

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



FACTORES CULTURALES QUE DETERMINAN LA INNOVACIÓN EN MIPYMES: DETERMINANDO LA INCIDENCIA DE LA CULTURA EN LA COMPETITIVIDAD

Tesis que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: LAE Laura Estela Navarrete Navarro

Directores de tesis: Dr. Juan Antonio Ortiz Valdés y Dr. Guillermo Pérez Esparza

Mi Agradecimiento

A Juan y Guillermo, por convertirse en mis cómplices ante las dificultades de este trabajo y darme luz para mantener el rumbo.

Al padre José Hernández SJ y a Juan Carlos Núñez, por haberme pedido disminuir el ritmo, retomar este esfuerzo y ofrecerme las condiciones para ello.

A mis compañeros del Centro Universidad Empresa, con quiénes he compartido por años, la pasión por encontrar formas para apoyar a que las Micro y Pequeñas Empresas sean mejores lugares para todos los deseos de coincidir con su proyecto de vida en ellas.

A Francisco, Mariana y Francisco Eduardo, las tres personas que cada día son mi motivo más importante para seguir adelante y, quiénes han aceptado por años, que dedique atención y tiempo de familia a esta labor que también es parte de mi vida.

RESUMEN

Elevar la competitividad de las MiPyMEs, es una tarea ardua que implica una mirada de desarrollo empresarial. La importancia que poseen dentro del ámbito socioeconómico y, al mismo tiempo, la vulnerabilidad operativa que observan en su mayoría, son implicaciones que muestran dificultades que no son fáciles de superar si no se aborda, como parte del proceso de consultoría, la modificación de su cultura organizacional.

En este sentido, se plantean los factores que deberían observarse en una cultura para la competitividad y en base a los mismos, se deriva un instrumento de diagnóstico para evaluarlos y utilizar los resultados dentro de la primer etapa en un proceso de consultoría.

Esta propuesta se basa en el trabajo desarrollado desde hace varios años en el Centro Universidad Empresa del ITESO, en donde se ha conformado una herramienta amplia de diagnóstico, que a diferencia de lo comúnmente realizado, aborda no solo la identificación de la situación actual, sino también las características de un estadio de madurez que guarda la empresa, y que debe tomarse como referente para impulsarla a un nivel superior.

La aplicación del diagnóstico de cultura en un número reducido de casos, permitió de manera central: validar la formulación del cuestionario. Este mostró que las empresas con un diagnóstico favorable sobre los elementos indagados en su cultura, también coincidieron con ser las que operaban con mejores resultados. Por otra parte, la posibilidad de dicho diagnóstico para ofrecer contribuciones valiosas a los consultores involucrados, también hizo aportaciones para los propios empresarios, que manifestaron obtener una visión distinta de su empresa al ubicar y comprender elementos más allá de caracterizaciones de tipo funcional (financieras, de mercado, de producción, etc.), que les permiten identificar prácticas que contribuyen a mejorar el desempeño de sus organizaciones.

Palabras Clave

MiPyMEs (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), Diagnóstico, Cultura Organizacional, Desarrollo empresarial, Competitividad.

Contenido

1. Introducción.....	1
1.1 Descripción y Planteamiento del problema.....	1
1.2 Objetivo de investigación.....	8
1.3 Resultados esperados, con base a alcances y limitaciones.....	8
2. Marco Teórico.....	11
2.1 La Competitividad Empresarial, su papel y justificación.....	11
2.2 Empresas Competitivas.....	21
2.3 Micro Pequeñas y Medianas Empresas.....	35
2.3.1 Números y Cifras.....	37
2.3.2 Madurez y Desarrollo.....	47
2.3.3 Crecimiento y Avance.....	54
2.3.4 Gestión interna y externa.....	59
3. Configuración del concepto y la herramienta.....	104
3.1 Construcción del Concepto.....	104
3.2 Integración de la herramienta de diagnóstico.....	117
4. Metodología.....	132
4.1 Selección y Validación de los ítems para integración del instrumento.....	136
4.2 Prueba del instrumento a través del diagnóstico de casos.....	138
4.3 Prueba de ítems y de resultados empresariales.....	140
4.3.1 En cuanto a los ítems.....	140
4.3.2 Sobre los resultados por empresa.....	140
5. Resultados.....	142
5.1 Validación de la configuración del instrumento.....	145
5.2 Validación de los resultados del instrumento (por campo).....	153
6. Conclusiones.....	171
ANEXOS.....	185
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	207

1. Introducción

1.1 Descripción y Planteamiento del problema

El presente trabajo se enmarca en las labores del Centro Universidad Empresa (CUE) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), con respecto a la línea del desarrollo empresarial en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs).

Desde el inicio de su fundación, en 1997, como instancia con otro nombre y de menor tamaño, dicho Centro asumió como parte central de sus esfuerzos la realización de proyectos de vinculación con MiPyMEs, con objeto de que las mismas encontraran e implantaran acciones de mejora para actuar competitivamente y, de esa manera, robustecer su impacto socioeconómico, referido a fortalecer (cualitativa y cuantitativamente) su función de generación de empleo.

El Centro estableció desde sus inicios la reflexión y revisión de los proyectos realizados, a fin de mantener una dinámica de mejora continua. Durante la exploración de los resultados de empresas participantes en los distintos proyectos -que utilizan la consultoría como el método de trabajo- el CUE identificó la necesidad de desarrollar herramientas y fundamentar con mayor detenimiento tanto el marco referencial, como las metodologías que estaban siendo utilizadas para impactar en la competitividad, con miras a impulsar el desarrollo de las propias organizaciones.

Entre los principales esfuerzos realizados para ello, se ubica la construcción de una herramienta de diagnóstico, que tiene por objeto identificar, en un primer momento, cuáles son las dimensiones

en las que la empresa presenta áreas de mejora y que pudieran ser abordadas de manera inmediata; pero, al mismo tiempo, permita situarla en alguno de cuatro niveles de competitividad, asociados con la madurez de su actuación (lo que se denomina nivel de desarrollo). Los niveles determinados en el CUE para tal efecto son: sobrevivencia, básica, confiable y competente; el más bajo es el de sobrevivencia, y el más alto, el de competente.

De manera habitual, los profesionales e instancias dedicadas a la consultoría cuentan con algún tipo de método y herramientas para realizar diagnósticos en las organizaciones; pero no es común que el diagnóstico se realice con un enfoque de desarrollo empresarial. Es necesario explicar un poco más las razones por las que el CUE ha dedicado tiempo y esfuerzo a una herramienta con estas características y clarificar el aporte de este producto en la asistencia y apoyo a las MiPyMEs.

Los motivos para la falta de resultados esperados en las MiPyMEs son, como en cualquier otro fenómeno de esta índole, muy variados. Es claro que la competitividad que requieren lograr actualmente estas organizaciones se ha transformado a raíz de cambios sustanciales en su entorno, que iniciaron hace años (crisis económicas nacionales, apertura de los mercados y, por tanto, desaparición del proteccionismo), así como a otros más recientes (entre los principales, la nueva reforma fiscal y un entorno cuya constante es el cambio).

Sin embargo, se afirma también que la competitividad depende de la toma de decisiones o actuaciones que están en manos de quienes conforman y lideran este tipo de organizaciones; al respecto, Pérez Esparza (2013) explicita de manera muy clara que, en su investigación, aparecen aportes de autores y organismos de corte internacional -como la Organización para la Cooperación

y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)-, que concluyen en que existen factores, tanto internos como externos, que frenan la competitividad. Citando a Lilianne Pavón, de la Cepal, Pérez refiere que ella destaca entre los internos, tanto problemas de organización y estructura, como del área de producción; mientras que, entre los externos señala dos principales: el entorno (que comprende las repercusiones derivadas de problemas económicos y la globalización, entre otros) y lo relativo a la política gubernamental (donde ubica, por ejemplo, la fiscalización, reglamentación y la ineficacia de sus programas).

La experiencia del CUE y la reflexión continua que ha hecho sobre sus aprendizajes¹ ha mostrado que los planteamientos de aporte a la competitividad de una empresa implican, entre otros, cambios y ajustes en su gestión interna de frente a los retos externos. Considerando que la empresa tiene control sobre sus propios medios y no sobre lo que sucede en el entorno, la apuesta principal está en la manera en la que tanto sus procesos, como sus integrantes, se transformen para desarrollar mejores capacidades y dar respuestas que sean valiosas en su medio ambiente.

De ahí que sea fundamental no solo conocer lo que hace una empresa en un momento determinado, y cómo, debería o desearía hacerlo para estar mejor, sino tener mayor claridad de lo que le impide o facilita la ruta para lograr el cambio o adaptación en la dirección adecuada; de esta manera los planes de trabajo durante los procesos de consultoría podrían ser mejor implementados y aportar al sostenimiento futuro de las transformaciones realizadas. En sentido de ello, se trata de identificar los aspectos mínimos centrales, que permitan obtener “pistas” y trazar rutas que focalicen los esfuerzos para el desarrollo de la empresa en su conjunto; de esta manera cuando se

¹ El Centro ha atendido a lo largo de los años más de 500 MiPyMEs utilizando diferentes esquemas de consultoría o asesoría.

hace el acercamiento a una organización en cuestión, la fase inicial de diagnóstico debe ser lo más precisa posible.

En un proceso de consultoría se pueden ubicar, de forma generalizada, cuatro etapas en total: diagnóstico, formulación de propuestas de mejora, implantación y cierre (que incluye la evaluación de logros y el cierre mismo del proceso). Su interconexión es indudable y, de igual manera, la importancia de realizarlas, todas y cada una, con profundidad y certeza. Sin embargo, sobresale la importancia del diagnóstico como etapa de inicio debido a que, si se comienza equívocamente en la ubicación de lo que se abordará o se hace una interpretación poco acertada sobre la fuente de un problema, las mejoras serán formuladas e implantadas con una base errada y, por tanto, la evaluación evidenciará un resultado adverso o bien una falta de logro en aquello que se deseaba mejorar; lo que pone en evidencia además, que todo lo invertido en los cambios no fue productivo en la dirección anhelada.

La relevancia que reviste el diagnóstico se expresa en las opiniones de algunos autores, como la función de “liderazgo” “o “guía” que juega con respecto a las otras etapas. Edgar Schein (1990) refiere que el proceso de consultoría ayuda al gerente a definir el diagnóstico que, finalmente, le conducirá a programas de acción y a cambios concretos para mejorar la situación. Mientras que Kubr M. (2002) menciona que

en esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, establecer de manera pormenorizada los objetivos que se han de alcanzar con el cometido y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente... Se sintetizan los resultados de la fase de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las medidas propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados (p.26).

Y añade enseguida el mismo Kubr M. (2002) que

Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Una meta igualmente importante consiste en examinar las relaciones entre el problema de que se trate y los objetivos y resultados globales alcanzados por la organización cliente, y averiguar la capacidad potencial del cliente para efectuar cambios y resolver el problema con eficacia (p.187)

Es fundamental resaltar que la etapa de diagnóstico o de análisis interno debe ser acompañada y complementada con un análisis del entorno en que se desenvuelve la empresa; solo de esta forma, el planteamiento futuro contará con bases más sólidas. En la concepción indudable de que la empresa debe contar con claridad sobre sus objetivos futuros y tener estrategias para lograrlos, estas deben considerar aquellos factores que pueden ser utilizados a favor o bien que están en contra, tanto dentro como fuera de la empresa.

Ante la relevancia que tienen por igual estos dos tipos de análisis, se puntualiza que en este trabajo se abordará solamente el que refiere el conocimiento hacia el interior de la empresa y que es conocido comúnmente como diagnóstico. Sin embargo, este no puede limitarse a una mirada de indagación interna con un recorte o aislamiento de la realidad en que la empresa actúa (y que mantiene un dinamismo constante); el diagnóstico cobra fuerza en obtener, a través de la indagación en las prácticas empresariales, cómo se da la interacción con su entorno y, a partir de ello, plantear las posibilidades para un futuro cada vez más favorable, más hacia la competitividad.

En conclusión, el diagnóstico aplicado de manera tradicional pondrá al descubierto las pautas para los cursos a seguir, partiendo de un problema o área de mejora, lo que, a su vez, permitirá acotar la duración y el impacto en lo inmediato (resolución de una situación específica que refiere

a una coyuntura); sin embargo, es de suma importancia no olvidar que el mismo proceso de indagación proporciona una cantidad de información que posibilita una visión de la organización en conjunto, como lo refiere Kubr en la cita que antecede "... y los objetivos y resultados globales alcanzados por la organización...", y por ende, aporta elementos para plantear opciones hacia un futuro deseable, con una visión de estrategia y desarrollo (más allá de la coyuntura y considerando el entorno cambiante).

Dado que en su mayoría, las MiPyMEs que ha atendido el Centro se ubican en los dos niveles más bajos de madurez y no cuentan con una gran cantidad de recursos propios; los esfuerzos han sido arduos y han mostrado que el avance hacia la competitividad en estos casos suele ser un camino de mediano a largo plazo. Esto ha ocasionado que el CUE, desde hace varios años, opte por aplicar un diagnóstico que conjugue elementos de la forma tradicional con la de desarrollo y proponga un "diagnóstico para el desarrollo empresarial", enfatizando que se pretende no solo apoyar a la empresa en el momento puntual, sino contribuir a su futura sostenibilidad; por tanto, conocer su nivel de desarrollo actual y aportar en pautas hacia el logro de niveles superiores, es la diferencia respecto a un habitual proceso de consultoría. Desde la revisión que realiza Reyes Guzmán en una investigación referente a Centros que apoyan a MiPyMEs, hay coincidencia con sostener una visión de esfuerzos de mediano a largo plazo para obtener resultados. Dos ejemplos que ubica Reyes Guzmán E. (2015) son:

Otro punto de vista de continuidad es el que aporta el cofundador de American Online John Horn junto con Pleasence (2012) de McKinsey, tratando de hacer una recomendación para empresarios y emprendedores: argumentan que lo importante es que no solo formen empresas de largo plazo, y que no sólo tengan la pasión de iniciar un negocio, sino la perseverancia para continuar con él.

Otro estudio que fortalece el factor de continuidad de manera teórica práctica es el estudio de la Comisión Económica para América Latina CEPAL, (2011), en su artículo llamado Políticas

de apoyo a las pymes en América Latina, entre avances innovadores y desafíos institucionales, en donde señala que en términos generales el tiempo promedio para asegurar la sostenibilidad de un proyecto supera los cuatro años. Para aumentar la probabilidad de sostenibilidad y continuidad de las iniciativas a favor de las MIPYMES, el enfoque debe ser multianual (p.69).

A partir de estas delimitaciones, toca ahora explicar un poco más lo que se refiere al instrumento mismo que ya se tiene para realizar el diagnóstico. Se observa que éste no solo realiza un abordaje o exploración de las funciones de la empresa (mercadotecnia y ventas, finanzas, operaciones, administración), sino también sobre ámbitos transversales a estas, como la calidad, la estrategia, la innovación y la información, pero no se identifica de manera clara, con ninguno de los dos grupos (funcionales y transversales) lo relativo a una exploración explícita de la cultura empresarial; ausencia que cobra relevancia, ya que a esta última es a la que -desde los estudiosos de la gestión empresarial- se considera principal responsable de la actuación de los integrantes y, en este sentido, la que daría la pauta para que la empresa modifique su comportamiento en aras de mejorar sus capacidades e interacción con el entorno.

Por ello, recientemente se decidió desarrollar, en dicho instrumento, un apartado sobre el diagnóstico de la cultura organizacional; la primera versión fue elaborada por Karla Alejandra Ibáñez Saldaña durante el 2013 y el primer semestre del 2014, como parte de su trabajo de obtención de grado de la maestría en administración del Iteso. En esta formulación se hizo un valioso esfuerzo por identificar en la totalidad del instrumento de diagnóstico original (conocido como DIE por Diagnóstico Empresarial) las posibles interrogantes que ya existían (en campos ya sea funcionales o transversales) y que fuesen pertinentes para identificar aspectos de la cultura organizacional, así como en añadir otras que no se encontraban en el mismo, pero presentaban relevancia para el diagnóstico deseado.

El enfoque de la formulación en dicho trabajo consideró elementos de la cultura organizacional en base a sus dos funciones centrales, integración interna y adaptación externa, con una fuerte orientación hacia la cultura de innovación en las empresas. Debido a que la innovación no es un elemento presente en la mayoría de los casos que se atienden por el CUE (es muy bajo el número de empresas que realizan funciones de innovación) y que no es este el factor exclusivo que sostiene la competitividad, se hace necesario reformular la herramienta hacia un diagnóstico con una visión más amplia.

1.2 Objetivo de investigación

Considerando lo señalado en el apartado que antecede, se concentran los esfuerzos de este trabajo en integrar un marco de referencia que se traduzca en un instrumento de diagnóstico que explore la cultura existente en las MiPyMEs, considerando la incidencia de esta en el logro de la competitividad y con miras al desarrollo empresarial. La formulación de dicho instrumento tomará como punto de partida la herramienta de diagnóstico elaborada por Ibáñez Saldaña y el hecho de que se trata de una herramienta que se integrará de inmediato al DIE; eso implicará mantener presentes los cuatro niveles o estadios de madurez que ya se observan (se profundizará en un apartado posterior sobre esta propuesta con un enfoque al desarrollo de la empresa).

1.3 Resultados esperados, con base a alcances y limitaciones

El fruto último es contar con un instrumento para el diagnóstico de la cultura empresarial, de manera que permita identificar si se encuentran presentes elementos favorecedores para el despliegue de la competitividad y, al mismo tiempo, ubique el nivel de desarrollo en que se

encuentra la propia organización; todo ello considerando el tipo de empresas que atiende el CUE (como ya se mencionó MiPyMEs con bajo desarrollo tecnológico y escasa innovación formal).

Como productos o resultados “intermedios” deberán lograrse los siguientes:

- Un conjunto de preguntas o ítems considerando el concepto de cultura organizacional (no solamente con enfoque en cultura de innovación) y su incidencia en la competitividad
- Una prueba piloto con número acotado de empresas que permita hacer válida la funcionalidad en la aplicación de la nueva versión de instrumento

Toda cultura de una organización se ve influida por elementos que provienen de otras culturas; en el primer nivel, los investigadores señalan la influencia de la cultura nacional (Hofstede ha sido uno de los principales ponentes en este ámbito y desarrollado investigaciones que comparan 5 dimensiones en varios países, identificando las similitudes y diferencias), y, de manera más cercana, se identifica la cultura del propio sector o industria (donde los investigadores aluden a las costumbres y prácticas consideradas propias del mismo).

Sin embargo, la construcción de esta propuesta aspira solamente a identificar aspectos de la cultura que priva al interior de la empresa, y no sobre la correlación que guarda esta con los ámbitos externos ya mencionados. No es viable en este esfuerzo, ni se pretende, diagnosticar los factores nacionales, regionales o sectoriales que inciden en la cultura organizacional; ello implica un estudio más amplio y por tanto se sugiere que este tipo de análisis pueda desarrollarse en alguna otra investigación distinta a la presente, considerando además, que ya existen trabajos sobre este

tema y que son referentes de consulta (como los estudios de Hofstede que han comparado incluso culturas entre diversos países).

El aporte y la valía de este trabajo se ubica en la posibilidad de aportar al Centro Universidad Empresa contar con una herramienta de diagnóstico interno, que, además de identificar áreas de mejora sobre aspectos técnicos, financieros y humanos -en base a funciones empresariales como mercadotecnia, producción, finanzas o gestión de recursos humanos-, pueda también ubicar cuáles de las prácticas o modos de actuar que se ejercen en la empresa favorecen, o bien inhiben, rutas para su desarrollo y para la competitividad. Esto facilitará determinar aspectos de trabajo con los colaboradores y con el empresario que deban ser atendidos en la interacción durante los procesos de intervención, y, a partir de ello, los consultores cuenten con elementos para establecer estrategias que apunten el cambio deseado.

2. Marco Teórico

A fin de establecer un marco para comprender las razones por las que el CUE ha considerado dar un especial interés en aportar a la competitividad y al desarrollo empresarial, considerando la incidencia de la cultura en ello; se enuncian a continuación una serie de apartados que pretenden definir y relacionar de manera acotada los términos relacionados con lo anterior. Incluyendo lo que será entendido por competitividad, su importancia en el contexto actual, las MiPyMEs y lo que se entiende por cultura organizacional.

Se inicia con una breve explicación de cómo la competitividad ha pasado de ser una preocupación solo para las empresas, a convertirse en una materia de trabajo común para estas y otro tipo de organizaciones, dada su importancia tanto en la *gestión* como en el *desarrollo*.

2.1 La Competitividad Empresarial, su papel y justificación.

Desde la década de los ochenta, se tenía ya un reconocimiento de los cambios trascendentales que se estaban suscitando en el mundo, no solo referidos al tema de los negocios, sino al avance en ciclos cada vez más cortos del conocimiento, la tecnología y las comunicaciones; las fronteras y divisiones entre países fueron desapareciendo con el fenómeno de la globalización y trayendo consigo ventajas y desventajas, que significaron, en la mayoría de los casos, retos a superar para muchas de las economías (sobre todo, aquellas con menor desarrollo).

Las organizaciones empresariales iniciaron su preocupación ante las posibilidades de ser desplazadas por otras, que logaran ser más atractivas para los clientes, o bien, por encontrar cómo

aprovechar oportunidades para crecer su mercado. En corto tiempo, a esta inquietud empresarial sobre los efectos observados se sumó otro tipo de organismos no empresariales.

Los problemas sociales y económicos que enfrentamos como sociedad en este momento y, de manera especial, los que se presentan en nuestro país, han generado en muchos actores una serie de reflexiones que refieren al desarrollo empresarial. La falta de empleo suficiente y en las condiciones deseadas (en cuanto a aspectos cualitativos como la permanencia y la formalidad) es, por ejemplo, un elemento de especial atención dada su asociación con impactos en temas tales, como la mejora del bienestar personal y la disminución de individuos que se refugian en actividades ilícitas e, incluso, asociadas a la delincuencia. Como se mencionó, no se trata de una preocupación nueva y tiene relevancia desde hace varios años atrás, citando un ejemplo, en su discusión sobre la competitividad del país, Ruíz Durán C. (2004) señalaba ya entonces, que

entre los factores que han inhibido el crecimiento y la competitividad del país, está el que no ha sido capaz de generar empleos de alta calidad, lo que ha incrementado la informalidad y la mala distribución de la riqueza, forzando a que se genere una corriente migratoria del orden de las 400 mil personas al año hacia los Estados Unidos, lo que ha provocado una sangría de recursos humanos capacitados (p.31).

