje sobre RSE (Reyes, 2010: 5). Si bien, existen Pyme's, que realizan algunas prácticas de RSE, son por iniciativa y voluntad de su dueño, es evidente, que una empresa no puede ser socialmente responsable si sus integrantes no lo son, consecuentemente, la responsabilidad social de las empresas inicia con la responsabilidad social de las personas.

En este contexto, queda claro que en la aplicación y práctica de la RSE, los stakeholders son agentes clave, pero en especial los directivos y administradores de las organizaciones, sin embargo, que podemos esperar cuando hemos vivido en un país en donde las *"relaciones humanas se rigen por quien tiene mayor relación con el poder, por compadrazgos, por dedazo, por quien tiene el control económico y político"* (Navarro, 2008: 5) y formado con una visión del mundo, como menciona Vallaeys:

"la de una sociedad "salvajemente competitiva", estresante y peligrosa (todos corren, sea para comer, sea para no ser

comidos), jerárquica, individualista y de autoafirmación (ningún vínculo e intercambio posible entre el carnívoro y el herbívoro, salvo que uno se transforma mediante su muerte en la vida del otro), hecha de intereses incompatibles entre sí, luego de oposiciones a muerte, y de juegos de suma nula: si tú ganas yo pierdo, si yo gano tú pierdes, excluyendo por definición cualquier estrategia de colaboración como algo racional.” La finalidad de los estudios es "tener éxito", asociado en las imágenes publicitarias de hoy con la riqueza, el consumo, el confort, el prestigio, etc., valores de todos modos individualistas. No es el éxito de mi comunidad, es el mío.” (2007: 4-5).

Si bien, no podemos asegurar, que las personas cambien de actitud y comportamiento, si no quieren (Vallaey, 2007), lo que sí está claro, es la necesidad de que la Universidad tiene que jugar un nuevo rol social y moral más allá de asegurar la formación profesional técnica y la investigación científica, ya que son las impulsoras y formadoras de los profesionistas que habrán de emplearse en las organizaciones o de futuros empresarios y que es necesario que ellos cuenten con un alto sentido de Responsabilidad Social Empresarial, e impulsar la mejora no sólo de la calidad de vida de la comunidad en la cual se encuentra inserta, sino también de la calidad de las instituciones involucradas en la organización, desarrollo y proyección de la vida política y social regional. (Cohen, 2007)

Lo anterior, evidencia la importancia de conocer la percepción o actitud desarrollada durante la formación profesional y ciudadana de

los jóvenes universitarios, en relación con la Responsabilidad Social Empresarial, en cómo aplicarla; y si ésta tiene influencia en la selección de la empresa en la decidan laborar, aspectos que originaron la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la percepción de los estudiantes de educación superior con respecto a la formación profesional y ciudadana sobre la Responsabilidad Social Empresarial y en qué tipo de empresas esperan trabajar?, con la finalidad de que a partir de ello, generar estrategias que coadyuven con las empresas en su deber de ser sustentables y socialmente responsables.

## **5.- METODOLOGÍA**

Tipo y diseño:

El estudio se inició como exploratorio debido a que el tema ha sido poco abordado en lo general en universidades locales<sup>28</sup>, y luego evoluciona a descriptivo, con enfoque cuantitativo. Su diseño es no experimental, ya que no existen ni manipulación intencional ni asignación al azar, sólo observación de situaciones ya existentes y en su contexto natural, pues los sujetos estudiados ya pertenecían a un grupo y nivel determinado (todos los estudiantes de la Institución Educativa de Nivel Superior), y es de tipo transversal o transeccional, ya que se investigan datos en un solo momento y en un tiempo único (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), con el objetivo de describir variables que conforman su actitud hacia la RSE y analizar su

---

<sup>28</sup> Se refiere a la localidad de Xalapa, que pertenece al estado de Veracruz, México.



incidencia o interrelación en la selección de la empresa en la cual esperan laborar.

#### Objetivo de la Investigación

Analizar la actitud de los estudiantes de educación superior con respecto a la formación profesional y ciudadana sobre la Responsabilidad Social Empresarial para determinar si ésta influye en la selección de empresa en la que pretenden trabajar.

#### Hipótesis investigación

Hi: La formación profesional y ciudadana de los estudiantes de nivel universitario sobre Responsabilidad Social Empresarial está relacionada con la selección de la organización en la que esperan laborar.

#### Población y muestra

La población objeto de estudio, estuvo constituida por los estudiantes de una Institución privada de Educación Superior, localizada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, en la cual se imparten cuatro licenciaturas: Administración con 12 estudiantes, Contaduría con 2, en Arquitectura 12 y en Diseño grafico 21, haciendo un total de 47 estudiantes.

Debido al número de estudiantes inscritos en las licenciaturas antes mencionadas, se aplicó el instrumento de recolección de datos a toda la población, por lo que no fue necesario realizar muestreo.

#### Instrumento de recolección de datos

Las variables fueron operacionalizadas mediante un cuestionario, conformado por 36 preguntas relativas a las variables siguientes:

Tabla 1: Variables

Variables	Descripción	Preguntas
1.- Datos generales	Conocer datos generales de las unidades de análisis, así como su opinión en conocimientos sobre RSE	1, 2, 3, 4, 5, 6
2.- Desarrollo de la ciudadanía	Conocer las acciones que realizan para ser buenos ciudadanos.	7.1, 7.3, 7.7 y 8.6.
3.- Cuidado y preservación del ambiente	Identificar el cuidado y la preservación que tienen en su entorno, los recursos y el medio ambiente.	7.4, 7.8, 7.10, 8.4, 8.8, 8.9 y 9.2.
4.- Formación profesional	Observar las habilidades y conocimientos obtenidos para el desarrollo de su acción profesional.	7.2, 7.6, 7.9 y 8.7.
5.- Participación social	Identificar la relación que existe entre los estudiantes y la sociedad.	7.5, 8.1, 8.2, 8.3 y 8.10.
6.- Calidad de las empresas	Conocer el valor que le dan a las acciones de la empresa.	9.1, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6, 10, 11, 12, 13 y 14.

Fuente: Elaboración propia

Para la variable 1, se utilizaron preguntas cerradas con nivel de medición ordinal de 2 a 5 categorías.

Para las variables 2, 3, 4 y 5, se creó una escala de medición a partir de instrumentos utilizados por los investigadores Gallardo, Jorge y Seabra (2010). Conformadas por 10 ítems y se presentaron al encuestado mediante escalas de Likert de seis puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 6 = totalmente de acuerdo) en las que se le pidió valorar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las cuestiones que se plantearon en dicho cuestionario.

Para la variable 6 se utilizaron preguntas cerradas con nivel de medición ordinal, de 5 a 7 categorías.

#### Delimitación de la Investigación

El presente trabajo de investigación se circunscribió a los estudiantes de una institución privada de educación superior localizada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, que consta de cuatro carreras como son: Administración, Contaduría, Arquitectura y Diseño gráfico. Se eligió esta universidad debido fundamentalmente a dos aspectos: 1) incluyen y promueven en sus valores institucionales, la ética, la responsabilidad social y ecológica; 2) manifiestan mucho interés en el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, y desarrollan algunas actividades académicas al respecto, para fomentar en los estudiantes una formación ética y ciudadana responsable.

## 6.- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La organización analizada, es una Institución educativa del sector privado, localizada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, que ofrece los niveles de secundaria, bachillerato y universidad.

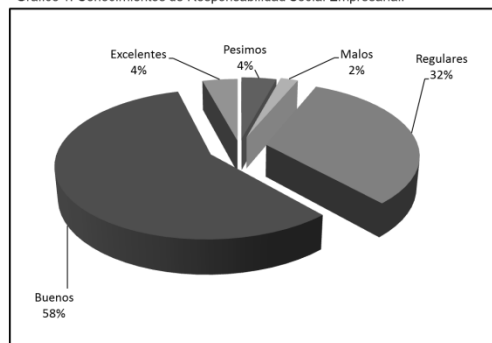
Mantiene como misión institucional el formar individuos integrales que hagan de la calidad intelectual, social y moral, la premisa constante en cada uno de los aspectos de su vida que los lleve a alcanzar con excelencia sus objetivos profesionales y humanos.

Los valores institucionales que promueve son:

- Trabajo
- Disciplina liderazgo
- Espíritu emprendedor
- Respeto por el individuo
- Honestidad
- Ética
- Responsabilidad social y ecológica
- Tolerancia
- Compañerismo

Considera que la preparación académica, es la etapa con mayor trascendencia en la vida de todo individuo, ya que a partir de ella se deriva su quehacer profesional y humano, por lo que se esmera promover que sus estudiantes logren un desarrollo educativo adecuado, fortalezcan sus

Gráfico 1: Conocimientos de Responsabilidad Social Empresarial.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta

valores como individuo y conozcan los problemas de su entorno.

## 7.- RESULTADOS DEL ESTUDIO

El 58% de los estudiantes encuestados consideran que su nivel de conocimiento en el área de la Responsabilidad Social Empresarial es buena, siguiéndole estudiantes con conocimiento regulares de un 32 %, (Ver gráfico 1), lo que indica que la institución si realiza actividades de RSE donde participan los estudiantes para que así puedan ser conocidas dichas prácticas.

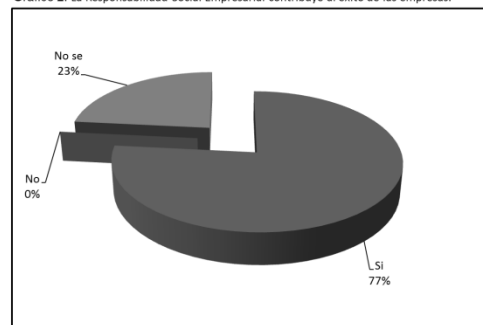
El 77% de los jóvenes consideran uno de los factores para que las empresas tengan éxito es la aplicación de prácticas de RSE esto como se muestra en el gráfico 2.

### Formación profesional

Respecto a la variable de formación profesional de los estudiantes se establece que es medianamente suficiente tomando en cuenta que existe una relación con el tema de la pobreza, pero no es suficiente, esto con la finalidad de lograr que la formación sea realmente integral, humana y profesional y no sólo especializada.

Por otro lado, los estudiantes manifestaron que la Universidad para el cumplimiento del compromiso de que ellos adquieran y realicen las prácticas de RSE adecuadas y estén preparados, les proporciona la posibilidad tanto de conocer a especialistas en temas de desarrollo

Gráfico 2: La Responsabilidad Social Empresarial contribuye al éxito de las empresas.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta

social y ambiental, como la organización de conferencias acerca del tema.

#### Desarrollo de la ciudadanía:

En lo referente a esta variable, manifestaron, que la universidad incorpora en el primer cuatrimestre de todas las carreras, la materia de ética profesional y valores, realiza ejercicios donde motiva a los estudiantes a ponerse en el lugar de otros y reaccionar contra las injusticias sociales y económicas presentes en el contexto social, y que dentro de los cursos se brinda la oportunidad de participar en proyectos fuera de la universidad, así como, en iniciativas de voluntariado, para contribuir en su formación como ciudadanos responsables.

Por lo cual, se puede considerar que la universidad brinda una formación suficiente de ética y ciudadanía para coadyuvar a que los estudiantes sean mejores ciudadanos.

#### Participación social:

En lo que concierne a esta variable, los estudiantes perciben que la universidad se preocupa por los problemas sociales y pretende que los estudiantes sean agentes de desarrollo, por ello, los diversos cursos que llevan a cabo en la universidad, son actualizados procurando que respondan a las necesidades sociales del entorno.

Si bien, la universidad mantiene un contacto estrecho con actores clave del desarrollo social y brinda a sus estudiantes y docentes la oportunidad de interacciones con diversos sectores sociales. Y los estudiantes están de acuerdo con la política que tiene la universidad

acerca de no rechazar el acceso a la formación académica a grupos marginados a través de becas de estudios u otros medios. Se encontró que la participación social que tienen los estudiantes es medianamente suficiente ya que hace falta más relación entre los estudiantes y la sociedad.

Cuidado y preservación del ambiente:

En lo que respecta a la variable ambiental, se evidenció que la formación que tienen los estudiantes es medianamente suficiente, ya que si bien, los encuestados manifestaron que a través de los profesores vinculan sus enseñanzas con los problemas sociales y ambientales, y que las investigaciones que realizan algunos de ellos, se aplican a soluciones de problemas ambientales actuales. Los foros y actividades que se realizan en relación con el desarrollo de problemas sociales y ambientales son pocos, y no todos los estudiantes están enterados, razón por la cual consideran que deben de realizarlos más seguidos y darlos a conocer para que todos participen.

Por otro lado, también manifestaron que la institución no ha promovido lo suficiente la participación de los estudiantes con grupos y redes con fines ambientales, pero eso no quiere decir que no los realice, simplemente que tiene que divulgarlos más. Aunque, reconocen que se preocupa por que sus egresados promuevan su sensibilidad social y ambiental por medio de valores y una actitud profesional orientados a la prestación de un servicio de excelencia la comunidad, al país y a la institución o empresa en donde se desempeñarán.

Calidad de las empresas:

La percepción que tienen los estudiantes con las empresas relacionadas con el tema de RSE es medianamente suficiente ya que no todos los estudiantes dedican su atención a noticias sobre prácticas de RSE y del mismo modo les hace falta involucrarlos más a ser clientes de empresas que se destaquen por prácticas de RSE, pero a pesar de esto la mayoría de los jóvenes notablemente está cambiando su forma de pensar y está haciendo más conciencia y como resultado de lo aprendido ha tomado participación en el tipo de empresa que ellos piensan trabajar, ya que la empresa que eligieron fue aquella que pagara un salario justo, con prestigio y que reconocidamente desarrolla buenas prácticas de responsabilidad social. Ellos señalaron como sus primeras opciones de empleo, a las microempresas, después a las pymes, pero claro, que si tienen la oportunidad de trabajar en empresas nacionales o multinacionales lo harían.

Los estudiantes consideran que la atención prioritaria, para una empresa debe ser, pagar a los trabajadores una remuneración justa en relación a su trabajo y dedicación, también la creación de planes de carrera y de formación para los trabajadores y poner en práctica medidas de higiene y seguridad en el trabajo, asimismo tener una buena relación con los clientes y los proveedores.

Con el análisis de los datos obtenidos anteriormente, observamos que los estudiantes de nivel superior tienen una percepción suficiente del tema de RSE, con lo cual, queda aceptada nuestra hipótesis, de



que la formación profesional y ciudadana de la Responsabilidad Social Empresarial influye en la selección de los estudiantes para elegir la organización en las que van a laborar, ya que los estudiantes opinaron que prefieren trabajar en empresas que sean socialmente responsables con relación en lo que están desarrollando en su educación profesional.

## **8.- CONCLUSIONES**

En la actualidad se le está dando mayor importancia a la RSE, con la intención de que sea convertida una nueva forma de gestión y de hacer negocios para un desarrollo sostenible con beneficios convincentes a la sociedad, para lo cual organismos internacionales y no gubernamentales, han desarrollado, normas y guías de referencia, modelos, manuales, códigos de ética, indicadores, etc., para que ésta sea incorporada de manera diferenciada en las políticas, gestión y prácticas diarias tanto de las grandes empresas como en las PyMEs y con ello contribuir a al desarrollo económico, social y medioambiental de la comunidad en la cual realizan sus operaciones.

En México, se considera que la RSE es un tema emergente que ha tenido un crecimiento paulatino, aunque sea por uso estratégico, (motivado por coacción social y la presión del mercado), pese a la cantidad de acciones de buena voluntad, la RSE no aparece como una de las preocupaciones esenciales en la mayoría de empresas (grandes, medianas y pequeñas), las cuales parecen desarrollar acciones desarticuladas y sin planeación, utilizada en muchos casos como medio para lograr sus fines de imagen, legitimidad y

reputación, que con la búsqueda de un verdadero desarrollo sostenible. Contexto en el cual queda claro, que una empresa o comunidad no puede ser socialmente responsable, si las personas que la integran no lo son, dejando inútil o sin impacto, todo esfuerzo de organismos internacionales, no gubernamentales y gobierno, lo cual pone en relevancia la necesidad de hacer congruentes los procesos educativos, investigativos, sociales y de gestión con la formación y prácticas éticas enmarcadas en los preceptos de la Responsabilidad Social.

Por lo que las universidades pueden tener un rol trascendental como creadoras y transmisoras no sólo de conocimiento sino también de valores morales y éticos, ya que como es sabido “el estudiante aprende en la Universidad su carrera, pero también aprende de la Universidad los hábitos y valores ciudadanos” (Vallaey, 2005: 6) además de que no es posible la calidad empresarial sin la calidad profesional y no es posible la RSE sin un sentido arraigado y crítico de responsabilidad social por parte de sus profesionales, por lo tanto, se requiere promover y reforzar dicho arraigo y comprensión de la RS inherente al ejercicio de su profesión y así amplificarlo en los distintos sectores sociales en los que se desenvuelven.

En este sentido, algunas han propuesto como uno de sus objetivos fundamentales, el ser factor de desarrollo, orientación crítica, y transformación de jóvenes a profesionistas éticos interesados en el desarrollo sustentable. Por ello debe fijarse en la realidad nacional estudiando, de manera operativa e interdisciplinaria, los grandes problemas que vive el país, produciendo conocimientos relevantes sobre estos problemas y presentando estrategias y alternativas para

que de una manera formal y responsable se logre la transformación de la sociedad.

Sin embargo, todo esfuerzo podría ser insuficiente si no se verifica si la formación ética y ciudadana que se les proporciona a los estudiantes de nivel universitario, coadyuva positivamente en la actitud y práctica de la RSE, así como en la selección de empresas en las cuales ellos desean laborar. Aspectos que fueron abordados en el trabajo de campo, en una Institución privada de educación superior.

Del cual, derivado del análisis de datos, se concluye que si bien tienen un conocimiento adecuado sobre RSE, dentro de la formación profesional, les hace falta un mayor número de conferencias donde vean que su formación profesional se relaciona con la RSE, así como, tener la participación de más especialistas en el tema, ya que esto los motivará a que sean personas socialmente responsables.

Tomando en cuenta el desarrollo de la ciudadanía se necesita una mejor motivación por parte de la universidad para que los estudiantes participen en iniciativas de voluntariado y que su realicen su aprendizaje no quede sólo a una asignatura ni su práctica limitada al interior de los muros escolares sino que se lleve a la práctica. Sólo así se podrá contribuir a la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

Es positivo que la universidad tenga una materia llamada ética profesional y valores, sin embargo, sólo se lleva en el primer

cuatrimestre y posteriormente no hay ningún seguimiento o reforzamiento de los valores y éstos son la base de un ciudadano responsable.

Dentro de la participación social se observó que la universidad necesita planear y organizar programas y acciones que atiendan a los intereses de la comunidad, así los estudiantes puedan integrarse en la realización de proyectos de problemas reales y apoyen a la sociedad dando soluciones reales, la participación social es expresión continua de trabajo solidario y comprometido.

En lo que concierne al cuidado y preservación del ambiente implica tener en cuenta los problemas clásicos relacionados con la contaminación, el ahorro energético, la conciencia del valor del agua, etc., todo aquello que afecta a la supervivencia de la humanidad, y una vez identificados poder presentar propuestas para reducir las posibilidades de catástrofes ecológicas.

En cuanto a la calidad de las empresas se debe hacer mayor énfasis ya que es el ambiente en el que los profesionistas van a desempeñar todas sus habilidades y conocimientos, por eso hay que hacer un análisis adecuado de las diferentes empresas que existen y facilitarles la realización de trabajos de investigación, esto con el propósito de que estén más relacionados con las empresas.

Por último, cabe destacar el esfuerzo en esta materia, por parte de la universidad analizada, ya que todo lo realizado es con el fin de concientizar a los jóvenes estudiantes, en que participen con la

sociedad ya que ellos son parte de ésta y debemos estar unidos, para tener mayores posibilidades de lograr sociedad más justa, solidaria y con un desarrollo sustentable.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bruni Luigini y Calvo Cristina, (2009), Las Paradojas de la empresa. El precio de la gratuidad. Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires: 59-77.

CCE (2001), Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Comisión de las Comunidades Europeas, COM (2001) 366 final.

\_\_\_\_\_ (2002), Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, Comisión de las Comunidades Europeas, COM (2002) 347 final.

Carroll Archie B. (1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, Business Society, vol.38, No. 3, september, Published by SAGE.

Correa, María Emilia, Flynn Sharon y Amit Alon (2004), Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial, Santiago de Chile, CEPAL-GTZ.

Giudi Marta (2006): Estado, Empresas, Sociedad Civil. Reflexiones a partir de una experiencia. IberoForum, otoño, número II, año I: 1-24.

Greaves Lainé Patricia (2006) Empresarios Mexicanos ante la Responsabilidad Social, Serie Análisis del Desarrollo, Universidad Iberoamericana A. C., México, ISBN 968-859-593-4.

Kliksberg Bernardo (2006) Ética Empresarial: ¿Moda o Demanda Imparable?, Fundación Carolina, Washington.

Mamen Valor (2001), Responsabilidad social de la empresa, marketing de relaciones y política de recursos humanos: El gasto social de la empresa, Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 6.

Méndez Picazo M<sup>a</sup>. Teresa (2005), Ética y Responsabilidad Social Corporativa, Revista Ética y Economía, ICE, Junio No. 823.

Sethi, S.P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework, California management Review 17.

Schulze Francisca y Pszolla Valerie (2011), Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Europa, Strategy & Management Business Review, VOL. 2(2), pp. 1-21, ISSN: 0718-8714.

Vallaes François (2005), ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria [on line], consultado el 02 de septiembre de 2010, disponible en <http://www.ausjal.org/files/rsu.doc>

\_\_\_\_\_ (2007), El desafío de enseñar ética en la Universidad. Paper. Memorias del IX Congreso Iberoamericano de Extensión Universitaria, VI Encuentro nacional de la Red de Extensión Universitaria. ASCUN, Noviembre de 2007, Bogotá, Colombia.

Vallaes François, Cristina de la Cruz y Pedro M. Sasía (2008), Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos, Editorial Mc-Graw Hill, México.

Morrós Ribera Jordi & Vidal Martínez Isabel (2006), Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Editorial Fundación Confemetal, Madrid, ISBN: 84-96169-67-7

## RECURSOS ELECTRÓNICOS

AliaRSE. (2010). La RSE en México. Recuperado el 23 de Agosto del 2011, de <http://www.aliarse.org.mx/>

Cemefi (2011), Informe Anual 2011, Versión digital, Centro Mexicano para la filantropía. Recuperado el 03 de marzo de 2012, de [http://www.cemefi.org/boletin\\_es/reporte/index.html](http://www.cemefi.org/boletin_es/reporte/index.html)

Cohen, D. (2007). Desafíos de la Responsabilidad Social Universitaria. Recuperado el 23 de Agosto de 2011, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/dcohen.html>

Gallardo Vázquez, Dolores; Jorge Fátima y Seabra, Miguel (2010). Responsabilidad Social y aspectos éticos en las organizaciones. Un análisis de actitudes de los futuros gestores empresariales. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Volumen 7 No. 16, Julio-Diciembre. España. Recuperado el 12 de Noviembre de 2011, de [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/nº%2016/Dolores %20Gallardo, %20Fatima %20Jorge%20y%20Fernando%20Seabra.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/nº%2016/Dolores%20Gallardo,%20Fatima%20Jorge%20y%20Fernando%20Seabra.pdf)

Pérez Chavarría Mariela (2008), La responsabilidad social corporativa en México: ¿Ser o parecer?, Análisis de la comunicación en 25 empresas del país, consultado el 22 de mayo de 2012, disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/marielaperez.pdf>

\_\_\_\_\_ (2007), La RSC en México: un acercamiento –desde la comunicación- a las 25 empresas más importantes del país. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, España, consultado el 17 de marzo de 2012, disponible en <http://es.scribd.com/doc/87075635/La-RSC-en-Mexico-Mariela-Perez-Chavarria>

Navarro Adriana (2008), La moral en construcción, La gaceta, consultado el 22 de enero de 2012, disponible en



[http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/545/O2\\_545%205.pdf](http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/545/O2_545%205.pdf)

**ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA, CAPACIDADES DE  
EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO E IMPACTO EN LOS  
RESULTADOS. PYME DE MEDELLÍN.**

**Autor:** Raúl Armando Cardona Montoya

**Grado:** Maestro en Ciencias de la Administración

**Institución:** Universidad EAFIT

**País:** Medellín, Colombia

**Correo electrónico:** [rcardona@eafit.edu.co](mailto:rcardona@eafit.edu.co).

**Mesa:** 5

**Modalidad:** proyecto de investigación en proceso.

# **ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA, CAPACIDADES DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO E IMPACTO EN LOS RESULTADOS. PYME DE MEDELLÍN.**

## **1. RESUMEN**

La creación de empresas y el emprendimiento en las organizaciones, son fenómenos que han ganado relevancia en la sociedad, al interpretárseles como condición de innovación, generación de empleo, dinamismo económico, sostenibilidad, competitividad nacional y desarrollo. En las empresas, el emprendimiento innovador, más reconocido como emprendimiento corporativo, genera impactos en el logro de ventajas competitivas e implicando distintos retos en términos de orientación emprendedora y estructuración de capacidades de emprendimiento heterogéneas y dinámicas.

Aunque son extensos los trabajos teóricos y empíricos dirigidos a encontrar relaciones de factores que determinan la orientación emprendedora y el emprendimiento corporativo, la mayoría se realizan desde una perspectiva. Para las empresas lograr la competitividad por medio de los proyectos innovadores es un proceso complejo y multidimensional, que no puede alcanzarse por decreto ni por definiciones estratégicas, si no se acompañan de la estructuración de las capacidades y competencias adecuadas.

En esta propuesta de disertación doctoral tiene como objetivo presentar un modelo explicativo de los factores que influyen en el

emprendimiento corporativo y sus diversas interrelaciones, enfatizando en las dimensiones que integran la orientación emprendedora y las capacidades organizacionales únicas e inimitables, que permiten a las firmas dinamizar el emprendimiento innovador, desarrollando la estrategia triangular metodológica para el contexto de las PYMEs de Medellín, Colombia.

## **2. INTRODUCCIÓN**

El constante cambio que afecta los negocios, la mayor competencia global y los retos implícitos de la innovación y la competitividad, exigen a las empresas estar atentas, identificar las oportunidades ofrecidas por el entorno (Kirzner, 1973, Veciana, 1996), actuar proactivamente y realizar emprendimientos, (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997). Por su parte, el estado diseña políticas públicas encaminadas a lograr los mismos propósitos.

A pesar del creciente interés en mejorar la competitividad y la innovación, en el contexto latinoamericano, son escasos los estudios del fenómeno de la orientación emprendedora y más comunes los del emprendimiento corporativo o intrapreneurship, abordados los últimos desde estudios de tipo exploratorio y bajo la investigación cualitativa, buscando determinar las categorías que lo impactan positiva o negativamente.

Entre los estudios realizados en Latinoamérica, sobresalen los siguientes: Hugo Kantis y Sergio Drucaroff (2009) aportan un trabajo de tipo exploratorio y descriptivo en América Latina, sobre los múltiples factores que bloquean el emprendimiento corporativo en la región y en Colombia; Capelleras y Kantis (2009) relacionan las actitudes, motivaciones, comportamientos y habilidades del emprendedor fundador, como factores determinantes del crecimiento empresarial, desde la estrategia basada en recursos y capacidades – RBV; Federico et al., (2009) estudian las relaciones entre capital humano y social de los emprendedores; Acs y Amoros (2008) investigan sobre competencias dinámicas, orientadas hacia la eficiencia de producción, en lugar de propender por la mejora de la innovación y contrario a lo ocurrido en Israel, Corea del Sur, Singapur e Irlanda, entre otros.

En Colombia, Gómez (2004) y Garzón (2004, 2011), han realizado trabajos sobre emprendimiento corporativo, ambos de corte teórico, abordados desde la perspectiva de recursos y capacidades; un tercer trabajo, también de corte teórico, lo realizó Briseño (2009), encaminado a indagar sobre las relaciones entre la innovación y el emprendimiento organizacional; Varela e Irizar (2011), comparan experiencias de intraemprendimiento del grupo Mondragón de España con empresas de Ibagué.

La conclusión de los trabajos realizados sobre el fenómeno del emprendimiento corporativo en Latinoamérica y en Colombia, es que existen diversos factores que bloquean el emprendimiento corporativo y limitan el desarrollo de la innovación y de la productividad,

aspectos necesarios para enfrentar los retos de la globalización y lograr ventajas competitivas sostenibles.