En fechas más recientes se observa que, en diferentes foros -académicos, de gobierno en sus tres niveles y cámaras empresariales- la búsqueda y la construcción de propuestas de trabajo conjunto, para que tanto el país como las empresas actúen de manera competitiva; es un tema no solo recurrente, sino central. En este sentido, ha surgido una serie de iniciativas, a través de diversos programas, dirigidas a acciones que impulsen a los negocios y, en consecuencia, a nuestra economía hacia esta ruta tan deseada. Como ejemplo de lo anterior, baste citar, a nivel gobierno -concretamente por parte de la Secretaría de Economía a nivel nacional-, la creación del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), efectuada apenas en el 2012, junto con el Fondo Nacional

del emprendedor (FNE), A continuación lo que citan como parte de su presentación oficial (<http://www.secretaría.de.economía.gob.mx>)

INADEM

El Instituto Nacional del Emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

FONDO NACIONAL EMPRENDEDOR

Fomentar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, mediante el fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional, así como impulsar la consolidación de una economía innovadora, dinámica y competitiva que se sustente crecientemente en MIPYMES más productivas ubicadas en sectores estratégicos.

Para lograrlo, el FONDO NACIONAL EMPRENDEDOR cuenta con diversas categorías y un amplio abanico de CONVOCATORIAS que permitirán a los emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas del país solicitar apoyos para crear, fortalecer y hacer más competitivas a sus empresas.

Una revisión a lo que se propone en lo arriba mencionado, permite identificar que se reúne a varios de los conceptos del management o gestión empresarial y se otorga un rol central a los actores líderes de los negocios (emprendedores y empresarios) para el logro de los requerimientos esperados en el desempeño de las empresas. Términos como *productividad*, *estrategia* o *innovación*, se colocan en la palestra de lo que ha conducido la búsqueda hacia un nuevo modo de funcionar que pueda alentar el crecimiento de las empresas y, con ello, impulsar la mejora del país. En función de lo anterior se hace necesario analizar con mayor detenimiento lo que se enuncia como “competitividad” y lo que refiere a una “empresa competitiva”; esto permitirá, a su vez, aportar elementos de contexto al tema del presente trabajo sobre la cultura y su incidencia en la competitividad.

La competitividad se ubica como un concepto de actualidad, altamente citado y que aparece como el punto central o, según se vea, el destino de muchos esfuerzos vigentes. Para lograr una mayor comprensión de lo que implica, es importante señalar, en primer instancia, que este término tiene diferentes significados, dependiendo del alcance o enfoque por el que se opte para abordarlo; a fin de ubicar cuál es el que se asume para este estudio, se iniciará por citar de manera general cuántos y cuáles son, para, enseguida, centrar la atención en la definición de competitividad seleccionada.

De esta manera por ejemplo, Abdel G. y Romo Murillo D (2004) citan que, desde 1992,

Nelson identificó tres de estos grupos en la literatura sobre competitividad:

- Estudios enfocados en empresas individuales
- Estudios enfocados en el desempeño macroeconómico de las economías nacionales, y
- Estudios enfocados en la formulación de políticas industriales (p.40).

Y en base a todos estos, los mismos Abdel y Romo Murillo identifican cuatro diferentes niveles de competitividad: de empresa, de industria, de región y de país.

Para Fajnzylber, en el mercado internacional no sólo compiten las empresas, también se confrontan sistemas productivos, esquemas institucionales y organizaciones sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante, pero integrado en una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, las relaciones gerencial-laborales, el aparato institucional público y privado, el sistema financiero, entre otros (es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional).

Los cuatro niveles que él identifica son los siguientes: nivel micro, en que se ubica a las empresas; el nivel meso correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas

de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; el nivel macro, que corresponde al nivel nacional y que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño; y, por último, el que se llama nivel meta (también nacional y en relación con otros países), que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica.

Tomando ahora como referencia la perspectiva de autores, ya no extranjeros, sino de nuestro país, encontramos que Villarreal y Villarreal presentan el tema de la competitividad de la siguiente manera: "en la nueva economía no solo compite país, versus país, sino empresas versus empresas y clusters versus clusters" (Villarreal y Villarreal 2003, p.81). Y en base a ello, afirman que "Las empresas tienen que enfrentar la hipercompetencia global en los mercados locales" (Villarreal y Villarreal 2003, p.82).

Con base en esto proponen un modelo de competitividad sistémica, que comprende seis niveles, que van desde el microeconómico (en el que se encuentra la competitividad de la empresa, punto de partida de este modelo), pasando por el mesoeconómico (comprende el modelo industrial y en él se ubican las cadenas empresariales, conglomerados y otros), el nivel macroeconómico (refiriendo la dinámica y la eficiencia macroeconómica), el internacional (acuerdos comerciales entre países), el institucional (modelo de gobierno y estado de derecho) y, finalmente, el nivel político-social (desarrollo y política social); estos niveles implican, además, diez capitales que deben estar presentes de manera combinada con los niveles.

La exploración de estos varios planteamientos sobre lo que significa la competitividad evidencia que, en lo que se refiere a niveles, hay uno que claramente corresponde a observarla tomando a la empresa como unidad; es a éste de manera precisa al que se hará referencia de aquí en adelante. Por tanto, se abordará en lo sucesivo lo que se entiende por competitividad empresarial o a nivel micro.

Es difícil ubicar en qué momento de la historia o el desarrollo de la teoría de gestión de negocios, se establece a la competitividad como el propósito de la gestión en las organizaciones; pudiera decirse que se trata del resultado de una evolución constante en el management, un recorrido muy breve de lo sucedido puede ayudar a comprender esto.

Sin hacer una explicación profunda de los enfoques o teorías que se han propuesto en la *administración y en la gestión*, durante el devenir histórico, se distingue claramente una primera gran etapa (aproximadamente de 1911 a 1960), que puede ser citada como el grupo de exponentes cuyas propuestas buscaban la eficiencia organizativa: mirada centrada en cómo lograr que la empresa incluyera prácticas que le permitiesen el mejor aprovechamiento de sus recursos y, por tanto, una mayor productividad y organización en su funcionamiento.

Estas propuestas aparecen a principios del siglo XX, y los autores presentan diferentes énfasis o focos de atención para lograr los resultados; el primero y más importante es Frederick Taylor - también llamado padre de la administración científica-; preocupado centralmente por la mejora y eficiencia en las áreas de manufactura. Con muy poca diferencia en tiempo, aunque con una mirada más amplia, se procede a contribuir sobre cómo mejorar las tareas de los gerentes, no solo en la

parte de operaciones o manufactura, sino en todo lo relacionado con los procesos que llevarán a los resultados que deben obtener las empresas. Henry Fayol es el más destacado en esta corriente, sosteniendo la necesidad de un proceso administrativo en las tareas de los gerentes o jefes.

Enseguida vienen las propuestas que refieren su atención al ámbito del cuidado o manejo de las personas en las organizaciones, entre las que se encuentran las de relaciones humanas, ciencias del comportamiento y recursos humanos, apareciendo una gran cantidad de autores y estudios que buscan en el análisis del comportamiento de las personas al interior de las empresas, la clave para elevar los resultados. Y encontramos también en inmediato a los enfoques cuantitativos, tales como los usos estadísticos y los modelos para toma de decisiones, que pretenden aportar herramientas que apoyen la racionalidad en el manejo de la información para decidir sobre los cursos de acción que sean más convenientes

Haciendo un cierre parcial hasta aquí, las propuestas apuntan a que los gerentes -desde su responsabilidad de líderes principales- ejerzan su labor lo mejor posible, buscando la optimización de los recursos disponibles (humanos, financieros y técnicos) bajo su responsabilidad; es decir, se pide mantengan una mirada de eficiencia interna. Sin embargo, se observa que estos enfoques, por una parte, no se encuentran integrados entre sí (no se concibieron como interrelacionados, aunque tampoco presentaron antagonía entre ellos), y, por la otra, no tomaron en cuenta la incidencia que factores externos a la empresa tienen en los resultados que ella puede lograr. Con base en lo anterior, se afirma que estos modelos no contemplan recomendaciones para que los gerentes logren que la empresa obtenga resultados, considerando la afectación y respuesta del ambiente y/o de los actores que se encuentran en este último.

Se puede identificar que las corrientes posteriores de gestión pertenecen a una segunda gran etapa, con inicio entre los años 1950 - 60 y que permanece hasta nuestros días, a diferencia de las ya enunciadas; estas presentan propuestas que establecen interrelaciones entre el desempeño interno de la organización y el entorno en que la misma se desenvuelve; y, por tanto, dan mayor complejidad a la tarea de llevar el rumbo de las empresas a buen término. En esta segunda fase, se identifican los llamados enfoques de: proceso, de sistemas, de contingencias y la teoría de la calidad. Para los fines de este trabajo, es importante hacer notar que dos de los cuatro enfoques citados son de particular interés, ya que refieren elementos de la competitividad que se retomarán en unos párrafos más adelante (apartado 2.2 Empresas Competitivas). Estos son: el enfoque de sistemas, que reconoce a la empresa como un sistema, y por tanto, con influencia hacia y del entorno; y la teoría de la calidad, que parte de la identificación de necesidades del cliente y la satisfacción que la empresa debe dar en base a las mismas.

Estas perspectivas marcan un parteaguas en la labor gerencial de una empresa, que debe, entonces, considerar bajo su responsabilidad no solo cómo utilizar de mejor manera los recursos con que cuenta (eficiencia), sino que debe hacer esto en función e interacción continua con su entorno, en el que se encuentran, entre varios, dos actores centrales, considerando su nivel de importancia: los clientes y la competencia (con la última se disputa la atención de los primeros).

Las muestras de este cambio de mentalidad, necesario para quien lidera una organización, son abordadas por varios autores (como Joiner, Suárez y Núñez, Rodríguez Combeller, mismos que serán citados enseguida); en sus propuestas se logran identificar elementos que van añadiendo matices en lo que conlleva *gerenciar para la competitividad*, revisar algunos de sus planteamientos

dará la pauta para cerrar este apartado en torno a lo que se está requiriendo en las labores directivas de manera reciente.

A inicios de los 90's se localiza a Joiner Brian (1995) "el mercado cambiante de hoy exige una *transición* a una nueva generación de ejecutivos" (p.10). Y se encuentran también discusiones sobre las mejoras de calidad y productividad, de cara a que la empresa pueda responder de mejor manera a los mercados; se establece que hay una evolución del concepto tradicional de la productividad, refiriéndolo en una nueva acepción, tal es el caso de Rodríguez Combeller (1993),

la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que:

- Se logren los objetivos institucionales.
- Se mejore la calidad de los productos y servicios al cliente.
- Se fomente el desarrollo de los trabajadores.
- Se contribuya con beneficios económicos, ecológicos y morales a la colectividad. (p.25).

Otros autores que lo explicitan son Suárez y Núñez, en De la Cerda y Núñez (1996), cuando se refieren al management posmoderno y, de manera más concreta, a la búsqueda de un modelo mexicano de gestión. Ante el desmoronamiento de estilos de gestión modernos y las nuevas propuestas que abren la puerta a la implantación de las corrientes de calidad, ellos se preocupan por la implantación fallida de modelos que no son adecuados a nuestro contexto, considerando las grandes diferencias culturales entre los países, así, pues, animan al empresario a reconocer la dificultad para no tomar *recetas que no aplican*, Suárez y Núñez en De la Cerda y Núñez (1996)

parece claro que las organizaciones mexicanas deberán ser capaces de diferenciar sus estrategias y sus estructuras ante la diversidad de sus condiciones económicas y culturales (...) lo más prudente para las empresas mexicanas es examinar el sector o nicho de mercado en el que se encuentren ubicadas o deseen incursionar, y ubicar "su grado de modernidad" y consecuentemente con ello diseñar la estrategia y forma de organización adecuada (p. 113).

En el caso de la publicación anual de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali (2004), se establece que:

En el actual contexto de internacionalización y fuertes presiones del mercado, la generación de ventajas competitivas que garanticen sostenibilidad no depende tan sólo de las capacidades internas, sino también de aquellas relacionadas con el proceso de interacción con otros actores del entorno industrial, bien sea para complementar la actividad económica mediante la generación de valor agregado, o para plantear acciones que permitan la racionalidad económica, tecnológica y productiva. En este mismo sentido, la promoción del capital social (Putman, 2000), entendido como los espacios de interacción que sobrepasan los intereses colectivos sobre los individuales y que crean niveles de confianza, permite disminuir brechas y lograr cooperencias (p.37).²

Como se aprecia en base a estos planteamientos sobre la gestión empresarial y sus requerimientos recientes, hay componentes que ubican el ejercicio de la misma, considerando la interacción con el contexto (los clientes, la colectividad y otros), cobrando importancia conocer primero elementos del entorno -caso el sector o nicho- para después, en función de ello, diseñar los elementos, lo que corresponde a la empresa (como la formulación de la estrategia y la organización).

Estableciendo una comparativa entre los últimos párrafos y las dos grandes etapas que se han señalado en la evolución de la gestión, se aprecia el reto y la posible dificultad para pasar de un enfoque basado en recetas o principios que apliquen para la eficiencia organizativa interna –o, en otras palabras, centrar la preocupación de la empresa sobre cómo lograr eficiencia en la utilización de los recursos-, a un estilo en que ahora se suman las condiciones del entorno (entre las que se encuentran, el mercado, los factores culturales del lugar y la tecnología, entre otros),

² Cooperencias es un término que implica la competencia pero al mismo tiempo la posibilidad de colaboración, con objeto de contar con sinergias que favorezcan a la organización (caso de actividades de investigación, negociación de compra de materias primas y otros).

esto último juega un papel central, e introduce una tensión a quienes lideran, ya que la empresa debe definir qué es lo que más optimiza sus resultados.

Al cierre de este apartado se puede puntualizar que la competitividad a nivel micro implica:

- que la gestión de las organizaciones no solo se ocupe de los resultados, en términos de eficiencia, sobre el uso de sus recursos (aunque siga siendo esta una de sus ocupaciones centrales);
- que ello debe estar en relación íntima y directa con lo que marca el entorno;
- que el entorno es cambiante en todo momento y que, por tanto, exige a las empresas la agilidad para adaptar su actuación y organización de manera constante.

Estos tres puntos o ejes de atención, nos permiten resaltar la problemática de la tarea; sin embargo, no nos dan pistas suficientes para señalar, de manera más precisa, qué es lo que debe hacerse para lograr el éxito en la misma. Con esto presente, es necesario profundizar más detenidamente la respuesta a la pregunta ¿qué define a una empresa como competitiva? Se intenta bordar más sobre este cuestionamiento en el siguiente apartado.

2.2 Empresas Competitivas

El punto de partida para definir cuáles son las características de las empresas competitivas puede ser muy diverso; por ello se ha optado por mostrar a continuación algunos enfoques que, aun siendo propuestos desde diferentes ópticas, permitan una integración de rasgos generales del concepto; de esta manera se pretende lograr sea viable entresacar una serie de atributos que

otorguen la pauta para continuar el recorrido de este trabajo hacia la cultura y la incidencia de la misma en la competitividad.

Citando en un primer momento a tres autores (Fajnzylber; Pérez Esparza; Abdel y Romo), encontramos que se enuncian como resultados o evidencias de actuación de las empresas competitivas, los siguientes: Fajnzylber (1988), que declara que el nivel de competitividad micro o de las empresas, se ve integrado por aquellas que buscan simultáneamente *eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción*.

Pérez Esparza (2013), investigador que refiere la competitividad ligada al concepto de la estrategia empresarial, identificó, en sus primeras indagaciones, a Michael Porter como uno de los principales autores en el tema (dada la aceptación de la escuela de Porter en ambos temas competitividad y estrategia), y, dentro de los planteamientos iniciales de este último resalta, Porter, en Pérez Esparza (2013)

se requiere en la gestión una orientación de la estrategia que le permita a la *empresa ser competitiva, obtener ventajas sobre otros y defenderla, incluyendo la minimización de la competencia* (o el objetivo de la eliminación de los otros en la práctica monopólica) (p.149-150).

Desde el punto de vista de Porter, la formulación estratégica para la competitividad se debe basar en dos análisis que son fundamentales, uno externo y el otro interno; el externo debe estudiar lo que sucede en el sector o ramo en que se desenvuelve (competitividad a nivel meso y que reúne las fuerzas o presiones de competidores, clientes, competidores potenciales o nuevos, proveedores y la amenaza de productos sustitutos). Mientras que el análisis interno debe considerar la cadena de valor de la empresa (nivel micro), lo sintetiza de la forma siguiente, Pérez Esparza 2013:

La cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades creadoras de valor a través de las cuales se genera un producto o servicio hasta llegar al cliente. Estas actividades son agrupadas en dos categorías: primarias y de apoyo. Las primarias son aquellas implicadas directamente en la transformación del producto hasta que llega al cliente (logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicios postventa). Las de apoyo dan soporte para que puedan realizarse las primarias (compras, investigación y desarrollo, administración de personal y la infraestructura general en la que se incluye finanzas, contabilidad, la dirección y asesorías). La diferencia entre el valor generado por las actividades de la firma y el precio que paga el cliente genera el margen de ganancias (...) Una empresa es competitiva y adquiere una ganancia dependiendo de la forma en que realiza dichas actividades, y logra una ventaja sobre otras ya sea porque tiene un coste menor o porque genera una diferenciación en su producto, por la que obtiene un precio mayor... Las actividades de la cadena de valor son interdependientes y se articulan por medio de enlaces. La optimización de estas transacciones se realiza de acuerdo con la estrategia de la empresa y son fuente importante de ventaja competitiva. Esta coordinación se refiere no solo al interior de la empresa, sino a los otros agentes con los que se relaciona la empresa-proveedores, distribuidores y compradores-. (p. 156 - 157).

Finalmente, en este primer corte, cabe mencionar a quienes refieren que la competitividad a nivel de empresa es un concepto muy directo y claro, Abdel y Romo Murillo (2004),

deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico (p.44).

El resumen, en la revisión de las tres posiciones señaladas, nos refieren a una acepción bastante aceptada -incluso acorde con los planteamientos ya citados de organismos del gobierno- sobre lo que se espera logre una empresa competitiva, considerándola como aquella que debe ser capaz de sostener su posicionamiento en el entorno, superando a otros competidores a través de dar al mercado respuestas oportunas, adecuadas y que le sean rentables.

De aquí que los primeros indicios que se pueden deducir para la caracterización que se persigue en este apartado son tres, que refieren el grado de atención al entorno, el tipo de respuesta que la

empresa genera al mismo y la forma en que hace llegar su respuesta, a diferencia de sus competidores. Se hace una descripción de lo sustancial de cada uno en el cuadro a continuación:

- *la empresa debe estar de manera continua atenta al competidor y al cliente, es decir, debe tener capacidad de observación y escucha (esto le permitirá identificar si hay nuevos requerimientos o bien nuevas propuestas y un enfoque basado en calidad);*
- *debe lograr la formulación de una respuesta adecuada a alguna necesidad identificada o bien, una respuesta superior a la existente en el mercado (relacionado con la calidad, la flexibilidad, la eficiencia de sus actividades internas y la generación de valor a través de las mismas);*
- *requiere capacidad para entregar al mercado oportunamente el nuevo satisfactor, manteniendo ventaja en lo hecho con respecto a su competidor (rapidez de reacción, obtener ventaja sobre otros y defenderla, ventajas competitivas, que le implican la alianza con otros actores externos: como ejemplo, sus propios proveedores).*

Continuando la identificación de más rasgos y/o la profundización de algunos de los ya mencionados, se analizan ahora, con mayor detenimiento, las propuestas de Abdel y Romo; Rodríguez Combeller; Villarreal y Villarreal; Morcillo y Giral Barnés.

Abdel y Romo Murillo (2004) plantean lo que llaman factores subyacentes de la competitividad empresarial, mismos que contemplan se cuenta con: métodos de manufactura flexible, una estructura también flexible y una cercanía alta entre las actividades de investigación y desarrollo, con las de producción.

Desde un punto de vista diferente, Rodríguez Combeller (1993) pone el acento en otra perspectiva y propone que la empresa podrá hacer frente a la competitividad, si cuenta con una cultura de calidad y productividad.

la calidad y la productividad son asuntos de la transformación de cultura más que de la tecnología. De nada sirven los buenos sistemas y las herramientas de calidad si las personas que deben aplicarlos no les conceden o si no son acompañados de las actitudes apropiadas para la mejora continua. (p.72).

Villarreal y Villarreal (2003), autores que abordan la problemática de la competitividad retomando las bases de Michael Porter y formulando un concepto más amplio llamado “hipercompetencia global en el mercado local”³, afirman que la empresa del siglo XXI debe operar a través de un modelo de Empresa Competitiva Sustentable (ECS), cuya fuente es la creación de una ventaja competitiva tridimensional, integrada por tres tipos de ventajas: ventaja competitiva básica, ventaja competitiva revelada y ventaja competitiva sustentable. Y la única manera de lograr contar con esta ventaja competitiva tridimensional es ser una “...empresa competitiva sustentable (ECS) tipo IFA, inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización” (Villarreal y Villarreal, 2003, p. 209).

Para comprender mejor lo que proponen, haré un breve desglose de cada uno de los tres puntos.

- Organización inteligente (I) en su gestión management:
 1. Forma y acumula su capital intelectual, de forma tal, que lo convierte en el factor de la competitividad sustentable.

³ Villarreal y Villarreal caracterizan la hipercompetencia global por la velocidad del cambio actual en productos, clientes, mercados, tecnologías, alianzas y otros elementos, que, además, se realizan con actores de diversas partes del mundo (dado el avance en las tecnologías de la información y comunicación), de forma que las empresas no necesitan ir a competir fuera de su entorno local, sino que, como realidad, enfrentan a competidores locales que vienen a competir en su propio territorio.

2. Aprende y también crea conocimiento e innovación productiva aplicada al negocio con la utilización plena del capital intelectual que posee.
3. Desarrolla una nueva capacidad y velocidad de respuesta organizacional; por tanto, es capaz de asumir, en menor tiempo que la competencia, los cambios del mercado.

- Negocio flexible (F) en la producción:

Se caracteriza por lo que llaman las 3 M's (multiproceso, multiproducto y multihabilidades). Enfrenta los cambios drásticos con sistemas flexibles de producción, lo que le permite desarrollar diferentes productos, de acuerdo con las especificaciones y demandas del cliente; además, le facilitan el cambio de la materia prima que utiliza para, así, mantener los costos dentro de parámetros internacionales sin alterar la calidad del producto final. Adicionalmente, los trabajadores están capacitados para asimilar los cambios en el menor tiempo y costo.

- Ágil (A) en la comercialización

Tiene capacidad para ser el primero en hacer el traje a la medida del cliente, esto es, puede localizar el nicho-cliente, producto-servicio-solución integral más rápido que la competencia. Ello le implica desarrollar un producto con las características (costo-calidad, servicio y alianza estratégica) adecuadas que lo hagan más favorable que la competencia.

Con todo esto, Villarreal y Villarreal (2003) afirman que “la fuente de la ventaja competitiva sustentable en la nueva era del conocimiento y la mentefactura proviene del capital intelectual CI como factor estratégico de competitividad, generando conocimiento productivo o innovación, a través de una organización tipo IFA.” (p. 211).

En esa misma dirección y unos años antes a ellos, ya anunciaba Rodríguez Combeller (1993)

La empresa del inicio del siglo XXI tendrá que mantener su capacidad de mejora continua y promover el surgimiento de ideas innovadoras, para poder adaptarse a las demandas de sus clientes y del entorno. Esta idea tendrá consecuencias radicales, pues significará que el aprendizaje se convertirá en el eje principal del desarrollo para las organizaciones exitosas del futuro. (p. 423).

Y más recientemente, Morcillo (2007) ratifica esa postura de adaptación

las empresas sometidas a las duras presiones de un contexto dinámico deben intentar crear aquellas condiciones que refuercen su capacidad de adaptación al medio (...) Cada organización debe intentar actuar de manera diferente con el propósito de generar unas ventajas competitivas sostenibles, y aquí es donde interviene la definición del modelo de cultura corporativa especialmente orientado a la producción y adopción de unas innovaciones singulares difíciles de imitar por parte de unos competidores con otro tipo de atributos. (p. xxiii)

Giral Barnés (2004), que ha dedicado muchos años al trabajo y la investigación con empresas para impulsar su desarrollo, hace un señalamiento que apunta -igual que los anteriores- al conocimiento, pero le da un ligero matiz,

la ventaja competitiva de las empresas en el siglo XXI va a estar definida por la capacidad de la organización para retener y mejorar su conocimiento, que es la definición moderna y amplia de lo que tradicionalmente se ha llamado capacitación. (p.75).

Giral, lamenta que observa frecuentemente que las empresas pierden personal preparado, no tienen documentada ni procesada su información y datos, por lo que extravían el conocimiento tan rápido como lo habían logrado obtener. Y eleva la importancia también sobre el recurso humano:

La empresa necesita una fuerza de trabajo bien calificada, que trabaje más rápido y cometa menos errores, que sea más participativa y creativa, que pueda realizar calificadamente diversas tareas y que sea capaz de integrarse eficientemente a diversos equipos de trabajo. Los patrones que no capaciten a sus trabajadores se arriesgan a perder competitividad. (p. 75-76).

Sumando a la construcción de las conclusiones obtenidas sobre las características de la empresa competitiva con lo propuesto por este segundo bloque de reflexiones, se replantea el cuadro antes obtenido de la forma que a continuación aparece:

- *la empresa debe estar de manera continua atenta al competidor y al cliente, (si busca satisfacer las necesidades del cliente, le es necesario conocer lo que demanda, su nivel de satisfacción, tener información, localizar el nicho-cliente;) esto le permitirá identificar si hay nuevos requerimientos o bien nuevas propuestas y sostener un enfoque basado en calidad.*
- *contar con capital intelectual que aprenda, genere conocimiento e innovación a efecto de formular una respuesta adecuada a alguna necesidad identificada, o bien, una mejor respuesta que la existente en el mercado (capacidad de adaptación); para ello, requiere alta flexibilidad (multiproductos, personal multihabilidades y multiprocesos), actividades integradas que agreguen valor y una manera organizada para mantener su conocimiento (procesos y datos documentados, personal capacitado). Cultura corporativa orientada a producir y adoptar innovaciones singulares difíciles de imitar.*
- *requiere capacidad para entregar al mercado oportunamente el nuevo satisfactor, generando ventajas competitivas sustentables (difíciles de imitar costo, calidad, servicio), incluida la posibilidad de aliarse con objeto de lograr rapidez y por ende mantener ventaja en lo hecho con respecto a su competidor*

Finalmente, se debe resaltar en esta sección, que hay actualmente una corriente que está obligando a ampliar más la visión sobre la práctica de la competitividad, es la de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y que ha cobrado alta importancia a nivel global. Evidencia de esta afirmación puede apreciarse en un enfoque enunciado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su página web www.gt.undp.org, que plantea, como parte del Pacto Mundial, la colaboración en aras de que las empresas transformen su manera de operar PNUD (2013)

El Pacto Global de las Naciones Unidas (U.N. Global Compact) es un llamado a las empresas en el mundo para que de forma voluntaria alineen sus operaciones y estrategias con 10 principios universalmente aceptados en áreas de enfoque como son los derechos humanos y laborales, la protección ambiental y la anti-corrupción, y que además tomen acción en apoyo a los objetivos de la ONU incluyendo los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Al hacer esto las empresas pueden asegurar que sus operaciones se desarrollen de forma que beneficien tanto a las economías como a las sociedades en todo el mundo.

Esta mirada, también se hizo evidente en un foro celebrado en 2015, en la ciudad de Puebla.

Bernardo Kliksberg (líder en este tema; entre otros, asesor de la ONU, así como fundador y presidente de la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial), habló sobre su relevancia dentro del gerenciamiento actual y entregó uno de sus libros al respecto, en donde cita una declaración hecha en el Foro de Davós 2012 por el fundador del propio foro, Klaus Schwab en Kliksberg (2015):

El capitalismo en su forma actual, ya no encaja en el mundo. No hemos sabido aprender de las lecciones de la crisis del 2009. Urge una transformación global y debe comenzar con la aplicación de un nuevo sentido de responsabilidad social (p.23).

De igual manera, a través de un artículo publicado en Harvard Business Review (enero-febrero 2011), afirman Porter y Kramer en Kliksberg (2015):

El sistema capitalista esta sitiado. En los últimos años las empresas han sido consideradas cada vez en mayor medida como la causa de problemas sociales, ambientales y económicos (...) Se sigue considerando la creación de valor de manera estrecha, optimizando el desarrollo financiero a corto plazo en una burbuja y dejando de lado las necesidades más importantes de los clientes e ignorando las influencias que determinan el éxito a largo plazo (...) La solución está en el principio de la creación de valor, que implica crear valor económico de manera que también cree valor para la sociedad, al enfocarse en sus necesidades y desafíos. Las empresas deben combinar éxito corporativo con progreso social (p. 24-25).

Comprendiendo la relevancia de este movimiento, es preciso explicitar que el tema de la RSE ha sido tomado por el Centro Universidad Empresa, como uno de los factores a considerar en los

esfuerzos para lograr empresas competitivas, de tal manera, que se ha desarrollado la construcción de un apartado de diagnóstico que lo refiere de manera particular. Dicha formulación se integrará también al instrumento de diagnóstico empresarial en el corto plazo y se vinculará con el que corresponde al de cultura, razón por la que en la construcción que ocupa este trabajo no se profundizará en este tópico.

Con igual relevancia que la RSE, en el CUE se ha generado de manera reciente un proceso de reflexión sobre el papel de la empresa a partir de su concepción como una institución social. Este último tema, ha llevado a considerar una mirada más amplia –que, incluso, rebasa a la propia RSE- ya que no considera la actuación empresarial solo en función de la implicación en torno a los grupos de interés (también llamados stakeholders y elemento central en dicha propuesta). Sino en su labor fundamental, como entidad que requiere una actuación ética, para replantearse sobre la manera en la que provee bienestar socioeconómico a los diversos actores, y por tanto, cuestiona la óptica tradicional, sobre el dueño del capital como el principal decisor y beneficiado económicamente.

Debido a que esta última reflexión está aún en proceso, no se cuenta en estos momentos con material suficiente para hacer una incorporación precisa del tema en este instrumento. Sin embargo, atendiendo a su importancia, se hace un esfuerzo por añadir en la presente construcción, una óptica con base en dos puntos centrales:

- El interés principal del diagnóstico de una cultura para la competitividad, se ubica en la necesidad de que la empresa sostenga su operación para asegurar su valiosa función como

institución social. Si su cultura le impide no solo seguir vigente en el mercado, sino, además, iniciar una ruta de desarrollo, los beneficios de la empresa hacia todos sus integrantes serán limitados o incluso, observarán vulnerabilidad para mantenerse; lo que se espera, suceda en contrario, si se apuesta al desarrollo de la organización. Por tanto, se centra la importancia en que el grupo tenga una cultura que les permita, como tal, compartir el proyecto y que el desarrollo de la empresa se traduzca a su vez en su propio desarrollo.

- La cultura es el referente del comportamiento de todos los integrantes de la empresa y, por tanto, presenta una mirada de conjunto; sin embargo, establece un realce sobre el rol de quien lleva el liderazgo como un actor central de incidencia. En el ámbito actual, este rol lo asume el empresario (o familia de empresarios, cuando es el caso); sin embargo, no se trata de diagnosticar si la cultura es favorable o no a los deseos que el dueño tiene con la empresa, ni de realizar un análisis de la cultura del empresario (sobre sus propios valores, creencias o aprendizajes), sino de atender al rol actual del líder y, por tanto, a su influencia en la cultura y rumbo de la empresa, dada la importancia de beneficiar, en un primer nivel al conjunto de integrantes.

Toca, puntualizado lo anterior, retomar los elementos reconocidos como parte de la competitividad, que hasta ahora han sido enunciados (dentro del último cuadro), a efecto de cerrar conclusiones en torno a validar la presencia de la cultura entre una de las piezas clave para la competitividad.

Como una manera de analizar dichos elementos se decide aplicarles una mirada transversal que permita identificar cuáles componentes de la gestión están implicados y deben ser realizados en un

gerenciamiento para la competitividad; a simple vista parecen muy similares y muestran estar íntimamente relacionados; sin embargo, al reconocerlos desde la óptica de la gestión, se pretende validar la presencia o no de la cultura como uno de ellos. El resultado de este ejercicio lleva a la figura 2.1 que aparece en la página siguiente.



Como se puede apreciar, los tres bloques de afirmaciones presentan elementos de cuatro componentes: la estrategia; la cultura; la estructura; la Innovación y tecnología. Los primeros tres han sido mencionados y estudiados desde hace muchos años como las claves para el éxito empresarial; se podrán recordar tratados completos de estrategia, cultura y estructura, o, incluso, autores que conjugan estas tres variables para mostrar algún modelo.

El cuarto bloque, que refiere a la innovación y la tecnología, es de más reciente aparición y obedece a la necesidad de una renovación constante que debe tener la organización (en sus productos, procesos o mercados) a fin de mantenerse vigente en un escenario cambiante; la vertiginosidad de hoy en día no afecta de igual manera a todas las empresas, pero aun aquellas de sectores muy tradicionales deberán considerar la utilización de nuevas prácticas, materiales u otros, ante un entorno cada vez más exigente (en términos de mercado, recursos disponibles y más) y, para ello, de manera fundamental, también están obligadas a mantener su conocimiento (documentándolo y logrando la adhesión de los colaboradores que lo poseen). Este último bloque es el que dará a la empresa las posibilidades de creación en los diferentes ámbitos de su gestión y, de esta manera, ofrecer respuestas adecuadas según se requiera por la estrategia.

De ahí la afirmación de considerar que la empresa competitiva podrá mantener su operación y resultados positivos en la medida que estos cuatro ingredientes tomen por igual un papel preponderante en su ámbito de gestión. Es evidente que hay una estrecha interrelación en los mismos y que, sin duda, algunos autores afirman que unos son el origen de los otros, o bien que uno de ellos tiene supremacía sobre los demás (por ejemplo, alguien señala que la estrategia es el punto de partida y, en función de ello, se decide el nivel de innovación, el tipo de estructura y

cultura o, en caso contrario, que la cultura de innovación es la que marca a la estrategia y a la estructura organizativa). No se pretende caer en este juego que puede ser inacabable en sentido de definir si es primero “el huevo o la gallina”; se considera, en su lugar, que aporta mayor riqueza reconocer los cuatro elementos en igualdad de importancia para lograr la competitividad empresarial, ya que la ausencia de uno de ellos imposibilitará, en mayor o menor medida, que los otros tres, por sí solos, puedan lograr el cometido; por ejemplo ¿una estrategia sin estructura, innovación o cultura adecuadas puede dar frutos?

2.3 Micro Pequeñas y Medianas Empresas

Como ya fue mencionado, las empresas atendidas por el Centro son, en lo común, micro y pequeñas empresas; se adiciona que, en su mayoría, se ubican en los dos niveles más bajos de madurez, que el mismo CUE ha establecido (sobrevivencia y básico) y no cuentan con una gran cantidad de recursos propios; estas condiciones han mostrado que se requieren realizar arduos esfuerzos y, que el avance hacia la competitividad suele ser un camino de mediano a largo plazo. Dadas estas afirmaciones, es importante precisar en este apartado cuál es el rol y la importancia que revisten estas organizaciones en nuestro contexto, de manera tal que se comprenda el porqué del sostenimiento de esta compleja tarea y algunas de sus implicaciones.

A fin de ahondar en lo anterior, se presenta un primer segmento de información en términos cuantitativos sobre las MiPyMEs (con objeto de mostrar la relevancia que reviste llegar a resultados que apuntalen su desarrollo) y, enseguida, otras secciones que cubren aspectos más cualitativos desde distintas ópticas, con el objetivo de lograr una comprensión más amplia sobre

lo que entraña un enfoque centrado en impulsar su competitividad (y la complejidad que ello reviste).

Antes de pasar a la descripción de los segmentos mencionados, se hace necesario precisar cuál es el punto de partida para referirse a las MiPyMEs, ya que se pueden encontrar diversos criterios para su tipificación. En este trabajo se tomará la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación de nuestro país⁴ y que ubica la estratificación en función de tres criterios: el sector, el número de empleados y el monto en ventas, se presenta la tabla a continuación.

Tabla 2.1

Estratificación de Empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 2009				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	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%.
Reelaboración propia, con base en la tabla publicada

Tomar esta clasificación como punto de referencia resulta conveniente por varias razones; entre ellas, dos de manera central: es el mismo referente que se utiliza en las diversas acciones del CUE (las empresas son susceptibles de integrarse en proyectos que cuentan con apoyo de organismos de gobierno federales y/o estatales; la posibilidad de contar con los fondos se toma con base en

⁴ Publicada en el DOF el día 30 de junio del año 2009

esta pauta oficial). De igual importancia es que, al no ser el criterio particular de un autor o metodología específica, permite que sea utilizada para distintos proyectos (incluso de diferentes instancias) y, por tanto, da un manejo homologado de datos entre los mismos, así como la posibilidad de comparaciones para diversas construcciones o investigaciones.

2.3.1 Números y Cifras

Conociendo cómo se define cada grupo, se procede ahora a la revisión de cifras oficiales que permitirán identificar la relevancia que las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, poseen en el ámbito socioeconómico. Lo primero y más simple es la afirmación de su importancia, dado el número que las mismas representan en función del total de empresas que existen; a ello se sumarán otros datos que apuntalan de mejor manera el rol que juegan y que darán un panorama más amplio del mismo.

En sus inicios (fines de los 90's), el CUE estableció la importancia de este grupo, dando valor, al menos, a tres elementos:

- que su número era altamente significativo, lo que se corrobora con datos del censo de 1999 en que la suma de ellas en el país era de un 99.7% en total (Micro 95.7%, Pequeña 3.1% y Mediana 0.9%);
- el empleo que generaban era, en aquel momento, un poco superior al 70% del total existente,
- y, por último, su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), que llegaba solamente al 50%

Como se puede observar, el trabajo con este grupo cobraba valor en aquel momento no solo por el alto número de empresas, sino porque al revisar la correlación entre las cifras, se identifica claramente la necesidad de mejorar sus resultados (una alta cantidad de establecimientos que ofertan alto porcentaje del empleo en el país, contra una baja aportación al PIB). Haciendo una comparativa contra información más reciente, y, adicionando también algunos otros aspectos, se puede, de manera clara, validar su relevancia; por ello se presentan algunas cifras de investigaciones más recientes.

En octubre de 2006, Francisco Fernández Rodríguez, funcionario del gobierno federal en relación con el “Observatorio Pyme”⁵, presentó datos que marcaban que la MiPyME sumaba el 99.6% y generaba 6 de cada 10 empleos en México. Dato que prácticamente no se modificó cuando, unos años más tarde, Eduardo Paz (ex dirigente del Sistema Estatal de Información Jalisco. SEIJAL), presentó, en un foro de reflexión académica sobre *La Competitividad y las Pymes*, cifras a partir de los censos del 2009; en ellos hizo una comparativa tanto a nivel nacional, como a nivel estado de Jalisco y encontró que mientras a nivel país, las MiPyMEs comprendían el 99.4% del total de establecimientos, a nivel local ascendían a un 99.7%. El empleo que ofertaban las MiPyMEs jaliscienses sumaba el 91.4% y, en el país, era del 88.5%; con respecto a los salarios, se refieren pagos de sueldos relativamente bajos ya que el 56.1% pagaba entre uno y 3 salarios mínimos y, sumando las que pagan hasta 5 salarios mínimos, se llegaba al 80.6% de ellas.

⁵ El Observatorio Pyme fue una entidad dependiente de la Secretaría de Economía, vigente en la gestión Federal del 2000 al 2006, entre sus funciones se encontró la de investigar aspectos cuantitativos y cualitativos sobre las micro, medianas y pequeñas empresas. La presentación se hizo en el marco de la reunión nacional de la Asociación Mexicana de Centros de Desarrollo para la Pequeña Empresa (AMCDPE), que afilia instancias de varios estados del país. En ella se convoca a especialistas del ámbito académico, privado y de gobierno para reflexionar en torno a las MiPyMEs. La reunión referida fue celebrada en la cd. de Veracruz, en octubre de 2006.

Se encuentra gran similitud con lo citado anteriormente al consultar otra investigación que también refiere datos del censo económico del 2009, Pérez Esparza (2013), “...el gran número de unidades económicas que representan (99.8% en Jalisco), por la participación que tienen en el empleo (76.7%) y su aportación al valor agregado (52.9%)” (p.19)

Aunado a ello, Arturo Gómez Fernández, directivo del Instituto de Estadística Geografía e Informática (INEGI), mostró, en el mes de agosto de 2014, durante la reunión nacional de Centros de Desarrollo para la Pequeña Empresa⁶, una comparativa que refleja que las MiPyMEs van disminuyendo en los ítems mencionados, mientras que las grandes van ganado terreno. Con base solo en los datos del censo económico del 2009, los totales de unidades económicas, personal ocupado y producción bruta total presentan el comportamiento que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.2

Empresas, Empleo y Productividad 2009

No. personas por Empresa	Porcentajes por rubro		
	% Unidades económicas	% Personal ocupado total	% Productividad bruta total
0-10	95.0	41.8	8.3
11-50	4.0	15.3	9.0
51-250	0.8	15.9	17.4
251 y más personas	0.2	27.0	65.3

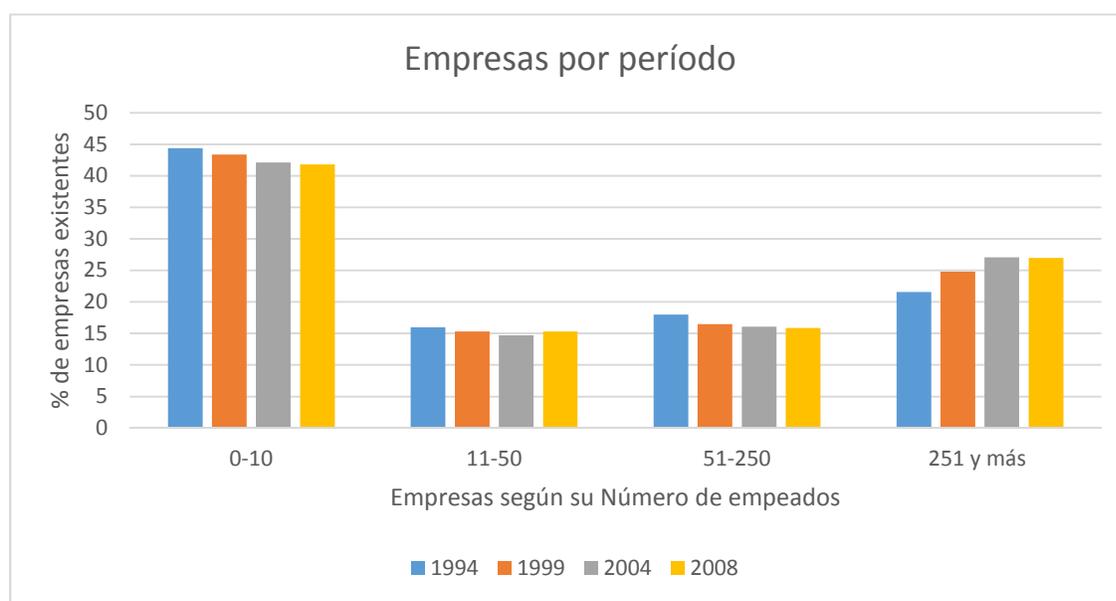
Elaboración con base en datos presentados por Arturo Gómez Fernández, agosto 2014

⁶ Dicha reunión fue realizada en agosto de 2014 en la ciudad de Mérida, Yucatán. Ubicación en www.amcdpe.org.mx

A partir de ello, Fernández afirmó que “Tenemos un sector económico caracterizado por negocios pequeños de baja productividad”.