Esta propuesta recoge las necesidades que estudios previos han planteado, en cuanto se orienta a identificar los tipos de relaciones entre la orientación emprendedora, las capacidades organizacionales, el emprendimiento corporativo y sus impactos en los resultados empresariales, analizando los factores que inciden en estos fenómenos; para el logro de los objetivos se seguirá una estrategia de triangulación metodológica, con la cual se complementarán las metodologías cualitativa y cuantitativa. La explicación de dichas relaciones, partirá de teorías y categorías previamente establecidas por las teorías de la creación de empresas- en su dimensión del emprendimiento corporativo y de la estrategia- específicamente las basadas en recursos y capacidades.

### **3. MARCO TEÓRICO**

Ante los retos de lograr impactos positivos en competitividad e innovación, en las últimas dos décadas, ha surgido en el mundo la emergencia del emprendimiento, justificado también en la necesidad de dinamizar el crecimiento económico y la generación de empleo (Varela, 2000; Arrow, 1962). Los estudios de la Creación de Empresas –CE- han ganado cada vez mayor interés por su complejidad y han sido realizados en su mayoría bajo distintas perspectivas y en menor proporción, de manera multidimensional; a la vez, ha crecido en número de publicaciones y eventos académicos sobre CE, por lo que se le considera como campo de conocimiento científico (Veciana 1999; Guzmán y Cáceres, 2001; Pereira, 2002; Busenitz et al., 2003; Jiménez y García 2003).

La función empresarial se ha extendido a diferentes dimensiones, entre otras, se tienen la creación de empresas, las empresas de familia, la internacionalización, el crecimiento de las PYMEs, el emprendimiento corporativo (Veciana ,1999); relacionados con los dos últimos, se encuentran las empresas que para crecer, despliegan estrategias emprendedoras en la búsqueda de nuevas oportunidades, de manera audaz y persistente, enfrentando la incertidumbre de manera proactiva, (Mintzberg, 1973; Miller, 1983), caracterizando un tipo de conducta empresarial denominado por Covin y Slevin (1991) como de Orientación Emprendedora-OE.

### **3.1. La Orientación Emprendedora en el marco de la teoría de la Creación de Empresas**

La comprensión del empresario emprendedor ha estado latente en los últimos tres siglos, dominada inicialmente por el enfoque economicista y complementada con otras corrientes o disciplinas del pensamiento, como la sociológica, la antropológica, la psicológica, las teorías organizacionales, y desde el siglo XX, la administración y sus diversas perspectivas teóricas (Veciana, 1999), entre otras.

Inicialmente se ha concebido el fenómeno de manera aislada o reduccionista, pero en las últimas décadas, se ha desarrollado la visión sistémica e interdisciplinaria, por los múltiples factores que inciden en el desarrollo de la capacidad emprendedora y en la supervivencia y el éxito de los negocios emprendidos.

El emprendimiento corporativo o intraemprendimiento como se le denomina (Pinchot, 1985), hace parte de las perspectivas de estudio de la Creación de Empresas, junto con la creación de nuevas firmas,

el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y las empresas familiares (Veciana, 1999); cada una de ellas se han desarrollado como campo específico de investigación. Adicional a estas perspectivas, el estudio del fenómeno se amplía cada vez más a otros enfoques, como los emprendimientos dirigidos a lograr la internacionalización (Oviatt y McDougall, 1994) y los sociales (Alvord et al., 2004), entre otros.

El interés de los académicos en conocer los determinantes del crecimiento empresarial de las pequeñas y medianas empresas, entre ellos la OE, se ha intensificado considerando distintas perspectivas disciplinares, en los últimos 20 años; comparten también cada vez más este interés, empresarios y responsables de política económica. Pero a pesar de lo extensa, la teoría para explicar el fenómeno está fragmentada y carece de un cuerpo único (Birch et al., 1994; Capelleras y Rabetino, 2008; Moreno y Casillas, 2008; Federico et al., 2009).

La OE es un constructo al que se le han dado varias definiciones, las cuales varían en la intención, extensión y nivel de abstracción de las variables que consideran, así como a las dimensiones que la integran y que pueden presentarse una o varias simultáneamente (Lumpkin et al., 2009; Covin y Wales, 2011; George y Marino, 2011).

La definición de la OE que dan Lumpkin y Dess (1996), es la siguiente: "Orientación emprendedora se refiere a los procesos, prácticas y toma de decisiones sobre actividades dirigidas a nuevos negocios, caracterizadas por una o más de las siguientes dimensiones: la propensión a actuar autónomamente, la voluntad de



innovar y tomar riesgos, la tendencia a la agresividad hacia los competidores y la proactividad relativa a las oportunidades del mercado”.

Covin y Wales (2011), en su estudio de medidas de la OE, citan a varios autores (Avionitis y Salavou, 2007; Zahra y Neubaum, 1998; Wiklund, 1999), quienes comparten las tres dimensiones dadas por Covin y Slevin (1991), pero consideran que la OE se aplica más a proyectos de innovación radical, para los cuales los resultados esperados son inciertos. Lo importante de esta precisión radica en la interpretación que puede hacerse acerca de las innovaciones graduales, materializadas en mejoras a productos, procesos o tecnologías ya existentes, orientadas más a la búsqueda de eficiencia y de menores implicaciones de riesgo. Esta diferencia marca notablemente, fronteras entre economías de países basados en la eficiencia y la innovación, como Colombia y muchos de las naciones desarrollados respectivamente, como lo establece el GEM Global (2011).

Por su parte, el entorno o medio ambiente en el cual se mueve la empresa es otro factor que investigaciones previas han tenido en cuenta para explicar la proactividad empresarial y los antecedentes del emprendimiento corporativo; hallazgos de estudios previos muestran como variables del entorno impactan en el emprendimiento, en forma positiva o negativa (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Antoncic, 2007).

Un entorno dinámico se caracteriza por el crecimiento de los mercados, desarrollos tecnológicos, rivalidad competitiva, estabilidad

macroeconómica, regulación económica y social favorable al clima de negocios, disponibilidad de recursos en los mercados financieros, entre otros; disponer de constante información sobre la evolución del medio ambiente e interpretarla, permite identificar oportunidades empresariales para buscar impactos positivos (Kirzner, 1973; Seshadri y Triparthy, 2006).

Adicionalmente, el desarrollo de la economía local y de una región, necesita del apoyo por parte de políticas públicas de tipo económico y social, para potenciar una actividad empresarial dinámica y competitiva, que impacte en la creación de firmas, el crecimiento de las existentes, la innovación, el aumento de la competitividad y la generación de empleo (Johannisson et al., 2007). Por ello es fundamental el papel que desempeñan los estados, al generar condiciones macroeconómicas estables, adecuar reglamentaciones que impulsen el desarrollo del conocimiento, la tecnología y la innovación, promover el trabajo en redes de trabajo colaborativo interinstitucional entre la Universidad, Empresa y Estado – U.E.E, invertir en I+D, financiar a las PYME.

Una estrategia de orientación emprendedora se manifiesta en la realización de esfuerzos emprendedores y actividades de emprendimiento corporativo innovador. En las empresas, el emprendimiento innovador, más reconocido como emprendimiento corporativo, genera impactos en el logro de la supervivencia, productividad, crecimiento y logro de ventajas competitivas; éste implica distintos retos: la creación de nuevos productos, nuevos servicios y tecnologías; reformulación de la estrategia, la reorganización y cambio organizacional; creación de nuevos

negocios, relacionados o no con los productos actuales de la empresa o sus mercados tradicionales; la proactividad y alta dirección de orientación en la búsqueda de una mayor competitividad y asumiendo los riesgos que significa el emprender (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Antoncic y Robert, 2001; Seshadri y Tripathy, 2006).

En este conjunto de actividades que comprenden el EC, coinciden diversos autores (Pinchot, 1985; Guth and Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Antoncic y Hisrich, 2001; Dess et al., 2003; Seshadri y Tripathy, 2006). Igualmente, ellas son la base del sentido amplio de la innovación, que acorde a su origen, incluye actividades como mejorar en productos, procesos, tecnologías o incurrir en nuevos negocios (Schumpeter 1942) y observadas en la definición del manual de Oslo ( 2005).

Cada una de éstas se relaciona con la implementación de emprendimientos de las empresas existentes, abarcando desde innovaciones graduales y pequeñas mejoras a productos y procesos, hasta innovaciones radicales o disruptivas, siendo las últimas las que generan mayor posibilidad de crecimiento; precisamente, el informe GEM (2010) considera a la mayoría de países latinoamericanos, entre ellos Colombia, como economías impulsada por la eficiencia, cuando aquellas impulsadas por la innovación tienen más logros en competitividad e innovación.

El fenómeno del emprendimiento corporativo se relaciona directamente con la estrategia, el ajuste dinámico de recursos y capacidades y el desarrollo de capacidades de emprendimiento

corporativo únicas e imitables, con las cuales las organizaciones crean una fuerza transformadora e impulsadora, tal como se presenta en la siguiente sesión.

### **3.2. Estrategia basada en Recursos y Capacidades - RBV**

La orientación emprendedora y la estrategia no son procesos independientes, sino interrelacionados, permite la explotación de las oportunidades, una constante adaptación de la empresa a los cambios del entorno, renovación estratégica, reestructuración organizacional y ajustes a recursos y capacidades específicas (Burgelman, 1983; Álvarez y Busenitz, 2001; Galán y Sánchez, 2009); como lo establecen Venkataraman y Sarasvathy (2000), tratar de excluir el estudio de la estrategia de la investigación en emprendimiento corporativo, es como una producción de Romeo y Julieta, con sólo uno de ellos.

Las empresas pueden seguir estrategias de diferenciación y combinarlas algunas veces con liderazgo en costos, cuando los volúmenes de la demanda justifican emplear tecnologías y economías de escala (Hill, 1988); sin embargo, el emprendimiento corporativo tiene que ver más con estrategias de diferenciación, por la proactividad y los mayores riesgos implícitos (Miles y Snow, 1978; Moreno y Casillas, 2008).

Dos perspectivas teóricas se destacan en el estudio de la estrategia, que buscan aumentar el potencial de beneficios de la empresa; en primer lugar, el sector y de las fuerzas competitivas (Porter, 1980, 1991; Dess et al., 1999; Hoskisson et al., 1999); como segundo, los factores internos de la empresa, basados en recursos y capacidades

(Penrose, 1959; Barney, 1991). En las tres últimas décadas, las líneas de pensamiento en estrategia convergen a su complementariedad. De acuerdo al objetivo de esta propuesta, el enfoque se hará en la segunda de perspectiva.

En su obra seminal “A Resource-Based View of the Firm”- RBV, Wernerfelt (1984) establece que el atractivo de una industria depende de las ventajas relativas de la firma o de sus recursos disponibles de única dotación. Barney (1991), el autor más reconocido de RBV, establece que los recursos especiales de la empresa, considerándolos como críticos o superiores a los de la competencia, explican su crecimiento y las ventajas competitivas sostenibles.

El carácter de heterogeneidad de los recursos y capacidades se da en función de ser recursos únicos, valiosos, escasos, difíciles de imitar o de sustituir, por no ser perfectamente movibles entre las organizaciones (Barney, 1991; Peteraf, 1993) y dinámicos, dada la necesidad de ajuste permanente, de acuerdo a las oportunidades del mercado, los cambios del entorno, la proactividad y capacidad de innovación de la firma (Teece et al., 1997).

### **3.2.1. Capacidades de emprendimiento corporativo**

Se puede establecer que parte de las capacidades organizacionales son aquellas relacionadas con el EC, que permiten integrar los recursos de una manera coordinada, flexible, eficiente, única y de difícil imitación, para crear ventajas competitivas sostenibles. Capacidades específicas ya han sido incluidas en los estudios del emprendimiento corporativo, como son el aprendizaje, gestión del conocimiento, autonomía, estructuras organizacionales, clima y

cultura organizacional, entre otras; ellas pueden actuar como factores motivadores o inhibidores del emprendimiento corporativo innovador, incidiendo positiva o negativamente en el (Seshadri y Triparthy, 2006; Garzón, 2004; Varela e Irizar, 2011).

Una estructura organizacional de carácter orgánico, contingente, flexible, que se adapte a los requerimientos de ambientes dinámicos, altamente participativa y que motive la creatividad, favorece el emprendimiento corporativo innovador; lo contrario ocurre con una estructura de tipo mecánica, caracterizada por estructuras rígidas, jerarquizadas, altamente rutinizadas y de poca participación (Burns y Stalker, 1961; Harrison, 1987; Rialp, 2003).

Adicionalmente, una capacidad valiosa para la empresa y relacionada con el EC, necesario para el desarrollo de las core competences, establecidas por Hamel y Prahalad (1994), es la relacionada con el aprendizaje colectivo, base de la gestión del conocimiento como recurso fundamental para lograr el crecimiento de la firma y su renovación constante. La organización debe desarrollar un portafolio de competencias claves, gestionar el conocimiento colectivo, habilidades, tecnologías y capacidades, para desarrollar nuevas formas de aprender, de renovar el talento humano, de aumentar la OE, el EC, identificando y explotando oportunidades del entorno y/o las que proactiva e innovadoramente descubre la empresa en su búsqueda de ventajas competitivas. (Nonaka y Takeuchi, 1995; Wiklund y Shepherd, 2003; Alas, 2007).

También el recurso de capital financiero es un factor productivo fundamental para lograr realizar emprendimientos e implementar inversiones consideradas atractivas y estimadas en los presupuestos de capital de la firma (Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Moreno y Casillas, 2008).

El acceso al capital financiero es fundamental para las empresas, para materializar el emprendimiento corporativo, lograr la financiación adecuada en términos de plazos, costos, compromisos de pago, estructura financiera- deuda, recursos propios, garantías y entidades formales que lo suministren. Se ha establecido en diversos estudios, que desafortunadamente las PYMEs tienen restricciones de acceso a fuentes de financiación, en algunos países desarrollados como España y los latinoamericanos, entre ellos Colombia (Barriga, 1998; FUNDES, 2007; GEM, 2008, 2010; Cardona, 2010), lo que obstaculiza el emprendimiento corporativo.

Otra capacidad organizacional única y de difícil imitación por parte de los competidores, la constituye la configuración de capital social por los empresarios emprendedores; en estudios en Latinoamérica (Federico, et al., 2009; Kantis, 2009), encontraron que las empresas fundadas por emprendedores quienes participan activamente en redes externas de colaboración, experimentan un mayor crecimiento; siendo la innovación un factor determinante en la competitividad empresarial, sectorial y de las naciones, se debe trascender del trabajo y los esfuerzos individuales para dar paso al trabajo y emprendimiento colaborativo, interactuándose con otras organizaciones en la búsqueda de objetivos comunes (Miles et al., 2006).

La estructuración del capital social requiere de la participación activa de redes externas de trabajo colaborativo, como las constituidas de las relaciones Universidad – Empresa – Estado –U-E-E, para sacar provecho en diferentes contextos el Sistema Nacional de Innovación –SNI- conformado para apoyar institucionalmente la competitividad e innovación (Lundvall 1998; Verheul et al., 2003; Etzkowitz y Leydesdorff, 2000; Johannisson, 2003). Como complemento del capital social, está la capacidad de EC vinculada al perfil del capital humano, relacionado con las actitudes, motivaciones, comportamientos y habilidades del fundador-es, factores éstos determinantes del crecimiento empresarial (Baum et al., 2001; Álvarez y Busenitz, 2001; Wiklund y Shepherd, 2003; Davidsson et al., 2006; Gilbert et al., 2006; Wiklund et al., 2009); en América Latina, los trabajos de Capelleras y Kantis (2009) y de Federico, et al., 2009, enriquecen estos estudios.

Otras rutinas que hacen parte la gestión administrativa, son las de finanzas y proyectos, no suficientemente exploradas en su relación con la orientación emprendedora y el emprendimiento corporativo, cuando en realidad se integran a las capacidades de emprendimiento corporativo (Cardona, 2012).

Finalmente, muchos trabajos teóricos y empíricos han estudiado la relación existente entre orientación emprendedora, estrategia, recursos y capacidades y el impacto en los resultados, medidos con distintos indicadores (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1991; Wiklund, 1999; Zarha 1993; Wikliund y Shepherd, 2005; Moreno y Casillas, 2008) y que se interpretan como las consecuencias de la orientación emprendedora.



## Planteamiento del problema de investigación

En las PYMEs, existen de múltiples factores externos e internos a la organización que limitan los logros de la competitividad y las estrategias de innovación. La amplitud del concepto de innovación permite que cualquier acción emprendedora en las empresas, sea catalogada de innovadora, incluso pequeñas mejoras; adicionalmente, diversas acciones de emprendimiento que se realizan en la organización, sustentadas en la búsqueda de la innovación, corresponden con frecuencia a actos aislados e individuales.

El problema de investigación existe al abordarse la innovación en la prácticas empresarial de forma reduccionista e independiente y no como una de los determinantes de la orientación emprendedora –OE; una mejor comprensión de las relaciones de los factores determinantes de este fenómeno, podrán canalizarse con mejores resultados, la identificación de oportunidades e implementación de emprendimientos corporativos.

Desde el ámbito teórico, los estudios del fenómeno de la orientación emprendedora- OE y su manifestación en el emprendimiento corporativo-EC, son su mayoría fragmentados y desde diversas perspectivas, dificultando de un lado, la acumulación del conocimiento y del otro, la aplicación de sus conceptos a más firmas, para que mejoren las capacidades de asumir riesgos y busquen persistentemente nuevas oportunidades de crecimiento, innovación y aumento de la competitividad. Igualmente, la OE y el EC son fenómenos que se han estudiado no como constructos que coexisten y que están interrelacionados, generando implicaciones en la

estructuración de recursos y capacidades de la empresa, para lograr ventajas competitivas.

Los diferentes problemas descritos de tipo teórico y práctico, justifican la necesidad de profundizar en los fenómenos de la orientación emprendedora, el emprendimiento corporativo, las capacidades que lo potencian, sus interrelaciones y los impactos en los resultados, para contribuir a su mejor comprensión, tanto para académicos, como para empresarios y hacedores de políticas públicas.

#### **4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

En sesiones anteriores se ha justificado la importancia de comprender y explicar los componentes de la orientación emprendedora y del desarrollo de recursos y capacidades de emprendimiento corporativo, los cuales interactúan para impulsar la innovación y competitividad. Con este propósito, esta investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta central:

¿Cómo se conforman y relacionan la orientación emprendedora, las capacidades de emprendimiento corporativo y los tipos de proyectos innovadores que generan las PYME de Medellín?.

De esta pregunta se desprenden las siguientes preguntas orientadoras, base de los objetivos planteados de la propuesta de tesis doctoral:

1. ¿Cuál es el nivel de orientación emprendedora –OE en las PYME de la ciudad de Medellín y cuáles los factores que más inciden en ella?.
2. ¿De qué manera impacta el tipo de entorno que enfrentan las PYME estudias, en el nivel de orientación emprendedora?.
3. ¿Cómo están conformadas las capacidades organizacionales para el emprendimiento corporativo en las PYME de Medellín?
4. ¿Qué relaciones existen entre la orientación emprendedora, la configuración de capacidades de emprendimiento y los tipos de proyectos innovadores generados en las PYME a analizar?

## **5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Objetivo General**

Analizar la conformación y relaciones de la orientación emprendedora, las capacidades de emprendimiento corporativo y los tipos de proyectos innovadores que se generan en las PYME de Medellín, por medio de la aplicación complementaria de los enfoques cualitativo y cuantitativo de investigación.

### **5.2. Objetivos específicos**

1. Identificar el nivel de orientación emprendedora –OE en las PYME de Medellín y los factores que más inciden en ella, determinando el peso de los factores y el impacto en los resultados.
2. Determinar las relaciones entre el tipo de entorno al que se enfrentan las PYME de la ciudad de Medellín y su nivel de orientación emprendedora.

3. Caracterizar el grado de desarrollo de las capacidades organizacionales para el emprendimiento corporativo de las PYME de Medellín.

4. Explicar las relaciones existentes entre la OE, la configuración de recursos y capacidades de emprendimiento corporativo y los tipos de proyectos innovadores que se generan en las PYME a analizar.

## **6. METODOLOGÍA**

La unidad de análisis de la investigación se centra principalmente en la comprensión de tres aspectos: el análisis de los elementos contextuales que generan la orientación emprendedora, la conformación de las capacidades organizacionales, la identificación de los elementos que comprenden el emprendimiento corporativo en las PYME de la ciudad de Medellín- Colombia y el análisis del impacto que tienen estos elementos sobre los tipos de emprendimiento de la empresas estudiadas.

Con el fin de contrastar las teorías del marco de referencia y alcanzar los objetivos de la investigación, se usará la triangulación metodológica, entre los enfoques cuantitativos, cualitativos y distintas técnicas. De esta manera, se espera lograr explicación de las partes y la comprensión como un todo del todo del objeto de estudio, mediante procesos de síntesis interpretativas (Galeano, 2004; Toro y Parra, 2006).

Se espera cumplir así con uno de los propósitos de esta tesis: usar el enfoque cualitativo y la técnica de estudio de casos, para lograr un análisis a profundidad y comprensión de las relaciones a estudiar en la unidad de análisis y complementar con la metodología cuantitativa,

mediante la cual se espera medir, asociar, explicar los fenómenos y sus determinantes. De esta manera, se logra la complementación necesaria para tratar de comprender los fenómenos sociales de la orientación emprendedora, el emprendimiento corporativo y los diferentes aspectos que inciden en ellos para el contexto elegido, dejando fluir por separado cada una de las dos metodologías y uniéndolas al final sus resultados.

La investigación cualitativa se justifica dado que las teorías de emprendimiento corporativo aún son inmaduras, desarrolladas desde diversas perspectivas disciplinares y no siempre apropiadas para investigar los fenómenos complejos que la integran, por lo que aún persiste la necesidad de explorarlos y de desarrollar teoría. Sin embargo, las teorías presentadas en el marco teórico y relevantes al objeto de estudio, pueden ser utilizadas en la investigación cuantitativa, integrándolas y estructurando un modelo conceptual e identificar hipótesis para someterlas a prueba, mediante técnicas de correlación y multivariantes (Denzin, 1989).

La investigación cualitativa en primer lugar, basada en la interpretación y la teoría fundada (Strauss y Corbin, 2002), no permitirá la generalización de resultados, sino identificar y conceptualizar a profundidad la realidad estudiada, los factores que intervienen y las relaciones entre ellos, permitiendo la generalización interna o analítica de las contribuciones conceptuales y teóricas, aplicables en el contexto de las firmas estudiadas (Yin, 1989).

En este enfoque se seguirá el método de casos de estudio o de investigación (Yin, 1989), considerándola apropiada para estudiar intensamente los componentes del tema de estudio, características básicas, contexto cultural, e interacciones entre individuos, grupos e instituciones, para conceptualizar, confrontar y generar teoría.

Para la recolección de los datos se realizarán entrevistas a profundidad, revisión de documentación, informes de gestión y planes empresariales en las PYME analizadas; las entrevistas se realizarán a empleados claves de la empresa ubicados en diferentes niveles de la estructura organizacional, esperándose generar conversaciones a profundidad y confrontar las respuestas logradas. Se diseñarán preguntas en cuestionarios no estructurados, buscando que los entrevistados hablen sobre lo que saben, piensan y creen, con base en conocimientos y experiencias previas, cumpliendo con los requisitos de considerarlas como parte de un todo integral, ser interactivas, flexibles y humanista, pero también de rigurosidad, tanto en la forma de conducir las, como en el registro, tabulación e interpretación de la información generada (Toro y Parra, 2010).

Los casos de estudio se seleccionaran dentro de la población de las PYME de la manufactura, considerando los criterios de la técnica del muestreo de propósito (Patton, 2002), para lo cual se identificarán firmas de resultados favorables de crecimiento, reconocida solidez y trayectorias de emprendimiento corporativo.

De otro lado, la investigación cuantitativa permitirá medir, analizar y explicar el grado de asociación entre los constructos y variables estudiadas, por medio de la inducción probabilística que sustenta el

positivismo lógico y la objetividad esperada, cuando los fenómenos se reducen a indicadores empíricos que representan la realidad; los hallazgos de esta metodología permitirán generalizar los resultados obtenidos de una muestra significativa estadísticamente y hacer inferencia sobre la población de donde proviene (Toro y Parra, 2010).

Con esta metodología se modelarán las relaciones de causalidad entre orientación emprendedora, capacidades y emprendimiento corporativo para el contexto de las PYMEs de Medellín. Se espera ponderar el peso que tienen los distintos factores interrelacionados en la OE y en el EC, cuantificando su incidencia en la conformación de los constructos que significan y en las acciones emprendedoras de las empresas estudiadas. Se usarán para estos propósitos técnicas de análisis multivariante con las cuales se encontrarán componentes principales, con aproximaciones que permitan datos correctamente representados y explicar las variables observadas, en términos de un menor número de variables no observadas llamadas factores.

Para el uso de estas técnicas y confrontación de resultados, se tendrán como referencia trabajos previos en el estudio del emprendimiento corporativo como Covin y Slevin (1991), Zarah (1991), Zahra y Covin (1995), Robertson y Chetty (2000), Covin et al., 2006; Moreno y Casillas (2008), entre otros. También un modelo de ecuaciones estructurales, permitirá estudiar y analizar las relaciones entre variables de manera simultánea, con el fin de alcanzar los objetivos del trabajo y responder a las preguntas de investigación planteadas al comienzo.

Para el trabajo cuantitativo, el trabajo de campo permitirá la recolección de la información proporcionando datos de las PYME de Medellín a partir de fuentes primarias, recogidas de cuestionario estructurado, aplicado a sus gerentes; no seleccionar un sector en específico, permite controlar los efectos macroeconómicos y sectoriales (Covin et al., 2006).

Se controlará por tamaño de empleados y subsectores de la industria, para determinar diferencias en los resultados de distintos grupos de empresas; las empresas se seleccionarán usando el siguiente criterio del número de empleados definido por la Ley 590 del 2000: microempresa, si posee 10 o menos empleados; pequeña empresa, entre 11 y 50 empleados; mediana empresa, entre 51 y 250 empleados; gran empresa, más de 250 empleados.

Según cifras estadísticas del censo económico realizado por el Departamento Administrativo de Estadística -DANE del año 2008, Antioquia cuenta con el 19 por ciento de las PYME del país; la muestra provendrá de las 12.078 empresas PYME registradas en las Cámaras de Comercio de Medellín y del Aburra Sur a junio del año 2012 (DANE, 2008).

Con niveles de confianza aceptados, el número de PYME de la muestra se estima en 120 establecimientos; acorde a lo analizado para ocho estudios cuantitativos consultados en orientación emprendedora y emprendimiento corporativo, el porcentaje de respuesta de la encuesta es del 16 por ciento; cuatro de ellos usaron muestras entre 100 y 150 encuestas y el promedio de todos los estudios es de 212 encuestas.



Para desarrollar el trabajo de campo cuantitativo se dispondrá de cuestionario estructurado que se aplicará en el trabajo de campo, el cual se basará en las preguntas de 14 trabajos empíricos revisados de OE y EC, ajustándolo al contexto colombiano e incluyendo preguntas adicionales de capacidades de gestión de finanzas y proyectos, las cuales no se encontraron en los estudios revisados.

En el cuestionario para la medición se agrupará por categorías las diversas preguntas de los factores seleccionados en esta propuesta de tesis, como determinantes de los fenómenos estudiados y entendidos desde el marco teórico de referencia; se usará una escala psicométrica de tipo Likert, en forma alfabética (desde totalmente desacuerdo hasta totalmente de acuerdo), para conocer la percepción sobre la declaración, lo que evita que los encuestados se sientan evaluados cuando se les agregan escalas numéricas.

Se espera sortear las dificultades de acceso a las fuentes primarias, que caracterizan los trabajos de campo, aprovechando los contactos institucionales con la Asociación de las micro, pequeñas y medianas empresas-ACOPI y el interés que representa para la institución y el país el fortalecimiento de este tipo de empresas, el cual tiene como uno de sus determinantes el emprendimiento corporativo.