De igual manera, identificó que, al contrastar información obtenida entre 1993 y 2008, las tres categorías de empresas mostraban una tendencia de descenso como unidades para ofertar empleo:

Gráfica 2.1



Elaboración con base en datos presentados por Arturo Gómez Fernández, agosto 2014

Como se puede apreciar, las tres primeras clasificaciones (micro, pequeñas y medianas) van mostrando una baja: en el 2008 hay un menor número de ellas con respecto a las existentes en 1994; los casos con mayor disminución se encuentran en las micro (de 44.4% a 41.8%) y en las medianas (de 18% a 15.9%), mientras que las grandes van creciendo (21.6% en 1994 a 27% en 2008). Los números, de manera precisa, se pueden apreciar en la tabla siguiente:

Tabla 2.3

Empresas por período 1994-2008

Rango Año Censo Empleados	0-10	11-50	51-250	251 y más
1994	44.4	16.0	18.0	21.6
1999	43.4	15.3	16.5	24.8
2004	42.1	14.7	16.1	27.1
2008	41.8	15.3	15.9	27.0

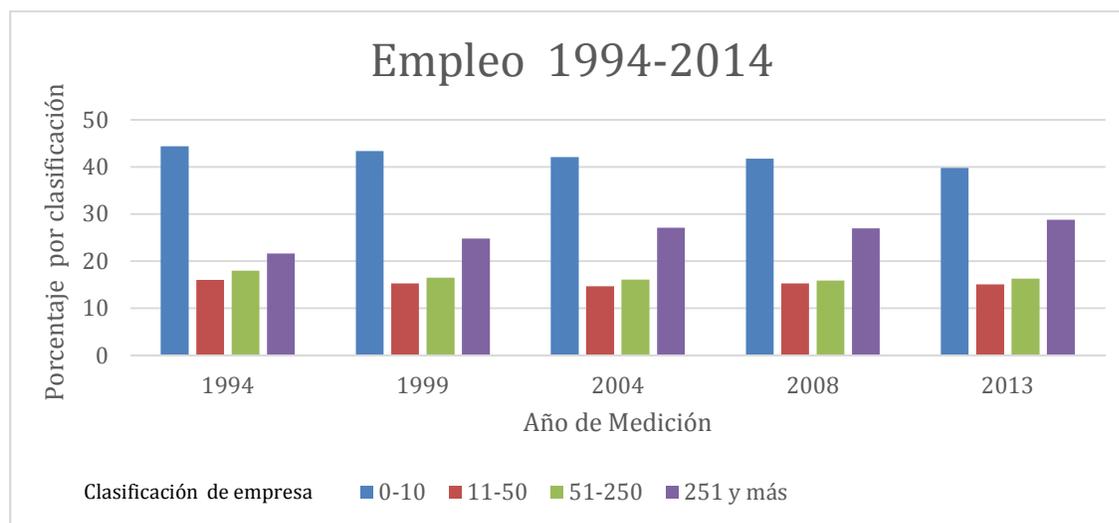
Elaboración con base en datos presentados por Arturo Gómez Fernández, agosto 2014

Como complemento, se añade la revisión a los resultados del último censo (2014). Es importante mencionar que, para este censo, se tomó como base de clasificación solamente el número de personas que laboran en la unidad económica (empresa) y no el factor de monto de ventas; los rangos de empleados permanecen como se muestran en la tabla anterior y ello permite mantener este criterio para complementar la comparativa que se ha estado haciendo unos párrafos antes.

Los datos actualizados no muestran un panorama alentador y ratifican la tendencia observada. El censo 2014 identifica que las empresas de menor tamaño sí han crecido en número de unidades desde la medición del 2008, sin embargo, no lo han hecho en cuanto a número de empleos. Esto se puede explicar con la posibilidad de que el mayor número de negocios se encuentre ubicado en aquellos integrados por muy pocas personas (caso del autoempleo, por ejemplo). En esta ruta de exploración se presentan los siguientes párrafos.

Sobre la tendencia seguida de 1994 hasta el censo 2014, en cuanto a oferta de empleos por clasificación de empresa, se exhibe la gráfica 2.2.

Gráfica 2.2



Elaboración propia, con base en datos Censo 2014

Así: las micro van a la baja en su oferta de posiciones laborales (de cerca del 45% en 1994, a menos del 40% en el último censo); las grandes van claramente al alza (de un poco más del 20% en 1994, a cerca del 30% en 2014); las pequeñas se han mantenido dentro del 16% y el 15%, con ligero descenso (solo en el 2004, se mostraron con un 14.7%); por último, las medianas han disminuido del 18% en 1994, a un poco arriba del 16% en el último período.

En una vista de resumen, la próxima tabla detalla el porcentaje por período en cada grupo y también el total del porcentaje aportado por las MiPyMEs, no dejando lugar a dudas del descenso identificado con la pérdida de un poco más de 7 puntos porcentuales en la década estudiada (78.4% en 1994 a 71.2% en 2014).

Tabla 2.4

Empleo 1994-2014

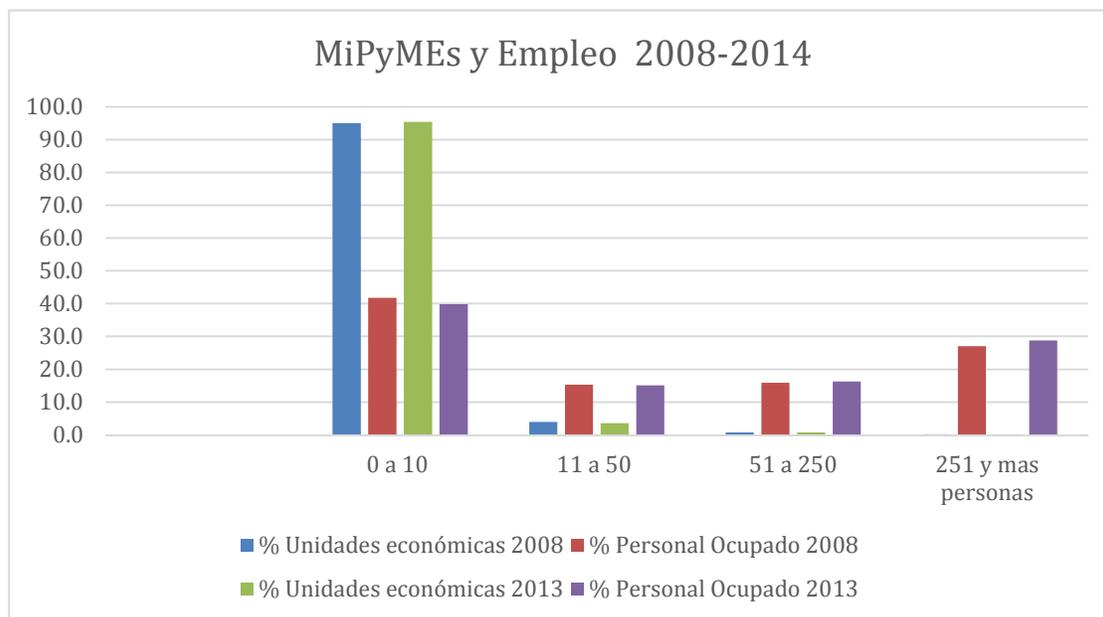
Clasificación por No. de empleados	Porcentaje por Período				
	1994	1999	2004	2008	2014
0-10	44.4	43.4	42.1	41.8	39.8
11-50	16.0	15.3	14.7	15.3	15.1
51-250	18.0	16.5	16.1	15.9	16.3
251 y más	21.6	24.8	27.1	27.0	28.8
Total anual correspondiente a MiPyMEs	78.40%	75.20%	72.90%	73.00%	71.20%

Elaboración propia, con base en datos INEGI

En otra mirada, se compara ahora el dato de unidades económicas junto con el de empleo y se hace un acercamiento a las cifras solo de los dos últimos censos (2008 y 2014); esto para observar si la tendencia de disminución en empleo también se presenta en el número de unidades económicas en la misma proporción o no, lo que nos permite obtener la siguiente gráfica.

Gráfica 2.3

Empresas y Empleo comparativa 2008-2014



Para dar mayor exactitud los datos numéricos se muestran en la tabla 2.5 junto con una columna que compara las diferencias porcentuales en cada uno de los ítems.

Tabla 2.5

Comparativa MiPyMEs y Empleo 2008-20014

No. Personas por Empresa	2008		2014		2008-14	2008-14
	% Unidades económicas	% Personal Ocupado	% Unidades económicas	% Personal Ocupado	Diferencia % Un Ec	Diferencia % PO
0 a 10	95.0	41.8	95.4	39.8	0.4	-2.00
11 a 50	4.0	15.3	3.6	15.1	-0.4	-0.2
51 a 250	0.8	15.9	0.8	16.3	0.0	0.4
251 y más personas	0.2	27	0.2	28.8	0.0	1.8

Elaboración con información del Censo Económico 2014 de INEGI

Se ratifica que el empleo proporcionado por las empresas grandes se ha incrementado, mientras que el empleo en la micro y pequeña empresa se ha restringido. Tanto las grandes empresas como las medianas no aumentaron en número de unidades (diferencia porcentual de cero entre los dos datos); en cambio, su oferta de empleo subió en 1.8% y 4% respectivamente. Para el caso de las micro, se observa un incremento de número de empresas (0.4%), pero una disminución de 2 puntos porcentuales en su oferta laboral; finalmente, las pequeñas descendieron en unidades económicas, pero su descenso como fuente de empleo fue de menor proporción.

La reducción observada en la oferta de empleo de las micro y pequeñas, no es un dato positivo, pero sumado a una óptica sobre su aporte económico, cobra una dimensión de mayor preocupación. Sin entrar en un análisis detallado de indicadores económicos, pero sí retomando, al menos, un par

de conclusiones sobre el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) que generan y que son referidas por Reyes Guzmán (2015), se complementa el panorama:

Por otro lado las MIPYMES mexicanas en su conjunto tienen una contribución total al PIB del orden de 30% (...) pero suman más del 60% de la fuerza laboral. La mayor participación en el empleo que en la producción indica bajos niveles relativos de productividad. En estudios realizados por la CEPAL, 2011, mientras la productividad de una MIPYME en países de América Latina es apenas 3% de la productividad de una empresa grande, en países avanzados, como Francia, las empresas de tamaño reducido muestran una productividad equivalente al 70% de la productividad de las grandes empresas (p.13).

Hasta aquí, las conclusiones en los temas de empleo y unidades económicas están basadas en las cifras oficiales obtenidas de los censos económicos; sin embargo, es importante hacer notar que no se contempla en ellas a las unidades correspondientes a la economía informal, lo que significa que, en el caso de las micro y pequeñas empresas (donde es muy frecuente operar al margen de la formalidad), los montos de estos números deben ser mayores a como se muestran, tanto en unidades económicas, como en empleos existentes.

No debe dejarse de lado también que, dentro este grupo, es una práctica común no manifestar formalmente la totalidad de su empleo (dentro de una misma unidad económica, algunos empleados no son declarados como contratados oficialmente, mientras que otros sí), lo que también lleva a considerar que hay una cantidad mayor en el rubro de empleos, dentro de las unidades económicas incluidas en los datos oficiales.

Para aportar elementos de lo que implica considerar el panorama de la informalidad y su posible impacto sobre los números citados, resulta de utilidad recurrir, de nueva cuenta, a resultados de la indagación de Reyes Guzmán (2015), cuando refiere cifras del año 2012 “La Secretaría de

Economía estima que en México existe un universo de 13 millones de MIPYMES (INEGI, 2012), de las cuales solo 4.3 están legalmente constituidas”. (p.16).

También menciona dos hallazgos más de relevancia; el primero es sobre un proyecto de investigación con rigor académico, financiado por la Fundación alemana Konrad Adenauer Stiftung, publicado en 2010 y que aborda el grado de informalidad laboral en América Latina; que ubica en sus resultados a México con un nivel del 65%, el más alto comparado contra Chile (22%) y Brasil (41%). El segundo hallazgo es sobre el comportamiento del fenómeno en los países que aún no alcanzan el desarrollo esperado; Reyes Guzmán (2015) refiere, “En países en desarrollo, el nivel promedio de informalidad de las empresas es superior al 50%, llegando en algunos países de África a más del 80% (Smith Nightingale & Wandner, 2011)” (p.17).

La reflexión anterior lleva a dirigir la mirada al hecho de que hay una importante cantidad de unidades económicas y de empleo generados en la informalidad, lo que se traduce en una existencia de alta vulnerabilidad y dificultades para impulsar su desarrollo, además de ampliar la perspectiva sobre los impactos negativos en el gran número de personas que laboran en ellas.

Centrando la atención en las coincidencias entre los diferentes autores y fuentes, así como en las conclusiones de lo observado, se ratifica que el papel que juegan hoy en día las MiPyMEs es altamente significativo. Por un lado, permanecen a la cabeza con el mayor número de empresas que existen (más del 99%), y tienen injerencia en más del 70% del empleo que se oferta en el país; pero sus aportes económicos (como el PIB, salarios y condiciones de su oferta laboral), así como el refugio de un alto porcentaje de ellas en la informalidad, no permiten una correspondencia con la expectativa para generar desarrollo y bienestar e impactan, a su vez, en el nivel local y nacional.

2.3.2 Madurez y Desarrollo

En la indagación realizada en los orígenes y primeros años de su operación, el Centro Universidad Empresa, además de recuperar sus propios aprendizajes, identificó y analizó las propuestas de diversos organismos nacionales e internacionales sobre los posibles cursos de acción que hay que seguir para desarrollar a las MiPyMEs. En su mayoría, las alternativas encontradas consideraban estrategias diferenciadas para cada grupo de la clasificación (por tanto, se asumía que todas las empresas de una clase, por ejemplo micro, tenían las mismas dificultades y debían recibir el mismo trato), el objetivo era lograr el incremento de su tamaño (crecer el número de empleados contratados) de forma que el éxito se midiera en función de que una empresa creciera, pasando a formar parte del siguiente grupo.

La propia experiencia del Centro, sobre todo en el caso de los micro y pequeños negocios, mostró que al interior de cada una de estas categorías no se podían hacer afirmaciones que catalogaran las prácticas de todos, de la misma manera; por ende, no era viable aplicar un conjunto de indicaciones a todos los casos por igual.

Se concluyó que había, dentro de un mismo grupo, algunas empresas que estaban sorteando mejor las dificultades que el resto, debido a que sus capacidades eran ejecutadas de manera superior y, por tanto, sus resultados indicaban una mayor estabilidad o, incluso, eran consideradas como de éxito o liderazgo en su giro. Mientras que otras estaban en una situación realmente difícil, con alta inestabilidad financiera y operativa; por ende, con probabilidades constantes de cerrar sus operaciones (lo que significaría la pérdida total del empleo que, en ese momento, ofertaban). En medio de los dos extremos identificados se encontraban también una cantidad de empresas caracterizadas por situarse “a la mitad”, con aciertos en algunas de sus funciones, pero también

con dificultades en otras, lo que no les permitía avanzar a una posición más sólida; mucho menos incrementar su planta laboral y, así, moverse de clasificación.

En sentido de todo lo observado, tomar como referente las mismas recomendaciones para apoyar a todos los casos de empresas pertenecientes a una clase -micro o pequeñas, por ejemplo- no fue considerado desde el CUE un camino viable para trabajar; en cambio surgieron inquietudes y construcciones acerca de cómo dar un tratamiento con el fin de acercar el desempeño de las menos competitivas a aquellas que tenían posiciones de liderazgo. Esto permitiría afianzar su permanencia e impactar en el sostenimiento del empleo y en las condiciones del mismo (refiriendo, entre otros aspectos cualitativos, como: salario, condiciones físicas y prestaciones), además de poner bases para que el crecimiento en tamaño se diera en condiciones de sostenibilidad futura. En conclusión los esfuerzos se centraron en una orientación para el desarrollo empresarial; lo que se sostiene actualmente, considerando a la empresa con la dimensión de un impacto referido en términos de RSE y la concepción como una institución social.

El primer referente que conoció el CUE sobre un enfoque orientado al desarrollo empresarial se refiere al CEMGEM (Centro Mexicano de Gestión Empresarial, cuyo líder principal era José Giral Barnés) que, basado en más de 50 años de investigación, formuló una propuesta dirigida a propiciar el desarrollo económico y social en nuestro país (publicada en tres libros, 1998 *Su empresa de clase mundial*, 2002 *Empresas Competentes* y 2004 *Más y Mejores empleos*). Desde una perspectiva integral, se planteó la problemática en México en aquellos momentos -agravada por la crisis de diciembre de 1994- y, al mismo tiempo, las acciones y roles a jugar, tanto por las

entidades públicas como privadas, para lograr generar un número necesario de empleos de calidad y, de esta manera, dinamizar la economía.

En el enfoque citado, el rol de las empresas implica realizar un fuerte trabajo interno, en base a su capacidad para afrontar los requerimientos del entorno, de tal manera, que aquellas que no cumplan ciertas funciones de eficiencia, eficacia y efectividad, no podrán mantener su competitividad (concebida como la preferencia de los clientes en sus productos, sobre la oferta de otros competidores disponibles), que dan como consecuencia, un impacto en sus resultados (utilidad) y, por ende, con posibilidad de morir agudizando la situación negativa que atravesaba el país en aquellos momentos.

Reconociendo que, al igual que todos los seres vivos, las empresas recorren etapas naturales a lo largo de su vida, se identifica que inician con una llamada incipiente, seguida de las de crecimiento, maduración y envejecimiento. Sin embargo, es fundamental poner atención a la forma en la que vivan cada etapa y los logros que obtengan en las mismas, ya que esto será determinante para la etapa siguiente y cómo se plantee su futuro (hay empresas que no permiten la llegada del envejecimiento, se mantienen en renovación constante y, por ello, no llegan a morir, mientras otras pasan tan rápido cada etapa, que no logran aprender lo fundamental para sostenerse y mueren rápidamente). Desde este punto de vista, y ante el deseo de que las empresas obtengan mejores resultados, cobra mayor valor considerar el desarrollo que hayan alcanzado y, como pueden continuarlo; que solo plantear estrategias de ayuda con base en la etapa natural por la que atraviesan o las indicadas según la clasificación en la que se ubican.

En su primer planteamiento, CEMGEM concibió la existencia de tres niveles de desarrollo para las empresas: confiable, competente y clase mundial; para el 2002, Giral reconoció muchos más, llegando a conformar diez: informales, de subsistencia, formales, institucionalizadas, confiables, competentes, clase mundial, articuladas en cadenas productivas, asociadas en clusters y vinculadas. Esta caracterización más desmenuzada también le implicó focalizar su ámbito de trabajo, por lo que CEMGEM optó en concentrar su acción con empresas en etapa de confiables y competentes, hacia niveles superiores, y dejar fuera de apoyo a las que aún no contaban ni siquiera con el nivel de institucionalización.

Ante esta postura y dado que en el CUE se atiende a muchas empresas en sobrevivencia o en etapas de institucionalización y confiables, el Centro vió disminuidas las posibilidades de colaboración que había contemplado con CEMGEM y continuó la construcción de alternativas para el apoyo a su público de MiPyMEs de manera independiente; sin embargo, este primer acercamiento permitió sentar la pauta a seguir para la construcción propia.

Para comprender un poco más los niveles que se tomaron como público de interés en el CUE y que dieron pie para la posterior construcción de su planteamiento de trabajo, se describen brevemente características de las empresas de sobrevivencia, institucionalizadas y confiables enunciadas por CEMGEM en el planteamiento del 2002.

- De subsistencia: el empresario busca percibir un ingreso del negocio, sin tener planes formales para el crecimiento del mismo; su estrategia es implícita y se concentra en riesgo bajo, no apoyarse con financiamiento, atender un nicho de

mercado con poca competencia directa y baja o nula inversión en maquinaria e innovación.

- Institucionalizadas: cuentan con un equipo gerencial formado por el dueño; ejercen la delegación (de autoridad y decisiones) y el conocimiento está documentado, en este sentido, su funcionamiento y resultados ya no son imputables solo a la actuación del dueño.
- Confiables: se encuentran debidamente institucionalizadas y cuentan con sistemas, personal y formas de operar, que garantizan la estabilidad o confiabilidad de sus resultados; por tanto, son empresas que pueden asegurar al cliente una respuesta constante en términos de calidad (especificaciones de producto y servicio), así como de precio.

El Centro Universidad Empresa decidió su construcción particular en torno a la delimitación de varios conceptos de base; para el caso es importante citar los que refieren la concepción de Desarrollo Empresarial (DE) y del Modelo de Desarrollo Empresarial. Las formulaciones en las últimas versiones se ubican entre el año 2012 y 2013, dentro de un trabajo colegiado en el que participaron diversos integrantes del equipo, que operaban y coordinaban proyectos dedicados a atender problemáticas de emprendimiento y de MiPyMes ya establecidas.

El DE es definido en términos de *competencias/capacidades de las empresas que inciden en sus resultados para competir en el mercado (no esperando solo operar y sobrevivir, sino ser competitivas)*. Dichas competencias van generándose a lo largo del tiempo en la medida que el empresario, grupo directivo y los colaboradores mejoran sus capacidades personales y de la organización. Refieren competencias en funciones de la empresa, pero de forma integrada e

incorporando la relación con el logro en el entorno correspondiente. Se enuncia, por tanto, la necesidad de desarrollar capacidades para la construcción de ventajas que les permitan satisfacer de mejor forma a sus clientes.

En cuanto al Modelo de Desarrollo Empresarial, la formulación acordada se enuncia como un *proceso por medio del cual el empresario y su personal construyen una cultura organizacional orientada al bien común y la responsabilidad social empresarial, a través de la cual adquieren o desarrollan las competencias y capacidades que permiten el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, y la gestión de las condiciones necesarias para responder de mejor manera a los requerimientos de sus clientes y asociados, de forma tal que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.*

Tomando en cuenta lo plasmado en las definiciones de las diez clases propuestas por CEMGEM, la revisión de los rasgos presentados en casos de empresas atendidas durante varios años en el CUE y la apuesta propia por apoyar el DE, se logró también la caracterización propia de cuatro estadios de madurez para el instrumento DIE que actualmente se utiliza. La aplicación del diagnóstico permite hacer una identificación del estado que guarda la empresa en sus diversas funciones y, a partir de ello, establecer qué es lo que necesita desarrollar para avanzar a una posición de mayor madurez.

De manera más reciente se identificó que hay coincidencia con otros actores locales en cuanto a que el planteamiento de diagnósticos y estrategias para el desarrollo en función de la madurez empresarial, es una opción de apoyo a las MiPyMEs más pertinente y acertada, que darle a todas

un trato igual en función de su clase. Entre estas propuestas se encuentra el trabajo realizado en la Universidad de Guadalajara por Ricardo Arechavala, principalmente el reflejado en dos publicaciones Arechavala (1998 y 2014). La relevancia de considerar sus avances y conclusiones obedece al hecho de que su foco también se ubica en las MyPEs, principalmente las localizadas en la región Occidente, lo que permite que se trate del mismo contexto en que el CUE se desempeña.

En Arechavala (1998) se afirma

Hemos encontrado que no existe necesariamente una relación directa entre el tamaño o la antigüedad de la empresa y su grado de evolución en cada una de las dimensiones. Una empresa pequeña y reciente puede presentar programas de capacitación y sistemas de mantenimiento altamente desarrollados, por ejemplo, mientras que otra, de mayor tamaño y antigüedad, puede mantener formas más rudimentarias de operar, en algunas de sus dimensiones (p.82).

No hay una sola explicación o no se identifica en un solo factor la causa de que las empresas presenten estos desniveles en sus funciones, se ha discutido mucho acerca del perfil del emprendedor y su influencia en los resultados, en ese sentido se le concede una alta injerencia en los resultados de éxito o fracaso, esta afirmación es de igual manera un punto de coincidencia con la experiencia de Arechavala (1998),

De acuerdo a nuestros resultados, las empresas no necesariamente evolucionan al mismo ritmo en todas sus dimensiones, pueden existir enormes discrepancias entre los niveles de operación en una dimensión y en otra para una misma empresa (...) Estas aparentes disparidades pueden deberse a las presiones selectivas que se dan en distintos giros, influyendo en la necesidad de mayores innovaciones en unos aspectos que en otros. Otras posibles diferencias se ubican en las épocas de creación y desarrollo inicial de las empresas, en ellas, distintas dimensiones pueden haber sido críticas para la supervivencia. Las presiones enfrentadas posiblemente dejaron un sello y un perfil característico en la empresa; Así sucede, por ejemplo, cuando el fundador, una vez lograda la estabilidad, asume que su organización ha alcanzado ya su perfil óptimo de funcionamiento (p.80).

2.3.3 Crecimiento y Avance

Desarrollar empresas ha sido la preocupación en distintas latitudes y, de manera particular, en economías que se encuentran en regiones menos favorecidas, como es el caso nuestro. Encontrar pistas que indiquen rutas adecuadas para tal fin, ha dado la pauta a investigaciones recientes como la realizada sobre el emprendimiento en América Latina por Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini (2014). Estos autores, en la búsqueda de respuestas al lento crecimiento de la productividad en América Latina y el Caribe (LAC) establecen una perspectiva que añade el componente de la “juventud” de un negocio como elemento clave.

Siguiendo esa pista, identificaron que algunas empresas jóvenes presentan un crecimiento rápido, impactando en mayor medida en la generación de empleo; dato alentador ya que la tasa de nacimiento de empresas en dicha zona es significativa. Sin embargo, la comparativa entre la región latinoamericana y otras regiones (como la Europea o Asiática) hace evidente que el crecimiento logrado después de su nacimiento es menor; es decir se quedan más pequeñas que las surgidas en otras latitudes.

Revelador resulta también la afirmación que hacen cuando analizan sus propios resultados junto con los obtenidos por otros investigadores (Eslava y Haltiwanger en empresas de Colombia y de los Estados Unidos, durante 2013), sobre el hecho de que las empresas logran crecimiento en sus primeros cuatro años, de manera que aquellas que no crecieron en su etapa de jóvenes, muy probablemente no lo harán en su fase de edad adulta. Adicionalmente, la comparativa entre las empresas de un mismo grupo (ejemplo solo pequeñas o solo grandes) que se encuentran en América Latina, contra otras ubicadas en Europa u otras regiones, muestra que las latinas son

menos grandes en tamaño (es decir, tienen menor cantidad de personal ocupado o, dicho de otra manera, generan menos fuentes de empleo) y que, además crecen a un ritmo más lento.

Con lo antes citado, estos investigadores concluyen que la pertinencia y tipo de apoyo para el desarrollo de una empresa no debe ser en función de su tamaño, sino concentrar los esfuerzos en las que son jóvenes (que pueden ser micro, pequeñas medianas e, incluso, grandes empresas), de manera que se impulse su progreso en los primeros años de vida y de esta forma se logre un mayor impacto socioeconómico.

Las razones para la falta de progreso o un crecimiento lento en una empresa también tienen origen múltiple y comprenden factores internos y externos a ellas. De manera central, estos autores concentran su investigación en la innovación (elemento que se ha mencionado en este trabajo, dentro del apartado que antecede, como una de las características de las empresas competitivas); la importancia que le atribuyen Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini (2014) a la misma, se explicita en la siguiente afirmación

Hay muchas razones posibles por las que las empresas de LAC crecen tan lentamente como lo hacen y una de ellas es la falta de innovación. La entrada no es más que el comienzo de la historia, pues las empresas necesitan innovar continuamente para crecer (o incluso para sobrevivir (p. 8).

Los frutos de su búsqueda arrojan que la innovación se presenta de manera escasa y con poca atención en la mayoría de las empresas de la región de LAC; entre los causales de ello se encuentran las prácticas de gestión que se ejecutan, la corta o nula inversión en I+D y la baja o inexistente generación de productos nuevos y patentes.

Desde su perspectiva, el rol del emprendedor en una empresa que surge como autoempleo y evoluciona hacia convertirse en fuente de empleo en sus primeros años de vida, o bien de una empresa que practica la constante innovación⁷, aparece como la clave fundamental en el resultado que se ha estado mencionando. Los emprendedores dinámicos son los que suelen estar como líderes de las empresas que presentan, a su vez, los comportamientos más dinámicos y productivos (innovación constante, crecimiento de su producción, incremento relativamente rápido de su planta de empleo).

Por tanto, se precisa una diferencia clara entre el emprendedor que opta por emprender para generar su autoempleo (con baja productividad) y el emprendedor innovador (que tiene elevado potencial de crecimiento), poniendo una apuesta en este último perfil, como el más indicado en todos los sentidos cuando se trata de que una empresa progrese. En otras palabras, para el desarrollo de una empresa, se requiere de un emprendedor que refleje un pensamiento dinámico a través de sus acciones, manteniendo un ritmo constante para la innovación en sus distintas esferas (lanzando nuevos productos, ideando nuevas formas y procesos en su empresa, avizorando y probando nuevos mercados) y logrando, como resultado, un crecimiento sostenido en las ventas y en su oferta de plazas laborales.

De manera más reciente (2014), Arechavala realizó una publicación que refiere la experiencia adquirida en 20 años de trabajo (incluye lo publicado en 2003), durante los cuales hace un acercamiento a las MiPyMes con objeto de aportar al diseño de una política industrial. Lo encontrado en este último trabajo permite un enfoque en la identificación de las causas, por las

⁷ Innovación en el sentido amplio del término: procesos, productos, incursión en nuevos mercados.

cuales las empresas de nuestro país y, sobre todo, de nuestra región, no logran el desarrollo observado en sus pares de otras latitudes.

Al igual que la investigación realizada por Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini, Arechavala señala el rol del propio emprendedor como principal responsable de los pobres resultados que logra en su negocio. De manera central enfatiza que en la fijación de objetivos que este actor realiza al inicio del negocio y, en su cultura empresarial (referida solo a la cultura del emprendedor y su cuadro directivo, no al conjunto de colaboradores de la empresa), se encuentran factores poco propicios para la adaptación y el cambio en aras de implementar mejores prácticas en la gestión de sus negocios, para llevarlos a niveles competitivos.

Arechavala responsabiliza de este tipo de actuación, en buena medida, a la influencia que el entorno tiene sobre dicho emprendedor, generando pocas condiciones para fomentar su aprendizaje en torno a ello. Pero, a diferencia de lo concluido en la investigación de LAC, declara que la edad o antigüedad de la empresa no es igual a aprendizaje, muchas empresas con bastante edad siguen prácticas rudimentarias que no evolucionaron con los años. Como se mencionó, él considera como causa a su cultura (en la que ubica poco interés para innovar y su deseo de utilizar lo ya probado por otros emprendedores) y también al tipo de objetivos que estableció para su negocio cuando realizó su concepción. Esto último, lo ejemplifica mencionando que, si su meta era solamente el autoempleo o una fuente de ingreso para la subsistencia familiar, al lograrlo deseará mantener las prácticas utilizadas que le dieron ese logro y renunciará, con el paso del tiempo, a buscar o probar otras distintas.

En otro orden de ideas, aunque Reyes Guzmán (2015) coincide también en la responsabilidad del entorno y del empresario sobre la falta de competitividad afirmando

En resumen, la competitividad y el crecimiento de las MIPYMES se ve en principio afectada por dos grandes factores limitantes: La falta de competitividad de las MIPYMES y deficientes políticas de desarrollo empresarial. Por un lado está una educación embrionaria, falta de habilidades técnicas y administrativas, un carente o insipiente estado de derecho y una pobre infraestructura, que afectan la competitividad de las MIPYMES (p.44).

También difiere en lo imputable al empresario y enfatiza que no está en relación con la determinación de sus objetivos personales al fundar el negocio, Reyes Guzmán 2015,

La competitividad de las empresas está directamente relacionada con las capacidades técnicas y administrativas de quienes toman decisiones, es decir, el nivel de escolaridad de quienes las dirigen como lo señalan los estudios en América Latina por la Dra. María Luisa Saavedra, (2012), quien determinó el grado de escolaridad de quienes laboran en empresas, según su sector (p. 8).

Y al revisar lo encontrado en empresas de los distintos sectores –comercio, servicio y manufactura-, añade

solo el 19% y el 22% de quienes laboran en comercio o servicio respectivamente tienen el grado de licenciatura. Según la Dra. Saavedra, (2012), son niveles de escolaridad muy bajos de quienes laboran en las empresas y un reflejo del nivel de competitividad de las mismas (p. 8).

Así, pues, se confirma que aun cuando se establece la multiplicidad causal en el avance y crecimiento de las empresas (incluyendo elementos internos y externos al negocio), el emprendedor cuenta con el papel más relevante, convirtiéndose en el principal motor, o bien el principal obstáculo para ello. Esta conclusión cobra una alta atención, que será retomada más adelante, cuando se aborde lo referente a la cultura del emprendedor y la cultura de la empresa, como un factor para detonar su desarrollo y competitividad.

2.3.4 Gestión interna y externa

Presentando ahora una perspectiva que aporta mayor información sobre el rol y comportamiento que guardan las MiPyMEs, se encuentra que, tomando en cuenta su tamaño y la manera en la que se organizan, presentan aspectos positivos y negativos desde ópticas como la económica, social, política y cultural. Un autor que se puede citar por una publicación reciente sobre empresas de pequeña producción que refiere lo anterior es Alba Vega (2012), con su libro *La microindustria mexicana a principios del siglo XX*". En este último, señala que se aprecian varias ventajas; entre ellas, las que se derivan de su bajo requerimiento de capital inicial. Alba Vega (2012):

facilita el acceso de la población con escasos recursos a la pequeña producción; la flexibilidad, que le permite ubicarse de manera más fácil que las medianas y grandes empresas en contextos rurales y urbanos de características muy variadas; el potencial que tiene para retener a la población en sus propios lugares de origen; la independencia tecnológica, ya que en la mayor parte de los casos está basada en las propias habilidades y en la calificación de los pequeños productores; la orientación hacia la producción de bienes básicos de consumo popular; la capacidad de generar ocupación mediante el autoempleo y el empleo familiar (p.31).

Menciona asimismo, que, dentro del campo económico, las micro y pequeñas son las que articulan modos de producción heterogéneos (dado su poca escala de producción), se encuentran en una lógica de subordinación ante las grandes y medianas, con las que realizan transacciones (ya sea de insumos o bien de productos terminados) y transfieren valor a las más grandes, a través de recibir pagos bajos por sus servicios y asumir riesgos de la variación de la producción (por ejemplo, ellas son quienes actúan despidiendo o contratando personal). Por otro lado, resalta que se convierten en "escuelas" de oficios para una gran cantidad de personas que ahí adquieren habilidades y conocimientos para desempeños determinados; por tanto, la mediana y grande empresa pueden encontrar entre su personal a gente calificada para incorporarla a sus propios negocios.

En cuanto a lo social, se destaca el hecho de ser los grandes empleadores (sobre todo en los giros de comercio y servicios), lo que se convierte en una válvula de escape cuando las crisis provocan desempleo en las grandes compañías; esto es muy evidente en el caso de las mujeres que se incorporan en mayor medida a las mismas.

Desde la óptica de lo político, la pequeña empresa propicia -dada su estructura horizontal- una cercanía entre dueños y trabajadores, que permite relaciones cercanas y ello, a su vez, la interacción en actividades distintas al trabajo (como las deportivas o las sociales), que ayudan a inhibir o desplazar algunos conflictos y tensiones laborales. Por otro lado, al no encontrarse los trabajadores organizados (dada la inexistencia de sindicatos en ese nivel), sino en relación directa con el dueño, quedan en desventaja para la negociación de sus derechos e intereses. El dueño, como principal decisor, suele asumir el papel de hombre orquesta con todo lo inherente a su negocio.

Considerando, finalmente, la relación entre las micro y pequeñas con la dimensión cultural, Alba Vega (2012) afirma que

la pequeña producción tiene como tela de fondo desde hace varias décadas la crisis del Estado benefactor, el desmoronamiento de las economías socialistas y el auge del neoliberalismo. En ese contexto, las microindustrias producen no solo mercancías y servicios sino también mensajes, signos y símbolos que son consumidos por la sociedad..... parece reafirmar con su sola existencia la legitimación de un orden social y económico fincado en valores, normas y comportamientos que destaca la importancia del esfuerzo individual, la iniciativa y la creatividad (p. 43).

En el sentido de lo mencionado en los dos últimos párrafos, se validan dos caras de la misma moneda en la dimensión de la cultura: por un lado, las empresas se ven influenciadas por la cultura de su entorno, como también lo señala Arechavala (2014),

La actividad empresarial, como todas, está condicionada por una serie de supuestos, costumbres, hábitos y valores que el emprendedor asimila de su medio ambiente, sea de manera consciente o inconsciente. En cada región o comunidad económica, estos supuestos y valores adquieren un perfil diferenciado con respecto a los de otras. Claramente, no todas las formas de entender la actividad empresarial resultan en iguales niveles de competitividad. Aquellas que denoten mayor compromiso con el aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades empresariales, las que denoten mayor agresividad para incursionar en nuevos mercados, conducirán a culturas empresariales, más competitivas y más capaces de generar riqueza (pp. 17-18).

Y, por otra parte, la micro y pequeña empresa influye en la cultura del entorno, como lo señaló arriba Alba Vega, en el caso que identifica claramente (valoración positiva sobre el empresario que, con su propio esfuerzo, tradujo una iniciativa en un negocio). Lo que representa, a su vez, la ratificación del papel del empresario como actor central de lo que debe suceder en la empresa y con distancia de su grupo de colaboradores (poco favorecedor de una gestión participativa y de posibilitar el enriquecimiento de la cultura en la organización, descentrándola de la cultura del emprendedor o empresario).

Es viable en este punto obtener conclusiones que den cierre al apartado de lo comentado sobre las MiPyMEs. La revisión numérica y el rol que ejercen, considerando diversas ópticas (económica, política, social y cultural), pone de manifiesto razones para mantener la relevancia de su estudio y la construcción de alternativas para su desarrollo y mejora de resultados. No se puede evaluar positivamente que aun cuando las empresas grandes van mejorando en la cantidad de su oferta de empleo, la mayoría de éste último se encuentre en empresas que no logran un resultado económico que arroje beneficios, tanto en lo colectivo (por citar un ejemplo concreto en el PIB local o nacional o en mayor escala a la generación de riqueza del país), como en lo individual (estabilidad, ingresos y prestaciones para sus propios integrantes). Afirmación que coincide con la experiencia de la

atención que brindan los centros de apoyo a MiPyMes en cuatro países (incluyendo a México), Reyes Guzmán (2015)

Considerando el número de MIPYMES en todos estos países, su aporte a la generación de empleo y su baja competitividad, es de primordial importancia apoyarlas en sus diferentes procesos productivos. En la medida que se apoye a las MIPYMES a través de programas que incidan en su competitividad, que aumenten su índice de supervivencia, y que incrementen su probabilidad de éxito, podrán tener un impacto directo en la generación de empleos (p. 6-7).

De igual importancia es también que se haga lo posible por mantener los aportes de la microempresa en la dinámica socio-productiva, generando varios beneficios (como ser las fuentes de formación en oficios o articular métodos de producción diversos) para los distintos niveles de entorno en que están enclavadas.

La MiPyME ha contado por muchos años con propuestas para su apoyo, provenientes de varios tipos de entidades (gubernamentales, tipo camarales, académicas); sin embargo, el trabajo de campo muestra que la ruta para aportar a su mejora no puede basarse en considerar apoyos iguales ó recetas hechas para todas las integrantes de una misma clasificación. Por ende, es necesario reconocer la forma en que la empresa desarrolla sus funciones y el impacto de las mismas en sus resultados; en algunos enfoques, como el seleccionado por el CUE, esto se denomina *madurez empresarial* y refiere diversos estadios caracterizados por gradientes que van de desempeños poco, a muy eficaces, en los diferentes ámbitos de gestión. En la medida que una empresa (independientemente de si es micro, pequeña o mediana) avance de un gradiente a otro de mayor madurez, se acercará a lograr o mantener posiciones favorables en los mercados y, por ende, asegurar su sostenibilidad futura (en otras palabras, será más competitiva).

De manera muy reciente se ha identificado que en Latinoamérica, el Caribe y los Estados Unidos, la mayoría de las empresas logran su crecimiento durante la etapa de juventud (primeros 4 años). Considerando que el número más alto de nacimientos de negocios corresponde a micro o pequeños, la cultura que ostenten estos en dicha etapa se torna crucial.

Al respecto, cabe citar a unos autores que proponen una reflexión sobre lo favorable de una empresa cuando es joven y/o pequeña a Robbins y Coulter (1996):

La organización es joven y pequeña. Mientras más joven sea la organización menos atrincherada está su cultura. De igual forma, es más fácil que la gerencia comunique sus nuevos valores cuando la organización es pequeña (p.432).

Mientras que las grandes empresas podrán conformar sus prácticas y enriquecer su cultura a partir de allegarse colaboradores profesionales especializados, que atiendan las diferentes funciones e infundan muy probablemente cursos de actuación, valores y normas adecuados para la competitividad en sus respectivos ámbitos. La actuación en las micro y pequeñas empresas se determinará, en gran medida, a partir del propietario o propietarios originales; esto, dado que son quienes asumen la mayoría del mando sobre las acciones que el negocio sigue y tienen gran cercanía con sus colaboradores; por tanto, establecen las pautas a seguir, sobre todo en lo cultural (valores, creencias e, incluso, la generación de mitos o conductas aceptadas). Dichas pautas, como ya se ha mencionado, pueden originarse, entre otras, de aspectos personales poco favorables, tales como objetivos personales con poco interés en el desarrollo de la empresa, escasa educación, otorgar una baja importancia a la innovación o falta de habilidades para la gestión de los negocios.

Reconociendo, además, que, en este tipo de empresas el empresario atiende la mayoría de los asuntos y funciones, es probable que no preste dedicación suficiente al establecimiento adecuado de las pautas señaladas; por ejemplo, se ha escuchado a empresarios expresar que algunos de los comportamientos no aceptados, que se hacen evidentes en sus colaboradores, se deben a temas que ellos no les compartieron o bien no les explicaron, porque suponían que eran comunes en el ámbito social en que está enclavada la empresa y, por tanto, no dieron importancia a explicitarlos.

Lo señalado indica que el rol del empresario en el caso de la micro y pequeña empresa, adquiere mayor relevancia cuando se explora la cultura que guía a la organización; es muy probable que no haya otros actores con una ascendencia importante que aporten al fortalecimiento de una cultura de competitividad, lo que es una de las desventajas que se pueden presentar, una vez que el negocio evoluciona de un autoempleo a una organización que integra colaboradores en mayor número (considerando la clasificación oficial, estaríamos oscilando de 1 a 10 integrantes, en el caso de los micronegocios).

2.4 Cultura Organizacional

El último apartado de esta revisión teórica se refiere al tema central de la propuesta, la cultura, con objeto de establecer cuál es el concepto que se toma como referencia, el rol que juega dentro del instrumento de diagnóstico y la alta relevancia de la cultura organizacional como ingrediente para impulsar la competitividad y el desarrollo de una entidad empresarial.

En primer orden se propone clarificar lo referente al enfoque y alcance de este diagnóstico sobre cultura. Más de un investigador como Cruz Cordero Teresa (2005), señala que el diagnóstico de la cultura en una organización debe realizarse con implicación directa de los colaboradores de la

misma y utilizando una variedad de instrumentos de profundización en la búsqueda de información; esto es muy pertinente y debe ser observado, sobre todo, cuando se trate de un diagnóstico profundo con intención de plantear cómo incidir principalmente en la modificación de la cultura.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante delimitar que, en esta propuesta, el instrumento tiene como objetivo complementar una mirada general de la empresa en cuestión, aportando datos sobre si la cultura tiene o no características que la orienten hacia la competitividad. En otras palabras, no se pretende lograr un instrumento que profundice en la descripción y origen de los rasgos de la cultura, ni mucho menos analizar de manera pormenorizada o exhaustiva los elementos implícitos y explícitos que dan cuenta de la misma (pretensión de intervenciones dirigidas a los cambios culturales), sino de construir un “mapa general” con información que integre varias funciones y temas transversales, e identifique en un primer abordaje a la empresa, los elementos mínimos que den cuenta de si la cultura que ostenta es en pro del desarrollo empresarial y de su competitividad. De manera que, en una primera etapa de aplicación (diagnóstico inicial), se determine si una empresa presentará dificultades para participar en un proceso de consultoría, con propósito de elevar sus niveles (de competitividad y de desarrollo).

Es importante también destacar, en este punto, lo ya mencionado sobre las empresas que se atienden en CUE, mismas que son, en su gran mayoría, de una dimensión menor en tamaño -micro o pequeñas-, y que lleva a subrayar la importancia del rol del empresario en base a dos factores: que tiene una gran cercanía con sus colaboradores, lo que le da altas posibilidades de influencia sobre su actuación; y que es el hombre orquesta, concentrando la mayoría de las decisiones que

dan rumbo a las acciones de la empresa; pero, al mismo tiempo, dividiendo la atención que puede prestar a los diversos temas. Con estas afirmaciones de inicio (se mencionarán otras más adelante, derivadas de lo relacionado con el concepto de gestión, cultura y comportamiento organizacional), se justifica que, en esta formulación, se decida enfocar la indagación diagnóstica principalmente con el empresario y con la información que él mismo proporcione acerca de lo que observa en su grupo de colaboradores.

Se procede enseguida a hilvanar sobre la importancia del rol y la definición de cultura, debido a que estos dos elementos se encuentran entrelazados y ya han sido referidos de manera conjunta por varios autores desde tiempo atrás. Iniciar con la revisión de sus propuestas ayudará a obtener una mirada con mayor amplitud que tratar cada uno por separado.