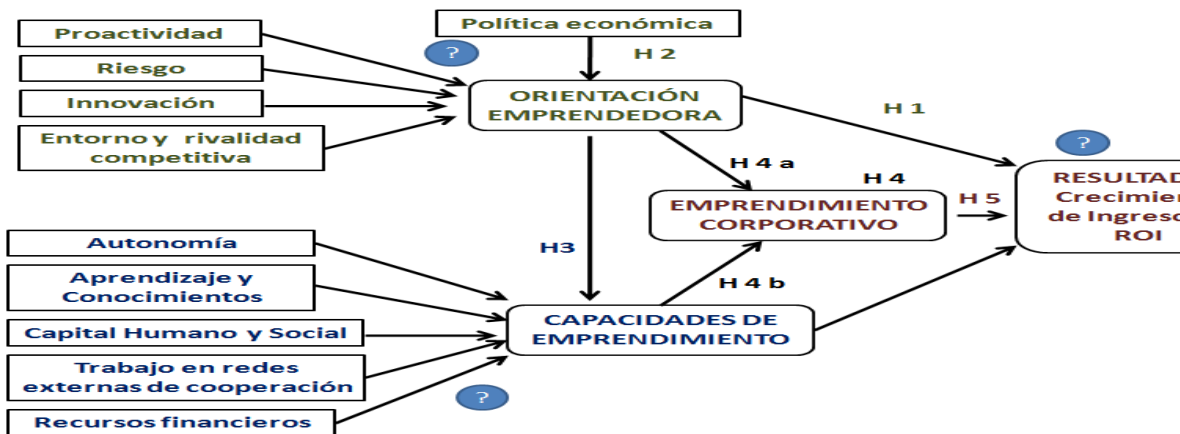
Por último, el método de investigación cuantitativa, permite proponer y contrastar las hipótesis basadas en el marco teórico escogido, utilizando constructos, variables y relaciones que se estructuran en el modelo conceptual presentado en la siguiente sesión.

## **7. RESULTADOS ESPERADOS EN APORTES**

El estudio se propone integrar capacidades establecidas en la teoría que tradicionalmente han ocupado la atención de los investigadores en los temas de EC e innovación: aspectos organizacionales, capacidad de aprendizaje, gestión del conocimiento, capital humano de los emprendedores, trabajo en redes, recursos financieros disponibles, entre otros.

Dada la complejidad de los fenómenos a estudiar se propone el modelo conceptual que se observa en la figura 1, representando las interrelaciones de distintos constructos y variables, las cuales serán indagadas en el trabajo de campo y analizadas, acordes a la implementación de la investigación cuantitativa.

**Figura 1. Modelo. La Orientación Emprendedora, capacidades de emprendimiento corporativo e impacto en resultados PYMEs**



Fuente: elaboración propia

Los resultados empresariales a considerar en esta propuesta de investigación, serán aquellos relacionados a distintas iniciativas de emprendimiento realizadas en las organizaciones a estudiar y los impactos financieros y en cuota del mercado. Como un nuevo aporte en el estudio de EC, se consideran otras capacidades organizacionales no encontradas en los estudios analizados, desarrolladas por los campos disciplinares de la gestión en proyectos y finanzas; esta mirada integradora de las capacidades de emprendimiento corporativo, se facilita por las trayectoria laboral y académica del autor y los hallazgos de investigaciones previas (Cardona, 2010, 2011, 2012).

Desde el punto de vista práctico, con los resultados de esta propuesta de investigación, podrán ganar relevancia los fenómenos de la orientación emprendedora y el emprendimiento corporativo, dado el dinamismo que genera en las organizaciones existentes- sin importar su edad, tamaño y organización jurídica; de esta manera se trasciende a una perspectiva de estudio del emprendimiento distinta a la creación de empresas- CE, en la cual se ha enfocado la política pública de Colombia en la primera década del siglo XXI.

Si bien los hallazgos esperados del estudio serán relevantes para todo tipo de organizaciones, las que mayores ventajas podrán obtener son las PYME, por las limitaciones en recursos que generalmente adolecen; estas organizaciones podrán considerar los resultados de la investigación para autoevaluarse sobre su nivel de orientación emprendedora y las capacidades de emprendimiento que poseen y de ser necesario, proponerse mejoras.

El desarrollo teórico que arroje la investigación permitirá a las PYME aprovechar las condiciones de un medio ambiente benévolo y regulación favorable, para realizar proyectos innovadores que respondan a las oportunidades identificadas en el entorno o a las desarrolladas proactivamente en su interior, enfrentando de mejor manera los exigentes retos de la globalización en materia de competitividad. Adicionalmente, al considerar en el estudio logros de emprendimiento impulsados por políticas públicas de innovación y apoyo a iniciativas de proyectos empresariales, los resultados podrán ser tenidos en cuenta por el Estado para considerar ajustes en la regulación, llegando con más efectividad al sector real y en particular a las PYME.

Las instituciones de educación superior que forman profesionales en el campo de la Administración o en otras disciplinas, dispondrán de los hallazgos de la investigación para complementar los diseños de los currículos para formar el espíritu emprendedor de sus educandos, mejorar los procesos de consultoría empresarial en los que intervienen y dinamizar el triángulo Universidad-Empresa-Estado. No debe olvidarse el rol fundamental de la academia en el desarrollo de la investigación-ciencia- tecnología y en transferencia de conocimientos al sector real, proceso necesario pero desafortunadamente hasta ahora insuficiente en el país, para impulsar la innovación, competitividad y el desarrollo del país.

Metodológicamente, el aporte de la propuesta radica en la aplicación de la estrategia de triangulación, complementando las perspectivas cualitativa y cuantitativa en sus diferentes métodos y técnicas investigativas; se espera con esta estrategia metodológica obtener

una imagen más aproximada del fenómeno social del emprendimiento corporativo para el contexto colombiano, así como mejorar la confianza y veracidad de los resultados (Toro y Parra, 2010).

Es importante tener claro las limitaciones que podrían darse para realizar la investigación; desde el punto de vista de las metodologías cualitativa y cuantitativa, pueden llevar a limitaciones cuando se usan por separado, pero éstas pueden solucionarse en parte al complementarse en la estrategia de triangulación metodológica, aunque ello implique un mayor esfuerzo al desarrollarlas conjuntamente (Toro y Parra, 2010).

A nivel de la selección de los casos de investigación al aplicar el método para la perspectiva cualitativa, la dificultad radica en que las empresas hasta ahora contactadas, exigen condiciones de confidencialidad o que se les cambie el nombre de la compañía en el caso; de otro lado, para el trabajo cuantitativo, se conoce la dificultad de acceder a un número suficientemente confiable de encuestas en las PYME, por lo cual se está en espera de obtener el apoyo de la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas-ACOPI, para lograr la suficiente colaboración de las empresas que respondan el cuestionario estructurado.

Para la correlación propuesta desde la perspectiva cuantitativa entre los constructos y factores que determinan la orientación emprendedora, las capacidades de emprendimiento corporativo, el tipo de proyectos resultante y el impacto en los resultados, la limitación mayor del estudio se da por la dificultad de acceso a información financiera; esto ocurre por el temor de las PYME a

divulgar información de esta clase. Desafortunadamente en Colombia este tipo de empresas no está obligada a reportar información ni a las Cámaras de Comercio ni a la Superintendencia de Sociedades y la información de la Administración de Impuestos- DIAN no puede accederse.

Aunque se tienen contempladas distintas estrategias para conseguir información financiera, si definitivamente no es posible accederla, el impacto en resultados de los fenómenos a estudiar en el emprendimiento corporativo medido con indicadores financieros, desafortunadamente no podrá ser considerado. Sin embargo, otros análisis podrán realizarse con la información de las encuestas provenientes del trabajo de campo, como análisis descriptivo, inferencia estadística y modelación entre variables observables con variables latentes, derivadas de técnicas multivariantes.

## **8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alas, Ruth. (2007). Organizational Change from Learning Perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 5(2), 43-50.
- Acs, Z.; Amorós, José E. (2008). Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America. *Small Business Economic*, 31:305–322.
- Álvarez, S; Busenitz, L (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27: 755–775.
- Antoncic, Bostjan. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 107, No. 3, 309-325.
- Antoncic, B; Hisrich, R (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5) : 495-527.
- Arrow, K.J. (1962). Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. En: R.R. Nelson (ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity*. Princeton University Press: Princeton, NJ.

- Banco Mundial. Doing Business. (2012). <http://espanol.doingbusiness.org/>. Accedido 10 diciembre 2011.
- Barney, Jay B.. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barriga, Enrique.(1998). La Gestión de la PYME en los países miembros del Grupo Andino. Módulo País Colombia. Publicada por la Universidad EAFIT, Colombia. Auspiciada por la Corporación Andina de Fomento, CAF. P 17-26.
- Baum, J.; Locke, E.; Smith, K. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Birch, D., Haggerty, A., Parsons, W. (1994). Corporate almanac. Minnesota: Ed. Connetics Inc.
- Briceño, M., María de los Ángeles. (2009). La innovación como accionante del emprendimiento en las organizaciones. *Borrador de Administración* No. 31.Colegio de Estudios Superiores en Administración CESA, 1-21.
- Burgelman, Robert A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, Vol. 29 (12): 1349-1364.
- Burns,T.; Stalker, G. (1961).The management of innovation. Ed. Tavistock. Campbell-Hunt, C. 2000. London.
- Busenitz, L; West, III, G. Page; Shepherd, Dean; Nelson, Teresa; Chandler, Gaylen; Zacharakis, Andrew. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 29 (3): 285-308.
- Capelleras, Joan-Lluís; Kantis, Hugo. (2009). El fenómeno del crecimiento de las nuevas empresas. En Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento. Primera edición. Ed. Universitat Autònoma de Barcelona, España, 1-18.
- Capelleras, Joan-Lluís; Rabetino, Rodrigo. (2008). Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth. Evidence from Latin America, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1): 79-99.
- Cardona, Raúl Armando. (2012). Priorización de proyectos del sector Real. Revista PODIUM; UESS
- Cardona, Raúl Armando. (2011). Estrategia basada en recursos y actividades. Revista Electrónica Forum Doctoral. Universidad EAFIT.
- Cardona, Raúl Armando. (2010). Planificación financiera en las pymes exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. *Revista Administer*, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. No.16, 50-74.

Castillo, Alicia. (1999). Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. Ponencia para el proyecto Emprendedores como Creadores de Riqueza y Desarrollo Regional. INTEC. First Public Inc., Chile. 1-21.

Covin, Jeffrey; Wales, William. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1-26.

Covin, J.; Slevin D. (1991). A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16, 7-25.

DANE- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2008). Cuentas Nacionales Consolidadas del Censo 2005, <http://www.dane.gov.co/> (16 de agosto de 2011).

Davidsson, P; Achtenhagen, I; Naldi, L. (2006). What Do We Know About Small Firm Growth?. *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, 361-398.

Denzin N. K. (1989). Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act: A theo-retical Introduction to Sociological Meth-ods. McGraw Hill. New York.

Dess, G; Ireland, R; Zahra, S; Floyd, S; Janney, J; Lane, P. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3): 351–378.

Dess, G.; Lumpkin, G.; Jeffrey, E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 85-102

Federico, J.; Kantis, H.; Rabetino, R. (2009). Factores determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. En Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento. Editores Capelleras, Joan-Lluis; Kantis, Hugo. (2009). Primera edición. Ed. Universitat Autònoma de Barcelona, España, 21-51

FUNDES. 2007. Principales debilidades del sistema para las Pymes en Colombia. <http://www.fundes.org.co/> (12 de marzo del 2007).

Galán, Jose; Sánchez-Bueno, María. (2009). The Continuing Validity of the Strategy-Structure Nexus: New Findings, 1993–2003. *Strategic Management Journal*. 1-10.

Galeano, Maria E. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín.

Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. (2011). El aprendizaje para impulsar el intra-emprendimiento en organizaciones complejas. *Ide@s, CONCyTEG*, 6 (74), 1-21.



Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. (2004). Innovación Intraemprendora Liderada Gerentes Pymes Bogotá. *Revista Universidad Empresa*, Bogotá, 3 (6): 74-109.

GEM. (2006, 2008, 2010, 2011). Reporte de Resultados GEM Colombia.

Gilbert, B; McDougall; P; Audretsch, D. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, 926-950.

Gómez, N. Liyis, (2004). Creación de empresas y estrategia. Reflexiones desde el enfoque de recursos. *Revista Pensamiento & Gestión*. Universidad del Norte, 112-133

Grant, Robert (2004). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Ed. Civitas, 5ª ed., Madrid.

Guth WD, Ginsberg A (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11:5–15

Guzmán, J.; Cáceres, F.(2001). Un modelo explicativo de la emergencia de empresarios. *Economía Industrial*, diciembre, No. 340, España: Universidad de Sevilla.

Hamel G., Prahalad. C. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*. 72 (4), 112-128.

Harrison MI. (1987). Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes. Ed. Sage Publications, Newbury Park.

Hill, Charles. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 13 (3), 401-412.

Hoskisson, R.; Hitt, M.; Wan, W.; Yiu, D. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, 25 (3): 417-456.

Ireland, R. Duane; Covin, Jeffrey G; Kuratko, Donald F.(2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43-62.

Jiménez, J.; García, P. (2003). Estado de la cuestión y perspectivas de la investigación en creación de empresas en España: una revisión de los artículos. Publicación de la Universidad de Castilla - La Mancha: 1-20

Johannisson, B ;Centeno, L; Caffarenaz, A; Cruz,J. ; Epurez, M; Hormiga, E; Kapelkoz, M; Murdockz, K; Nanka, D; Oleja, M; Sanchez, A; Sekkik, A; Stoianz, M; Totterman, H; Bisignano, A. (2007). Interstanding the industrial district: contrasting conceptual images as a road insight. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19: 527-554.

Johannisson Bengt. (2003). Entrepreneurship as a collective phenomenon. In Genesca, E., Urbano, D., Capelleras, J., Guallarte, C. and Verge` s, J. (eds) Creación de Empresas – Entrepreneurship (Barcelona, Spain: Servei de Publicacions de la Universitat Auto`noma de Barcelona), pp. 87–109.

Kantis, Hugo; Drucaroff, Sergio (2009). Desarrollo Emprendimiento en América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano de Desarrollo. Ed. IBD Bookstore, Washington, DC. USA.

Kantis, Hugo. (2009). Radiografía del proceso de creación y desarrollo de empresas innovadoras en Chile. En nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento. Editores Capelleras, Joan-Lluís; Kantis, Hugo. (2009). Primera Edición. Ed. UAB, España, 111-147.

Kirzner, I. 1973. Competition and Entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press.

Lumpkin, G; Cogliser, C; Schneider, D. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 47-69.

Lumpkin, G.T.; Dess, Gregory G. (2001). Linking two dimensions of Entrepreneurial Orientation to firm performance: the moderating role of Environment and Industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16, 429-451

Lumpkin, G.; Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21: 135-173.

Lundvall, Bengt-Ake. (1998). Why Study National Systems and National Style son Innovation?. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(4). 407-421.

Miles, R.; Miles G.; Snow C. (2006). Collaborative entrepreneurship: a business model for continuous innovation. *Organ Dyn* 35(1):1–11.

Miles, R.; Snow, C. (1978). Organizational strategy, structure, and processes. New York: McGraw Hill.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29:770-791.

Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, 60:4107-114.

Moreno, A.; Casillas, J. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 507-528.

Nonaka, L; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation*. Oxford University Press: New York.

Oslo. (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos de innovación*, 3 ed.

Oviatt, Benjamin; McDougall, Patricia. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25 (1994) (1), 45–64.

Pereira, Fernando (2002). *Propuesta de una aproximación sistémica y humanista al campo del espíritu emprendedor: Superando los límites de una concepción económica*. Ponencia presentada a ASCOLFA, 1er. Encuentro de docencia e investigación de Administrativa. UPJ, Cali.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*. New York: Wiley.

Peteraf, Margaret. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Base View. *Strategic Management Journal*, (3), 179-191.

Pinchot III Gifford.(1985). *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an Entrepreneur*. 1a. Edición. Harper & Row, Publishers, New York.

Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.

Porter, M. E.(1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Quinn, James Brian. (2000). Outsourcing innovation: The new Engine of Growth. *MIT Sloan Management Review*, 41, 4; 13-28.

Rialp A. (2003). *Fundamentos teóricos de la Organización de Empresas*. Ed. Pirámide. Madrid, 95-143.

Schumpeter, Joseph A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schumpeter, Joseph. (1942). *The Process of Creative Destruction*. (Capítulo, VII) y *Crumbling Walls* (Cap. XII). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Ed. Harper & Row Publishers: NY, 1975. 81-86.

Sharma, P.; Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: 11-27

Strauss, Anselm; Corbin, Juliet. (2002). *Bases de la investigación cualitativa, técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín.

- Teece, David J; Pisano, Gary; Schuen, Amy. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Toro, Iván; Parra, Rubén. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación cualitativa/cuantitativa. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín.
- Toro, Iván; Parra, Rubén. (2006). Metodología de la investigación: Método y conocimiento. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín.
- Varela, D.J; Irizar, I. (2011). Factores de Éxito y Fracaso en los Intraemprendimientos en las empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia. *Ide@sCONCYTEG*, 6 (74), 1041-1069.
- Varela, Rodrigo (2000). La cultura empresarial como estrategia de desarrollo. En, *Innovación empresarial, un enfoque de desarrollo*. Ed. Pearson Educación de Colombia, Bogotá, 1-17
- Veciana, José María (1999). Creación de empresas como programa de Investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, Núm. 3, 1-35.
- Veciana, José María (1996). Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento; Evidencia empírica y políticas públicas. Universidad Autónoma de Madrid: 103 -118
- Venkataraman, S.; Sarasvathy, S. (2000) Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story. Social Science Research Network Electronic Paper Collection. Working Paper No. 01-06
- Verheul, I; Wennekers, S; Audretsch, D; Thurik, R. (2003). An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and cultura. Audretsch, D.B. (ed). *SMEs in the Age of Globalización*. Edward Edgar Publishing. Cheltenham. 536-606.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-80.
- Wiklund, J; Patzelt, H.; Shepherd, D. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economic*. 32, 351-374.
- Wiklund, Johan; Shepherd, Dean.(2005). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307–1314.
- Wiklund, Johan; Shepherd, Dean. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20: 71–91.

Wiklund, Johan; Shepherd, Dean. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40 (8): 1919–1941.

Wiklund, Johan. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(1). Questia. pp. 37–48.

Zahra, S.A. & Neubaum, D.O. (1998). Environmental diversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123–140.

Zahra, Shaker A.(1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319–340.

Zahra, Shaker A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259–286.

**PERSPECTIVA SOCIO-CONSTRUCTIVA DE ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA. EFECTOS Y TENSIONES EN EL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE ALIMENTOS EN  
MEDELLÍN-VALLE DE ABURRÁ.**

**Autor:** Fabián Hernando Ramírez Atehortúa

**Grado:** Magíster en Administración

Estudiante de Doctorado en Administración

**Institución:** Universidad de Medellín

**Dirección:** Carrera 87 N° 30-65 Medellín-Antioquia-Colombia

**País:** Medellín, Colombia

**Correo electrónico:** [framirez@udem.edu.co](mailto:framirez@udem.edu.co)

**Mesa:** 5

**Modalidad:** Protocolos de proyectos de investigación aprobados y proyectos de investigación en proceso.

**PERSPECTIVA SOCIO-CONSTRUCTIVA DE ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA. EFECTOS Y TENSIONES EN EL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE ALIMENTOS EN  
MEDELLÍN-VALLE DE ABURRÁ.**

**RESUMEN**

Esta propuesta de investigación pretende profundizar en la comprensión del proceso de Administración Estratégica y sus tensiones en relación con el cambio organizacional en medianas empresas del sector de alimentos de la Región de Medellín-Valle de Aburrá en Colombia. Se plantea una perspectiva socio-constructiva que se fundamenta en la reflexividad, sin centrarse en la concepción hegemónica del Líder y el determinismo de la organización a partir del ambiente competitivo. La perspectiva se fundamenta en el estudio de la toma de decisiones y la configuración estratégica desde aproximaciones heterodoxas del Management y conceptos alusivos al aprendizaje y patrones de comportamiento, así como en micro-fundamentos del Nuevo Institucionalismo que dan cuenta de necesidades explicativas sobre las acciones estratégicas, poder y procesos de control. Se utilizará el método de Investigación-Acción, análisis de casos cruzados y una metodología mixta, aplicación de técnicas longitudinales para la definición de Periodos de Estabilidad Estratégica (PEE) y técnicas para la identificación y análisis comparado de variedad estratégica.

## INTRODUCCIÓN

Para la formulación de esta perspectiva se conjugan interrelaciones entre la perspectiva de “Análisis Estratégico” y de “Nuevo Institucionalismo”, con el fin de proponer una perspectiva socio-constructiva que aporte a la comprensión y mejoramiento del proceso administrativo y el entendimiento sobre cómo las decisiones son construidas socialmente dando como resultado procesos de cambio organizacional en relación con el contexto, la estructura, la diversificación y el ambiente competitivo en medianas empresas del sector de alimentos en Medellín-Valle de Aburrá.

Según la perspectiva de análisis estratégico, se debe decidir en función de los objetivos organizacionales (se cambian los objetivos personales por los organizacionales), no obstante estas organizaciones se mueven en medio de la ambigüedad organizacional y la laxitud organizativa. Así mismo, en este tipo de organizaciones quien actúa no es sólo el empresario, en la interacción entre individuos surge el conflicto y la negociación, donde pese a existir una lógica de la secuencia en el proceso de administración estratégica, se da una socio-construcción de ésta que es necesario explicar y que se fundamenta en valores, una lógica de lo apropiado y procesos de institucionalización.

Esta propuesta de investigación se diferencia de enfoques convencionales al plantear una ruptura de fronteras en la teoría de la estrategia como enfoque conceptual monolítico del Management, que privilegia la cosmovisión hegemónica del Líder y un determinismo del



entorno competitivo. Se espera aprehender sobre las interacciones de la empresa con el entorno a través de las acciones de los individuos, develar patrones de comportamiento administrativo y visiones directivas en la perspectiva de un modelo de organización social con sesgos, formas de simplificar (modelos mentales-esquemas cognoscitivos) y resolver problemas estratégicos (praxis-heurística), interacciones en los niveles de gestión, relevancia y limitaciones en los procesos de formulación, ejecución y control.

La propuesta de investigación se basa en el método de Investigación-Acción con un carácter reflexivo, exigiendo capacidad comprensión, significancia y relación entre la teoría y el fenómeno estudiado, realizando análisis de casos cruzados y considerando que los constructos son flexibles y mejorables, cuidando del balance entre rigor y relevancia; es decir, indagando principalmente sobre los fundamentos conceptuales, su interpretación y significado en el campo de la práctica administrativa.

De manera inicial, se hará un análisis del grado de diversidad y flexibilidad estratégica; además de una identificación de periodos de estabilidad estratégica con el fin proponer un esquema longitudinal para la posterior caracterización del proceso de Administración Estratégica, su caracterización y comprensión de efectos y tensiones en el cambio organizacional en medianas empresas de alimentos en Medellín-Valle de Aburrá.

Esta investigación se relaciona con los objetivos del Doctorado en Administración de la Universidad Eafit, porque pretende llevar a cabo

una labor de conocimiento de las realidades sobre las cuales indaga la Administración como disciplina, en interrelación con otros modelos de explicación que incluyen el Análisis Estratégico y el Nuevo-Institucionalismo desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales.

La propuesta de investigación apunta a trascender la mirada fragmentada y mecánica sobre la Administración Estratégica, superando visiones centradas unidimensionalmente en la hegemonía de un líder, en factores económicos, financieros o tecnológicos, proponiendo interacción de perspectivas teóricas y un análisis de sucesos en un periodo reciente de estabilidad estratégica en medianas empresas del sector de alimentos en la ciudad de Medellín en escenarios de comportamiento estratégico cambiante. Se pretende mediante dimensiones institucionales profundizar en la comprensión de la Administración Estratégica en un sentido ampliado de acciones humanas y sus implicaciones en el cambio de la organización mediante una perspectiva socio-constructiva, en coherencia con los grupos y los sujetos en un contexto singular.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Qué formas de interacción de personas y grupos permiten una socio-construcción de la Administración Estratégica como proceso y qué implicaciones tiene en el quehacer eficiente de la organización y el cambio organizacional en un ambiente de complejidad e inercia estructural en medianas empresas de alimentos en Medellín-Valle de Aburrá en el periodo 2004-2014?

La interrelación entre Administración Estratégica y el cambio organizacional se sustenta en grupos y sujetos que actúan en la toma de decisiones en un entorno complejo. La Administración Estratégica se considera como un sistema de acción para la consecución de objetivos específicos, donde se expresan las maneras de gerenciar, modos y reglas de decisión, formas de leer el entorno de los negocios en contexto e historicidad, con inequidades y desequilibrios.

Al establecer nexos conceptuales de la organización con la formación de capital institucional, se hace énfasis en factores que no han sido tomados en cuenta en la visión de la estrategia basada en recursos de orden natural o la visión de la estrategia como proceso de planeación e instrumentalización de las decisiones, entre otras concepciones, considerando en cambio, principios filosóficos y de acción como la confianza y las normas de reciprocidad, pensamiento estratégico y aprendizaje organizacional, redes y formas de participación, reglas e instituciones. De esta manera, se plantea la interacción entre cambio organizacional y el sentido de la configuración de la estrategia en relación con sus formas de participación y acción colectiva.

Se proponen como escenario de indagación, algunas medianas empresas del sector de alimentos de Medellín-Valle de Aburrá por su esquema de diversificación, crecimiento y adaptabilidad, aspectos intra e interorganizacionales que incluyen subsistemas de planeación y control de gestión, interacción de grupos y sujetos en los diferentes

niveles de la empresa, procesos de aprendizaje y comportamientos ante las condiciones del entorno y de la red de valor de la organización.

Se plantea iniciar con el examen descriptivo y cuantitativo de al menos cuatro empresas para determinar aspectos organizativos básicos y de procesos de toma de decisiones, grado de diversidad, flexibilidad y Periodo de Estabilidad Estratégica (PEE) (Flavián & Polo, 1999).

### **3. MARCO TEÓRICO**

De manera inicial se reseñan algunos antecedentes de investigación en el campo de la Estrategia en Colombia, España y Latinoamérica. De manera posterior se realiza una aproximación general a algunos autores en el campo de la estrategia. Cabe anotar que el marco teórico está en construcción en el proceso de Doctorado.

En Colombia se encontraron estudios de tipo descriptivo con diversidad de perspectivas conceptuales, diversidad de alcances en cuanto a la aplicación en sectores y grupos específicos de tipologías o escuelas de estrategia y factores de ventaja competitiva señalados en la literatura sobre escuelas de pensamiento estratégico, en la Universidad del Rosario, Universidad Nacional de Colombia, Eafit, ICESI y la Universidad del Norte.

En contraste, las investigaciones encontradas en España, se dirigen al análisis empírico de tipo transversal o longitudinal, al análisis de casos o adelantan revisiones de la literatura en cuanto a teoría de la estrategia o evaluación de criterios para la investigación en grupos estratégicos, esencialmente en las Universidades de Oviedo y Autónoma de Madrid.

En Colombia, Murillo y Rodríguez (2010), adelantan un trabajo sobre el cambio organizacional e institucional para la industria financiera en el país, en el cual exploran asuntos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la época reciente caracterizada por altas utilidades en el sector, y en forma paralela hacen una revisión de la literatura de la RSE y el cambio organizacional con el fin de describir procesos de transformación en el sector a través de alianzas, entrada de nuevos competidores, desregulación e internacionalización de la banca (Murillo, González, & Rodríguez, 2010).

En la investigación de Pineda (2010), se indaga sobre la relación entre estrategia corporativa y la estrategia tecnológica y de innovación, determinando si hay un alineamiento estratégico entre ambas. Para ello se trabajó con una muestra de 166 empresas de todos los tamaños y sectores productivos en diferentes regiones de Colombia. Se aplicó la metodología del Radar de la Innovación (Innoradar). Se encontró que en las empresas, sin importar su tamaño, no se han incorporado aún conceptos modernos asociados con la Investigación, Desarrollo e Innovación; además se observó que la gestión estratégica de la tecnología y la innovación no se adopta aún como parte de la estrategia corporativa (Pineda, 2010).

Almanza y Dacarett (2005), clasifican al sector bancario colombiano con base en el concepto de grupos estratégicos. De esta forma caracterizaron los grupos bancarios como banca mixta, comercial al por mayor y comercial de pasivo, empleando un Data Envelopment Analysis (DEA) con lo cual se logró establecer diferencias significativas en la eficiencia para los tres grupos y se identificó a un número apreciable de agentes como seguidores estratégicos, además de sugerir la no existencia de barreras de entrada y salida, barreras a la movilidad y en la rentabilidad de los grupos (Almanza, 2005).

Calderón, Álvarez y Naranjo (2009), indagan y determinan las acerca de las estrategias de negocios predominantes en las grandes empresas industriales en Colombia y su relación con los factores competitivos. El modelo teórico para comprender el fenómeno se fundamentó en la teoría de recursos y capacidades, y para probar las hipótesis se empleó el modelo de factores competitivos. Se calcularon índices de validez y confiabilidad; además para la prueba de hipótesis se realizaron análisis factoriales, de clústeres y de varianza. Se caracterizaron los tipos de estrategias predominantes en empresas, factores competitivos más empleados, los menos preferidos y la coherencia entre las estrategias y los recursos competitivos empleados. Del estudio surgen alternativas de investigación como la relación entre la estrategia y el desempeño organizacional y otras relaciones importantes, como la estrategia con los intangibles, con los recursos humanos y con la cultura organizacional (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2009).

En el plano internacional, en la Universidad de Oviedo-España se estudió variedad estratégica intraindustrial y su impacto en la rentabilidad empresarial a dos niveles. En primer lugar se constata un doble efecto sobre la rentabilidad, de manera que las industrias con menos y con más variedad estratégica son las más rentables, mientras que las que tienen un nivel de variedad intermedio son las menos rentables. Igualmente se constata que el grupo estratégico al que pertenece la empresa dentro de la industria condiciona hasta un 15% de su rentabilidad potencial. El análisis utilizó los datos de la Encuesta de Estrategias Empresariales, realizada por la Fundación Empresa Pública y el Ministerio de Industria de España (González & Ventura, 2007).

Adicionalmente, esta investigación hizo énfasis en la evolución de la Economía Industrial y su paradigma de Estructura-Conducta-Resultados (ECR), a partir de los trabajos de Mason (1939; 1949); luego se señalan las críticas de la escuela Neo- Austríaca a este paradigma y se examina la Teoría de los Recursos y Capacidades y la formulación dinámica de la estrategia. Como conclusión se destaca la importancia que debe darse desde la Administración Estratégica de la empresa a la cuestión de la variedad y a la propia gestión de dicha variedad dentro de las industrias (González & Ventura, 2007).

En un estudio sobre formación de estrategia empresarial de la Universidad Autónoma de Madrid, se planteó un modelo del proceso estratégico desarrollado a partir de la experiencia de grandes empresas españolas, el cual recoge de forma ilustrativa una síntesis

de ocho dinámicas diferentes encontradas y se representan combinaciones entre las dos posibilidades extremas, el sistema totalmente formalizado y el proceso totalmente emergente. Se seleccionó de forma no aleatoria un colectivo de 30 grandes empresas españolas pertenecientes a diferentes sectores de actividad, de las cuales 17 fueron finalmente parte efectiva de la investigación (Bueno, Casani, & Lizcano, 1999).

De manera complementaria, se realizó un paralelo entre la escuela del contenido, centrada en los antecedentes y consecuencias del cambio estratégico y la escuela del proceso, interesada en el papel que juegan los directivos en el cambio estratégico. Se analizaron algunas de las críticas que se hacen al sistema de planificación estratégica por su escasa operatividad y la separación entre lo que produce que son los planes y el comportamiento real de la empresa, “dando lugar al cuestionamiento del tipo ¿Cómo se forma realmente la estrategia en la empresa? ¿Quién y cómo puede influir sobre la estrategia?” (Bueno, Casani, & Lizcano, 1999). Se concluye que el proceso real a través del cual se forma la estrategia no depende del proceso formal de planificación; sin embargo dichos sistemas no han desaparecido de las empresas sino que se han venido transformando.

Santini (2009), en su tesis de doctorado en Administración de la Universidad Rio Grande Do Sul, realizó una investigación sobre la existencia de objetivos no declarados por las organizaciones en setenta y ocho alianzas estratégicas formadas por empresas del sector industrial en la Región de Rio Grande del Sur en Brasil en la



cual caracteriza los modelos de alianza y factores de gestión de alianzas originados en estrategias y ambiente institucional (Santini, 2009).

Da Fonseca (2002), verificó cuál es el tratamiento concedido al concepto de estrategia organizacional bajo las perspectivas de la escuela estratégica, cognitiva e institucional, utilizando matrices de contenido analizadas por medio de método comparativo con representaciones del individuo, la organización y el medio ambiente (Da Fonseca, 2002).

Flavián y Polo (1999), examinan la literatura para identificar un consenso en relación a los criterios que deben utilizarse para la identificación de los grupos estratégicos que compiten en la industria, dando relevancia al estudio de la metodología a utilizar para una mayor convergencia de criterios y señalando cuatro etapas a seguir: la definición del espacio estratégico a que se refiere el estudio; la selección de variables que van a reflejar la estrategia empresarial; identificación de los periodos de estabilidad estratégica e identificación de grupos estratégicos. (Flavián & Polo, 1999).

Tabla 1. Conceptos sobre diversidad y variedad estratégica en la literatura.

- **Cibernética:** Ley de variedad obligada. (Ashby, 1956) **un sistema p**  
**mantenerse bajo control necesita un nivel mínimo de variedad.** ⊂ Si  
empresa desea tener cierto control sobre los resultados en un entorno incie  
debe poseer un nivel de variedad igual o superior al de su entorno.
- **La óptica del control ≠ planteamiento tradicional de planificación (Proble**  
**solving)** (Naylor, Grant & King, 1982). Óptica del control ⇒ **Flexibilidad** neces  
para para que la org. pueda **adaptarse mediante un conjunto variado**  
**acciones** en cada momento.
- La Variedad es una categoría que procede de la conducta de la organizaci  
Teoría de fondo. **Paradigma Estructura-Conducta-Resultados. Enfoque clás**  
**de economía industrial (organización industrial) (Bain, Mason & Sherer, 19**  
(Estructura indust-poder mercado, **comportamiento o conducta empresas que**  
**constituyen (modelos de oligopolio)**, Indicadores que miden los resultados)
- **Variedad:** Grado en que **difiere la conducta estratégica** entre empresas de u  
industria concreta. (Nelson, 1991) ⇒ Análisis sectoriales (estructura ind) o facto  
intraempresariales (Rec y Cap controlados por la empresa).

Fuente: Elaboración Propia

En la búsqueda preliminar de investigaciones, se observa que el estudio de la Administración Estratégica como integración de los niveles estratégico, táctico y operativo es un asunto no agotado, no existe un modelo aplicable universalmente, pues cada empresa, sector, industria o región tiene particularidades que lo singularizan.

En Colombia, de manera particular, la fase de la implementación de la estrategia es poco tratada, segmentando la integración entre formulación, ejecución y control; mucho menos son tratados los efectos y tensiones que se producen sobre las acciones en relación con la Administración Estratégica y su incidencia en los procesos de renovación e institucionalización, mediante perspectivas alternativas de configuración estratégica, cambio estratégico o socio-constructivas, dado que predominan perspectivas centradas en la

formulación o planeación estratégica como instrumento de dirección, en la estrategia como proceso para el logro de objetivos de eficiencia y crecimiento empresarial, en el examen de factores de eficiencia y competitividad desarrollados desde la Teoría de los Recursos, realizar clasificaciones de orientaciones estratégicas hacia el mercado, el producto o la tecnología a través de estudios de caso, estudiar alianzas y grupos estratégicos, principalmente en el sector bancario o en establecer conexiones entre estrategia, institucionalismo y el discurso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La planificación es el modelo más utilizado por las empresas para la formulación en la práctica de la estrategia a través de los consejos de dirección donde se deja soporte documental de tipo normativo y de gestión. Según Fernández (2002), la planeación estratégica utiliza como referencia la visión, por lo cual el “proceso de planificación puede ser un input en el desarrollo de una visión, como una forma de difundir esa visión en la organización”, por lo tanto la estrategia resultante persigue lograr la idoneidad de la empresa con la oportunidad que ofrece el entorno. La “creación de la estrategia se refiere al cómo y está relacionada con las decisiones o acciones a llevar a cabo para lograr metas y objetivos” (Fernández, 2002, pág. 15).

Así, puede hacerse referencia a la estrategia como una serie de decisiones que determina el comportamiento en un periodo dado. Una vez creada la estrategia debe ser llevada a la práctica, lo cual la lleva a un nivel más concreto y cuantificable, estableciendo

presupuestos, el desarrollo de un liderazgo eficaz, una estructura adecuada para finalmente diseñar y poner en marcha un sistema de control para su ejecución.

El propósito de la anterior distinción es exponer algunos términos nocionales sobre el proceso de planificación convencional con el fin de identificar las diferencias de postura teórica y epistemológica advertidas en el planteamiento de una perspectiva socio-constructiva de Administración Estratégica como un proceso socio-cognoscitivo que integra las fases de formulación, implantación, ejecución y control, así como niveles los niveles estratégicos corporativo, de negocio y funcional.

En la actualidad se lleva a cabo una profundización en la búsqueda de referentes teóricos clásicos y contemporáneos sobre estrategia. De esta manera, autores como Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), cobran importancia por su participación en la etapa del desarrollo de la disciplina, Chandler por sus conceptos sobre estructura y estrategia, Ansoff y Andrews por sus conceptos sobre estrategia corporativa (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Chandler, 1962).

Hoffer & Schendel (1978), por su énfasis en la organización industrial y económica, sus conceptos sobre las principales decisiones estratégicas en diferentes niveles de la empresa (Hofer & Schendel, 1986).

Se considerará además a Hax & Majluf (1984) por su interés en el nivel institucional de las decisiones estratégicas y a Huff & Reger

(1987), por su distinción entre contenido y proceso estratégico. La investigación en contenido se centra en la propia materia de la decisión estratégica, es decir que trata sobre el ámbito de los mercados en los cuales compite la organización y la estructura competitiva de los mismos, se centra exclusivamente en los posicionamientos de la empresa y su desempeño, también se puede relacionar con la indagación sobre los objetivos de la empresa y el tratamiento de cuestiones sobre diversificación, integración vertical, expansión geográfica, alianzas estratégicas y métodos para cambiar de ámbito. La investigación en proceso estratégico se centra en las acciones que conducen y apoyan la estrategia, es decir, en cómo se formulan e implementan las estrategias en una determinada situación.<sup>29</sup>

Tabla 2. Definiciones relevantes de estrategia para una perspectiva socio-constructiva de Administración Estratégica.

---

<sup>29</sup> La relación en el marco de referencia y las citas específicas están en construcción.

Como **proyecto global, coherente y unificado** de la organización →  
Centrada en el nivel estratégico corporativo (Glueck, 1976).

Como **un modelo de flujo de decisiones** y su consistencia en el tiempo.  
(Mintzberg, 1978).

Como **desarrollo** de los “**valores corporativos, capacidades directivas, responsabilidades organizativas** y los **sistemas administrativos** que relacionan la **toma de decisiones estratégica y operativa**”. (Hax & Majluf, 1984:72).

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de investigación sobre una perspectiva socio-constructiva de Administración Estratégica se centra en la indagación acerca del proceso estratégico y sus dimensiones emergentes que inciden en el cambio organizacional en medianas empresas industriales de alimentos en Medellín-Valle de Aburrá, sin dejar de lado las relaciones entre los sistemas administrativos de la organización y el contexto en el que se desenvuelve, tratando los procesos de transformación de una manera holística.

Hirsch (1991) centra su interés en unidades de análisis de contexto como mercado y sociedad, organización e individuo, dentro y fuera de la organización, así como en el enfoque interdisciplinar, observando que la investigación en proceso estratégico se remonta a raíces científicas en una amplia gama de materias, considerando como principales la teoría de la organización, la planificación y política de empresa, y la economía institucional; mientras la investigación en contenido de la estrategia sólo se fundamenta en el campo de la

economía y particularmente en la organización industrial y la economía de la organización.

Tabla 3. Clasificación de niveles estratégicos en la literatura sobre Estrategia

- Una **empresa diversificada** tiene al menos **tres niveles a identificar**: Corporativo, de negocios, funcional. Consistencia y concordancia- coherencia de arriba a abajo (Vanderhoff & Lorange, 1975; Hofer & Schendel, 1978; Hamel y Prahalad, 1989)
- Cada nivel formula su estrategia para un **periodo relevante** que variará según la naturaleza del negocio; en general el tiempo estimado es de **5 años**. (Cohen & Cyert, 1973)
- Tener en cuenta: alcance, despliegue de recursos, ventaja competitiva y sinergia. (Hofer & Schendel, 1978)
- **Nivel Est. Corporativo**: Actuaciones para obtener ventaja competitiva ⇒ Gestión de Portafolio de Actividades (Cartera de Negocios )-(Modelos: BCG, ADL, Mc Kinsey/GE, PIMS). ⇒ Crítica: Limita la Visión Directiva-Centrada en costos y no en I+D. (Hayes & Abernathy, 1980)
- **Nivel Est de Negocio**: Cómo crear y reforzar la competitividad a LP. ⇒ Evolución hacia la estrategia competitiva
- **Nivel Est. Funcional**: Conjunto de actividades que se llevan a cabo para desplegar los recursos de un departamento concreto

Fuente: Elaboración propia

Prahalad & Gary Hamel (1990), significativos en cuanto a su influencia de la economía institucional, la interrelación de factores en la estrategia con alto nivel de cohesión, su importancia en la corriente de investigación sobre diversificación y en la indagación acerca de la

relación entre atributos de la organización y su entorno (Prahalad & Hamel, 1990).

Tabla 4. Interacciones entre enfoques de cambio organizacional, teoría institucional y Administración Estratégica como proceso.

Cambio Organizacional
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Transición</b> relativamente rápida de un <b>arquetipo</b> a otro. Para su comprensión se ha usado el concepto de <b>estructuras disipativas</b> de la teoría de la complejidad (Macintosh &amp; Maclean, 1991; Rodríguez &amp; Tovar, 2007).</li><li>• Ruptura de la inercia estructural, usando modelos evolutivos (Hannan &amp; Freeman, 1984)</li><li>• Cambio de esquemas cognoscitivos mediante ajustes oportunos en modelos mentales ante cambios en el ambiente; Renovación ↔ Decadencia. (Barr, Stimpert &amp; Huff, 1992)</li></ul>
Institucionalización
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Institucionalización</b> unida a las <b>acciones</b> como un proceso <b>dinámico</b> con fundamento en la teoría sociológica. Estructuración (Giddens) ↔ Institucionalización (Barley &amp; Tolbert, 1997)</li><li>• <b>Acción de gobierno</b> (Scott, 2001; North, 1990; Di Maggio &amp; Powel, 1991)</li><li>• Modelo de <b>acción colectiva</b> que enfatiza en la importancia del <b>conflicto, poder y política</b> en sus <b>implicaciones en el nivel institucional</b>. (Álvarez, Mazza, Pedersen &amp; Svejenova, 2005)</li></ul>
Investigación en estrategia como proceso
<ul style="list-style-type: none"><li>• (Inv. en Proc) <b>Acciones</b> que conducen y apoyan la estrategia. (Huff y Reger, 1987)</li><li>• (Inv. en Proc) Gerente-Calidad posicionamiento ↔ <b>proc. dec.</b> ⊕ <b>sistemas advos.</b> <b>Interacción de comportamiento</b>. (Chakravarthy &amp; Doez, 1992)</li></ul>

Fuente: Elaboración propia



De manera se ha identificado en la Universidad de Glasgow una importante producción sobre cambio estratégico en autores como Canales (2012), Macintosh & Maclean (2012). Canales se interesa por las fuerzas que interactúan para producir la estrategia, el espíritu empresarial y el cambio estratégico; Macintosh y Maclean (2012) por su interés en la relevancia de investigación en gestión, el análisis dialógico de las conversaciones estratégicas, capacidades dinámicas, concepciones alternativas del proceso, la finalidad y naturaleza de la estrategia, liderazgo, organización y gestión; además tienen aportes estructurados y publicaciones de primer nivel donde contribuyen a fortalecer el terreno de la investigación en gestión con métodos de Investigación-Acción y Teoría Fundada, principalmente.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Caracterizar la Administración Estratégica como proceso de socio-construcción, sus tensiones y efectos en el cambio organizacional en medianas empresas de alimentos en Medellín-Valle de Aburrá mediante una metodología mixta en el periodo 2004-2014

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar cómo se originan los procesos de Administración Estratégica en medianas empresas de alimentos en la región y la articulación de los procesos de planeación y control de gestión con la toma de decisiones estratégicas.

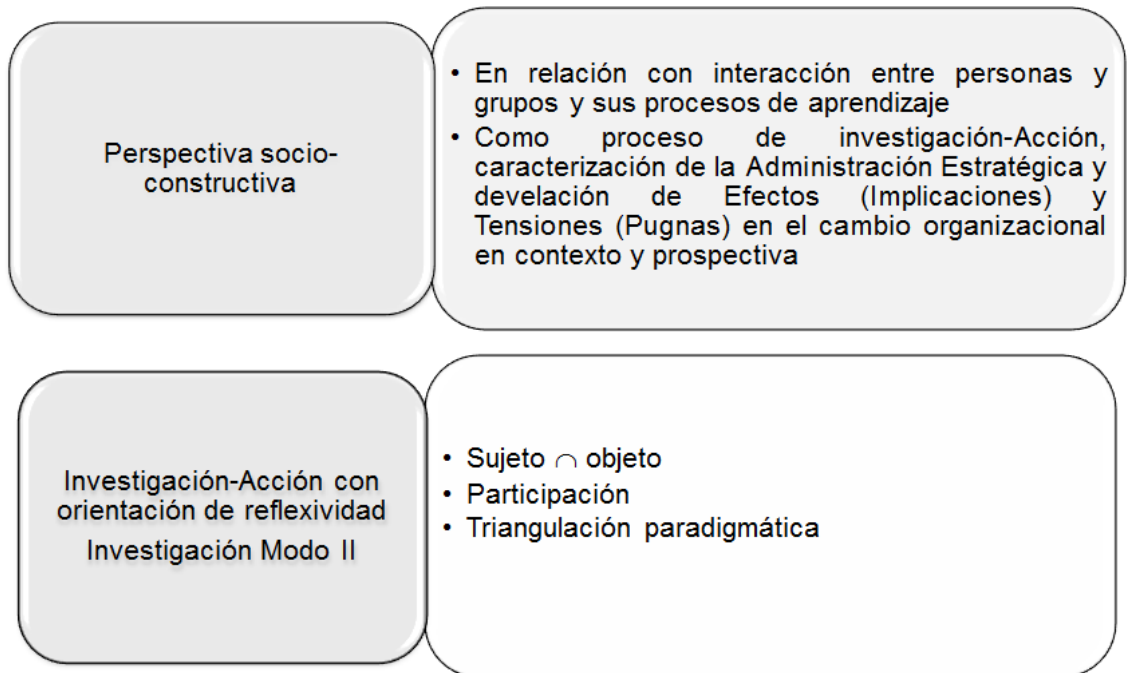
- Indagar sobre las interacciones entre grupos y personas en los procesos de aprendizaje y comportamientos ante las condiciones del entorno intra e interorganizacional.
- Examinar cómo la Administración Estratégica prescribe en forma sistemática o ineficiente los patrones de acción de la organización.
- Examinar en qué medida y forma la Administración Estratégica como proceso socio-constructivo explica el quehacer eficiente de la organización y el cambio organizacional en un ambiente de complejidad e inercia estructural.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 Método**

Acorde con una perspectiva socio-constructiva de Administración Estratégica se plantea usar para el estudio de campo un método de Investigación-Acción con una intención de reflexividad. La Investigación-Acción identifica y enfrenta problemas por etapas y es un proceso cíclico mediante trabajo colaborativo donde se planifican etapas diagnóstico, evaluación y acción.

Figura 1. Interrelación entre perspectiva socio-constructiva y método Investigación-Acción con orientación de reflexividad.



Fuente: Elaboración Propia

Es importante resaltar que la Investigación-Acción no es investigación aplicada ni persigue implementar un programa de administración por objetivos en la organización. El método y la perspectiva de socio-constructión se conjugan con el fin de proponer un nivel profundo de relevancia teórica así como la participación misma de los grupos y sujetos, la introspección y la retroalimentación.

#### 4.2 Técnica a utilizar

Análisis de contenido: Para caracterizar y describir los aspectos organizativos básicos que definen las medianas empresas de alimentos en la región sus subsistemas de planeación y control y los procesos de toma de decisiones en el periodo 2004-2014

Cálculo de índices: Para establecer el grado de flexibilidad y diversidad estratégica en medianas empresas industriales de alimentos en Medellín-Valle de Aburrá.

Técnicas de análisis longitudinal: Para determinar Periodos de Estabilidad Estratégica (PEE), adaptando técnicas desarrolladas en la Universidad de Purdue-EE.UU, a través de los trabajos de Cool, Schendel, Dierickx y Martens. (Cool, 1985); (Cool & Schendel, 1987; 1988); (Cool y Dierickx, 1993); (Cool, Dierickx & Martens, 1994). En la Universidad de Illinois, a través de trabajos de Fiegenbaum, Sudharsan y Thomas (Fiegenbaum, 1987); (Fiegenbaum, Sudharsan & Thomas, 1990); (Fiegenbaum & Thomas, 1990; 1993; 1994; 1995), citados por Flavián y Polo <sup>30</sup> (Flavián & Polo, 1999).

### **4.3 Estrategias de investigación cualitativa**

Entrevistas y grupos focales: con el fin de capturar juicios proporcionados por directivos para identificar grupos estratégicos. (Porac & Thomas, 1990); (Reger & Huff, 1993); (Hodgkinson & Johnson, 1994), citados por Flavián y Polo. (Flavián & Polo, 1999)

### **4.4 Otras técnicas**

Se explorará la pertinencia y posibilidad práctica de utilizar doctogramas y mapeo cognoscitivo, que consiste en una técnica de

---

<sup>30</sup> La búsqueda de las fuentes originales y citas están en construcción.

modelación que permite capturar ideas, valores e interrelaciones, hacer control de relaciones entre conceptos y significados. Para su aplicación se puede utilizar el software Graph Viz. La teoría que sustenta el mapeo cognoscitivo se encuentra en Colman (1947; 1955)<sup>31</sup>

## **4.5 Fases de investigación**

### **4.5.1 Fase exploratoria**

Consiste en establecer interrelaciones entre distintos enfoques de la estrategia principalmente bajo la postura teórica del aprendizaje y la configuración estratégica, así como su interrelación con algunos constructos de la Teoría Neoinstitucional. Asimismo para rastrear sobre el método de Investigación-Acción con un sentido de reflexividad y su aplicación compatible con el método de casos cruzados. Se hará una prueba piloto para las estrategias de investigación cualitativa diseñadas.

### **4.5.2 Profundización teórica y trabajo de campo**

Fase en la cual exploran las categorías de análisis y socio-construcción de la Administración Estratégica como proceso desarrollando una actitud de investigación coherente a través de la triangulación de métodos de Investigación-Acción con intención de reflexividad y el método de análisis de casos cruzados.

### **4.5.3 Análisis e interpretación**

---

<sup>31</sup> <sup>31</sup> Las referencias y aproximación a la metodología está en exploración.

Interpretación y comparación de la evolución de la Administración Estratégica en diferentes momentos del periodo de estudio y análisis comparado de contextos, significados e interacciones, ponderando la naturaleza reflexiva a la vez que se valida el poder explicativo y comprensivo de la perspectiva de socio-construcción de Administración Estratégica en relación con los hechos y la interrelación de conceptos en forma prospectiva.

#### **4.5.4 Síntesis**

Exposición y verificación de categorías significativas durante el periodo de análisis y la comparación de casos, mediante la articulación metodológica y síntesis de procesos emergentes, con un enfoque holístico y actitud de complementariedad en la perspectiva socio-constructiva, la comprensión de efectos y tensiones en las acciones relacionadas con la Administración Estratégica y su incidencia en los procesos de cambio en medianas empresas de alimentos en Medellín-Valle de Aburrá.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Almanza, C. (Junio de 2005). *Grupos estratégicos de la banca en Colombia*. Recuperado el 14 de Junio de 2012, de Documentos IEEC: <http://hdl.handle.net/10584/1208>
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow-Jones Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategic: An analytical approach to business policy for grow and expansion*. Homewood: Richard D. Irwin.

- Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. L. (1999). Formación de la estrategia empresarial: Un análisis de las dinámicas del proceso estratégico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*(100), 195-217.
- Calderón, G., Álvarez, C. M., & Naranjo, J. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: Un estudio en grandes empresas en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 49-72.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategic and structure*. New York: Doubleday.
- Da Fonseca, V. (2020). Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações. *Organizações & Sociedade*, 9(25), 93-110.
- Fernández, E. (2002). Dirección estratégica una síntesis. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 13-38.
- Flavián, C., & Polo, Y. (1999). Hacia la homogenización de criterios en la investigación sobre grupos estratégicos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*(3), 9-28.
- González, E., & Ventura, J. (2007). Variedad estratégica y rentabilidad empresarial en la industria manufacturera. *Revista de Economía Aplicada*, XV(43), 71-94.
- Hofer, C., & Schendel, D. E. (1986). *Strategic formulation: Analytical Concept*. St Paul: MN:West.
- Murillo, G., González, C., & Rodríguez, O. (2010). Responsabilidad social corporativa en el contexto del cambio institucional y organizacional de la industria financiera en Colombia. *Ad-Minister*(17), 59-85.
- Pineda, L. (2010). Alineamiento entre la estrategia corporativa y la estrategia tecnológica y de innovación en una muestra

empresarial de diferentes regiones de Colombia. *Investigación y Desarrollo*, 18(1), 2-23.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.

Rodríguez, C., & Tovar, J. L. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario Colombiano. *Innovar*, 17(30), 77-98.

Santini, B. (2009). *Uma investigação sobre objetivos não-declarados das organizações-mãe nas alianças*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.



## **¿QUÉ TIPO DE APRENDIZAJE PREFIEREN LOS OPERADORES DE MAQUINARIA EN LAS MIPYMES?**

**Autor:** Vicente Ángel Ramírez Barrera

**Grado:** Doctor en Estudios Organizacionales

**Institución:** Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco

**Dirección:** Prolongación Canal de Miramontes #3855, Col. Ex hacienda San Juan de Dios, Delegación Tlalpan, D.F. México

**País:** México

**Correo electrónico:** [varbar@correo.xoc.uam.mx](mailto:varbar@correo.xoc.uam.mx)

**Autor:** Ana Elena Narro Ramírez

**Grado:** Doctora en Investigación de Operaciones

**Institución:** Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco

**País:** México

**Correo electrónico:** [anarro@correo.xoc.uam.mx](mailto:anarro@correo.xoc.uam.mx)

**Autor:** Ángel Eduardo Ramírez Nieves

**Grado:** Maestro en Administración de Negocios

**Institución:** Universidad Tecnológica del Valle de Toluca

**Dirección:** Carretera del Departamento del D.F. km 7.5, Ejido de Santa María Atarasquillo, Lerma, Estado de México. México.

**País:** México

**Correo electrónico:** [ae.ramirez@hotmai.com](mailto:ae.ramirez@hotmai.com)

**Mesa:** 5

**Modalidad:** Preliminar de investigación en proceso.



## **¿QUÉ TIPO DE APRENDIZAJE PREFIEREN LOS OPERADORES DE MAQUINARIA EN LAS MIPYMES?**

### **RESUMEN**

Hay decisiones donde se consideran más de un criterio para seleccionar una alternativa. Bajo esta situación la toma de decisión se vuelve más compleja. Para enfrentar situaciones de toma de decisiones con multicriterios se puede usar el método del Proceso de Jerarquía Analítica. Por otro lado, en las empresas se reconoce que el conocimiento de quienes forman su estructura productiva genera la riqueza intangible de las mismas y es precisamente ahí donde está su ventaja competitiva; pero el conocimiento se adquiere a través de algún tipo de aprendizaje, ya sea por medio de una educación formal o no formal o por experiencia. Por tanto, lo que hace surgir la realización de este trabajo es la determinación de la importancia relativa que tiene para los operadores de maquinaria de las **MIPYMES** del Municipio de Lerma de Villada del Estado de México cada uno de los aprendizajes para adquirir conocimiento explícito y/o tácito. El sistema social es el más importante para ellos, lo cual es obvio al ser su principal fuente de conocimiento para el cumplimiento de las funciones que realizan, y el aprendizaje más deseado es el que podrían obtener al cursar una carrera profesional, es decir, prefieren el conocimiento explícito.