Entre los investigadores se encuentran básicamente dos enfoques: quienes lo han abordado desde el punto de vista de la antropología social y aquellos que lo han hecho desde el punto de vista de la gestión empresarial. Dado que no se localizan posiciones antagónicas entre ellos, resulta de mucha utilidad revisar ambas perspectivas e identificar el aporte de elementos que se complementan entre sí, al igual que la posible evolución del tema; por tanto, se presentan indistintamente aportes hechos desde ambas corrientes de pensamiento.

Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992) la describen de la siguiente manera

un sistema particular de símbolos, influidos por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. Según esta concepción la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales.

De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones (p. 33).

Con un punto de vista desde la mejora de las organizaciones empresariales, Schein (1990) se refiere a ella así:

Porque la cultura es un proceso dinámico, la mejor manera de entenderlo es basarse en la teoría de grupo y liderazgo, donde tal teoría ha tratado específicamente cómo se forman las nuevas organizaciones, Debemos prestar especial atención al papel de los empresarios, fundadores y líderes, que gestionan las transiciones organizacionales clave, y debemos basarnos en teorías dinámicas del desarrollo de grupos (...) El proceso de formación de la cultura es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en el que la esencia misma de la "agrupación" o identidad grupal-los patrones compartidos de pensamiento, creencias, sentimientos y valores, que resultan de la experiencia compartida y del aprendizaje común- es lo que finalmente terminamos llamando "la cultura" de ese grupo. (p.50)

Rodríguez Combeller (1993) coincidente con la necesidad de la evolución constante en las empresas a fin de mantener su vigencia, aporta que la cultura se precisa como "... el conjunto de elementos inmateriales, tales como: misión, filosofía, valores, conceptos y conductas asimilados, compartidos y transmitidos por una organización, que la caracterizan en su entorno social y la distinguen en relación con otros grupos humanos (p.65).

Mientras que Robbins y Coulter (1996) la delimitan en términos de un "sistema de significados compartido dentro de una organización que determina, en mayor grado como actúan los empleados." (p. 79). Y Schein, en Stonner, Freeman y Gilbert Jr (1996) la define como

Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por (un) grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por tanto, (deseable) para enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos (p.200).

Concluyendo enseguida, los propios Stonner, Freeman y Gilbert Jr (1996)

Por consiguiente, la cultura es la forma en la que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización en particular (p.200).

Al comparar estas aportaciones de la década de los 90's con otras posteriores -año 2000 en adelante-, se ubican opiniones de autores que ratifican la definición en los mismos términos y, adicionalmente, enfatizan claramente el comportamiento como la manifestación de la cultura prevaleciente en una organización determinada. He aquí algunos de ellos solo para mostrar que los elementos centrales se mantienen a través del estudio que se ha desarrollado de manera continua en todo este tiempo.

Siliceo, Casares y González (2000), “Conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (p 129-130).

Schermerhon, Hunt y Osborn (2004) “Cultura organizacional o corporativa, es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y que orienta el comportamiento de sus miembros (p. 268).

Robbins y Judge (2013) “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 513). Y, adicionalmente, añaden: “Es el aspecto del “significado compartido” de la cultura lo que hace que esta sea un elemento vigoroso para guiar y dar forma a la conducta” (p.514).

Morcillo (2007), que hace una revisión a lo estudiado en los 20 años anteriores a él y reconoce tanto lo hecho desde la antropología social, como desde el ámbito de la gestión empresarial, manifiesta que es importante considerar no solo al comportamiento, sino aquello que ha influido para determinar este último, en donde se incluyen elementos tales como procesos de aprendizaje y herencia social, entre otros. La apreciación de Morcillo (2007) es:

En esa dirección abierta por la antropología social, Schein (1985) centró su análisis en la realidad empresarial y creó las bases conceptuales de la cultura administrativa (...) la cultura empresarial se ha ido asociando, casi exclusivamente, a la descripción de los patrones de comportamiento vigentes en las organizaciones y a la figura del líder olvidándose de todos aquellos elementos como los ya citados –procesos de aprendizaje, símbolos, lenguaje, herramientas, contexto, entorno y herencia genética y social- que son los que, en definitiva, han hecho raíces y han determinado un modelo de comportamiento. De esta manera, más que el análisis intrínseco del comportamiento conviene estudiar de manera pormenorizada a todos aquellos factores y recursos que desembocan en una determinada conducta y que son verdaderos portadores de la cultura.

La cultura es historia y dimensión social y, por tanto, las personas que trabajan en una empresa llegan con una cultura heredada genéticamente y aprendida a lo largo de su corta o larga existencia en su entorno social. De esta forma, la cultura corporativa se <<reduce>> a la sabia integración de esa cultura social con aquellos valores y principios definidos por parte de la dirección empresarial (p.55).

Hasta aquí se han reunido reflexiones en torno al concepto de la cultura y como la misma incide en el comportamiento de la empresa, se procede ahora a poner sobre la mesa elementos que relacionen todo esto con ser una empresa competitiva (descrito en el punto 2.2).

En la discusión actual sobre la mejora de las organizaciones frente a los retos de la competitividad, podemos identificar en los diferentes foros (a través de ponencias, artículos, encuestas, casos) que el rol e importancia de la cultura dentro del tema se ha colocado entre los primeros lugares. En una era en la que el capital intelectual es fundamental para mantener y desarrollar ventajas competitivas, las empresas y los líderes de opinión consideran que esta es la

razón fundamental por la que las personas deben mantenerse comprometidas (motivadas y con deseos de hacer lo mejor por su organización), de tal manera que se encuentran afirmaciones que refieren, entre otros, los siguientes puntos⁸:

- Los cambios estructurales y de estrategia que realizan los líderes o directivos, sin preguntarse sobre “cómo se hacen las cosas en la empresa y qué es lo que se está haciendo mal”, no permitirán que las modificaciones propuestas por las dos primeras permanezcan, ya que los integrantes de la empresa no lograrán enfrentar su cultura y, por ende, tener un aprendizaje que les provoque la adhesión de largo plazo a las nuevas estructuras o nuevas formas que se han propuesto seguir. Por tanto, la cultura no puede ser un tema eludido por la gerencia, si se habla de competitividad y desarrollo empresarial.
- Contar con colaboradores especializados y con formación excelente en su campo de trabajo no será suficiente, si no se suma a ello la cultura; que estos encuentren un clima en el que sea posible compartir la mejora, la innovación constante y un encauzamiento hacia la competitividad y el desarrollo. Es lo que dará posibilidades de éxito productivo y competitivo a la empresa

⁸ Para mayor referencia sobre estos temas se pueden consultar diversos artículos disponibles en internet como *Culture eats your structure for lunch*, Lawrence, July 2013. *¿Por qué la cultura organizacional es clave para el éxito del negocio?* Rohman, Febrero 2014. *La cultura organizacional: factor de desarrollo o fracaso en las PyMEs mexicanas*, Piedra, septiembre 2015. *Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas*, Cantillo y Daza, Mayo 2011

- Importante, es por tanto, que los integrantes deseen quedarse en la empresa (evitar la rotación) y, además, “se pongan la camiseta”, lo que implica abordar un trabajo con la cultura para incidir en el comportamiento organizacional, a través de los valores y el desarrollo de culturas fuertes, entre varios temas.

Así, pues, en la exploración de lo expuesto en este apartado hasta ahora, se reconoce la incidencia de la cultura en las actuaciones de una empresa competitiva y se encuentran los elementos comunes para plantear las siguientes aseveraciones en una acepción del término:

- La cultura organizacional o corporativa observa influencias del entorno, del que provienen las personas que la integran y también del entorno mismo en que se ubica físicamente la propia empresa; es decir, no se genera a partir de cero o de manera espontánea solo por lo que se determina en su interior.
- No es, en sentido de lo anterior, “un producto puro”, sino el resultado de una mezcla de esas influencias externas, aunado a lo que se establece como pauta de actuación en el seno de la empresa.
- Se trata de un sistema dinámico, integrado por varios elementos intangibles (como los valores, las conductas, las creencias, el lenguaje y el aprendizaje organizacional), que se manifiesta en el comportamiento de los integrantes de la empresa, a partir de lo que comparten por pertenecer e interactuar en la misma.

- Proporciona identidad a la empresa, ya que refiere “cómo se hacen las cosas en esa entidad”. Por eso remite al comportamiento y la adaptación o modificación de éste en los distintos momentos de la vida organizacional (conforme aprende, establece valores institucionales, símbolos, significados y demás); en ese sentido, la cultura es un elemento central que determina el comportamiento propicio o no para la competitividad.
- Favorece o no, la integración y alto desempeño de capital humano valioso, elemento de suma importancia para que la estrategia, la estructura, la innovación y tecnología operen generando mayor competitividad.
- El líder o conjunto de líderes de la empresa (emprendedor, emprendedores, o dirigentes centrales) son quiénes, al interior de una empresa, establecen los fundamentos para guiar la actuación y generar la cultura de este organismo; ellos “marcan el deber ser” aceptado en esa organización empresarial.

Con estas afirmaciones ya hay una delimitación de lo que se referirá, de aquí en adelante como cultura y, de la importancia de la misma para el logro de la competitividad; sin embargo, dado el interés manifiesto del trabajo con las MiPyMEs -en las que el empresario y sus colaboradores tienen gran cercanía -, el contenido de la última viñeta cobra relevancia y da cabida para añadir la opinión de algunos otros autores, con objeto de realzar la importancia del rol de este actor en la generación de una cultura competitiva.

Suárez, Gamboa y López (1996) "...el directivo es actor dominante en la conformación de la cultura organizacional. O sea, es quien imprime en la organización su propio sistema de valores, creencias y supuestos básicos, los cuales transmite a los demás miembros de la empresa" (p.132).

Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006)

"La cultura se va configurando a lo largo de la historia de la organización y en ese proceso de configuración es muy importante la participación de los fundadores e iniciadores... En los inicios de la vida de la organización, los fundadores de la organización transmiten su visión del mundo a la visión del mundo que tendrá esa organización. Esa influencia va a ser muy fuerte en el inicio de la vida de la organización, pero irá decayendo a medida que los diversos grupos ocupacionales adquieran experiencia y encuentren sus propias soluciones". (p.397).

Morcillo (2007) "Le corresponde al empresario o grupo directivo con capacidad de liderazgo fijar el rumbo de la compañía y de acuerdo con las líneas de actuación elegidas, diseñar un modelo de cultura y elaborar los mecanismos de su implantación" (p.86).

Robbins y Judge (2013)

la cultura original se deriva de la filosofía del fundador, e influye significativamente en los criterios de contratación que utiliza la empresa durante su crecimiento. Las acciones de la alta gerencia establecen el ambiente general, incluyendo lo que constituye un comportamiento aceptable. La manera en la que socialicen los empleados dependerá del grado del éxito que se logre al ajustar los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en los métodos de socialización que prefiera utilizar la alta gerencia (p.523).

Las empresas no permanecen a lo largo de su vida en las manos del fundador, o bien, de un solo líder. La integración de personas nuevas en posiciones de liderazgo, o el producto derivado de los acuerdos y experiencias vividas por los propios grupos, aportarán a la cultura posibilidades para nuevos aprendizajes; sin embargo, prevalecerán algunos elementos instituidos por los fundadores (entre ellos, mitos, creencias, valores). Considerando los hallazgos mencionados para Latinoamérica sobre el crecimiento empresarial y que éste se produce en los primeros años de vida,

es de esperar que, en poco tiempo, a partir de la fundación de un negocio, se sumen líderes que enriquezcan la cultura, de manera que la empresa gane competitividad.

Sin embargo, en el caso de las micro y pequeñas empresas, el número de líderes suele ser de uno o bien de una cantidad muy limitada que, en muchas ocasiones, son miembros de una misma familia (quienes, además, permanecen a la cabeza de la organización durante un largo tiempo, asumiendo la labor gerencial); esto significa que la cultura en esa organización estará “dominada” o fuertemente influenciada por estas personas en su rol de decisores principales. Para apuntalar de mejor manera las implicaciones que tiene todo ello, se acude a elementos básicos del management que explicitan el ámbito de acción y alcance de los gerentes (dueños, empresarios o cuerpo de líderes) y, por tanto, se refrescan algunos puntos generales sobre el rol que deben jugar (no olvidar que a quienes actúan como dirigentes, se les atribuye ser los principales responsables del éxito o fracaso en una organización).

Aludiendo, primero, a Henry Fayol, como uno de los ponentes trascendentales en el campo, se ubican cuatro funciones básicas (que conforman el llamado proceso administrativo o de gestión), que comprenden todas las labores de las cuales es responsable un gerente; estas funciones son: planear, organizar, dirigir y controlar. De manera sumamente resumida, se hace mención de lo esencial en cada una:

- a) Planear. Definir metas, formular la estrategia (visualizar lo interno y lo externo) y desarrollar planes.

- b) Organizar. Establecer funciones necesarias en la empresa, a partir de ello; los puestos, designar a las personas, las jerarquías y las formas en que se coordinarán entre los puestos, mantenerlas en el curso de acción deseado.
- c) Dirigir. Motivar comunicar lo planeado y gestionar conflictos.
- d) Controlar. Revisar lo hecho, determinar cursos de acción, si es que hay desviaciones; cuidar la ejecución de lo planeado a partir de la estrategia.

Se integran a estas funciones el ejercicio de diez roles establecidos por Mintzberg, y que debe tener presentes cualquier gerente en su desempeño. Estos pueden agruparse en tres bloques, llamados interpersonales, informacionales y decisionales. Mismos que describe Mintzberg en Robbins y Coulter (1996) y que, en la tabla de la página a continuación, se refieren brevemente.

Como se puede apreciar, la confluencia entre funciones y roles, da al líder organizacional (dueño o gerente) las posibilidades para convertirse en el responsable central de los resultados de la empresa, pero también le concede el mayor “poder” para incidir en los mismos a través de sus interacciones (internas y externas) y sus decisiones, plasmadas en cursos de acción, asignaciones y otros.

Tabla 2.4 Roles Gerenciales por bloques

Bloque	Roles que engloba	
Interpersonales	<i>Figura destacada</i>	Ser representante en temas legales y sociales
	<i>Líder</i>	Asumir todo lo relacionado con sus colaboradores (contratar, dirigir, motivar)
	<i>Enlace</i>	Mantener una red de contactos externos que le den concesiones y brinden información
Informacionales	<i>Monitor, vigilante</i>	Centro neurálgico de la información interna y externa de la organización
	<i>Diseminador, divulgador</i>	Transmitir información de asociados externos o colaboradores a los miembros de la organización
	<i>Portavoz, vocero</i>	Transmitir información a externos sobre planes, políticas, acciones y resultados de la organización; fungir como experto en la industria en la que se desenvuelve la organización
Decisionales	<i>Empresario</i>	Revisar la organización y su entorno, buscando desarrollar oportunidades (estrategia para cambiar o innovar)
	<i>Mediador de problemas</i>	Resolver problemas, toma de alternativas importantes ante las dificultades
	<i>Asignador de Recursos</i>	Decidir sobre el destino de recursos humanos materiales y técnicos
	<i>Negociador</i>	Analizar temas y negociar con otras unidades a fin de lograr ventajas

De manera particular, esta confluencia se ubica en encauzar los esfuerzos del personal y el uso de recursos materiales y financieros con un rumbo claro, según lo conveniente a la estrategia y las metas provenientes de las decisiones (basadas en el análisis de información para corregir o tomar proyectos nuevos). Si el líder ha trazado la estrategia de manera explícita y clara, será fácil detectar esa alineación; en caso contrario, se puede ubicar una empresa en la que el dirigente se encuentra en constante construcción de una estrategia y, por consiguiente, se puede percibir un patrón que correlaciona las acciones, sin tener todavía una forma integrada y clara para toda la organización (Mintzberg se refiere a ello, cuando habla de la estrategia artesanal). Suárez y Gamboa refieren que cuando se trata de las MyPEs, no es viable considerar que el empresario podrá atender la

gestión en base a todos los componentes señalados; en contraparte, se concentrará en lo que llaman “política general de la empresa”, Suárez, Gamboa y López, en De la Cerda y Núñez (1996)

término mediante el cual se define la conformación de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional y su proceso a cargo del directivo-propietario, el cual por muchas circunstancias (incertidumbre, reacciones de oponentes inteligentes, poco poder, etc.) es más intuitivo que analítico, más emergente que deliberado, más inconsciente que consciente (p.118).

Cualquier estrategia que se desee tenga un planteamiento con claridad y adecuado para generar desarrollo empresarial, requiere ser producto del análisis de información y la evaluación de escenarios (incluyendo los posibles cursos a seguir), pero aun cuando se haya trazado convenientemente, no funcionará, si no es exitosamente implantada, lo que obliga a ser continuamente replanteada, según convenga a las circunstancias que se presenten en el contexto, a cada momento.

Esto último es lo que claramente otorga relevancia a la cultura, con respecto a la estrategia, la estructura y la tecnología. En el caso de la estrategia, como se aseveró, el éxito de la implantación y el replanteamiento estratégico dependerán, en buena medida, del comportamiento de los integrantes de la empresa, en cuanto a sus posibilidades de adaptación cuando se requiere. Por ello, los distintos autores de la gestión estratégica establecen el hecho de adaptar la cultura en función de asegurar el éxito de la estrategia. Citando un caso que explicita claramente esto, se encuentra el de David (2003).

Los estrategias deben tratar de conservar, destacar y fomentar los aspectos de la *cultura organizacional* de la empresa que apoyen las nuevas estrategias propuestas; los aspectos de la cultura organizacional existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta se deben identificar y cambiar”. (p. 257-258).

Visto ahora desde la perspectiva de la estructura, vale la pena citar el artículo *Culture eats your structure for lunch*. En él, Serewicz (2013) se refiere a Peter Drucker en su famosa declaración sobre que *la cultura se desayuna a la estrategia*, misma que complementa mencionando que si la cultura eligió en su desayuno a la estrategia, entonces elegirá a la estructura para su lunch. Esto, a partir de que consideran que las reestructuras implantadas en las organizaciones con el objetivo de lograr cambios, no serán efectivas, si no se trabaja fuertemente con la cultura: en ese sentido, los errores de la empresa permanecerán, a pesar de los cambios estructurales por dos razones:

- la cultura es la que crea los errores, dado que estos vienen de “*cómo se hacen las cosas aquí*”.
- Los cambios de estructura decididos por los directivos no son producto del aprendizaje de la propia organización (los cambios estructurales deben venir de lo que la organización aprenda, y por tanto, de aquello en lo que ella misma decida adaptarse, lo que Serewicz llama aprendizaje de doble bucle).

Como se puede apreciar en ambos casos, desde lo estratégico y lo estructural, se ratifica la alta injerencia de la cultura. Ligando estos tres elementos en el caso de la gestión de las micro y pequeñas empresas, conviene apreciar el planteamiento de Suárez y Gamboa que refiere a la MyPE. Para ellos, el ajuste y la adaptación que debe tener la empresa, se efectúa entre su estrategia, estructura y cultura (no mencionan a la tecnología, ya que la contemplan dentro de la estrategia, como elemento central para lograr diferenciación o reducción de costos). Debido a la escases de recursos en estas empresas y el tamaño que tienen, su estructura tomará una mínima expresión (pocos puestos y centralización de funciones en el dueño) y, en consecuencia, el control de la

estrategia se dará con supervisión directa del empresario, apoyándose fuertemente en la cultura, para así sostener el comportamiento de la empresa.

Todo lo señalado reafirma la importancia de la cultura, así como de contar con un diagnóstico de sus elementos centrales, sobre todo, cuando lo que se pretende es la implantación de estrategias y cambios en consecución de la competitividad y el desarrollo empresarial.

Por otra parte, se ha mencionado la importancia de que lo mejor para el éxito en una empresa es contar con una cultura definida; sin embargo, no es realista considerar que, en general, en las empresas solo reina un tipo de cultura y que, en ella, deben concentrarse los esfuerzos. Se puede hablar, en cambio, de la existencia de una cultura y subculturas, de que hay tanto culturas fuertes como débiles; y, adicionalmente, que la cultura debe desempeñar ciertas funciones clave en cualquier empresa. El reconocimiento de estas acepciones debe tenerse en cuenta, cuando se intenta establecer tanto un diagnóstico, como una ruta hacia la competitividad, ya que dará mayor claridad de los obstáculos que se pueden presentar en el trabajo con la empresa y de lo que puede y/o debe impulsarse en la misma. Para comprender a qué se refieren estos términos, se presentan algunas contribuciones a continuación y la reflexión en torno a ellas; primero, se abordará lo referente a culturas y subculturas; enseguida, lo concerniente a fuertes y débiles, y por último, lo tocante a las funciones de la cultura.

Según Robbins y Judge (2013)

la mayoría de las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas. Una cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que le brinda a la organización su personalidad distintiva.

Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar (p.514).

Y definen que las subculturas son “Miniculturas dentro de una organización, por lo general están definidas por las designaciones departamentales y la separación geográfica.” (Robbins y Judge, 2013, p. 515).

Se coincide con lo anterior, desde la perspectiva de Schermerhon, Hunt y Osborn (2004) “Las firmas más pequeñas tienen una sola cultura dominante con un conjunto unitario de acciones, valores y creencias compartidos. La mayoría de las organizaciones grandes cuentan con varias subculturas, así como con una o más contraculturas” (p. 271). Quiénes también delimitan a las subculturas como “... patrones únicos de valores y filosofías dentro de un grupo que son congruentes con la cultura dominante de la organización más grande o sistema social del que forman parte” (Schermerhon, Hunt y Osborn, 2004, p.271).

En conclusión, de lo enunciado se determina que cuando se utilice el término *cultura empresarial u organizacional*, se estará refiriendo a aquella que prevalece e identifica al conjunto de la organización; es como se dijo, ese sentido de significado compartido por la mayoría de los integrantes; mientras que las subculturas refieren sólo a ciertos grupos que corresponden a determinadas áreas o colaboradores de la empresa. Considerando el tamaño de las empresas, se ubica que, en las micro y pequeñas, será más probable identificar una cultura (es decir *su cultura*), mientras que, en las de mayor tamaño, será posible registrar, adicionalmente a ella, una o más subculturas. La existencia de subculturas puede representar la presencia de contraposiciones o bien de posiciones, que no siempre se complementan; por esto, es importante evaluar en el diagnóstico qué tanto hay una cultura, o también la presencia de subculturas. En caso de lo segundo, la

consultoría deberá profundizar en identificar, si son coincidentes o no entre sí y cuáles de ellas son a favor o en contra de una gestión para la competitividad y el desarrollo.