**Palabras clave:** Aprendizaje formal, aprendizaje tácito, método del proceso de jerarquía analítica, ventaja competitiva.

## INTRODUCCIÓN

Se puede afirmar, sin temor a equivocarse, que muchos directivos descubren después de algún tiempo que su sistema particular de manejo de problemas, donde se requiere una toma de decisión, no les daba los resultados deseados (aunque también los hay que nunca lo descubren). Esto, desafortunadamente, se debe a que no consideran necesario ni readaptar ni mejorar sus hábitos de razonamiento; sin embargo, el costo de pensar en forma desordenada e irracional por parte de estos directivos puede resultar muy gravoso para la organización donde se desempeñan (Kepner & Tregoe, 1965; p. 9).

Rheault (1982; p. 20) define a la *decisión como la conclusión de un proceso de análisis por parte de la persona (o personas) que decide(n)*. Por eso *“es mucho más fácil para un directivo estudiar asuntos como finanzas, materiales y mercados, que ponerse a meditar en sus propios procesos de raciocinio. ...Además, Kepner & Tregoe (1965; p. 9) señalan que escasean los conceptos claros de los procesos de razonamiento que utilizan los directivos... por lo que comúnmente se confunden los procesos de análisis de problemas con los de toma de decisiones.*

Dado el desempleo actual que hay en el país, la competitividad que existe en los puestos directivos es muy alta, por lo que no es una sorpresa que un gran número de ejecutivos continuamente busquen la forma de reforzar su capacidad y habilidad para tomar mejores decisiones. Huber (1984; pp. 17-19) hace la siguiente pregunta: *¿Por qué hay tanto interés en el mejoramiento de la toma de decisiones a*

*nivel directivo?* La respuesta abarca, según él, *por lo menos tres razones:*

- 1. La primera es que tanto la calidad como la aceptabilidad de las decisiones de un directivo pueden ejercer una influencia considerable sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal.*
- 2. La segunda es que la calidad y aceptabilidad de las decisiones afectan a la organización en cuyo nombre actúan. ... por este motivo, la mayor parte de los directivos se sienten responsables del desarrollo de su capacidad para tomar decisiones.*
- 3. La tercera es que la mayor parte del tiempo un directivo se dedica a tomar decisiones y a supervisar su ejecución. Por tanto, si estas son buenas disminuye la cantidad de tiempo y esfuerzo para realizar estas acciones.*

A algunos directivos les es difícil admitir el grado en que su toma de decisiones necesita perfeccionarse. Huber (1984; pp. 19-20) cita lo siguiente: *“La toma de decisiones es un proceso en el cual todo el mundo ha adquirido ya mucha experiencia... gran parte de esa experiencia ha tenido bastante éxito, por lo menos el suficiente como para conservarnos vivos y habernos traído a nuestra situación actual. Sin embargo, en la toma de decisiones dentro de una organización la experiencia pasada no garantiza la enseñanza de métodos superiores para tomar mejores decisiones y resolver problemas. El aprender a través de la experiencia es por lo regular casual. Ya que aunque*

*todos tenemos experiencias, no hay garantía alguna de que aprendamos de las experiencias”.*

Además, existe una diferencia entre el rendimiento real y el rendimiento potencial de todos los directivos; ésta, en parte, se debe a que no conocen algunos *“métodos que pueden utilizarse para alcanzar una elevada proporción de decisiones de gran calidad. Su falta de conocimiento proviene de diferentes fuentes: falta de entrenamiento formal, falta de asesoramiento y desconocimiento de técnicas y métodos para tomar decisiones”.* (Huber, G. P.; 1984; pp. 17-19). Sin embargo, para quien decide, *la práctica le asegura que él es realmente el actor principal* (en situaciones que requieren tomar una decisión), *lo cual le permite responder a su definición* (de directivo) *y ocupar un puesto en la organización* (Sfez, L., 1984; p. 30).

Los primeros teóricos de la decisión, *“eran matemáticos que aconsejaban a los jugadores de la corte francesa para que distinguieran las apuestas justas de las injustas. Desde entonces, la teoría de la decisión ha permanecido en íntimo contacto con problemas reales de aplicación... en economía, administración, estadística, y aun en derecho, medicina y política”;* de esta manera, *“los teóricos (cuantitativos) de la decisión tienden a utilizar las ideas matemáticas con el propósito de especificar lo que debería hacer una organización”* (Edwards & Tversky, 1979; p. 8). En la realidad la teoría de la decisión es tan diversa que hay en ella un aspecto de reto para todos los gustos, desde los más teóricos hasta los más aplicados,

desde los más descriptivos con palabras hasta los más expuestos en forma matemática.

Shepard (1979; p. 269) señala que *“muchos problemas prácticos de decisión requieren que se elija entre alternativas, cada una de las cuales consiste de varios atributos subjetivamente distintos. Pero tras haber hecho una elección de esta clase, el tomador de decisiones advierte algunas veces que esta elección particular no era la mejor ni siquiera de acuerdo con sus patrones subjetivos. Y continua escribiendo lo siguiente: “... si sólo nos interesa llegar a una elección entre dos o más alternativas de varios atributos, sólo necesitamos saber cuál de las alternativas es mejor; otra información específicamente “configurante” es superflua. Así pues, en muchos problemas prácticos de decisión la reducción de las diversas dimensiones componentes a una sola dimensión de evaluación puede justificarse. Puede asegurarse que “ni los problemas llamados objetivos están libres de elementos subjetivos, ni los problemas supuestamente subjetivos son enteramente inaccesibles para los procedimientos mecanizados”* (Shepard, 1979; p. 275- 279).

En las organizaciones, como ya se mencionó, los directivos son los responsables de decidir entre un conjunto de opciones diferentes. Al optar por una de estas alternativas se supone que se *“abarca todo el proceso que conlleva a tomar decisiones adecuadas y eficaces, desde la deliberación inicial hasta la puesta en práctica”* (Heller, 1998; p. 5).

Cuando se desea encontrar una solución óptima a un problema de decisión es común que se utilice un solo criterio para elegir la opción;

sin embargo, existen situaciones de decisión donde se requiere considerar más de un criterio para seleccionar un curso de acción. Bajo estas condiciones, la situación de toma de decisión se vuelve más compleja según se incrementa el número de criterios y se hace más difícil distinguir entre los diversos niveles de importancia y deseabilidad de cada uno de ellos.

Anderson et al (2004; p. 725) recomiendan que *“para enfrentar situaciones de toma de decisiones con multicriterios se utilice, entre otros, el método del Proceso de Jerarquía Analítica”*. Este método ayuda a quien toma la decisión a hacer comparaciones en pares entre criterios y una serie de comparaciones en pares entre alternativas propuestas para llegar a una clasificación por prioridades de las mismas.

Para efectos de este trabajo y del modelo que se utiliza para tomar decisiones, se hace referencia a una empresa mexiquense dedicada a la manufactura de productos fritos de maíz (que por razones de confidencialidad no se puede mencionar su razón social). El desarrollo de esta empresa, durante un poco más de veinte años, ha sido de manera informal; no cuenta con un paradigma que oriente sus esfuerzos de crecimiento hacia la generación de un conocimiento explícito que la haría más competitiva. El conocimiento que tiene el 90% de las personas que trabajan en ella lo obtuvieron a través de un aprendizaje empírico, que se ha convertido en conocimiento tácito; dominan sus tareas y labores técnicas, pero no existe un reconocimiento oficial que avale su conocimiento ni su competitividad.



## **Problemática detectada**

En las organizaciones empresariales se reconoce que el conocimiento de quienes forman la estructura productiva genera la riqueza intangible de las mismas; y es precisamente en ella donde debiera estar su ventaja competitiva. Pero el conocimiento se adquiere a través de algún tipo de aprendizaje, ya sea por medio de una educación formal o por experiencia. Por tanto, las cuestiones que hacen surgir la realización de este estudio son; 1) ¿cuál es la importancia relativa que tiene cada uno de los aprendizajes por el que han adquirido el conocimiento para manejar la maquinaria los operadores de la misma? y, 2) ¿Qué tipo de aprendizaje es el más deseado para que adquieran conocimiento los operadores de la maquinaria? Es claro que el conocimiento que tienen los operadores de la maquinaria influye para que coadyuven a que su organización cuente o no con una ventaja competitiva, principalmente mediante un eficiente manejo operativo de la maquinaria bajo su responsabilidad, aunado con la tecnología utilizada en la producción.

## **OBJETIVO**

El propósito del presente trabajo es: *“Determinar el tipo de aprendizaje que prefieren los operadores de maquinaria en las micro, pequeñas y medianas empresas para adquirir conocimiento”*.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Conocimiento explícito y tácito**

Dentro de la teoría del Conocimiento Organizacional se encuentra la aportación de Nonaka & Takeuchi (1995; pp. xii y xiii), quienes establecen que *el proceso de creación del conocimiento organizacional tiene que ver tanto con la experiencia física y el sistema de ensayo y error, como con imaginar las cosas y aprender de otros*. Ellos clasifican el conocimiento humano en dos tipos: *El primero es el conocimiento explícito, que se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones, manuales, etcétera. Dicho conocimiento puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro y domina en la tradición filosófica occidental. Sin embargo, debemos decirlo, el segundo tipo de conocimiento, el tácito, es más importante aunque resulta difícil de enunciar mediante el lenguaje formal, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores. Este último tipo de conocimiento es una fuente importante de competitividad en las compañías.*

Parte del conocimiento de una organización proviene de fuera de ella y cuando este conocimiento no se disemina a través de toda ella, no es posible llegar a tener una innovación. La innovación es una actividad dual, que requiere tanto del conocimiento interno de la organización como del conocimiento externo a ella; generalmente proviene de sus clientes, así como de sus proveedores, accionistas y hasta competidores.

Actualmente el conocimiento es fundamental para cualquier organización. Es un recurso valioso, es poder y, hasta, sustituto de los factores tradicionales de producción (tierra, trabajo y capital).

Ahora la mayoría de los productos y servicios que ofrecen las diferentes organizaciones adquieren valor de acuerdo a los elementos intangibles sobre los que están elaborados; ejemplos de estos elementos son el “saber – cómo tecnológico”, el diseño de los productos manufacturados y de los servicios prestados, la mercadotecnia utilizada para introducirlos en los diversos mercados, el entendimiento que se tiene del cliente y, sobre todo, la creatividad de quienes llevan esto a cabo para lograr la innovación. Por esta razón se dice que el activo más importante de cualquier organización son aquellos individuos que tienen el conocimiento y la creatividad para innovar.

Para los administradores occidentales clásicos (por ejemplo, F. Taylor y H. Simon) *“El conocimiento es explícito (formal y sistemático). El conocimiento explícito puede expresarse con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas procedimientos codificados o principios universales”*. Pero esto es sólo la punta del iceberg, *“el conocimiento es principalmente tácito (algo no muy evidente y difícil de expresar)*. (Nonaka & Takeuchi, 1995; pp. 6-7).

Los mismos autores señalan que el conocimiento tácito *“es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros porque sus raíces están en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona”*. Luego, dividen el conocimiento tácito en dos dimensiones: 1) la

dimensión técnica, que incluye las habilidades no formales y difíciles de definir que se expresan en el término “know-how” (saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo) y 2) la dimensión cognoscitiva que incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones arraigadas en cada persona por lo que refleja la imagen que tiene de la realidad (lo que es, lo que existe) y su visión del futuro (lo que debería ser) (Nonaka & Takeuchi, 1995; p. 7).

Se puede diferenciar el conocimiento explícito del tácito de la siguiente manera: El primero puede ser fácilmente procesado por medio de una computadora, transmitido electrónicamente y guardado en bases de datos, sin embargo el conocimiento tácito dada su naturaleza subjetiva e intuitiva dificulta su procesamiento o transmisión de forma sistemática o lógica.

## **Las MIPyMES en el Municipio de Lerma de Villada, Estado de México**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo a la base de datos obtenida del SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano)<sup>32</sup>, en el estado de México, específicamente en el municipio de Lerma de Villada, existen 63 pequeñas empresas y 66

---

32

<http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1>

medianas, clasificadas de acuerdo con el siguiente cuadro número uno:

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

**Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%**

**Clasificación de empresas en México por tamaño y por sector en términos porcentuales**

## **Método del Proceso de Jerarquía Analítica**

Thomas Saaty creó una poderosa herramienta que se puede utilizar para tomar decisiones cuando son importantes varios objetivos para quien toma la decisión. A esta herramienta la denominó el Método del Proceso de Jerarquía Analítica (que en lo sucesivo se abreviará PJA) (Winston, 2004; p. 785).

El método del PJA establece que quien toma las decisiones debe proporcionar preferencias personales y juicios subjetivos acerca de la importancia relativa de cada criterio para luego especificar una preferencia para cada alternativa de decisión instaurada, utilizando cada criterio dado. Como resultado de la aplicación del método PJA se obtiene una clasificación ordenada por prioridades de las

alternativas de decisión, obviamente fundamentada en las preferencias globales expuestas por el responsable de tomar la decisión. De esta manera, el método del PJA ayuda a los directivos de cualquier organización a *determinar el grado de prioridad de las diversas alternativas* cuando existe una situación de decisión con múltiples objetivos. En el mundo real es común que a diario se presenten escenarios donde se *“tiene que tomar una decisión cuando es preciso considerar múltiples objetivos o criterios”* (Eppen et al, 2000; p. 421).

Anderson et al (2004; p. 745) recomiendan que para determinar la jerarquía del método PJA se construya primero una gráfica del problema que exponga la meta global, los criterios a ser utilizados y las posibles alternativas de decisión. Mediante esta gráfica se establece la jerarquía para el problema de múltiples criterios:

1. El primer nivel, es la meta global de problema de decisión con múltiples criterios.
2. En segundo nivel, son los juicios subjetivos que tiene el responsable de tomar la decisión acerca de la importancia relativa de cada uno de los criterios establecidos, en función de su contribución al logro de la meta global.
3. El tercer nivel está constituido por las preferencias del responsable de tomar la decisión para cada alternativa dada, sobre la base de cada criterio del nivel dos.

A continuación se sintetiza la información sobre la importancia relativa de los criterios y las preferencias para cada una de las alternativas de decisión consideradas; esto con el fin de proveer una clasificación de prioridad global de esas alternativas de decisión. El método PJA

necesita que el responsable de tomar la decisión establezca qué tan importante es cada uno de los criterios en relación con cada uno de los otros; es decir, los criterios son comparados dos a dos a la vez (por pares). En cada una de las comparaciones, el tomador de la decisión debe seleccionar el criterio más importante y posteriormente expresar su juicio de cuánto más importante es su criterio seleccionado en comparación con el otro. Cabe señalar que el método PJA hace uso de clasificaciones de tipo numérico para realizar las comparaciones de los pares de criterios y así poder establecer el orden de importancia para cada criterio. La escala de comparación se muestra en el cuadro número dos a continuación:

Cuadro #2		
ESCALA DE COMPARACIÓN PARA MEDIR LA IMPORTANCIA DE LOS CRITERIOS		
NÚMERO	JUICIO VERBAL	CLASIFICACIÓN NUMÉRICA
1	Extremadamente más importante	9
2	De muchísimo a extremadamente importante	8
3	Muchísimo más importante	7
4	De más a muy importante	6
5	Más importante	5
6	De moderadamente a importante	4
7	Moderadamente más importante	3
8	De igual a moderadamente importante	2
9	Igual de importante	1

Fuente: Anderson et al (2009); Métodos cuantitativos para los negocios;

Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.; México. P. 753

En resumen, el método PJA se basa en la idea de la aproximación con promedios ponderados, aplicando un procedimiento para asignar calificaciones y ponderaciones que se consideran fiables y

congruentes (Eppen et al, 2000; p. 421 y 422). Esto se logra a través de los siguientes pasos:

1. Se determinan las ponderaciones para los criterios.
  - a. Desarrollando una matriz de comparación por pares para cada criterio.
  - b. Normalizando la matriz resultante.
  - c. Promediando los valores de cada fila para obtener las ponderaciones apropiadas.
  - d. Calculando y comprobando la relación de congruencia.
2. Se desarrollan las jerarquías correspondientes a cada una de las alternativas de decisión para cada criterio.
  - a. Desarrollando una matriz de comparación por parejas para cada criterio.
  - b. Normalizando la matriz resultante.
  - c. Promediando los valores de cada fila para obtener la clasificación correspondiente.
  - d. Calculando y comprobando la relación de congruencia.
3. Se calcula la clasificación del promedio ponderado para cada alternativa de decisión. Se escoge la que tenga el puntaje más alto.

Una importante apreciación dentro de este proceso es la consistencia de los juicios subjetivos en los pares comparados, dados por el tomador de decisiones. Cuando existe un gran número de comparaciones por pares, la consistencia perfecta es difícil de alcanzar; en la práctica lo más común es esperar que se dé algún grado de inconsistencia para cualquier conjunto de comparaciones por pares. Cuando el grado de consistencia no es aceptable, quien es



responsable de tomar la decisión debe revisar y corregir tanto su clasificación de los criterios como las comparaciones por pares y, después, volver a aplicar el método PJA.

La *razón de consistencia* es una medida de la consistencia de las comparaciones por pares. Esta razón de consistencia está diseñada de tal manera que para un valor mayor que 0.10 se tiene una inconsistencia en los juicios subjetivos dados por pares de criterios, luego entonces, si la razón de consistencia es de un valor igual o menor a 0.10 se dice que la consistencia de las comparaciones por pares es considerablemente razonable; y si no es así, como ya se mencionó antes, se procede a la revisión y corrección de la clasificación de los criterios y se vuelve a aplicar el método PJA hasta la síntesis. El procedimiento para estimar la razón de consistencia para los criterios considerados en el problema de decisión es el siguiente:

1. Se multiplica cada valor en la primera columna de la matriz de comparación por pares por la prioridad del primer elemento; luego, se multiplica cada valor en la segunda columna de la matriz de comparación por pares por la prioridad del segundo elemento; y así se continúa este proceso para todas las columnas de la matriz de comparación por pares y su respectiva prioridad de cada elemento. Posteriormente se suman los valores por filas para obtener un vector columna de valores que se denomina *suma ponderada*.
2. Se dividen los elementos del vector suma ponderada por la prioridad correspondiente de cada criterio.

3. Se calcula el promedio de los valores encontrados en el paso 2.
4. Se calcula el *índice de consistencia* (IC).
5. Se calcula la *razón de consistencia* con la siguiente expresión:  
 $RC = IC / IR$  donde IR es el *índice de consistencia de una matriz de comparación por pares generada de manera aleatoria*. Así mismo, el valor del IR depende de la cantidad de elementos que se comparan y está dado de acuerdo al siguiente cuadro número tres:

Cuadro N° 3. Valores del índice de consistencia (IR) de una matriz de comparación en pares generada de manera aleatoria.

N	3	4	5	6	7	8
IR	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41

Fuente: Anderson et al (2009); Métodos cuantitativos para los negocios; Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.; México. P. 752

Nota: Una razón de consistencia (RC) menor o igual que 0.10 es considerada aceptable.

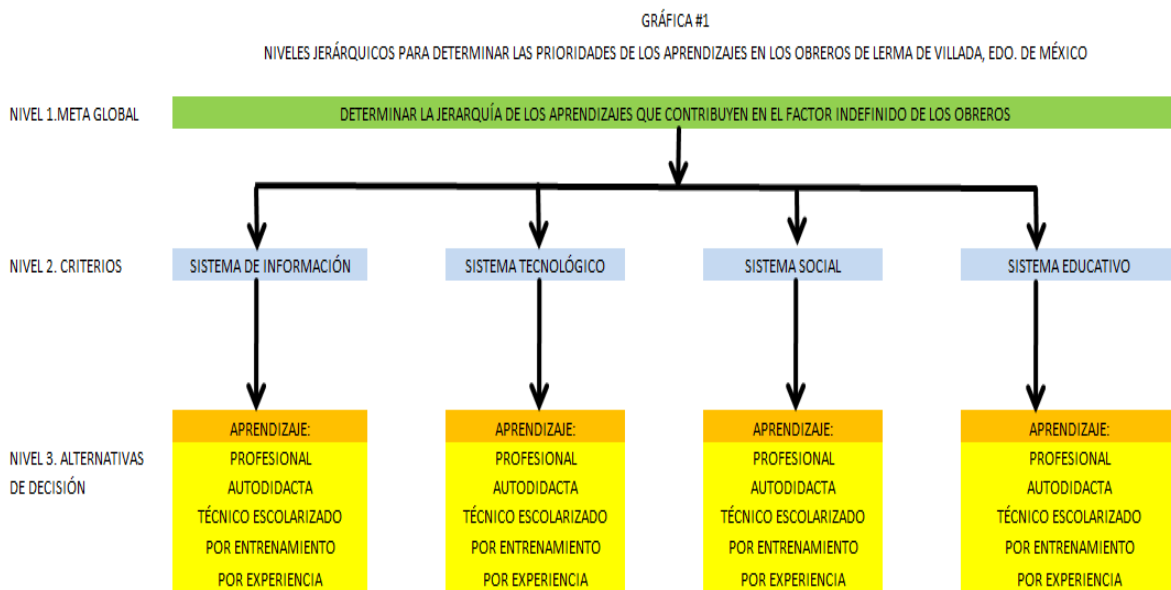
La flexibilidad del método PJA permite la adaptación a cualquier conjunto especificado de criterios y alternativas dadas por el responsable de tomar la decisión, así como a sus preferencias únicas. Por tanto, la salida del método PJA es **una clasificación ordenada por prioridades de las alternativas de decisión, basada en las preferencias globales expresadas por el tomador de decisiones**. Este proceso tiene como ventaja el poder manejar situaciones en las que los juicios subjetivos únicos del tomador de decisiones, constituyen una parte importante.

## **METODOLOGÍA**

Para la realización de este estudio uno de los investigadores trabajó en una empresa mexiquense dedicada a la manufactura de productos fritos de maíz por algún tiempo. En especial se enfocó y obtuvo información del área de la maquinaria de la empresa, la que está integrada por el siguiente personal: un jefe de área y 29 operadores. Estos últimos tienen la responsabilidad de hacer funcionar la maquinaria productiva de la empresa. Además de observar su comportamiento durante el funcionamiento del área, se realizaron entrevistas personales. Con la información recopilada (cualitativa y cuantitativa) se pudo determinar los datos necesarios para aplicar el método del PJA. Este método está diseñado, de manera expresa, para resolver problemas complejos de decisión ante la presencia de multicriterios. El método requiere que se provean juicios acerca de la importancia relativa de cada criterio y se especifique una preferencia para cada alternativa de decisión usando cada criterio. Los tipos de aprendizaje que se han considerado para lograr el objetivo de este trabajo son: 1) profesional, 2) autodidacta, 3) técnico escolarizado, 4) por entrenamiento y 5) por experiencia. También, para tomar la decisión acerca de cuál es el aprendizaje más conveniente para la empresa se ha contemplado cada uno de los siguientes sistemas como criterios de evaluación: 1) informativo, 2) tecnológico, 3) social y 4) educativo; esto se debe a que dentro de estos sistemas desarrollan su labor los operadores de la maquinaria.

## Resultados

En la gráfica número uno se establece los tres niveles para la jerarquía del problema de selección del aprendizaje preferido. En el primer nivel, la meta global, se pretende determinar la prioridad que tienen los diferentes aprendizajes; en el segundo nivel se establecen los criterios utilizados, que en este caso son los sistemas: informativo, tecnológico, social y educativo, y; en el tercer nivel, se encuentran los diferentes cursos de acción, los aprendizajes: profesional, autodidacta, técnico escolarizado, por entrenamiento y por experiencia.



Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro número cuatro se expone la comparación en pares de los cuatro sistemas que sirven de criterio para elegir el mejor aprendizaje para la empresa. Se describe cuál es el sistema más importante y cuánto es más importante, de acuerdo al cuadro número dos.

CUADRO #4				
COMPARACIÓN EN PARES DE LOS CUATRO CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
COMPARACIÓN POR PARES		CRITERIO MÁS IMPORTANTE	CUÁNTO MÁS IMPORTANTE	CLASIFICACIÓN NUMÉRICA
Sistema de información	Vs Sistema tecnológico	Sistema tecnológico	Más importante	1
Sistema de información	Vs Sistema social	Sistema social	Muchísimo más importante	7
Sistema de información	Vs Sistema educativo	Sistema educativo	Moderadamente más importante	7
Sistema tecnológico	Vs Sistema social	Sistema social	Más importante	5
Sistema tecnológico	Vs Sistema educativo	Sistema educativo	Más importante	5
Sistema social	Vs Sistema educativo	Sistema social	De muchísimo a más importante	6

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro número cinco se registra la prioridad de los sistemas. El de mayor prioridad es el social (0.58), seguido del educativo (0.28), el tecnológico (0.07) y, al último, el de información (0.06).

CUADRO #5					
MATRIZ DE PRIORIDAD DE CRITERIOS					
SISTEMA	SISTEMA				Prioridad
	De información	Tecnológico	Social	Educativo	
De información	0.062500	0.083333	0.094637	0.019455	0.064981
Tecnológico	0.062500	0.083333	0.132492	0.027237	0.076391
Social	0.437500	0.416667	0.662461	0.817121	0.583437
Educativo	0.437500	0.416667	0.110410	0.136187	0.275191
				SUMA	1.000000

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro número seis se registra el resultado de consistencia de los sistemas. La razón de consistencia de 0.16 es superior al valor de 2.9, lo cual indica que al establecer el juicio acerca de los criterios que se utilizan, este es inconsistente.

CUADRO #6	
RESULTADO DE CONSISTENCIA	
INDICE DE CONSISTENCIA	
IC=	2.61
IC DE MATRIZ GENERADA ALEATORIA	
IR=	0.9
RAZÓN DE CONSISTENCIA	
RC=	2.90
INCONSISTENTE	

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro número siete al número catorce se exponen las matrices donde se resume la ponderación de cada uno de los sistemas y el resultado de la prueba de consistencia de los aprendizajes con respecto a los mismos. Todos son inconsistentes.

CUADRO #7					
MATRIZ RESUMEN DE LAS ALTERNATIVAS SEGÚN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN					
APRENDIZAJE					Suma ponderada
Profesional	Autodidacta	Técnico escolarizado	Por entrenamiento	Por experiencia	
0.564573	0.280860	1.798015	1.212012	0.403205	4.26
0.062730	0.031207	0.028094	0.016833	0.022400	0.16
0.070572	0.249653	0.224752	0.808008	0.268804	1.62
0.062730	0.249653	0.037459	0.134668	0.224003	0.71
0.062730	0.062413	0.037459	0.026934	0.044801	0.23
7.543164	5.167636	7.215904	5.261187	5.230656	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO #8	
RESULTADO DE CONSISTENCIA	
INDICE DE CONSISTENCIA	
IC=	0.270927
IC MATRIZ GENERADA ALEATORIAMENTE	
IR=	1.12
RAZÓN DE CONSISTENCIA	
RC=	0.241899448
INCONSISTENTE	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO #9					
MATRIZ RESUMEN DE LAS ALTERNATIVAS SEGÚN EL SISTEMA TECNOLÓGICO					
APRENDIZAJE					Suma ponderada
Profesional	Autodidacta	Técnico escolarizado	Por entrenamiento	Por experiencia	
0.552525	0.320574	1.895403	1.257215	0.317159	4.34
0.061392	0.035619	0.033846	0.019956	0.035240	0.19
0.069066	0.249335	0.236925	0.977834	0.281919	1.82
0.061392	0.249335	0.033846	0.139691	0.246679	0.73
0.061392	0.035619	0.029616	0.019956	0.035240	0.18
7.860056	5.223372	7.660972	5.232587	5.159567	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO #10	
RESULTADO DE CONSISTENCIA	
INDICE DE CONSISTENCIA	
IC=	0.306828
IC MATRIZ GENERADA ALEATORIAMENTE	
IR=	1.12
RAZÓN DE CONSISTENCIA	
RC=	0.273953303
INCONSISTENTE	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO #11					
MATRIZ RESUMEN DE LAS ALTERNATIVAS SEGÚN EL SISTEMA SOCIAL					
APRENDIZAJE					Suma ponderada
Profesional	Autodidacta	Técnico escolarizado	Por entrenamiento	Por experiencia	
0.496913	2.248081	0.194547	0.485360	1.160432	4.59
0.055213	0.249787	0.311275	0.554697	1.015378	2.19
0.099383	0.031223	0.038909	0.013867	0.020722	0.20
0.070988	0.031223	0.194547	0.069337	0.020722	0.39
0.062114	0.035684	0.272365	0.485360	0.145054	1.00
9.227638	8.752859	5.245648	5.578782	6.897964	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO #12	
RESULTADO DE CONSISTENCIA	
INDICE DE CONSISTENCIA	IC= 0.535145
IC MATRIZ GENERADA ALEATORIAMENTE	IR= 1.12
RAZÓN DE CONSISTENCIA	RC= 0.477807685
INCONSISTENTE	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO #13					
MATRIZ RESUMEN DE LAS ALTERNATIVAS SEGÚN EL SISTEMA EDUCATIVO					
APRENDIZAJE					Suma ponderada
Profesional	Autodidacta	Técnico escolarizado	Por entrenamiento	Por experiencia	
0.557947	0.299002	1.242324	0.824591	0.478248	3.40
0.069743	0.037375	0.031058	0.025768	0.026569	0.19
0.111589	0.299002	0.248465	0.515369	0.265693	1.44
0.069743	0.149501	0.049693	0.103074	0.159416	0.53
0.061994	0.074751	0.049693	0.034358	0.053139	0.27
6.097551	5.097342	5.796069	5.155794	5.155082	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO #14	
RESULTADO DE CONSISTENCIA	
INDICE DE CONSISTENCIA	IC= 0.115092
IC MATRIZ GENERADA ALEATORIAMENTE	IR= 1.12
RAZÓN DE CONSISTENCIA	RC= 0.102760625
INCONSISTENTE	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro número quince se registran para cada uno de los aprendizajes, su prioridad y la jerarquía que ocupan. Como alternativa principal está el aprendizaje profesional (0.52), seguida del autodidacta (0.16) y el técnico escolarizado (0.12); quedando al final el aprendizaje por experiencia (0.10) y por entrenamiento (0.09).

CUADRO #15		
PRIORIDAD GLOBAL DE LAS ALTERNATIVAS DE DECISIÓN		
APRENDIZAJE	PRIORIDAD	CLASIFICACIÓN
Profesional	0.522354	PRIMERO
Autodidacta	0.160769	SEGUNDO
Técnico escolarizado	0.123780	TERCERO
Por entrenamiento	0.088241	QUINTO
Por experiencia	0.104856	CUARTO
SUMA	1.000000	

Fuente: Elaboración propia.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN**

Según la opinión de los operadores de la maquinaria, es más relevante el sistema social (0.58), lo cual es obvio porque la mayoría obtiene a través de él su conocimiento tácito para realizar sus funciones, y el educativo (0.28) que el tecnológico (0.07) y el de información (0.06); además, con la información subjetiva recopilada, se obtuvo como resultado que el juicio acerca de las alternativas de decisión establecidas (los diferentes aprendizajes) con respecto a cada criterio de evaluación (los sistemas) es inconsistente. Así, el resultado que arroja el método PJA es que se debe optar, bajo las condiciones dadas, preferentemente por un conocimiento que se aprenda formalmente como lo es una carrera profesional (0.52). En segundo término, y lejos del primero, están el conocimiento adquirido por iniciativa propia (el autodidacta) (0.16), el técnico escolarizado (0.12) y por experiencia (0.10). Al final aparece el conocimiento adquirido por entrenamiento (.09). Sin embargo, hay un juicio subjetivo inconsistente, ya que se prefiere por un lado el aprendizaje obtenido de manera formal y por otro se establece que el sistema educativo es el menos importante.

Lo cierto es que la empresa se basa, en gran parte, en el conocimiento de estos operadores para obtener su productividad, por lo que es importante generar la conciliación entre lo empírico y lo científico; en otras palabras, es necesario integrar los dos tipos de aprendizaje tanto el de la práctica como el estructurado o formal. Esto



es, el propósito de interrelacionar ambos conocimientos es finalmente impulsar el desempeño de la empresa para ser más competitiva.

Sin embargo, aun con el significado que Simon (1979) dio al aprendizaje de los trabajadores de las organizaciones en el siglo XX, en México actualmente existen empresas que contratan para su estructura operativa sujetos con sólo un conocimiento tácito, es decir, con conocimientos que carecen de evidencia y difíciles de expresar. El conocimiento de los operadores de maquinaria en la empresa estudiada es incongruente al tipo y nivel de conocimiento que exige una actividad de competitividad tanto para las áreas de conocimiento (por ejemplo en ingeniería y la innovación tecnológica) como para las sociales (como es el caso de la interacción social).

Con una manera no formal de construir su aprendizaje técnico, los trabajadores están limitados obviamente en optimizar el de tiempo de operación de un equipo tecnológico. Por esta razón, la empresa estudiada ha retrasado su ventaja competitiva. Otra consecuencia que se observa con el aprendizaje empírico de los operadores, es el egoísmo con el que se niega el conocimiento adquirido, y son pocas las posibilidades que hay para compartir. La actitud egoísta que adoptan con sus conocimientos se debe a que ellos valoran sentimentalmente los esfuerzos y el largo tiempo dedicado para adquirir su propio conocimiento. Se dicen ser técnicos especialistas con conocimientos privilegiados que defienden ante la posibilidad de ser adquiridos por futuros interesados en desarrollar las mismas funciones, y lo perciben como amenaza para su plaza.

Esta actitud egoísta dificulta el progreso de una mejora continua de la empresa, a pesar de realizar esfuerzos para considerarse una organización inteligente con técnicas orientadas a un “buen servicio” de producción”. Con el término **perfil indefinido** de los operadores se pretende explicar las barreras informativas, tecnológicas, sociales y educativas que tienen para agilizar el entendimiento de nuevos métodos y sistemas de producción. Ante esta situación se requieren grandes esfuerzos y tiempo para que la empresa alcance el nivel de competitividad deseado.

Además de la barrera del conocimiento, existen otros obstáculos manifestados por medio de la actitud de cada operador y la cultura de las pequeñas sociedades reconocidas como equipos de trabajo. Sumada a esas trabas se tiene la deficiente planeación que los proveedores de tecnología ofrecen a las MIPyMES. Es común que no se diseñen programas de capacitación con una estructura *pedagógica eficiente y comprobada*, donde se vinculen las exigencias reales de las nuevas tecnologías con los conocimientos auténticos que los operadores poseen (teóricos y prácticos), ya que por lo general, éstas capacitaciones impartidas por los proveedores de tecnología, se otorgan en pocas horas y con un mínimo de práctica, por lo que, la mayoría de los operadores no obtienen un aprendizaje que maximice la aplicación del equipo en un tiempo inmediato o corto. A pesar de que estas herramientas tienen un manual de operación, resultan para quienes están interesados en aprender un reto, al traducir el idioma en que está escrito (que generalmente es en inglés).

Además, la empresa carece de instrumentos que permitan saber cuáles son los conocimientos de los operadores en forma objetiva, no

existe una evaluación sistemática para reconocer tanto habilidades como capacidades significativas de los equipos de trabajo. La asignación de niveles es por medio de los criterios del jefe inmediato y por ende esta subjetividad genera desacuerdo y reprobación de los demás miembros del equipo, con lo que se crea un ambiente laboral con celos que afectan a la productividad del área y en consecuencia de la empresa. Éste motivo, también ocasiona que integrantes del grupo, no compartan sus conocimientos y generen una competencia desleal, carente de igualdad de oportunidades, basada principalmente en favoritismo por familiaridad o amistad. Un aspecto trascendental en el aprendizaje técnico de los operadores, son las maneras en que cada uno de ellos iniciaron su historia, y que con profundas emociones comparten con quienes se acercan a escucharlos.

Para concluir, se sabe que en la actualidad existe la necesidad de optimizar tanto la eficiencia y la utilización de los recursos como el constante requerimiento de innovar en tecnología y en los procesos de producción; sin embargo, existe un factor que se ha detectado en los operadores de la maquinaria de la PyME estudiada y que es el perfil indefinido que presentan los operadores de su maquinaria. Básicamente esto se debe a que el conocimiento de sus funciones es únicamente adquirido a través de la práctica sustentada en pruebas de aciertos y errores, reconocido como aprendizaje de tipo experimental, el cual no garantiza el entendimiento pleno que exige la tecnología actual y que es indispensable para tener una ventaja competitiva.

## Referencias bibliográficas

1. Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A., 2004; **Metodos Cuantitativos para los Negocios**; Cengage Learning Editores, S. A.; México.
2. Byosiere, P. (1999). **Fusión y difusión de las esferas de conocimiento en el ámbito regional**. *Las sociedades del conocimiento* , pp. 81-86.
3. Edwards, W. & Tversky, A., 1979; **Toma de decisiones**; Fondo de Cultura Económica; México.
4. Eppen at el, 2000; **Investigación de operaciones en la ciencia administrativa**; Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.; México.
5. Kepner, C. H., 1965; **El directivo racional. Enfoque sistemático a la resolución de problemas y la toma de decisiones**; Libros McGraw-Hill de México, S. A. de C. V.; México.
6. Heller, R., 1998; **La toma de decisiones**; Grijalbo Mondadori, S. A.; Italia.
7. Huber, G. P., 1984; **Toma de decisiones en la gerencia**; Editorial Trillas, S. A. de C. V.; México.
8. Martínez León , I., Ruíz Mercader , J., & Ruiz Santos , C. (2006); Artículo: **Influencia del Tamaño en el Aprendizaje Organizacional: El caso de la PYME**. 1. Publicado por la Universidad Politécnica de Cartagena.
9. Nonaka, I. & Takeuchi, K., 1999; **La organización creadora de conocimiento**; Oxford University Press; México.

10. Rheault, J. P., 1982; **Introducción a la teoría de las decisiones con aplicaciones a la administración**; Editorial LIMUSA, S. A.; México.
11. Sfez, L., 1984; **Crítica de la decisión**; Fondo de Cultura Económica; México.
12. Shepard, R. N., 1979; **Selecciones subjetivamente óptimas entre alternativas de atributos múltiples**; libro de Edwards, W. & Tversky, A., 1979; **Toma de decisiones**; Fondo de Cultura Económica; México.
13. Simon, H. A., 1979; **Estudio de los Procesos de Adopción de Decisiones en la Organización Administrativa. En El Comportamiento Administrativo**; Ed. Aguilar, Economía de la Empresa. Argentina.
14. Winston, W. L., 2005; **Investigación de operaciones. Aplicaciones y algoritmos**; International Thomson Editores, S. A.; México.

1: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1>

2: <http://www.economia.gob.mx>

**REFLEXIONES DE LA COMPETIVIDAD DE LA MIPYME EN LA ZONA  
CONURBADA DE CUERNAVACA, MORELOS. CONSTRUCCIÓN DE  
APOYOS GUBERNAMENTALES**

**Autor:** Angel Wilhelm Vázquez García

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad Autónoma del Estado de Morelos

**Dirección:** Av. Universidad No. 1000, Chamilpa, Cuernavaca,  
Morelos, CP. 62209

México, Morelos, Cuernavaca

**País:** México

**Correo electrónico:** [angel.vazquez@uaem.mx](mailto:angel.vazquez@uaem.mx)

**Mesa:** 5

**Modalidad:** Proyecto de investigación en proceso

# **REFLEXIONES DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME EN LA ZONA CONURBADA DE CUERNAVACA, MORELOS. CONSTRUCCIÓN DE APOYOS GUBERNAMENTALES**

## **RESUMEN.**

La presente ponencia coloca en el centro de la discusión en papel del concepto de competitividad a la luz del apoyo que otorga la Secretaría de Economía a las micro y pequeñas empresas de la zona conurbada de Cuernavaca Morelos. Así como la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado. El objetivo central es reflexionar alrededor del tipo de orientación existente a nivel oficial con las organizaciones involucradas en promover sus servicios para el apoyo de las Mipyme e impulsar su competitividad. En el discurso oficial para lograr este objetivo se deriva en diversos ejes prioritarios en dos niveles de gobierno para atender e impulsar la competitividad de las Mipyme. En un primer momento se discute la posición de la Secretaría de Economía en la promoción del concepto de competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas dentro de un contexto de globalización económica. Se subrayan los programas de apoyo que cuenta tanto para los emprendedores y empresarios ya formalizados y su contraste con la visión de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Morelos.

**Palabras clave.** Competitividad, apoyos gubernamentales, Mipyme

## **INTRODUCCIÓN**

El centro de la economía formal en México son las pequeña y medianas empresas (Pyme) debido a su capacidad para crear fuentes de empleo y su interacción para operar directa o indirectamente dentro de la cadena productiva con las grandes empresas. Al respecto cabe señalar algunas de las conclusiones del Sexto Foro Pyme 2010, celebrado en la Ciudad de México, donde se subrayó que si se impulsara por parte del gobierno el 10 por ciento de este tipo de empresas se podrían generar 2.9 millones de empleos anuales. Visto desde tal ángulo, el análisis de las pequeñas y medianas empresas se convierte no solo en un aspecto económico sino también en un asunto político. A partir del cambio partidista en la presidencia del país, se incorpora en la agenda oficial como eje estratégico no solo a las pequeñas y medianas empresas sino también a la micro empresa reconociendo su contribución a la dinámica económica y promoviendo el emprendimiento otorgando créditos para como un mecanismo para contener el desempleo (Ortega, 2001).

La presente ponencia coloca en el centro de la discusión en papel del concepto de competitividad a la luz del apoyo que otorga la Secretaría de Economía a las micro y pequeñas empresas de la zona conurbada de Cuernavaca Morelos. Así como la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado. El objetivo central es reflexionar alrededor del tipo de orientación existente a nivel oficial con las organizaciones involucradas en promover sus servicios para el apoyo



de las Mipyme e impulsar su competitividad. En el discurso oficial para lograr este objetivo se deriva en diversos ejes prioritarios en dos niveles de gobierno para atender e impulsar la competitividad de las Mipyme. En un primer momento se discute la posición de la Secretaría de Economía en la promoción del concepto de competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas dentro de un contexto de globalización económica. Se subrayan los programas de apoyo que cuenta tanto para los emprendedores y empresarios ya formalizados y su contraste con la visión de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Morelos.

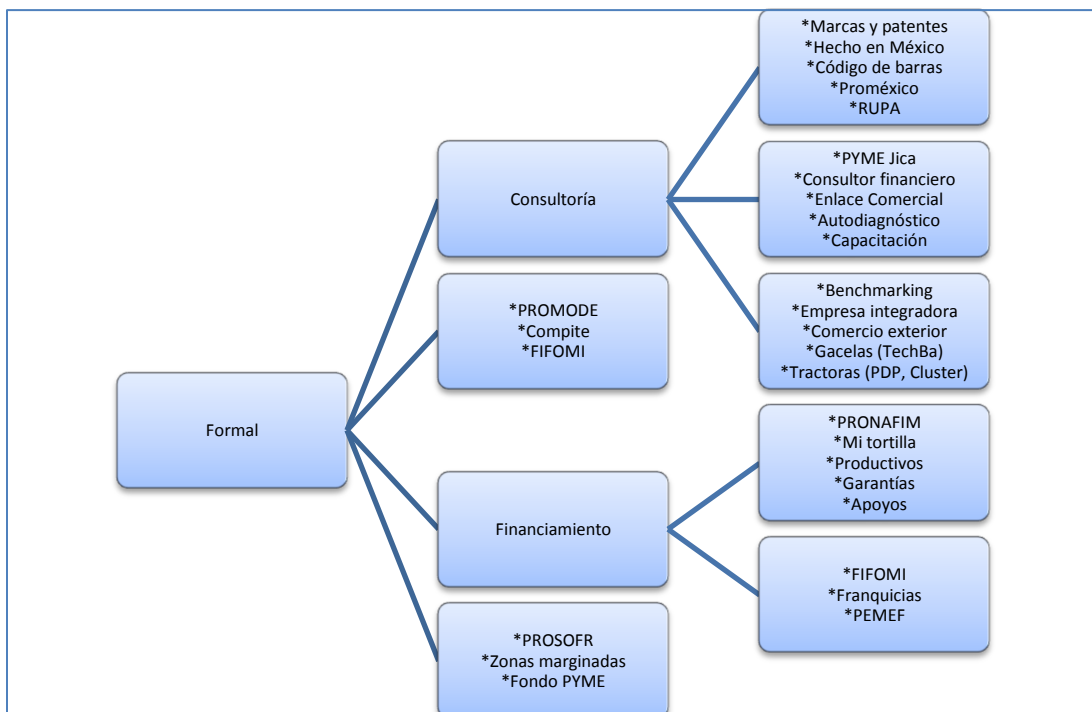
## **I. La Secretaría de Economía y la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Morelos: la competitividad en términos oficiales**

Según datos de la Secretaría de Economía en su Diagnóstico de la Economía Mexicana publicado en 2010 el sector servicios y comercio cuenta con un 47% de participación, mientras que el manufacturero 18%, el sector comercio 16% y el minero de extracción 8%. Cada uno de ellos en conjunto representan los sectores con mayor participación económica en el país. En este sentido, el Gobierno Federal, representado por la Secretaría de Economía, orienta su apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas a la capacitación, mejora de sus sistemas administrativos y gestión para obtener financiamiento. Si una empresa busca obtener recursos para expandirse y ser considerada competitiva implicaría adaptar su

capacidad para permanecer vendiendo bienes o servicios en un mercado.

En términos oficiales el concepto de competitividad se posee una visión de exportación y de competencia en un mercado económico neoliberal. En el entendido que las empresas buscan insertarse en una dinámica con incertidumbre, innovación, abaratamiento de costos y venta por volumen. En esta cadena económica el eje que sostiene este modelo es el consumismo y la libre competencia provenga tanto la empresa y su capital de cualquier bloque comercial del planeta. No es ninguna sorpresa la vulnerabilidad a la cual se encuentran sujetas las empresas dentro de un contexto de globalización económica.

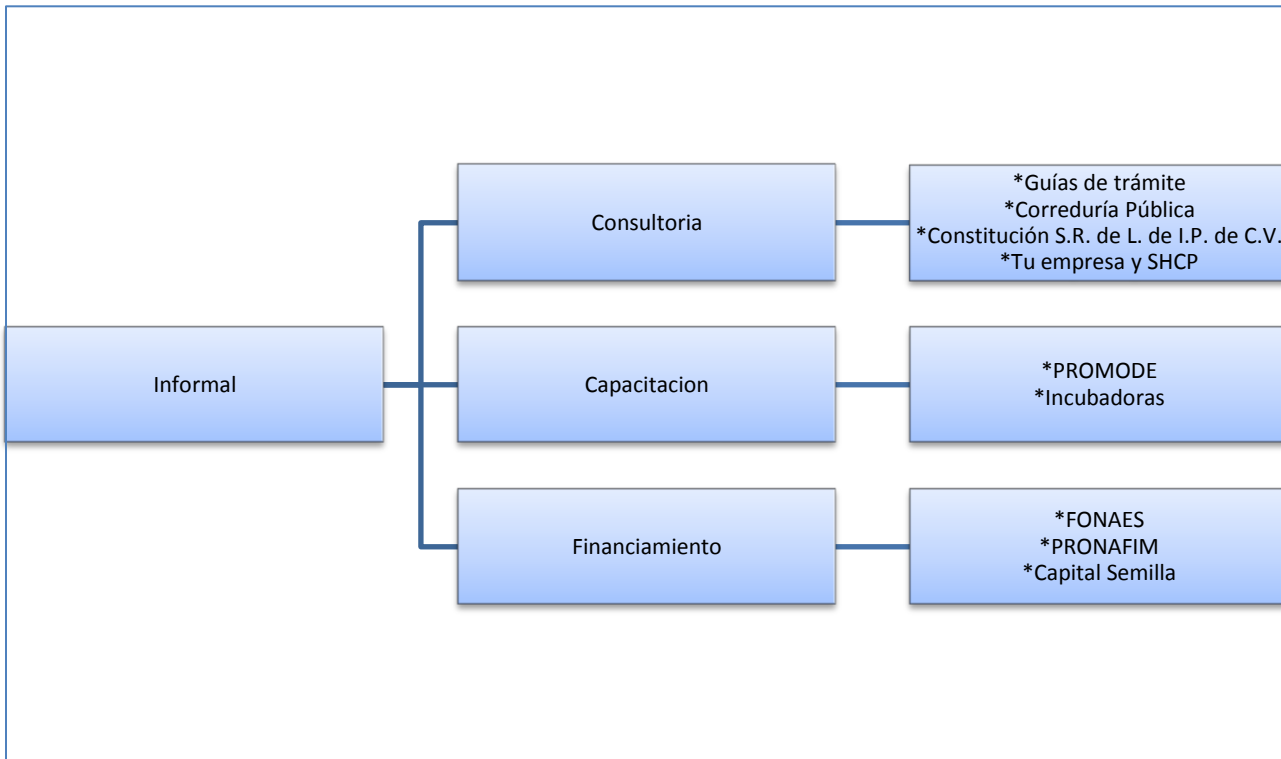
### Esquema 1. Programas de atención ofrecidos para las Mipymes en las delegaciones estatales de la Secretaría de Economía.



Fuente: Secretaría de Economía.

Lo anteriormente señalado se ancla en la Secretaría de Economía, instancia encargada en proporcionar los mecanismos de apoyo para que las empresas del país logren insertarse a la dinámica económica que la competitividad exige. Por tal motivo, empresarios y emprendedores formalmente establecidos representan el punto de partida para la construcción de apoyos y programas de impulso para las Mipymes (Esquema 1).

## Esquema 2. Programas de apoyo de la Secretaría de Economía para formalizar al empresario informal.



Fuente: Secretaría de Economía.

En el caso del sector informal, la función principal de la Secretaría de Economía se enfocan en capacitar, y vincular a los emprendedores a formalizar su actividad empresarial mediante las áreas requeridas para su futuro financiamiento. En caso del Estado de Morelos existe el Instituto Morelense –dependencia a nivel estatal- para el financiamiento, dicho instituto posee características de organismo

descentralizado y lleva a cabo las funciones de financiar al microempresario.

Por su parte, la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) del Estado de Morelos despliega cuatro ejes de desarrollo económico mediante los cuales busca cumplir sus objetivos de crecimiento y apoyo a las Mipymes.

1. Fortalecimiento de la estructura del tipo económico.
2. Crear un entorno que mejore las instituciones.
3. Reorientación de la estructura económica de Morelos.
4. Dotar a las pyme de capacidades para los procesos de desarrollo.

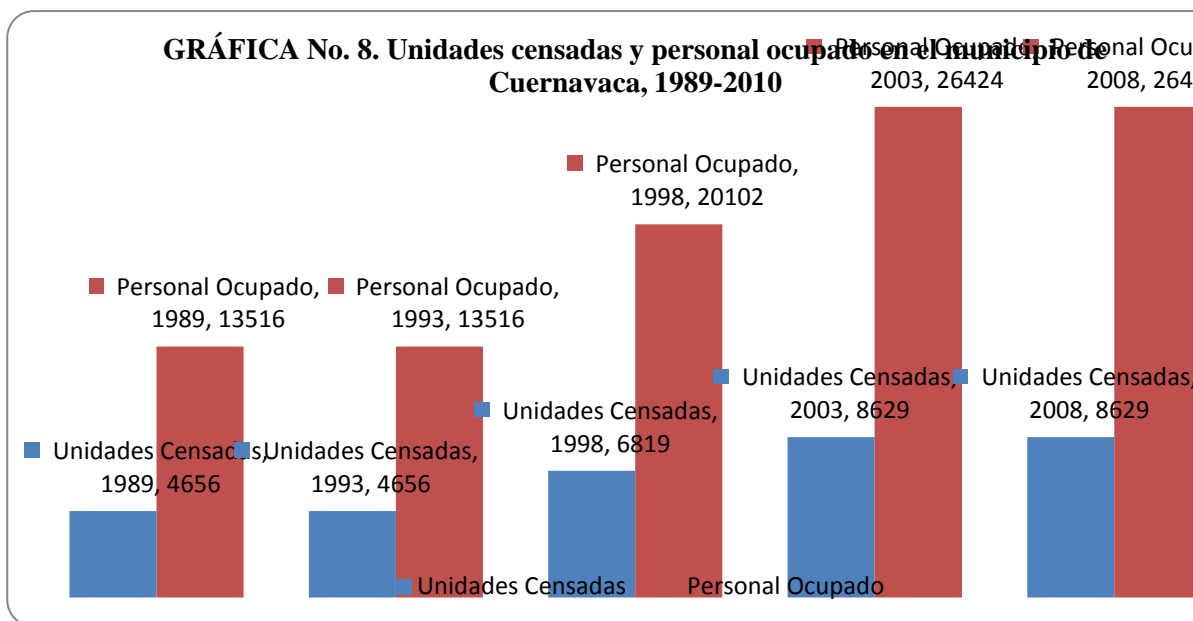
Dentro del primer eje rector se incluyen inversiones realizadas hacia la atracción de mercados externos a través del aeropuerto municipal, lo cual conlleva un crecimiento en la comunicación nacional y estatal. En segundo plano los apoyos a las Pyme en el Estado de Morelos buscan de alguna manera adelgazar la burocracia gubernamental a través de un Sistema de Apertura Rápida (SAR) y con esto acortar los tiempos de los cuales tendría que esperar un solicitante para un apoyo económico. En el Estado de Morelos se han aperturado plataformas virtuales con las cuales se puede tramitar todo lo referente a la apertura y legalización de las empresas. En el año 2010 se aprobaron aproximadamente 1800 licencias de funcionamiento de

Microempresas (SEDECO, 2010), en lo que va del 2011 se han facilitado más de 1800, esto implica un gran crecimiento en los trámites y a su vez, en la cantidad de Mipyme que existen en la entidad y de igual manera aporta datos relevantes y veraces de la cantidad de Mipymes en Morelos. Debido a esto, la Secretaria de Desarrollo Económico del Estado de Morelos busca impactar cuantitativamente el incremento de las micro empresas.

En el tercer punto; Reorientación de la estructura económica de Morelos”, la SEDECO busca atraer el capital externo, con estrategias implican enfocar las ventajas competitivas a la industria automotriz y de cierta forma crea directamente empleos a largo plazo. La SEDECO a su vez crea programas de financiamiento algunos a fondo perdido y otros de retorno, con esto aparecen en el estado el PROSOFT que tiene como mayor impacto en el sur del estado y ha creado empresas desarrolladoras de software que entre otras cosas se han fijado en Cuernavaca.

Según los Anuarios estadísticos del estado de Morelos, en primer lugar obtenemos a Cuernavaca como uno de los municipios de más unidades económicas, y debido a esto, la mayor cantidad de personal ocupado, podemos observar un crecimiento, específico de las unidades económicas cada 4 años, sin embargo, existen inconsistencias, esto debido a que los datos representados aquí poseen una fecha del año 2008, aunque el dato se obtuvo del anuario estadístico del año 2010, entonces; podemos observar que es importante la generación de información, la producción de datos que

sean relevantes, esto; por la importancia de estudio, por la necesidad de información para la comprensión de un sector muy importante y que otorga la mayor cantidad del Producto Interno Bruto del país (INEGI, 2009) en la gráfica siguiente podemos ver que el municipio de Cuernavaca ha ido tanto absorbiendo parte de la población vecina como liderando en materia de competitividad. (Gráfica 1.)



Fuente: Anuarios Estadísticos del Estado de Morelos, 1989-2010

De igual manera se pueden ver inconsistencias en el flujo de información debido a que los datos se repiten en dos de las ocasiones lo que implicaría de alguna manera que no es cuestión de importancia ni es relevante un análisis ni la generación particular de información estadística de la situación actual de los municipios en materia específica de personal y unidades censadas, sino su enfoque

es macroeconómico y agrupan datos estatales para dar un panorama general de dicha situación.

## REFERENCIAS

De la Rosa, Ayuzabet, Iztapalapa 48, UAM-I México, pp. 183-220 (2000). La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática

ORTEGA, Jaime (2001), "El proyecto económico de Vicente Fox", en Aportes Revista de la Facultad de Economía, volumen VI, número 17, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, pp. 111-123.

Anuarios Estadísticos del estado de Morelos, años 1989-2011  
<http://www.inegi.org.mx/>

INEGI <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>

Enciclopedia de los Municipios de México, (2005) <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/morelos/Municipios/17007a.htm>

Tamayo, Rafael (Noviembre 2011) Conferencia Apoyo a Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Universidad Autónoma del Estado de Morelos.



Diario oficial de la Federación, (Diciembre 2002), Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, pequeña y mediana empresa. México

Gobierno del estado, (Noviembre 1994) Ley de mercados del estado de Morelos, Morelos.