Al contrastar los conceptos anteriores (culturas y subculturas) con los de culturas fuertes y débiles, se puede identificar que estos términos se correlacionan actuando a favor o en contra de una alineación institucional; declaraciones como las que aparecen enseguida ayudarán en la comprensión de esta aseveración.

Atendiendo a Robbins y Judge (2013) se afirma que

En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa. Cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores crea un ambiente con un gran control del comportamiento (p. 514-515)

De manera similar opinan Robbins y Coulter (1996)

Las culturas fuertes (organizaciones en las que los valores clave son ampliamente apreciados y compartidos) tienen una mayor influencia en los empleados que las culturas débiles. Cuanto más acepten los empleados los valores clave de la empresa y mayor sea su compromiso con dichos valores, más fuerte será la cultura.

Que la cultura de una organización sea fuerte, débil o se encuentre en algún punto intermedio depende de factores como el tamaño de la empresa, cuánto tiempo tiene de existir, qué rotación tiene entre sus empleados y la intensidad con la que la cultura se originó. En algunas organizaciones, no está claro qué es importante y qué no: una característica de las culturas débiles (p.82).

Ellos mismos resaltan cómo la cultura favorece o inhibe un proceso de cambio, “Mientras más amplia sea una cultura y mayor sea el acuerdo entre los miembros sobre su valor general, más difícil será cambiarla. A la inversa, las culturas débiles son más receptivas al cambio que las fuertes” (Robbins y Coulter, 1996, p. 432).

Y Brunet, Chagolla, Flores y Santoyo (2003)

una cultura organizativa fuerte está siempre en la base del éxito empresarial y, más en concreto, del éxito en el rendimiento, pero que cuando se considera que una cultura de una empresa es fuerte, probablemente se está obviando que la organización está compuesta de diversos departamentos, divisiones, subdivisiones, etc., y que en cada una de esas partes la cultura de la empresa, así como la adhesión de los miembros a la misma, puede tener significados cuando menos matizables (p. 82).

Quienes además, cuando se refieren a las interpretaciones en los distintos departamentos que integran una misma empresa, añaden “Las culturas fuertes muestran un considerable solapamiento de ideas y valores. Las débiles muestran poco solapamiento entre departamentos” (Brunet, Chagolla, Flores y Santoyo, 2003, p. 83).

Considerar que la cultura de una empresa debe ser fuerte es lo idóneo, de acuerdo con lo descrito, ya que tendrá una incidencia importante en el compromiso de la mayoría de los integrantes y permitirá que sus visiones se encuentren alineadas hacia la estrategia y objetivos.

Sin embargo, puede suceder que una cultura fuerte se convierta en un obstáculo para la competitividad y el desarrollo. Considerando que la organización se enfrenta a retos de constante ajuste y que la cultura prevaleciente no tiene un enfoque competitivo, las actitudes requeridas no estarán presentes en los integrantes; por tanto la empresa no podrá avanzar en la dirección exigida por el contexto. Esto es claramente expresado por dos investigadores sobre la cultura de innovación, Rao y Weintraub (2013).

La cultura fuerte de una empresa próspera puede convertirse en un obstáculo, con el paso del tiempo, si ciega a la compañía ante nuevas tecnologías, modelos de negocio y posibles nuevos competidores surgiendo en el horizonte. La historia de los negocios está llena de ejemplos de

empresas que pasaron del ser, durante una generación, innovadores líderes del mercado a ser burocracias sin imaginación en la siguiente (p.44).

Y también por Robbins y Judge (2013):

La cultura se convierte en un obstáculo cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia de la organización. Es más probable que esto suceda cuando el ambiente de una organización está sufriendo cambios rápidos y su cultura arraigada deja de ser adecuada. La consistencia en el comportamiento, que es valiosa cuando hay un ambiente estable, podría convertirse en una carga y provocar que sea más difícil responder ante los cambios (p. 518).

De aquí que sea igualmente importante para las organizaciones contar con una cultura fuerte, como que esta sea la adecuada para enfrentar los retos presentes. A fin de lograr mayor claridad en lo segundo (una cultura adecuada), se da el turno para revisar lo referente a las funciones de la cultura; esto permitirá orientar más la construcción sobre lo que se espera de una cultura para la competitividad y el desarrollo.

Para Robbins y Judge (2013), la cultura tiene cinco funciones, de las que algunas han sido ya develadas un poco antes; estas comprenden, en primer lugar, definir las fronteras y, así, diferenciar a cada organización; como segundo término, transmitir a cada empleado el sentimiento de identidad; en tercero, facilitar el compromiso hacia lo que es más allá del individuo; en cuarto, incrementar la estabilidad del sistema social al convertirse en pegamento que une a los integrantes (con sus estándares), y, finalmente, es un mecanismo que aporta al control y da sentido, así como proporcionar guía para el comportamiento y actitudes de los colaboradores.

En un nivel más amplio, con mayor complejidad y con un enfoque de la utilidad de la cultura más dirigido a la solución de problemas relacionados con la supervivencia de la empresa, Schein

establece solo dos funciones centrales, llamadas: Integración Interna y Adaptación Externa y supervivencia (referida al medio ambiente en que opera). En esto coinciden Schermerhon, Hunt y Osborn (2004)

A través de su experiencia colectiva, los miembros de una organización resuelven dos asuntos de supervivencia de importancia extrema. El primero es la cuestión de la adaptación externa: ¿qué necesita lograrse exactamente y cómo puede hacerse? El segundo es la integración interna: ¿cómo resuelven los miembros de una organización los problemas cotidianos asociados con vivir y trabajar juntos?” (p. 269).

Por ser este último enfoque más pertinente a la pretensión de identificar si las funciones de la cultura se están ejecutando en una empresa para aportar o no a su competitividad y desarrollo, se aborda con mayor detenimiento en los siguientes párrafos. Cada una de las funciones se desglosa en sus componentes a fin de comprender la envergadura que tienen y en qué elementos son identificables.

a) Adaptación Externa o titulada por Schein como External Adaptation Issues, refiere a la función que permite que las organizaciones sean capaces de mantenerse conforme a los cambios en su ambiente, en términos de Schermerhon, Hunt y Osborn (2004) “La adaptación externa implica alcanzar las metas a través del trato con personas del exterior, Los aspectos relacionados son las tareas por cumplir, los métodos utilizados para alcanzar las metas y los métodos para enfrentar el éxito y el fracaso.” (p. 269).

Para Schein concierne al ciclo que cualquier sistema debe operar para mantenerse considerando lo cambiante del entorno, es decir, para resolver los problemas de su adaptación externa y supervivencia. De esta manera, identifica cinco problemas a resolver en total.

1. *Mission and Strategy*, que refiere a la obtención de una comprensión compartida de misión, tareas primordiales y funciones manifiestas y latentes. La misión de la empresa se concreta en el entorno (de manera central en el mercado en que concurre, donde se encuentran los consumidores y los competidores, como figuras preponderantes); es ahí de donde pueden venir diversas preocupaciones que obliguen a ajustes constantes para sostener su vigencia; por ejemplo, nuevos requerimientos del cliente y cómo deben lograrse, o bien, cómo alcanzar la supervivencia económica ante disminuciones en la demanda.
2. *Goals*, el desarrollo de un consenso sobre objetivos específicos, derivados de la misión. La comprensión compartida de la misión requiere, enseguida, establecer los objetivos específicos que las distintas funciones, departamentos o áreas deben conseguir (obtener una parte del mercado, abrir nuevas oficinas, ampliar el mercado llamando a nuevos clientes en cierto período), como integrantes de un todo. Quedarse solo con la misión generará que cada una de las partes de la empresa haga su propia interpretación sobre las metas que seguirá y esto provocará una falta de sincronía y esfuerzos que no conducirán al mismo lugar en el momento de la acción.
3. *Means*, en tercer nivel y derivado de lo anterior, debe obtenerse un acuerdo compartido sobre los medios que se utilizarán para alcanzar los objetivos, tales como la estructura de la organización, división del trabajo, sistemas de recompensa y sistemas de autoridad; todo lo que permitirá que en la actuación cotidiana frente al cliente, las labores fluyan sin detenerse por desacuerdos.

4. Measurement, que implica lograr consentimiento sobre los criterios que se usarán para medir el avance (con objeto de que se conozca qué tan bien el grupo está logrando las metas, conforme a los datos que está arrojando el entorno), tales como la información y los sistemas de control. Eso permitirá al grupo la certeza sobre el rumbo tomado, o bien, las diferencias que se presentan contra lo planeado.
5. Corrección, finalmente la visión acordada sobre los cursos correctivos apropiados o la reparación de estrategias, que se deben utilizar en caso de que los objetivos no se estén logrando.

b) Problemas de integración interna, a los que Schein denomina Internal Integration Issues, y que implica, según Schermerhon, Hunt y Osborn (2004) "... la creación de una identidad colectiva y con el hallazgo de formas para adecuar los métodos de trabajo a las formas de vida" (p. 270).

Schein considera que la integración interna es la que permite que un grupo sea capaz de lograr cosas que los individuos solos no podrían lograr, e identifica un total de seis problemas de integración interna que deben atenderse.

1. Common Lenguaje and Conceptual Categories, que implica entenderse en común, de manera que fluya comunicación entre los integrantes del grupo y se entienda lo mismo sobre los símbolos y palabras que se utilizan. De esta manera, el grupo establecerá los consensos necesarios en diversos temas y, simultáneamente, este elemento formará parte de su propia identidad (tendrá su propio lenguaje y significado, solo para esa organización).

2. **Group Boundaries and Criteria for Inclusion and Exclusion**, que refiere el consenso que permite tener certeza sobre “quién es” y “quién no es” miembro del grupo y con qué criterios se determina esa pertenencia. Si alguna persona se siente insegura sobre si pertenece o no a un grupo, posiblemente no podrá lograr un buen desempeño en el mismo, dada su duda ante la adhesión que debe presentar.
3. **Power and Status**, cada organización debe trabajar en tener una sola interpretación sobre su jerarquía, criterios y reglas para saber cómo uno consigue, mantiene y pierde el poder. Conocer quién tiene poder sobre quién o quiénes, ayudará a identificar cuáles de los integrantes tienen supremacía sobre otros en ciertas decisiones: el establecimiento del poder y estatus es lo que marca la diferencia, por ejemplo, entre empresas autócratas y paternalistas.
4. **Intimacy, Friendship, and Love**, cada organización debe formular sus reglas para el manejo de la autoridad, las relaciones entre pares, entre personas de distintos sexos y para la forma en que deben manejarse la apertura e intimidad en el contexto de la gestión de las tareas de la organización. Tener el acuerdo y la claridad compartida sobre estos ítems da a los integrantes del grupo la pauta para relacionarse (por ejemplo, competitiva o amigablemente) y, por ende, proporcionar estabilidad a la organización.
5. **Rewards and Punishments**, un grupo debe saber cuáles son sus comportamientos “heroicos y pecaminosos”, cuáles conseguirán ser recompensados con propiedad, estatus y poder; y cuáles castigados en la forma de retiro de las recompensas y, en última instancia, la expulsión. Es decir, esto resuelve qué es y cómo se premia la obediencia, o bien qué es y cómo se castiga la

desobediencia (lo que ofrece a los integrantes la certeza de sus aspiraciones y lo que deben esperar suceda, como consecuencia de sus desempeños).

6. Ideology and “Religion”. Cada organización, como cada sociedad, enfrenta eventos inexplicables, a los que se debe dar sentido; por ello es importante lograr un mismo entendimiento sobre el modo en que los miembros puedan responder a estos eventos y evitar la ansiedad de tratar con lo inexplicable e incontrolable. Este problema se relaciona con el número 5, en cuanto a lo “religioso”, ya que esto aportará las presunciones básicas en la definición de aquello que es heroico o pecaminoso (considerando la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones y la naturaleza de la sociedad en sí misma).

Cabe resaltar que en la indagación sobre lo que se describe como la resolución de problemas de integración interna, aparece en varias ocasiones el papel del fundador, propietario o, en su defecto, el de los líderes más importantes. Desde la experiencia de Schein como consultor, surge, en varios de los casos mencionados, la influencia incluso de la cultura de una familia (fundadora de la empresa en cuestión); los mitos e historias del origen de determinada empresa, lo religioso y también lo que tiene que decirse acerca de cómo llevar las relaciones o algunos términos del lenguaje, parecen provenir de aquello que considera correcto o valioso la persona que inició el negocio.

En las conclusiones de Arechavala (2014) sobre la cultura empresarial en el Occidente de México, no se refieren las funciones de la cultura de manera explícita, sin embargo se identifican

elementos que coinciden con la propuesta de Schein, por lo es conveniente mencionarlos a continuación.

Arechavala enfatiza que la adaptación para la supervivencia de la empresa dependerá, en gran medida, del proceso de aprendizaje. Partiendo de que el empresario es quien inició la cultura organizacional y ha dejado en esta su impronta fuertemente, es él la persona que debe instalar en la empresa condiciones para una dinámica de aprendizaje. Esto tiene, para efectos de este trabajo, un grado de importancia alto, ya que si la empresa cuenta con experiencia exitosa en su proceso de aprendizaje, podrá lograr las adecuaciones conforme el entorno lo amerite (es decir, logrará su adaptación externa).

Por otra parte, sobre las condiciones para la creación del aprendizaje organizacional, Arechavala encuentra entre varias el desarrollo de capacidades colectivas. Y dentro de ellas menciona la necesidad de una comunicación e interacción interna adecuada, que es fruto de lo que el empresario ha establecido a partir de sus propios valores y creencias, coincidiendo en algunos de los elementos que menciona Schein en la integración interna.

Retomando las principales conclusiones sobre lo explorado en torno a la cultura organizacional, se inicia afirmando que, en la actualidad, es un ingrediente de suma relevancia para la competitividad empresarial.

La necesidad de generar una posición competitiva de manera constante, ha llevado al realce de integrar equipos de trabajo valiosos y con visión clara sobre las formas de hacer las cosas en la

empresa. Para ello, la identificación de una estrategia definida y pertinente, aunada a estructuras adecuadas y una innovación constante, son claves; sin embargo, la cultura juega el papel preponderante en el sentido de que es en ella donde todos los integrantes lograrán plantearse preguntas y, generar aprendizajes sobre los otros tres ítems que permitan a la empresa la implementación de acciones exitosas por convicción. De igual manera, la cultura es la que logrará o no, que los colaboradores tengan sentido de pertenencia a la empresa y se “pongan la camiseta”, lo que significa que la organización tendrá posibilidades de generar continuamente ventajas competitivas a través de las acciones de sus miembros (deseosos de dar lo mejor constantemente en su manera de hacer las cosas).

Ante un entorno tan cambiante como el que se tiene, la adaptación y ajuste se tornan una constante; por ello, precisamente, la cultura organizacional contempla un rol dinámico y ella misma tiene esta característica; se conforma, principalmente, con base en una mezcla de culturas del exterior (entorno empresarial, entorno del que provienen los integrantes) y la cultura que provee el fundador (es) o principal (es) dirigente(s). Debe irse modificando con el paso del tiempo, según sus propios aprendizajes y la incorporación de especialistas o profesionales que traigan elementos de su propio ámbito, pero siempre manteniendo una alineación entre sí y con la intención de lograr una cultura fuerte.

Este dinamismo se encuentra también en su esencia, ya que se trata de la integración de varios elementos (valores, creencias, prácticas, lenguaje, el mismo aprendizaje), que establecen una serie de “formas de hacer” en la empresa, que le dan su identidad o sello. Y que deben estar constantemente adaptándose a fin de no convertirse en un impedimento para su avance competitivo.

Dado el número de colaboradores tratándose de micro y pequeños negocios, los integrantes suelen tener mayor cercanía que en otro tamaño de empresas; por ello, el papel del fundador o líder central en la conformación de la cultura adquiere relevancia mayor; es él en su labor de gerenciamiento y concentración de los roles que exige la gestión, quien tendrá la ascendencia más alta en las decisiones, así como en el establecimiento de la filosofía y las pautas de acción que distinguirán a la empresa.

Si las MyPEs no crecen rápidamente para integrar colaboradores que fortalezcan su gestión, la cultura mantendrá por más tiempo la ascendencia del fundador (es) y, por ende, esto presentará aspectos positivos, como la posibilidad de generar la cultura organizacional sin la presencia de subculturas y, consecuentemente, la obtención de una cultura fuerte. Pero también aspectos negativos, como la falta de su fortalecimiento, debido a la dependencia del rol solar del empresario (actuación en todos los procesos de la gestión y de todos los roles gerenciales) y, las limitaciones que él mismo posea con respecto a la innovación y los elementos estratégicos o de estructura (independientemente de si provienen de sus objetivos, de su formación o de alguna otra fuente).

Lo mencionado implica que, en el diagnóstico de las MyPEs, es muy probable encontrar la ausencia de claridad en el rumbo o bien una estrategia explícita e integral que dé cuenta de la alineación de los recursos y la estructura para el logro de la competitividad. En esos casos, conocer sobre la cultura organizacional será con mayor razón relevante, ya que ella será la que pueda dar cuenta de:

- lo que determinada empresa considere adecuado en su manera de hacer las cosas,

- cuál es la importancia que otorga a la adaptación externa,
- y cómo, la manera en la que resuelve su integración interna propicia o dificulta procesos de aprendizaje organizacional.

Como se observó en el apartado de empresas competitivas, las organizaciones exitosas actuales deben tener una estrategia clara que les permita mantener su ventaja, a través de conocer a su cliente y ofrecerle distintas alternativas (soluciones innovadoras y estructuras flexibles que respondan a sus requerimientos). Por tanto, el desafío para quienes ejecutan el gerenciamiento consiste en lograr una cultura que estimule la creatividad de los colaboradores y genere las condiciones para mantenerse en constante adaptación y transformación, manteniendo un rumbo acertado. He aquí la importancia central de una cultura en el ámbito de la competitividad empresarial; si no es posible que los integrantes actúen en consonancia a lo que se está requiriendo por la organización para asegurar resultados que le permitan no solo su permanencia, sino también su desarrollo, entonces la cultura será un inconveniente ante la implantación de estrategias, innovaciones o ajustes en la estructura interna. Por el contrario, se espera que una cultura para la competitividad sea capaz de capitalizar el aprendizaje, innovar y ajustar (en lo interno y externo) el comportamiento de manera constante.

Las dos funciones de la cultura revisten alta importancia para los fines del tipo de diagnóstico que se busca formular; desde el concepto de la competitividad y los ingredientes de estrategia, estructura y tecnología, es necesario conocer si las MiPyMEs están constantemente amoldándose (interna y externamente) en aras de mantener su competitividad. En esto coincide Páramo Morales (2001)

aunque existen muchas características de una cultura organizacional, es importante hacer notar que esta se encuentra “basada en las creencias internamente orientadas a cómo administrar y externamente, a cómo competir (Gordon 1991). Ello significa que la cultura se transforma de manera consciente o inconsciente en la forma de enfrentar la evidente paradoja que han tenido las organizaciones para encontrar un equilibrio entre su adaptación al entorno en el que se desenvuelven respondiendo a sus presiones y exigencias, y la necesidad de mantener una cohesión interna de todo su sistema de operación (Thévenet, 1986) (p. 8).

No se puede conceder exclusivamente a la cultura todo el crédito de los resultados exitosos de una gestión; los empresarios o líderes de las mismas deben trabajar también en los elementos mencionados -la estrategia, la estructura y la innovación-. Sin embargo, estos otros tres componentes estarán presentes o no de manera adecuada en una organización, en la medida que el dirigente haga lo posible para que los integrantes de la misma los reconozcan, compartan y ejecuten tareas en torno a ellos, resaltando el hecho de que las cosas suceden a partir de las acciones de las personas que trabajan juntas en las organizaciones.

A efecto de aportar sobre la orientación de una cultura para la competitividad y lo que debe esperarse de los esfuerzos para realizar tanto la adaptación externa como la integración interna, se traen de nueva cuenta los cuatro componentes reconocidos en el apartado 2.2 referidos a la gestión de las empresas competitivas:

ESTRATEGIA: el elemento central para esta refiere la necesidad de superar al competidor a través de satisfacer al cliente (mantener el posicionamiento). Implica acciones deliberadas para aliarse con otros y las decisiones sobre cursos de acción que se seguirán en función del entorno

CULTURA: se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros de una organización; por tanto, orienta su comportamiento. Así establece, por ejemplo, como parte de la

cotidianidad, la orientación al cliente, la innovación o la constante adaptación y el trabajo en equipo.

ESTRUCTURA: comprende la forma en que las tareas se organizan y reparten entre puestos y niveles, considerando su coordinación e integración. Estructuras flexibles permiten la capacidad de reacción (estar al tanto del entorno, generar nuevas alternativas y/o entregarlas oportunamente).

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA: esfuerzos para crear y poner en práctica nuevas alternativas (como productos o procesos). Implica que los integrantes de las empresas se formen, haya ambientes creativos y herramientas que posibiliten nuevas concepciones.

Teniendo estos factores presentes, se propone revisar los planteamientos de tres corrientes o propuestas de cultura que se han discutido en el ámbito de la gestión de negocios. La conveniencia de ellas se establece en función de tres aspectos, el primero se debe a que son coincidentes con los componentes que se han definido para el gerenciamiento de empresas competitivas, se refieren al ámbito de estrategia de la empresa, señalan la importancia de la atención al cliente, refieren aspectos sobre el funcionamiento y la coordinación de la estructura, y señalan el rol de la innovación y tecnología. En segundo término, establecen la existencia de las estrategias orientadas a partir de la relación con el exterior y el cumplimiento de la tarea en el mismo (funciones de la cultura). Y, por último, han sido designadas por otros autores, previamente al presente trabajo, como necesarias o claves en la consecución de la competitividad empresarial.

Se trata de la cultura para la calidad, la cultura de innovación y la cultura de mercado. No se pretende hacer una descripción exhaustiva de estas acepciones, sino exponer de manera general su orientación, de forma que puedan incorporarse sus aportaciones centrales. Considerando lo que refieran en función tanto de la adaptación externa, como de la orientación en la resolución de los problemas de integración interna (identidad colectiva y formas para adecuar los métodos de trabajo a formas de vida). A continuación se aborda cada una de ellas y se establece una relación, según el caso, con las dos funciones de la cultura propuestas por Schein (adaptación externa e integración interna).