**UNA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL DE POLÍTICA PÚBLICA  
DEL SECTOR DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

**Autor:** Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco

**Dirección:** San Pablo No. 180, Col. Reynosa Tamaulipas, C. P. 02200, Delg. Azcapotzalco, D. F., México

**País:** México

**Correo electrónico:** [ayuzabet@yahoo.com.mx](mailto:ayuzabet@yahoo.com.mx)

**Autor:** Julio César Contreras Manrique

**Grado:** Doctor

**Institución:** El Colegio de San Luis, A. C.

**Dirección:** Parque de Macul 155, Fracc. Colinas del Parque, C. P. 78299, San Luis Potosí, SLP, México

**País:** México

**Correo electrónico:** [ccontreras@colsan.edu.mx](mailto:ccontreras@colsan.edu.mx)

**Mesa:** 5

**Modalidad:** Resultados preliminares de investigaciones en proceso

**UNA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL DE POLÍTICA PÚBLICA  
DEL SECTOR DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

## **RESUMEN**

El objetivo de esta ponencia es proponer el desarrollo de una perspectiva organizacional de política pública del sector de la MIPYME en tanto paso previo a la formulación, implementación, evaluación y mejora de programas de la política industrial de la MIPYME. Para ello se propone una noción preliminar de lo que significa la perspectiva organizacional de la política pública, y con base en dicha perspectiva, se analizan tres políticas públicas de apoyo a la MIPYME, para destacar la utilidad que implicaría el desarrollo de una perspectiva organizacional de la política pública aplicada a la MIPYME.

## **INTRODUCCIÓN**

El análisis de las políticas públicas que afectan a las organizaciones se facilita si realiza por sectores. En este sentido, la presente

ponencia retoma el caso de la política industrial de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), en tanto tema recurrente en la literatura de la MIPYME, cuyos enfoques de abordaje que van desde la mera descripción hasta una postura crítica. En este contexto, el objetivo de esta ponencia es proponer el desarrollo de una perspectiva organizacional de política pública del sector de la MIPYME en tanto paso previo a la formulación, implementación, evaluación y mejora de programas de la política industrial de la MIPYME.

Se parte del hecho de que la política industrial de apoyo y desarrollo a la MIPYME ha sido escasamente eficiente, sí se consideran algunos datos básicos sobre el desempeño socioeconómico de la misma. Ante esta situación es factible cuestionar el por qué de tal hecho. La respuesta a esta pregunta puede verse enriquecida si se adopta una perspectiva organizacional de la política pública, aplicada al sector de la MIPYME. Por ello se establece brevemente que significa, al menos para este trabajo, la perspectiva organizacional de la política pública, a la vez que se ofrecen algunos ejemplos de la utilidad –reclasificación del sector empresarial de la MIPYME, programas de financiamiento y reestructuración de la planta industrial– que conlleva para los hacedores de política industrial de apoyo y desarrollo de la MIPYME el considerar dicha perspectiva; finalmente se concluye que el desarrollo de una agenda de investigación de problemas organizacionales de MIPYMES que den cuenta de la problemática organizacional de este sector empresarial contribuye a la mejora de la hechura de la política pública aplicada a la MIPYME.

Es necesario mencionar que este trabajo representa un pequeño avance respecto de trabajos previos –y en curso– que los autores han venido desarrollando en torno a la perspectiva organizacional de la política pública y al estudio crítico del discurso de la MIPYME (Contreras y De la Rosa, 2010a y b; De la Rosa, 2011; De la Rosa, Lozano y Contreras, 2011; De la Rosa y Contreras; 2011), por lo que se aclara que se retoman algunos argumentos de dichos trabajos.

## **1. El impacto de la política industrial de desarrollo y apoyo a la MIPYME.**

Podrían ser diversas las formas de medir el impacto de la política industrial de desarrollo y apoyo a la MIPYME. Por razones de espacio y funcionalidad, se retoman datos sobre el PIB y la PEA, que entre otros factores, reflejan el aporte socioeconómico de la MIPYME; estos factores a su vez, mantienen una relación con la política industrial de desarrollo y apoyo a la MIPYME, es decir, entre ésta es más eficiente, el aporte económico de la MIPYME debería ser más relevante.

Así, cuando se justifica la importancia de la MIPYME en términos de su aportación al PIB y a la PEA, en la literatura se expone que la MIPYME es importante por su *gran* aporte a la economía. No obstante, tomando como ejemplo los censos de INEGI de 2004, en realidad en conjunto la MIPYME del sector industrial aporta el 26.1% del valor agregado censal bruto, la MIPYME del sector comercio aporta el 76% del valor agregado censal bruto y la MIPYME del sector servicio aporta el 38.6% del valor agregado censal bruto. Algo similar sucede con la aportación a la PEA; la MIPYME del sector industrial

ocupa al 47.7% del personal, la MIPYME del sector comercio ocupa al 83.5% del personal y la MIPYME del sector servicio ocupa al 66.4% del personal. De esta manera, como se muestra, la importancia económica de la MIPYME es relativa y es la gran empresa la que en realidad es el motor de la economía, no la MIPYME ni la PYME, como generalmente se expone en la literatura sobre la MIPYME.

Por otra parte, aunque en la literatura sobre la MIPYME se justifica que ésta debe ser atendida o apoyada por su impacto en la economía, hay que aclarar que dicho impacto a la economía es relativo, pues su productividad es negativa. Esto es, si establece una relación entre el personal ocupado y el valor agregado censal bruto se puede demostrar la improductividad de la MIPYME. Con el 47.7% del personal ocupado la MIPYME del sector industrial solo produce un 26.1% de valor agregado; con el 83.5% del personal ocupado la MIPYME del sector comercio solo produce un 76% de valor agregado; con el 66.4% del personal ocupado la MIPYME del sector servicio solo produce un 38.6% de valor agregado.

En este sentido, los hacedores de política industrial deben considerar que, paradójicamente, porque la MIPYME es improductiva, es por ello que debe ser atendida, para hacerla productiva; no por el hecho de que es importante por su impacto en la economía, como generalmente se argumenta cuando se trata de justificar el apoyo a la MIPYME. Asimismo, si bien la MIPYME en términos generales contribuye más que la gran empresa a la PEA, esto no debe considerarse necesariamente como un factor que atribuya importancia a la MIPYME como generalmente se argumenta, ya que lo importante –económicamente– no es la aportación a la PEA sino la aportación al PIB.

Todo lo anterior, permite llevar a pensar que la política industrial de apoyo y desarrollo a la MIPYME ha sido escasamente eficiente.

## **2. La perspectiva organizacional de la política pública.<sup>33</sup>**

La perspectiva organizacional de la política pública requiere traer a escena la noción de organización. Por ello, la perspectiva organizacional de la política pública aplicada a la MIPYME, pasa por el reconocimiento, generalmente ausente entre los estudiosos de la MIPYME, de que ésta, si bien es una empresa, puede analíticamente ser mejor comprendida si se la piensa como una organización,<sup>34</sup> es decir, la MIPYME no es más que un tipo de organización específica de entre muchas otras que cohabitan en la sociedad organizada (Dubin, 1987: 149; Burack y Smith, 1987: 149), organizacional (Presthus, 1962; Etzioni, 1979) o de organizaciones (Perrow, 1991).

---

<sup>33</sup> Este apartado retoma en extenso de Contreras y De la Rosa (2010a).

<sup>34</sup> Pensar a la MIPYME como empresa implica pensarla como un ente carente de complejidad, pues sólo se la representa como una caja negra de la cual no se conocen ni sus componentes, ni sus relaciones, ni las reglas que los delimitan. En cambio, pensarla como organización implica concebirla como un ente complejo. No importando que sea una noción funcional como la expuesta por Hall (1996: 33) “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de memberships; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”; o una noción menos funcional, como la establecida por De la Rosa y Contreras (2007: 34); “un constructo social más o menos difuso, dinámico y estructurado, donde los actores se desempeñan en diversos procesos con cierto grado de ambigüedad e incertidumbre que se relacionan con diversos –y muchas veces ambiguos– objetivos, los cuales –constructo social y actores– son influidos por múltiples marcos y lógicas de acción institucionales y humanas, y a su vez influyen sobre dichos marcos y lógicas de acción”.

Esta cohabitación se da con otras entidades o fenómenos, entre ellos, la política pública.

Así pues, como estudiosos de las organizaciones, y considerando esta cohabitación, estamos obligados a reconocer que la política pública afecta a la organización y de que ésta última también influye en aquélla. En este reconocimiento nos hemos enfrentado con algunas dificultades para dar cuenta de aquellas políticas públicas que afectan a las organizaciones en las cuales nos hemos interesado como objetos de estudio concretos, tal es el caso de las políticas de apoyo y desarrollo a la MIPYME. Al mismo tiempo, también nos hemos encontrado con algunos indicios sobre la actividad de las organizaciones en los sectores o dominios de políticas de la MIPYME que alteran o dirigen ó al menos intentan dirigir su curso.

Por otro lado, si también asimilamos que las políticas públicas constituyen uno más de los campos de conocimiento así como de la actividad profesional con consecuencias observables en la población de una comunidad incluida en el ámbito más amplio de las organizaciones que la conforman, entonces tenemos a la política pública como uno de los tantos campos de actividad que conforman esa sociedad organizacional y, como tal, difícilmente podrá escapar a las cuestiones del fenómeno de la organización, de las organizaciones, de la organización y de lo organizado (Clegg y Hardy, 1996: 1-28). En consecuencia y de manera lógica, nos encontramos con que las políticas públicas quedan dentro del marco de lo organizacional.

La perspectiva organizacional de la política pública nos lleva a plantear en un sentido positivista dos supuestos relacionales como



puntos de partida para la relación entre la MIPYME y la política pública. El primer supuesto consiste en ponderar que la política pública afecta el comportamiento organizacional. Éste nos permite declarar desde los cimientos teóricos del nuevo institucionalismo que la política pública se puede constituir en un constreñimiento institucional del comportamiento de las organizaciones cuando a éstas se le practica una incisión para relacionar sus elementos, procesos y funciones internos con los que constituyen a la política pública desde el contexto inmediato. En extensión, podemos asumir que las políticas sectoriales constriñen el comportamiento de las organizaciones que se desempeñan en cada uno de los sectores o dominios de políticas; y que tal constreñimiento es determinado por las características propias de cada sector y de las características típicas de las organizaciones de éstos. Es decir que, en términos generales, las políticas públicas afectan al comportamiento organizacional en un sentido institucional y, en términos específicos, las afectan según su situación en campos organizacionales combinados con sectores de políticas.

El segundo de supuesto declara que las organizaciones intervienen activamente en las políticas públicas, ya sean como marcos limítrofes que enmarcan los espacios donde se diseñan, deciden, promueven, implementan, estudian, agendan y evalúan ó como actores activos y comprometidos que toman partido a favor o en contra de algunas de ellas e incluso, las políticas que les benefician ó perjudican. Este último supuesto nos permite visualizar a las organizaciones como espacios de políticas públicas al mismo tiempo que nos abre una hendidura para identificarlas y

conceptualizarlas como actores que se mueven activamente en y entre ellas.

Ambos supuestos conforman, en síntesis, un claro discernimiento hacia la política pública en cuanto elemento contextual que influye sobre la organización y como un espacio contenedor de ciertos recursos en el cual y por los cuales, compiten las organizaciones del campo para establecer su dominio sobre las otras y así potenciar sus acciones.<sup>35</sup>

Para ilustrar las anteriores consideraciones, a continuación se toman las MIPYMES, en tanto tipo específico de organización, a manera de conducir la discusión hacia el tipo de política pública -la industrial- que la afecta con mayor determinación y hacia algunos de los programas concretos que afectan su comportamiento y desempeño concreto.

De esta manera, podremos apreciar que en la planeación de las políticas y programas públicos, que afectan en concreto a este tipo de organización de negocios, sus diseñadores no consideran la problemática de este nicho poblacional de las organizaciones y, más aún, que no trabajan o no les interesan las cuestiones organizacionales que definen su éxito o fracaso.

De lo anterior se desprende que los asuntos, problemas y problemáticas organizacionales debieran constituir un llamado de atención para que los estudiosos y practicantes de las políticas públicas las identifiquen y analicen como cuestiones que intervienen de manera variable pero directamente en su objeto material de

---

<sup>35</sup> Aunque, vale la pena precisar, que tal discernimiento debe tomarse con la debida precaución de no asimilar a las políticas públicas como únicas fuentes de las determinaciones causales o de los significados del contexto para explicar y/o interpretar el comportamiento organizacional. Por el contrario, el reconocimiento de la complejidad de lo organizacional nos llama la atención para definir a la política pública como un elemento más de esa complejidad.

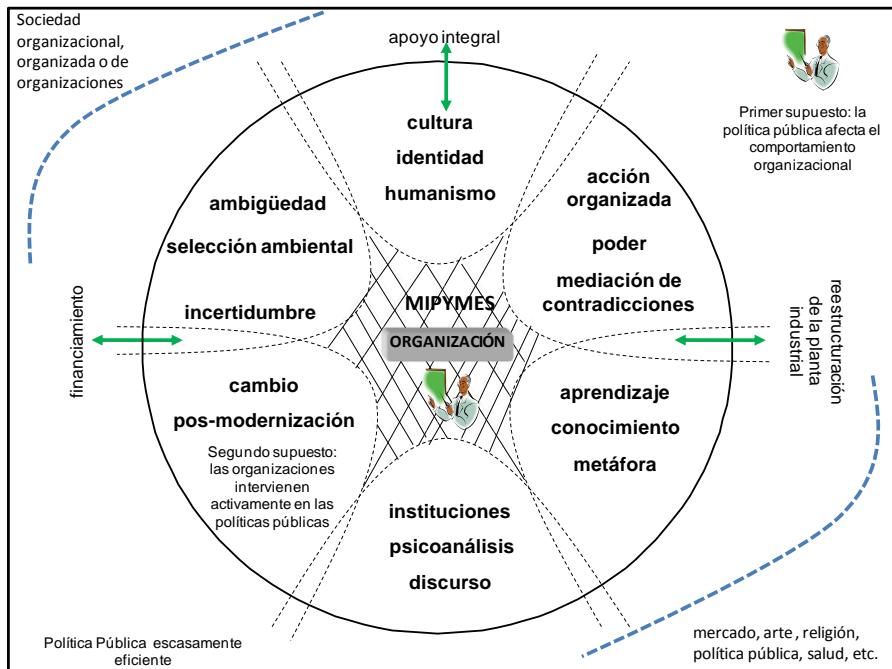
estudio y que, en la práctica de algunos casos, pueden llegar a definir su realización o fracaso.

### **3. La perspectiva organizacional de la política pública aplicada al sector de la MIPYME.**

Específicamente para el caso de la MIPYME, y de acuerdo a Méndez (1997), las políticas industriales desarrolladas bajo los Planes Nacionales de Desarrollo tomaron en cuenta con mayor seriedad al sector de la MPYME a partir del sexenio de López Portillo; ello permite plantear que existe una diversidad de políticas de apoyo a la MIPYME (Flores y García de León, 2001). Sin embargo, tratando de hacer un ejercicio de síntesis respecto de las políticas de apoyo a la MIPYME, se puede establecer que éstas se reducen a tres grandes políticas: financiamiento, apoyo integral y reestructuración de la planta industrial.

Tanto el primer supuesto –la idea de que la política pública afecta el comportamiento organizacional–, como el segundo –la idea de que las organizaciones intervienen activamente en las políticas públicas porque enmarcan los espacios donde se diseñan, deciden, promueven, implementan, estudian, agendan y evalúan–, coinciden en el hecho de que no considerar a las MIPYMES como organizaciones deriva en efectos negativos de la política pública, ya sea porque no impactan de manera positiva en la MIPYME o porque no son bien diseñadas e implementadas o son insuficientes, como lo sugiere la figura 1.

Figura 1. Proceso de construcción de la perspectiva organizacional de la política pública aplicada a la MIYME.



Fuente: elaboración propia a partir de De la Rosa y Contreras (2007).

Un primer ejemplo es el siguiente. Un punto esencial en la política pública es la definición de la población objetivo para contar con una buena comprensión de la misma. Si las políticas públicas se diseñan teniendo en mente la clasificación convencional por sector (industria, comercio, servicio) y por tamaño de empresa (micro, pequeña y media), resulta evidente que dicha clasificación es insuficiente para diseñar políticas públicas adecuadas, si se considera a la MIPYME como organización, ya que en tanto organización, la MIPYME resulta un campo en extremo heterogéneo y diverso con necesidades diversas. La noción de MIPYME como organización lleva entonces a pensar en la necesidad de una redefinición de la clasificación convencional de la MIPYME que implique un mayor grado de detalle,

a partir de la cual se deriven políticas públicas más adecuadas a las necesidades de la reales de las MIPYMES. La perspectiva organizacional de la política pública aplicada a la MIPYME ofrece elementos para pensar dicha reclasificación. Por ejemplo, además del tamaño y el sector, otras variables de clasificación pertinentes serían la región<sup>36</sup> y el grado de profesionalización de los dueños/directivos<sup>37</sup> de las MIPYMES.

Un segundo ejemplo es el que se plantea a continuación. Una idea bastante arraigada en la literatura de la MIPYME es que una de las claves para el crecimiento y desarrollo de la misma es el financiamiento o el acceso al financiamiento ya sea de la banca privada o de la banca de desarrollo (De Rosa, 2011). Sin embargo, la implementación de los programas de financiamiento vía banca privada o banca de desarrollo, diseñadas desde las agencias gubernamentales, implica que el empresario cuente con una racionalidad económica y organizacional que sea congruente con la idea de crecimiento y desarrollo. Pero, desde un punto de vista organizacional, cabe preguntarse, si todos los empresarios, deciden

---

<sup>36</sup> Por ejemplo, retomando a De la Rosa y Lozano (2011) en lo que respecta a la región o localidad, la ubicación geográfica hace referencia al territorio, y este último, a los aspectos culturales que sustentan la dinámica social de los actores –entre ellos las organizaciones– adscritos a dicho territorio. En este sentido, los estudios sobre cultura en las organizaciones, y específicamente, el análisis transcultural, han demostrado la influencia de la cultura nacional, local y regional en las formas de gestión de las organizaciones.

<sup>37</sup> Por ejemplo, de acuerdo a De la Rosa y Lozano (2011), si lo que interesa es proponer factores relacionados a la homogeneidad organizacional, los argumentos de neoinstitucionalistas de DiMaggio y Powell se tornan pertinentes, por ejemplo el mecanismo normativo permite señalar que la incidencia en las formas de gestión y la dinámica organizacional derivada del grado de profesionalismo de los directivos/dueños será muy particular, es decir, idealmente la alta profesionalización involucrará formas de gestión sustentadas en herramientas administrativas que aparentemente dotan racionalización y la baja profesionalización redundará en formas de gestión aparentemente desestructuradas.

de acuerdo a dicha racionalidad. Dada la diversidad organizacional del campo de las MIPYMES, y de acuerdo a estudios sobre las lógicas de acción de los empresarios de MIPYME, resulta factible establecer que no todos los empresarios actúan bajo una racionalidad económica y organizacional, sino bajo otras lógicas. Por tanto, la efectividad de la implementación de los programas de financiamiento puede verse afectada por no considerar las lógicas alternativas de acción. La perspectiva organizacional de la política pública aplicada a la MIPYME ofrecería el reconocimiento de dichas lógicas de acción, por ejemplo, un estudio neoinstitucional permitiría comprender los marcos institucionales que norman las lógicas de acción de campos organizacionales de la MIPYME. De igual forma, estudios sobre cultura organizacional darían cuenta e informarían a los diseñadores de la política de los programas de financiamiento de la compatibilidad entre los valores organizacionales y los objetivos y metas de dicha política. Asimismo, estudios sobre el pensamiento estratégico de los empresarios de MIPYME permitirían definir la relevancia y/o pertinencia de la política de financiamiento que mira hacia el crecimiento y desarrollo de la MIPYME.

Tales consideraciones sobre la pertinencia de la perspectiva organizacional de la política pública aplicada a la MIPYME, en su faceta de programas de financiamiento, es palpable, si nos remitimos a las evidencias.

Por ejemplo, la tabla 1 indica que de una muestra de 450 empresas que pueden ser consideradas como MIPYME de acuerdo al número de trabajadores, no más de 91 de ellas obtuvieron financiamiento, y de éstas, no más de 29 empresas lo obtuvieron de la banca privada y no más de 2 empresas de la banca de desarrollo.

Asimismo, la fuente principal de financiamiento son los proveedores, lo cual muestra que el financiamiento vía banca privada y de desarrollo no es la clave del éxito de la MIPYME. Si bien el financiamiento es importante, su importancia no debe ser atribuida entonces al financiamiento vía banca privada o de desarrollo, sino al financiamiento vía proveedores (De la Rosa, 2011).

Tabla 1. Total de empresas hasta con 100 empleados que obtuvieron algún tipo de financiamiento 1/

	Enero-marzo 2009	Enero-marzo 2010	Enero-marzo 2011
Total de empresas hasta con 100 empleados que obtuvieron algún tipo de financiamiento2/	91.00	89.90	85.50
De proveedores	83.30	78.90	76.20
De la banca comercial	22.60	29.20	21.90
De la banca en el extranjero	1.50	3.30	1.50
De empresas del grupo corporativo/oficina matriz	N/E	17.00	16.60
De empresas del grupo corporativo	15.20	N/E	N/E
De la banca de desarrollo	1.00	2.40	2.30
Mediante emisión de deuda	2.70	N/E	N/E

Fuente: De la Rosa (2011).

Lo anterior ilustra la manera en que la perspectiva organizacional de la política pública aplicada a la MIPYME puede ayudar a comprender el por qué del estado de la política de financiamiento, haciendo palpable sus límites y alcances.

Como tercer ejemplo,<sup>38</sup> tomamos el caso de las formas de reorganización del aparato productivo, en tanto política industrial de desarrollo de la MIPYME, la cual consiste en recuperar, esencialmente, experiencias exitosas de otras latitudes bajo el ideal de que la cooperación interempresarial deriva en diversos beneficios para las MIPYME, como los siguientes: reducción de costos de transacción, por ejemplo, en suministro, producción y comercialización; aprendizaje interorganizacional en redes, por ejemplo la solución a problemas comunes; desarrollo de capacidades tecnológicas y organizativas entre las MIPYME o entre las MIPYME y la gran empresa; reducción de la incertidumbre de información en cuanto a cantidad, calidad, costo, entre otros factores; favorece la representación ante instancias privadas o públicas; favorece la capacidad de negociación con instancias privadas o públicas; mejor utilización de la capacidad productiva; posibilidad de obtener asistencia técnica e incorporar tecnologías desarrolladas por la empresa de mayor tamaño debido al requerimiento de ésta de alcanzar los niveles de calidad, tiempo y precio requeridos; especialización en determinados productos y servicios, o en componentes de productos existentes o nuevos; acceso con mayor facilidad al crédito dado el respaldo de las empresas en conjunto, el respaldo de la empresa de mayor tamaño o el financiamiento directo de la empresa de mayor tamaño; condiciones de trabajo más estables debido al establecimiento de contratos o acuerdos de largo plazo, lo que redundada por ejemplo, en el mantenimiento o aumento de ventas, o en la permanencia en circunstancias de ambientes

---

<sup>38</sup> Este ejemplo se retoma en extenso de De la Rosa y Contreras (2011).



turbulentos; posibilidad de integrarse a encadenamientos productivos; posibilidad de acceso a la exportación directa o indirecta; entre los más destacables.

En efecto, desde el punto de vista normativo de los modelos de reorganización del aparato productivo, las formas de organización industrial resultan altamente atractivas como medio para la reestructuración de la planta productiva. Pero estos beneficios son posibles y reales sólo cuando éstas son exitosas. A su vez, el éxito de las formas de organización industrial depende de ciertos factores: confianza en el otro –o en los demás– para establecer relaciones que impliquen la realización de un objetivo común a través del esfuerzo conjunto; actitud para cooperar y asociarse por parte de los empresarios, es decir, la disposición para establecer esquemas de operación conjunta y de asociación; aptitud o capacidad para cooperar y asociarse por parte de la empresa, es decir, contar con las condiciones administrativas, productivas y organizacionales necesarias para poder entrar en esquemas de cooperación y asociación; actitud y aptitud para ceder información y generar esquemas de aprendizaje intra e inter empresarial e intra e inter sectorial; obligatoriedad para cumplir los acuerdos, es decir, la expectativa mutua de cumplir a cambio de reciprocidad; contratos, reglas o instituciones formales e informales que reduzcan la incertidumbre de no cumplir los acuerdos; baja percepción de oportunismo y evitación de comportamientos oportunistas; encontrar el número ideal o adecuado de participantes que conformas los esquemas de cooperación interempresarial; tener un fin (o fines) común, es decir, una circunstancia que haga que sólo cooperando se resuelve el problema que originó esa circunstancia; prever

situaciones de ganancia no oportunistas gracias a que se entra en un esquema de cooperación interempresarial; espontaneidad para asociarse y/o asesoría para asociarse a iniciativa propia; experiencias previas en las que haya formado parte de un esquema de cooperación interempresaria; condiciones sociales, culturales e institucionales propicias que estimulen la cooperación interempresarial y la responsabilidad; liderazgo que promueva la cohesión necesaria a la cooperación interempresarial; que los miembros posean una lógica de acumulación y no de subsistencia; en algunos casos contar con recursos financieros.

De estos factores, se destaca para propósitos de este trabajo la aptitud o capacidad para cooperar y asociarse por parte de la empresa. Aunque la actitud para cooperar y asociarse responde a una cuestión individual, también depende del espacio organizacional en el que se desenvuelven los empresarios, ya que una vez que se haya superado la reticencia a la cooperación y/o asociación, los factores organizacionales determinan la capacidad de respuesta de la organización para lograr entrar en los esquemas de cooperación y/o asociación, lo que nos lleva a considerar la aptitud o capacidad para cooperar y asociarse por parte de la empresa. Efectivamente es la dinámica organizacional interna la que con sus diversos factores determina si la organización cuenta o no con la capacidad para entrar en y desarrollar esquemas de cooperación y/o asociación. Así, tomando como ejemplo la cultura organizacional –en tanto uno de los varios componentes de la dinámica organizacional–, en un estudio que abordó la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de una Empresa Integradora, se encontró que, a pesar de que se esperaba que con la creación de la Empresa Integradora el panorama

luciera más alentador para las empresas integradas, los resultados distaron mucho de ser los que el consejo administrativo esperaba obtener, pues la falta de conocimientos con respecto a la estructuración y administración de la organización, la resistencia a cooperar olvidando intereses personales, el haber ignorado por completo los mecanismos de consolidación de una Empresa Integradora, la falta de acuerdos entre los accionistas y sobre todo la ausencia de una cultura organizacional que unifique y de sentido a las partes de la Empresa Integradora, están conduciendo a la organización a la desaparición. Al respecto, en términos de cultura organizacional, los supuestos que deberían establecer relaciones de compenetración entre los niveles jerárquicos de la Empresa Integradora a partir de la forma común de ser percibidos, en realidad han generado una serie de situaciones particulares: 1) para el nivel directivo los valores deben orientar a los empleados hacia la consecución de los objetivos de la organización; 2) los empleados son percibidos como un instrumento más de la producción, por lo que se deben establecer mecanismos de control que permitan incrementar la eficiencia; 3) la interpretación de los empleados que forman parte de los mandos medios y puestos operativos, con respecto a los valores que implementan los gerentes y consejeros administrativos, es que se limitan a concebirlos como un mecanismo de explotación con el que se pretende convencerlos para realizar un máximo esfuerzo sin recibir recompensas tangibles. De esta manera, como resultado, los valores no representan ni generan identidad en los miembros de la organización, por el contrario, son rechazados, ya que se les percibe como un instrumento de control.

En este contexto, el desarrollo de una perspectiva organizacional para el estudio de las formas de organización industrial permitiría comprender en detalle porqué los factores para lograr que éstas sean exitosas son difíciles cumplir.

## **CONCLUSIONES**

Después de este breve desarrollo, es evidente que el desarrollo de una agenda de investigación de problemas organizacionales de MIPYMES que den cuenta de la problemática organizacional de este sector empresarial, abriría las posibilidades de alternativas de política industrial bien conceptualizadas, diseñadas e implementadas, cuyo sustento de encuentre en dicha problemática. La política industrial deberá ser construida sobre la base de un análisis organizacional intrasectorial y un análisis organizacional intersectorial.

Asimismo, se puede establecer que la formulación y realización de la política pública aplicada a la MIPYME falla por el desconocimiento de la población objetivo; pero si esta población objetivo es una organización disfrazada de empresa, entonces, hay que conocer qué implica la noción de organización y el conocimiento organizacional para una mejor formulación y realización de la misma. Por ello, en cierta medida, y al menos para el caso de la MIPYME, los principales actores en la formulación y realización de la política pública, debieran poseer un conocimiento mínimo sobre la problemática organizacional del sector de la MIPYME, en términos específicos, y sobre las organizaciones, en términos generales.

Los ejemplos con los que se han ilustrado los supuestos de la mutua determinación entre la política pública y lo organizacional dejan ver que los estudiosos y practicantes de ambos lados de esta relación

parecen no darse cuenta de ella o parecen ignorarse por la ausencia de la una en la otra, a pesar de compartir, problemas comunes y algunos marcos teóricos.

Lo anterior, lleva a plantear otro punto de importancia, que es la cuestión de cómo llevar la perspectiva organizacional a los hacedores de política pública aplicada a la MIPYME en los espacios legislativos, ya que más allá de los espacios universitarios, los saberes organizacionales están relativamente ausentes.

Tal vez esto se pueda lograr enfocando, desde la MIPYME, a la política pública como un elemento del ambiente de la organización y retomar el conocimiento de los estudiosos de la política pública para que se constituya como algo que facilita organizar, redimensionar y resignificar su ambiente en términos, por ejemplo, de programas de capacitación, asesorías, financiamiento, formas de organización industrial, etcétera, en tanto programas que constituyen la política de apoyo a la MIPYME.

La política pública entonces pasará a ser un elemento del ambiente de la organización, y en el caso concreto de la MIPYME, un sector específico de política pública. Esta categoría –sector de política pública– fracciona y por tanto limita al ambiente, y resulta más útil para trabajar la relación organización-ambiente que las llamadas esferas de la política, lo económico, lo social o lo cultural, las cuales son categorías demasiado amplias y generales para trabajar un fenómeno de rango medio como es la micro, pequeña y mediana organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Burack, Elmaer H. y Smith, Roberto (1987) *Biblioteca de administración de personal y relaciones humanas*, CECSA, México.
- Clegg, Stewart R. y Hardy, Cynthia (1996) "Organizations, Organization and Organizing", en Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; y Nord, Walter R., *Handbook of Organization Studies*, SAGE, London. Pp. 1-28.
- Contreras Manrique, Julio C. y Ayuzabet de la Rosa Alburquerque (2010a) "Organizaciones y políticas públicas. Apreciaciones, indicios y problemas inmediatos para trabajar su relación", en memorias del VIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Individuo y Sociedad. Redes y Formas Emergentes de Organización, Universidad Autónoma Metropolitana e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, ISBN: 978-607-501-027-4
- Contreras Manrique, Julio C. y Ayuzabet de la Rosa Alburquerque (2010b) "Apuntes para un acercamiento a las políticas públicas desde el campo de lo organizacional", en memorias del VII Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional, Universidad Autónoma Metropolitana.
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabet (2011) "La micro, pequeña y mediana empresa y sus mitos: caracterización y consecuencias", en memorias del XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Nacional Autónoma de México, ISBN: 978-607-02-2548-2.

De la Rosa Alburquerque Ayuzabet y Julio C. Contreras Manrique (2011) “Relevancia de la perspectiva organizacional para el estudio de las formas de organización industrial como política del sector industrial de la MIPYME”, en memorias del IX Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, ISBN: 978-607-7856-44-3.

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet y Julio C. Contreras Manrique (2007) “El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales”, en Polis, vol. 3, num. 2, págs. 17-67.

De la Rosa Alburquerque Ayuzabet, Oscar Lozano Carrillo y Julio C. Contreras Manrique (2011) “Política industrial, cooperación interempresarial y MIPYME: un punto de vista crítico”, en memorias del II Congreso Internacional en México sobre las MIPYME, La Universidad Católica UNIVA, Sede Guadalajara, ISBN: 978-607-8153-03-9.

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet y Oscar Lozano Carrillo (2011), “Los grupos de MIPYME relativamente homogéneos como estrategia metodológica para el estudio del campo de la MIPYME”, en Lozano Carrillo, Oscar, Luis Felipe Cisneros Martínez, Juan Cayetano Niebla Zatarain y Ayuzabet de la Rosa Alburquerque (Coords.) *Metodología y estudio de la empresa familiar*, Grupo Editorial Hess, Universidad de Occidente y REMINEO, México, págs. 105-150.

- Dubin, Robert (1987) "La organización y la persona. Introducción"; en Dubin, Robert (1987) *Biblioteca de administración de personal y relaciones humanas*, CECSA, México, Pp. 147-150.
- Etzioni, Amitai (1979) *Organizaciones modernas*, UTEHA, México.
- Hall, Richard (1996) *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice Hall.
- Flores Salgado, José y Salvador García de León Campero (2001) "Las políticas de fomento y las instituciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa: alcances y limitaciones" en Estrada García, Ricardo y José Flores Salgado (comp.), *Estudios Organizacionales y pequeñas y medianas empresas*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, CSH, México, pp. 143-180.
- INEGI (2006b) *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos 2004 (Estratificación de los Establecimientos)*, INEGI, Aguascalientes.
- Méndez, José Luis (1997) "Veinte años de planeación industrial en México", Comercio Exterior, Vol. 47, Núm. 1, Enero, pp. 50-56, México.
- Perrow, Charles (1996) "A Society of Organizations"; en *Theory and Society*, Vol. 20, No. 6 (Dec., 1991), pp. 725- 762.
- Presthus, Robert (1962) *The Organizational Society. An Analysis and a Theory*, Vintage, New York.



**LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MIPYMES MEXIQUENSES,  
CON BASE EN EL PERFIL INDEFINIDO**

**Autor:** Ángel Eduardo Ramírez Nieves.

**Grado:** Maestro

**Institución:** Universidad Tecnológica del Valle de Toluca.

**Dirección:** Carretera del Departamento del D.F. km 7.5, Ejido de Santa María Atarasquillo, Lerma, Estado de México. México

**Teléfono:** (728) 2859552 / 2859969 / 2822247 Ext.: 405

**Correo electrónico:** [ae.ramirezn@hotmail.com](mailto:ae.ramirezn@hotmail.com)

**Autor:** Ana Elena Narro Ramírez.

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

**Dirección:** Prolongación canal de Miramontes #3855, Col. Ex hacienda San Juan de Dios Tlalpan México D.F.

**Teléfono:** (728) 2821377

**Correo electrónico:** [anarro@correo.xoc.uam.mx](mailto:anarro@correo.xoc.uam.mx)

**Autor:** Vicente Ángel Ramírez Barrera.

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.

**Dirección:** Prolongación canal de Miramontes #3855, Col. Ex hacienda San Juan de Dios Tlalpan México D.F.

**Teléfono:** (728) 2821377

**Correo electrónico:** [varbar@correo.xoc.uam.mx](mailto:varbar@correo.xoc.uam.mx)

**Mesa: 2**

# LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MIPYMES MEXIQUENSES, CON BASE EN EL PERFIL INDEFINIDO

## RESUMEN

En el presente trabajo se reflexiona acerca del aprendizaje explícito y tácito, que existe en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) del Municipio de Lerma de Villada del Estado de México. Para ello se considera el **perfil indefinido** de los operadores de los procesos productivos de las mismas y su aprendizaje profesional aplicado en su desempeño laboral. El perfil indefinido de los operadores de tecnologías está constituido por las características subjetivas que han adquirido a través de: 1) la información que les proporciona la empresa y el medio laboral en que se desempeñan, 2) la tecnología inherente a la maquinaria que utilizan para realizar sus labores, 3) el medio social en que viven y 4) el sistema educativo al que han asistido. Para realizar este estudio se llevó a cabo una entrevista y se utilizó el método exploratorio al consultar de manera directa a nueve expertos, a través de un grupo de enfoque. El resultado arrojó que El aprendizaje tácito es un factor que genera un perfil indefinido de los recursos humanos. Y que puede ser una razón para explicar la disminución en el desarrollo de las organizaciones MiPyMES.

...

**Palabras clave:** perfil indefinido y conocimiento implícito.

## **METODOLOGÍA**

El diseño de investigación para desarrollar el presente estudio es de tipo exploratoria, con el propósito de obtener conocimiento y entendimiento a cerca del tipo de perfil en operadores de tecnología pertenecientes diferentes empresas de Lerma Estado de México.

El procedimiento de investigación fue de método directo al consultar a nueve trabajadores quienes formaron el grupo de enfoque. Como representantes del área de ingeniería de sistemas de las organizaciones mexiquenses.

“El grupo de enfoque tiene como propósito principal obtener puntos de vista al escuchar a un grupo de personas del mercado objetivo apropiado al hablar sobre el tema de interés para el investigador” (Malhotra, 2004: 139).

De manera que el grupo de operadores de tecnología, representó una muestra de expertos. “En ciertos estudios es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios” (Sampieri, 2006: 566)

La sesión de investigación se diseñó con dos tipos de métodos para obtener la información deseada del fenómeno de interés. El primer método fue a través de un cuestionario de tres preguntas significativas aplicadas a los participantes, quienes de forma verbal expusieron sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos

implícitos en el tópico tratado. El segundo método fue la observación, con el propósito de identificar patrones de conducta de la gente en forma sistemática, “La observación cualitativa, no es mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas); nada de eso, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Sampieri, 2006: 587)

Para realizar el registro de datos e información, se usaron cintas de audio y video durante las dos horas en que duró la sesión.

La revisión de cintas y análisis de datos, fue un proceso para que los investigadores observaran todo lo que consideraron pertinente; de manera que no utilizaron un formato de registro estándar, sino que el formato es propio al juicio de los científicos. “Ésta es una de las razones por las cuales la observación no se delega; por tal motivo, el investigador cualitativo debe entrenarse en áreas psicológicas, antropológicas, sociológicas, comunicacionales, educativas y otras similares” (Sampieri, 2006: 591)

El papel de moderador estuvo a cargo del mismo investigador, quien realizó las consultas y guió la participación de los asistentes. Mostrando un perfil con los conocimientos y las habilidades fundamentales que señala (Malhotra, 2004), las cuales son: a) Amabilidad y firmeza, para combinar la disciplina con la empatía a fin de generar la interacción necesaria; b) Tolerancia al ser paciente, pero alerta a las señales para mantener la cordialidad del grupo; c) Estimulación del compromiso de los participantes; d) Entendimiento incompleto (orientando a ser más específicos en los comentarios), e)

Alentando a responder a quienes se mostraron pasivos, f)  
Flexibilidad, para improvisar evitando las distracciones del grupo, g)  
Sensibilidad, para guiar la sesión tanto en un nivel intelectual, así como emocional.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

En la búsqueda de razones para entender el impacto que el aprendizaje organizacional tiene en el desempeño de la competitividad empresarial, se toma en cuenta al factor humano como una de las bases que sostienen la competencia de las empresas. Por ello, enfocarse en las formas que los individuos han formado su perfil laboral, es identificar y explicar las características fundamentales que posee cada persona para ocupar un puesto dentro de cualquier área productiva de las organizaciones.

Sin embargo, existe un “escenario altamente incierto” tanto para analizar, como para conocer las trayectorias del aprendizaje de quienes integran parte de los grupos especializados de técnicos operativos. Debido a que el conocimiento de sus funciones es únicamente adquirido a través de la práctica sustentada en pruebas de aciertos y errores, que ante las definiciones teóricas administrativas es común encontrar el significado que guarda la teoría de *descripción de puestos*.

Existen diversos autores que establecen que el puesto es la unidad básica de las organizaciones, que en suma conforman un área. Para que en conjunto, constituyan la organización.

Con base en lo anterior, la descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y las funciones que lo conforman, así como las diferencias con los otros puestos de la organización. Sin embargo, contrariamente la trayectoria de aprendizaje de los individuos no está fundamentada por escrito.

Por lo tanto, la trayectoria laboral que carece de una documentación y reconocimiento oficial, representa un término nombrado “perfil indefinido” como una propuesta para orientar la explicación sistemática dentro de este proyecto de investigación.

(Federick W Taylor, 1911), escribió que: “los trabajadores de cada uno de esos oficios se transmitían los conocimientos en forma oral, a través de los numerosos años en que su oficio se había desarrollado a partir de las condiciones primarias en las que nuestros antepasados distantes practicaban los rudimentos de muchos oficios distintos, hasta el estado actual de subdivisión considerable y creciente del trabajo, en la que cada hombre se especializa en alguna clase relativamente pequeña del mismo”.

Es así como, la propuesta titulada “perfil indefinido”, representa el objeto de estudio. Y es porque existen tanto administradores como colaboradores que superficialmente justifican que su aprendizaje no requiere de una formalidad que la describa, ya que lo realizan como rutina, y por lo mismo “saben lo que deben hacer”.

(William Sexton, 1977) sostuvo que “puesto que nuestros métodos se han transmitido de hombre a hombre, en forma oral y, en la mayoría de los casos, se han aprendido de manera inconsciente, mediante la observación personal. Prácticamente, no hay ningún caso en el que se hayan codificado, analizado o descrito de manera sistemática”.

Los momentos históricos que fueron parte del aprendizaje técnico de los trabajadores, son acciones que argumentan la teoría del aprendizaje empírico. Sin embargo, ante los diversos planteamientos de sistemas administrativos que las organizaciones actualmente adaptan para mostrarse competitivas frente al concepto de los mercados globales.

El perfil indefinido, se construye a través de repeticiones de tareas que sean funcionales a un puesto organizacional, sin que sea documentado y reconocido. Las repeticiones de actividades funcionales sirven como respuestas inmediatas a las necesidades de la organización, sin embargo nuevas necesidades surgen ante conceptos como eficiencia de procesos productivos y rendimientos máximos de recursos adquiridos con el propósito de convertir, mantener o incrementar la competitividad productiva de los negocios.

El ingenio y la experiencia de cada generación, incluso de cada década, ha hecho que se transmita a la siguiente, métodos indudablemente mejores. Puede decirse que este conjunto de conocimientos tradicionales o empíricos constituye la principal posesión de cada trabajador. (William Sexton, 1977)

Para que las organizaciones se muestren competitivas hacen esfuerzos e inversiones que requieren de perfiles integrados por conocimientos tecnológicos, procesos de transformación y de servicios, de idiomas, etcétera. A través de los cuales se muestren competentes al responder de manera inmediata a las innovaciones que existen en el mercado globalizado.

La eficiencia y la maximización de los recursos adquiridos por las organizaciones, se muestran actualmente como variables de logro, como una constante exigencia para las empresas; debido a la innovación tanto tecnología, como de procesos administrativos.

VARIABLES QUE EXIGEN CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS Y CON MAYOR AMPLITUD DE HABILIDADES SECUNDARIAS PARA EJECUTAR LA TAREA FUNCIONAL DEL PUESTO. Pero que, cabe la posibilidad de que un “perfil indefinido”, disminuya el rendimiento óptimo de dichas exigencias. Debido a que el conocimiento de sus funciones es únicamente adquirido a través de la práctica sustentada en pruebas de aciertos y errores, que se reconoce como aprendizaje de tipo experimental. El cual no garantiza el entendimiento pleno tanto de la tecnología vanguardista (indispensable para la innovación competitiva).

Sin embargo, reflexionar acerca del proceso de aprendizaje en las actividades productivas no es suficiente. Se requiere obtener un valor científico que contenga un riguroso proceso de estudio; por lo que, considerar la estimación de una función de producción es una manera objetiva y sistemática de considerar el aprendizaje organizacional.

Por lo tanto, este trabajo parte de la primicia que tiene la función del proceso de aprendizaje organizacional, por lo que es indispensable



considerar como plataforma de estudio a la producción y su correspondiente función; así mismo tener en cuenta otros factores esenciales que están directamente relacionados, como lo es la tecnología y la eficiencia productiva.

Sin embargo, se debe partir de que el aprendizaje es un factor aparentemente subjetivo o invisible para el estudio de la producción; por lo que, es necesario explicarlo con base en criterios y variables que representan ser el conocimiento adquirido a través del desarrollo e historia de las firmas.

Una de las formas para hacer tangible el proceso de aprendizaje y considerarlo dentro de la teoría de la economía a través de función de producción. Es mostrarse de acuerdo al conocimiento que se ha obtenido tanto de proveedores como de clientes para realizar las negociaciones de las empresas, la calidad en los insumos que se adquieren para generar un producto y/o un servicio.

Así mismo, tener en cuenta que la repetición de estas acciones, van generando economías a escala. Representadas en el nivel de efectividad para lograr maximizar las utilidades y minimizar los costos. Teniendo en cuenta que las empresas, mantienen una constante necesidad de obtener utilidades económicas.

Varian (1978), señala: “una empresa produce bienes utilizando distintas combinaciones de factores. Para estudiar sus decisiones, necesitamos contar con un buen instrumento que nos permita resumir sus posibilidades de producción, las combinaciones de factores y de productos que son tecnológicamente viables”.

Con el propósito de encontrar justificaciones, está la posibilidad de referir a Simon Herbert, quien desde su aportación a la teoría de industria organizacional, genera un enfoque de satisfacción llamado “Racionalidad Acotada”. En la que establece, la existencia de límites dentro del desarrollo productivo de las firmas.

Los límites que constituyen la “Racionalidad Acotada” de Simon Herberg, son: 1) Información disponible; 2) Información cognoscitiva de la mente individual; 3) Tiempo disponible para la toma de decisiones.

Si se toma en cuenta estos límites, se puede imaginar que dentro de la trayectoria histórica de una firma, existen resultados tanto eficientes como ineficientes. Pero ambos resultados son experiencia, por lo que es información que sirve para aquellos que toman decisiones en el entendido que buscan beneficios significativos en la riqueza de las firmas.

Por lo tanto, dicha experiencia acumulada es Aprendizaje que sirve para que la entidad maximice sus beneficios y conforme ciertos niveles de ganancias mediante de este factor, creciente a través del tiempo. De manera que tanto el tiempo como la experiencia se convierten en recursos económicos. Entonces, el conocimiento logrado por el ejercicio de funciones productivas (aprendizaje tácito) correlacionado al tiempo de vida que tiene la empresa.

Moricillo, Rodríguez, Casani y Rodríguez P. (2010), titulada el valor de los conocimientos y del aprendizaje como fuente de competencias básicas distintas, argumentan que una eficaz dirección y gestión de las capacidades tecnológicas constituye una de las principales

fuentes de ventajas competitivas sostenibles para las empresas. Por lo anterior, las empresas mexiquenses deben considerar que el conocimiento de sus trabajadores debe estar dirigido hacia la objetividad y reconocimiento de una competitividad organizacional.

En su trabajo de Martín G., Alamada E. y López P. (2009) indicaron que el conocimiento organizativo, así como sus diferentes manifestaciones juegan un papel crucial a la hora de desarrollar de forma efectiva los procesos, productos y proyectos de la empresa. De manera que, el aprendizaje de los trabajadores impacta a las empresas en múltiples factores, por lo que efectividad de la organización tiene como base el conocimiento de quienes operan los procesos de la tecnología.

Alegre y Pirdra (2005) aportaron al tema de Gestión del Conocimiento, que la gestión del conocimiento puede considerarse la más importante de las capacidades dinámicas de la empresa, siendo la base fundamental para el desarrollo de cualquier otra capacidad. Por lo tanto, se refuerza que el factor humano es el elemento más importante de toda estructura empresarial. Y que la organización debe considerar que una de las dinámicas más significativas para una organización es la dinámica personal que cada individuo logra a través de su trayectoria laboral.

Así mismo Martín G., Alamada E. y López P. (2009) en su estudio "El papel del capital intelectual en la innovación tecnológica". Justifican que el conocimiento es una aplicación a las empresas de servicios profesionales de España. Y que esto se conoce a través del análisis

de sus fondos de conocimiento o capital intelectual debería permitirnos determinar las posibilidades de la organización para generar una ventaja competitiva sostenible. Por lo que, la ventaja competitiva establece una correlación dependiente con el conocimiento organizacional.

Todos los conocimientos y experiencia, tienen un valor de reconocimiento ante los accionistas de la empresa. Ya que, al invertir en nuevo equipo tecnológico, se capacitó al personal para que estos manejaran con efectividad las funciones vanguardistas de una nueva tecnología; sin embargo, no así se capacitó en las técnicas de grabación, movimientos de cámara y encuadres de escenario, colocación de micrófonos, iluminación de escenas etc. Debido a que, el conocimiento técnico representa el dominio de producir televisión, y la tecnología solamente representa un fenómeno de evolución.

Luego entonces, sino se considera el proceso de aprendizaje al estimar la función de producción, se estaría dejado de considerar el valor agregado de la mano de obra. Lo que significa que la firma no ha acumulado experiencia, que las funciones que ejercen los trabajadores carecen de conocimiento previo y estaría estimando en 0 (cero). Las decisiones de los directivos, también estarían basadas únicamente en cálculos numéricos sin contemplar que los aciertos y errores, son también una base para disminuir riesgos o acertar laudos que han orientado a la productividad de una empresa a generar riqueza y utilidades contables día a día para seguir sumando tiempo de existencia.

El proceso de aprendizaje, toma un sentido de bienestar para las MiPymes, ya que sin su consideración dentro de la función producción no estarían presentes los operadores (factor humano). Los insumos y la tecnología por sí mismos no son operados dentro del proceso productivo. Se requieren del quién o quiénes son los ejecutores de las actividades productivas. Por lo tanto, el proceso de aprendizaje, hace valida la existencia del Factor Humano, llamado factor laboral de la función de producción.

$$y = AL^{cL} K^{cK} T C^{cTc}$$

En conclusión, la función de producción, reconoce que el proceso de aprendizaje laboral, es un factor que debe estar contemplado, como lo es el capital de la firma y la tecnología que impacta en la eficiencia de combinación de insumos.

Sin el proceso de aprendizaje, capital y tecnología no tendrían operación alguna.

## **RESULTADOS**

1. ¿Cómo fue su proceso de aprendizaje para ser tutor?
-

P1	Su proceso de aprendizaje fue en dos vertientes: la primera a través del aprendizaje tácito y la segunda acercándose a quienes considera que tienen dominio y conocimiento, centrando su interés en el proceso administrativo.
P2	Su proceso de aprendizaje fue tácito a prueba y error.
P3	Usa su experiencia previa en la industria y la adapta al ambiente escolar.
P4	Tiene un aprendizaje tácito a prueba y error, incorporando en el proceso una habilidad personal que es saber escuchar.
P5	Logra su aprendizaje de forma tácita y a través de la convivencia social, observando y preguntando a quienes el considera que tienen experiencia.
P6	Su aprendizaje ha sido tácito y se ha modificado en función de la conceptualización de tutoría.
P7	Ha tenido un aprendizaje tácito en dos vertientes, uno a través de la convivencia social y otro a través de su experiencia diaria. Mientras su aprendizaje formal ha sido a través de la capacitación.
P8	Su aprendizaje se ha dado de forma tácita en tres niveles, uno a través de la convivencia social, dos observado y tres a prueba y error.
P9	Marca etapas de aprendizaje, lo expresa en tres vertientes: la primera a través de la convivencia con expertos, la segunda por medio de la observación y análisis y la tercera en su propia experiencia.

*Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida del grupo de enfoque de expertos, realizado en la UTVT, agosto, 2012.*

---

2. ¿Cómo usan su experiencia personal para acompañar su proceso de aprendizaje?

P1	Comparte su experiencia para ayudar a nuevos compañeros.
P2	Plantea su problemática, las opciones que tomo, los resultados que obtuvo y los evalúa como buenos o malos según su propio criterio
P3	Usa su experiencia para ejemplificar a los alumnos situaciones que se le complicaron en su trayectoria universitaria.
P4	Considera que la situación generacional no le permite usar su experiencia para orientar al estudiante.
P5	Utiliza su experiencia como posible solución a la problemática del estudiante haciendo énfasis en la diferenciación de las circunstancias dadas.
P6	Usa experiencia a partir de valores universales evitando caer en la temporalidad; usa ejemplos de vida de otros estudiantes.

P7	Utiliza su experiencia para plantear soluciones a los problemas.
P8	Más que la propia experiencia usa ejemplos de otros estudiantes que hayan tenido situaciones similares o más difíciles.
P9	No dio respuesta.

*Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida del grupo de enfoque de expertos, realizado en la UTVT, agosto, 2012.*

3. ¿Cómo manejan los casos en los cuales la problemática de sus funciones escapa a su propia experiencia?

P1	Pide auxilio con compañeros del departamento y el director de la empresa.
----	---



P2	Pide auxilio con compañeros del departamento y el director de la empresa.
P3	Pide auxilio con compañeros del departamento y el director de la empresa.
P4	Pide ayuda a sus compañeros y a los especialistas según la problemática.
P5	Pide auxilio con compañeros del departamento y el director de la empresa.
P6	Pide ayuda a sus compañeros y a los especialistas según la problemática.
P7	Pide auxilio con compañeros del departamento y el director de la empresa.
P8	Pide auxilio con compañeros del departamento y el director de la empresa.
P9	Pide auxilio con compañeros del departamento y el director de la empresa..

*Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida del grupo de enfoque de expertos, realizado en la UTVT, agosto, 2012.*

## **CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

1. El aprendizaje tácito es un factor que genera un perfil indefinido de los recursos humanos. Y que puede ser una razón para explicar la disminución en el desarrollo de las organizaciones MiPyMES.

2. El proceso de aprendizaje se genera desde tres perspectivas. La primera se da desde la impronta en el trabajador recién incorporado a la organización, dado que percibe como modelo al trabajador con mayor antigüedad. Por lo que, la convivencia informal se convierte en una fuente de aprendizaje formal.

La segunda perspectiva es a través de la propia experiencia obtenida de ejercer la actividad y de reconocer los errores cometidos en el proceso. Por lo que el acierto y el error son los medios para el conocimiento de tutoría.

Y la tercera es el aprendizaje formal que se obtuvo a partir de la capacitación.

3. Por lo tanto, el aprendizaje tácito representa la base del conocimiento que muestra un trabajador ante sus funciones.

## BIBLIOGRAFIA

- BARBA A. Antonio. Cultura en las Organizaciones, Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales. Ed. 1997 Vertiente, Pág. 52-57.
- FERRAN A. Magdalena. SPSS para windows, análisis estadístico. Ed. Mc Graw Hill, pág. 2-6
- ZACARÍAS O. Eladio. Así se Investiga, Pasos para hacer una Investigación. Clásicos Roxsil
- DRUCKER Peter. La gerencia de empresas. Ed. Hermes, pág. 27
- RUSSEL L. ACKOFF. Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa.
- KERLINGER N. Fred. Investigación del comportamiento, métodos de Investigación en Ciencias Sociales. Ed. Mc Grawn Hill. Pág. 6
- ARGYRIS Chris. Sobre el aprendizaje organizacional. Ed. Oxford
- DALLAS E. Johson. Métodos multivariados aplicados al análisis de datos. Ed. Thomson
- JEFFREY PFREFFER. Ventaja competitiva a través de la gente, cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. Ed. CECSA
- BIERMAN, H., Bonini, C. & Hausman, W.; Análisis cuantitativo para la toma de decisions; Ed. Addison Wesley Iberoamericana, S. A.; USA, 1994. Pp. 559-591.

- SIMON, Herbert A., El Comportamiento Administrativo. Estudio de los Procesos de Adopción de Decisiones en la Organización Administrativa; Ed. Aguilar, Economía de la empresa; Argentina, 1979.
- HALL H. Richard. Organizaciones: estructura y proceso. Ed. Prentice/Hall Internacional; Madrid, 1980. Pág. 11-25.
- GOODSTAIN Leonard. Planeación estratégica aplicada. Ed. Mc Graw Hill; Colombia, 1998. Pág. 65-83.
- JOURGENSON Gayou. Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología. Ed. Paídos Educador; España 2003. Pág. 31-70.
- MARGULIES Newton. Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología. Ed. Diana Técnico; México 1974. Pág. 13-85
- BOCHELARD Gaston. La formación del espíritu científico: contribución a un psicoanálisis del conocimiento obtivo.Ed. Siglo XXI editores. Argentina 2004.

### **Fuentes electrónicas**

(1) [http://poderedomex.com/notas.asp?nota\\_id=18615](http://poderedomex.com/notas.asp?nota_id=18615)

(2) <http://www.monografias.com/trabajos17/toma-decisiones-sistemas/toma-decisiones-sistemas.shtml>