La cultura de calidad es, quizás en este grupo, la que cuenta con mayor construcción, dado el tiempo que el tema se ha tratado ampliamente en los ámbitos de gestión (tuvo un auge importante en nuestro contexto local alrededor de los años noventa, tanto en su estudio como en su implantación a través de las normas ISO). Lo central de este tipo de cultura se encuentra en el enfoque hacia el cliente y la mejora continua, en aras de satisfacer o, incluso, anticipar los requerimientos de calidad del mismo.

Implica una visión integral y sistémica de la empresa y, por tanto, considera la participación activa de todos los integrantes en distintos ámbitos y tareas; de esta manera, por ejemplo, los mandos más altos (dueños, directivos, gerentes) deben ser quienes establezcan la filosofía institucional de forma clara y, a partir de esto, involucrar a los distintos colaboradores para la formación y construcción de acciones de implementación (establecer el plan de lo que se hará, ejecutar las acciones, verificar-medir los resultados y actuar para corregir y mejorar).

Lo ideal es el logro de la cultura de calidad total, es decir, que en toda la empresa se observen los valores y las prácticas (que incluyen desde el uso de lenguaje, hasta la manera de actuar en consecuencia), que den cuenta del interés en conocer y satisfacer al cliente, así como de una espiral de mejoramiento continuo; por tanto, se implican procesos de manejo de información objetiva (acopio, procesamiento y análisis) para la toma de decisiones y la implementación de los cambios, considerando, en todo momento, la eliminación de los retrabajos y los errores. Cabe resaltar, que de manera muy reciente en la norma ISO 9001-2015 se han añadido varios elementos entre los que se destacan dos de alto interés para esta investigación. Uno de ellos remite a la perspectiva para enriquecer la formulación de la estrategia empresarial, solicitando que la misma considere el término “pensamiento basado en riesgos”, que enfatiza en la cultura una actitud de apertura y atención constante a lo que sucede en el entorno, de acuerdo con el texto de la norma Sistemas de gestión de la calidad/Requisitos (ISO 9001:2015):

Esta Norma Internacional especifica requisitos para que la organización entienda su contexto (véase 4.1) y determine los riesgos como base para la planificación (véase 6.1). Esto representa la aplicación del pensamiento basado en riesgos a la planificación e implementación de los procesos del sistema de gestión de la calidad (p.36).

El otro es sobre el capital intelectual y, por tanto, implica que la empresa asegure mantener sus aprendizajes y conocimientos. Según la norma Sistemas de gestión de la calidad/Requisitos (ISO 9001:2015):

En el apartado 7.1.6 de esta Norma Internacional se considera la necesidad de determinar y gestionar los conocimientos mantenidos por la organización, para asegurarse de la operación de sus procesos y que puede lograr la conformidad de sus productos y servicios (p. 37).

Estos requisitos relativos al conocimiento pretenden dos propósitos: que la empresa salvaguarde el que ya posee (ejemplo, ante la posible pérdida por rotación de personal) y fomentar en ella que adquiera nuevo (ejemplo, aprendiendo de su experiencia).

Cuando se habla de cultura de calidad, la mirada de la empresa está, primero, dirigida al exterior, de donde se obtiene la voz del cliente, misma que se traduce para los ajustes, en temas diversos, como procesos o productos. Es decir, las funciones que resuelven los problemas externos (misión, estrategia, metas, medios, criterios para medir y corregir) son las que marcan la pauta en la dinámica que hay que seguir, de manera que las funciones de integración interna (lenguaje, pertenencia, jerarquía, reglas de interacción, recompensas) se establecerán alineados a lo que se ha definido como política de calidad y filosofía. Las culturas de calidad cuentan con una amplia gama de lineamientos ya establecidos desde otros organismos (caso de los procesos de certificación y las normas ISO o las NOM) y podrán, en ese sentido, tomar estos referentes para establecer sus propias acciones; sin embargo, lo fundamental está en mantener la actitud constante de cambio para la mejora y la interrelación de todos los clientes-proveedores internos, con base en el sistema de calidad.

A diferencia de la cultura de calidad, la cultura de innovación se puede identificar con una mirada central en la constante innovación y emprendimiento (desde la exploración de nuevas ideas, hasta su puesta en marcha, pasando por la experimentación); por tanto, la creatividad y las condiciones que se generen dentro de la empresa para que la misma se despliegue, son de atención prioritaria.

Involucra también a toda la empresa y debe estar presente en la estrategia; requiere de estructuras altamente flexibles (se recomienda el trabajo en equipos por proyectos) y con una interrelación que favorezca el intercambio y la interacción. En ese sentido, el conocimiento especializado de los colaboradores es altamente valioso y debe estar a la disposición del trabajo del grupo, según el motivo de la innovación lo demande.

Los sistemas para el manejo de las recompensas y el reconocimiento ante innovaciones exitosas son un ingrediente importante en estas culturas, ya que las personas deben contar con la certeza sobre lo que ocurrirá en cuanto sus esfuerzos den frutos. De igual manera, el manejo del fracaso reviste alta atención: no toda innovación llega a su fin en los términos que se esperaban. En ese sentido, la cultura debe considerar cómo los fracasos también se traducen en aprendizajes o nuevas posibilidades. De acuerdo con Castro y García, en Laspra y Muñoz (2014)

en síntesis el clima de una organización es innovador cuando la innovación forma parte de la misión y la visión, cuando los trabajadores tienen un alto nivel de satisfacción porque se sienten valorados, se aprecian sus aportaciones y se les da cierta autonomía, cuando hay un clima de libertad, tolerancia y flexibilidad y cuando está permitido el error (p.245).

La revisión hecha por Ibáñez (2014) sobre la identificación de factores culturales para la innovación en las PyMEs, toma como base lo propuesto por Morcillo (2007) y presenta coincidencias con la cita anterior. Desde su propuesta, el estilo corporativo; la dirección y gestión del recurso humano; el aprendizaje organizativo y la vigilancia tecnológica, son los elementos que deben ser evidentes en una empresa de innovación tecnológica. Dentro de estos cuatro factores, se precisa, por ejemplo, la importancia de un liderazgo que incentive a los colaboradores para generar innovación (fomento de la creatividad y la asunción del riesgo) y también lo ya mencionado sobre

el fracaso (con la propuesta de no sancionarlo). Se hace mención también, entre otros, de una estrategia deliberada y el contar con una estructura flexible

Resalta también el hecho de que en los ambientes innovadores, en ocasiones se logran descubrimientos o invenciones que no eran las contempladas o pretendidas, en cuyo caso se busca, a partir de ellas, cómo aprovecharlas en el entorno, lo que lleva a encontrar experiencias fallidas en algunas empresas (es decir, se corre el riesgo de que no siempre se logre ligar la innovación, como parte de la adaptación externa).

La conclusión, en cuanto a los rasgos de la cultura de innovación, lleva a la apreciación de que cobra más atención la función que implica la integración interna (el estilo corporativo, la dirección del recurso humano y el aprendizaje organizacional, son tres de los cuatro elementos que observan más trabajo de fortalecimiento al interior); ciertamente se establece la vigilancia tecnológica, que es la que mayormente implica la mirada al exterior para la constante adaptación, pero las fortalezas sobresalientes se ubican en el clima y el capital humano, con capacidades para transformar en aras de pasar a mejores, o bien, nuevos resultados (productos, procesos, servicios, sistemas...).

Por último, se hace la descripción general de la cultura de mercado; dentro de este ámbito, la atención se centra en que los valores de marketing sean los predominantes en toda la empresa y, de esta manera, su totalidad se encuentre volcada a otorgar al cliente una propuesta de valor superior, lo que, en consecuencia, permitirá a la empresa mantener su competitividad. Álvarez, Santos y Vázquez (2001) señalan

la orientación al mercado como un punto de encuentro entre el concepto de marketing y la disciplina de la dirección estratégica. Así, la empresa orientada al mercado es aquella que (1) asume como filosofía de gestión integral el concepto de marketing, (2) traduce orgánicamente dicha filosofía en forma de cultura organizativa de negocio o mercado, y (3) aplica, operativamente este concepto. La orientación al mercado propugna, en definitiva, la consolidación de intercambios basados en la generación continuada de una oferta de valor para el público objetivo superior a la que puede proporcionar cualquier competidor, que redunde en el mantenimiento ventajoso, prolongado y sostenible de la organización en el mercado actual o potencial (p.3).

Tomar una orientación al mercado implica que la cultura organizacional se traduzca en eso mismo, ya que los valores, las prácticas y el resto de los elementos ya mencionados deberán integrarse para actuar en consecuencia con ello. Los mismos Álvarez, Santos y Vázquez (2001) lo afirman de esta manera:

El resultado interno de que una organización se oriente al mercado como filosofía de gestión va a ser la creación y desarrollo en el tiempo de una forma de cultura organizativa, denominada cultura de mercado, que asuma y en la que se compartan unos objetivos, creencias y valores comunes que sitúen al cliente como eje central del modus operandi organizativo, de la estrategia y operaciones presentes y futuras. Con ello, la orientación al mercado como cultura de mercado será el resultado interno de que la organización adopte una filosofía de marketing que establezca como prioridad identificar y satisfacer, mejor que la competencia y de un modo duradero en el tiempo, las necesidades del mercado mediante una oferta generadora de mayor valor (p.3).

Tanto en la propuesta de Álvarez, Santos y Vázquez (2001) como en Páramo (2001), se ubican ingredientes que son comunes, pero que aparecen en distinta dimensión, con algunas diferencias y, por ende, con énfasis particulares; en el caso de los primeros autores, una cultura de esta naturaleza comprende:

- a) una orientación externa no solo hacia el cliente, sino también al competidor, el proveedor, distribuidores, cambios del entorno y grupos de interés;

- b) una integración y coordinación interna (integrar y coordinar las acciones de todos, en función de añadir valor para el cliente), que asegure una actitud positiva del personal hacia la orientación al mercado y una eficiente comunicación interna;
- c) y la perspectiva de establecer relaciones de largo plazo con los diferentes actores, a fin de contar con intercambios de mutua ganancia y que permitan la anticipación (con base en identificación de tendencias, los niveles de satisfacción y posibles contingencias) en las acciones futuras, posibilitando a la empresa, incluso el moldear el mercado en alguna medida.

Para ellos, estos tres elementos son parte de una de las dos dimensiones de la orientación al mercado (la filosófica-cultural) y, con ella, pretenden dar a la empresa un papel más proactivo, ya que, al tener la posibilidad de incidir en el mercado, su actitud constante de adaptación (reactiva) deberá cambiar por una de otorgar dirección (proactiva).

La segunda dimensión los autores la denominan comportamiento operativo; en ella, de manera central consideran la implantación de prácticas que comprendan tres aspectos: la generación de la inteligencia de mercado (que se establezca la función y se ejecute la obtención de la información), la diseminación interna de ella (que se conozca la información por los integrantes de la empresa para que se apropie y se instale como guía en lo que se hará) y que se genere una respuesta para el cliente (en base a lo conocido desde la inteligencia de mercado), es decir, se produzca una oferta de valor.

En comparación con Páramo (2001), los tres elementos de la cultura son la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional -equivalente al inciso b) de Álvarez, Santos y Vázquez- y se acompañan de dos criterios de decisión: la rentabilidad y la visión de largo plazo.

Para definir cómo integrar estos tres, considera que deben analizarse la cultura global, del país y del sector, junto con establecer un liderazgo visionario y efectuar procesos estratégicos: tomar decisiones estratégicas, hacer sistemas orientados al mercado (inteligencia de mercado, diseminación de la inteligencia y generar respuesta) y crear las estructuras organizativas orientadas al mercado.

Como se puede apreciar en lo referido por todos los autores de esta propuesta, las funciones interna y externa de la cultura orientada al mercado se presentan de manera particular. Por un lado, se refrenda la participación de todos los integrantes de la empresa en una visión compartida, la práctica del manejo de información y los esquemas de colaboración; sin embargo, la mirada exterior en este caso presenta una amplitud referida a una necesidad de interacciones explícitas con un mayor número de actores, que en las otras dos culturas (calidad e innovación). Y, por otra parte, hace una puntualización muy concreta sobre la integración interna, refiriendo, más que nada, la coordinación interfunciones y el manejo de la información, a partir de compartir los valores del marketing.

Con esto último, se cierran las reflexiones desde tres denominaciones culturales; como se describió con anterioridad, no se pretendió abordar detalladamente cada una de ellas, sino contar

con elementos derivados del enfoque central de cada una, para ser retomados más adelante en la construcción del instrumento. Esta decisión, está basada en la experiencia propia de trabajo con las Mipymes, que muestra que éstas, no tienen instalados muchos de los rasgos deseables de cualquiera de las culturas mencionadas; por lo que, intentar evaluarlas de manera precisa, representaría armar un instrumento muy extenso, que al ser aplicado daría como resultado una gran cantidad de ítems no cubiertos o con un nivel muy bajo de cumplimiento. Seguir esa ruta sería poco fructífera, y, desviaría la intención que se pretende: conocer el estado de los rasgos primordiales de la cultura para la competitividad.

Por otro lado, la revisión hecha, permitió identificar que, considerando en igualdad de valor, los cuatro componentes de la gestión de empresas competitivas, una organización que se precie de serlo, debe reunir en su cultura características de las tres vertientes analizadas (calidad, innovación y mercado); las funciones, por ende, deberán reflejar un equilibrio sin caer, de manera preponderante, solo en una de ellas.

3. Configuración del concepto y la herramienta

3.1 Construcción del Concepto

Con la atención central en la finalidad de identificar la disposición de la cultura de la empresa en relación con su propio progreso y competitividad, se procedió al análisis y la integración de conclusiones en el marco teórico, sobre todo lo revisado en los apartados 2.2 y 2.4 (los cuatro componentes de la gestión, las dos funciones de la cultura y las tres corrientes culturales seleccionadas-de calidad, de innovación y de orientación al mercado-). El objetivo de este ejercicio es obtener, primero, la caracterización de la cultura para la competitividad y, posteriormente, definir la configuración de la herramienta.

Dicho proceso dio lugar a la formulación de una matriz en la que se identificaron los elementos comunes entre las tres culturas mencionadas; enseguida se hizo una comparativa entre los resultados y los contenidos de las funciones de adaptación externa e integración interna para identificar cuáles se relacionaban entre sí. Por último se procedió a buscar la interrelación de lo obtenido con los elementos del gerenciamiento para la competitividad.

Al identificar que las tres propuestas de cultura muestran afinidad con los componentes del gerenciamiento deseado, se iniciará, por la comparación entre las mismas, lo que permitirá establecer de manera más precisa cuáles son esos puntos de encuentro. Para realizar el ejercicio, se decide tomar los elementos que claramente se mencionan de manera explícita, por los autores revisados, de forma que las afirmaciones que surjan como ingrediente en común, puedan tener un sustento en ello.

A continuación se muestra el resultado del contraste entre las tres culturas. En el primer momento, se resume en la tabla 3.1, lo identificado con referencia al planteamiento general de base que ostentan (sin entrar en los pormenores de cómo se ejecuta o de qué acciones se compone), para enseguida mostrar el resultado de la confrontación entre aspectos más puntuales (tabla 3.2).

Como se observará, en ambos casos se organizó la información de manera que muestra, primero, el extracto de lo enunciado en cada una de las propuestas, y, en las dos filas hacia abajo, una afirmación que recoge lo reconocido en común, así como una marca (X), en la cultura en que se distinguió una presencia relevante del elemento en turno. Dado que el objetivo de esta revisión es mostrar lo que comparten entre sí, se incluyen tanto aquellos elementos que se encontraron al menos en dos de las culturas involucradas, como los que se presentan en todas ellas.

Tabla 3.1

Tipos de Cultura		
De Calidad	De innovación	De orientación al mercado
Enfoque principal o general que ostenta la cultura		
Conocer y Satisfacer necesidades del cliente de la mejor manera, dar respuestas que incluso superen sus expectativas (anticiparse)	Constante innovación y emprendimiento (creatividad que transforma el conocimiento en innovación) suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejorar en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional	Satisfacer al cliente, generando relación de largo plazo. Tomar ventaja sobre el comportamiento del mercado (anticiparse a lo que el cliente pudiera solicitar)
<i>Satisfacer al cliente y cubrir sus expectativas es la tarea fundamental y permanente de toda la empresa</i>		
X	X	X

En el comparativo del planteamiento general, se ratifica que la cultura debe tener como tarea fundamental y permanente la satisfacción del cliente (al cubrir las expectativas que el mismo tiene), pero, adicionalmente, con una visión de proactividad al anticiparse y no esperar solo a reaccionar en función de lo que este solicite.

En cuanto al contraste de elementos más concretos, se presenta enseguida, en la tabla 3.2, un total de 12 enunciaciones (compartidas, como ya se mencionó, por dos o bien por las tres culturas). En algunos de los casos se podrá apreciar que un mismo extracto permitió identificar dos aspectos distintos, por lo que debajo se encontrarán dos enunciados (cada uno con la correspondiente señalización de culturas que se implican).

Tabla 3.2 Elementos comunes a las Culturas de Calidad, Innovación y Orientación al Mercado

Tipos de Cultura		
De Calidad	De innovación	De orientación al mercado
Elementos que componen esta cultura (Prácticas, valores, creencias, etc.) y que deben ser compartidos por los integrantes de la empresa		
Calidad total (calidad en los productos, procesos, prácticas, incluyendo calidad de vida laboral) que impacte en el nivel de posicionamiento y rentabilidad de la empresa	Fomento a la constante creatividad individual, grupal y organizativa para generar nuevas y mejores alternativas que impacten favorablemente los resultados empresariales	Todos atentos a lo que el cliente desea (Marketing instalado en toda la empresa), impacto en el posicionamiento de la empresa, posibilidades de incrementar su influencia en el mercado (anticiparse)
Pensamiento central en Mantener y mejorar el posicionamiento y rentabilidad de la empresa		
X	X	X
Integración y coordinación interna (eslabón cliente-proveedor interno)	Equipos flexibles y con alta interrelación. Equipos interdisciplinarios integrados	Integración y coordinación interna (alta comunicación y colaboración entre las distintas áreas de la empresa)
<i>Su estructura debe funcionar con Alta interrelación entre distintos integrantes y equipos de la empresa</i>		
X	X	X
<i>Su estructura debe funcionar en base a una Alineación o eslabonamiento de prácticamente toda la empresa (no trabajo en grupos aislados)</i>		
X		X
Optimizar la productividad (cero retrabajos y cero desperdicios). Conocer la voz del cliente y traducirla en mejores prácticas que deriven en mejores productos y servicios para el cliente	Monitorear información científica tecnológica, para identificar la conveniente. Implementar aquella tecnología que pueda aplicarse con mayor impacto económico en la empresa	Efectuar Inteligencia de mercados (clientes y Competidores) para alinear toda la organización hacia el mercado Ofrecer al mercado mejores satisfactores
<i>Las metas se orientan en función de lo importante que es Mejorar la respuesta al entorno con base en requerimientos y necesidades del cliente (conocidos sistemáticamente)</i>		
X		X
<i>Las metas se orientan en función de lo importante que es Impactar en la eficiencia de la empresa</i>		

X	X	
Enfoque y documentación de procesos, homologación de términos. Incluyendo las retroalimentaciones del cliente (evaluaciones, quejas, etc), no se castiga el error, pero se trata de evitar al máximo, aprendiendo qué lo causó y tomando medidas preventivas y correctivas	Cierto grado de autonomía para innovar. Se aprende del éxito y también del fracaso Se anima asumir el riesgo y no se castiga el error (se permite) , se premia el éxito	Prioridad puesta en conocer lo que desea el cliente (efectuar y difundir inteligencia de mercado) y cómo satisfacerlo o bien ofrecerle algo que puede interesarle
<i>Las prácticas de trabajo deben No castigar el error, sino aprender de él</i>		
X	X	
<i>Las prácticas de trabajo deben Sistematizar información y difundirla, otorgar significados a términos utilizados</i>		
X		X
La retroalimentación (voz) del cliente y el aprendizaje de sus propias prácticas para mejorar constantemente (mejora continua a través de la información, que se genera en base a hechos y datos)	Aprendizaje de su propia innovación Vigilancia tecnológica, información sobre posibles nuevos productos y competidores que guíen la innovación	Intercambio de información constante con el cliente para entender sus deseos y buscar satisfacerlos o incidir en ellos anticipadamente
<i>La base para el cambio proviene de Información del cliente (nivel del cumplimiento de expectativas y satisfacción/misión)</i>		
X		X
<i>La base para el cambio proviene de Su propio aprendizaje como empresa</i>		
X	X	X
Alto valor en la colaboración conjunta, trabajo en equipo multidisciplinar para analizar problemas, evaluar y proponer alternativas. Incluye la colaboración con actores externos (proveedores y/o canales de distribución)	Alto valor sobre el conocimiento y habilidades de los colaboradores. Construcción e innovación grupal a partir de lo individual Colaboración con entidades externas	Diseminación de la inteligencia de mercado, difundir a todos lo que se conoce y alinear a ello las acciones de todos
<i>La forma en la que lleva a cabo los cambios para mejorar o readecuarse, es Trabajo conjunto de entidades internas</i>		
X	X	X
<i>La forma en la que lleva a cabo los cambios para mejorar o readecuarse, es Interacción con entidades externas</i>		
X	X	X

Las afirmaciones según se observa corresponden no solo a uno, sino a distintos ingredientes de la cultura, lo que es consonante con la acepción que se estableció anteriormente para este término; y en la que se refiere como un sistema dinámico, integrado por varios intangibles (valores, conductas, lenguaje y aprendizaje organizacional, entre otros) que se observan en el comportamiento de los integrantes de la empresa y que refieren el “cómo se hacen las cosas” en esa entidad.

Dado que no se pretende identificar cuáles de las enunciaciones son de determinado tipo (ejemplo, cuáles son valores o bien conductas), sino, en su lugar, determinar su contribución o no a la cultura de competitividad, se procede ahora a referirlas en función de su relación con las dos funciones de la cultura (adaptación externa e integración interna) a fin de hacer una primera ratificación sobre la validez de su aporte.

En la tabla siguiente se coloca cada enunciado en una fila (con objeto de no repetir el extracto de cada cultura, pero sí dar contexto a la afirmación, se modificó ligeramente en algunos casos la redacción), se mantiene la indicación de la cultura implicada y se añade en la última columna, la referencia correspondiente a las funciones de la cultura. Ciertos casos aluden más de un componente dentro de una función; por tanto, se indica primero el nombre de la función y luego lo que corresponde a la misma.

Elemento en común	Cultura			Función de la cultura con que se relaciona
	Calidad	Innovación	Mercado	
1. Satisfacer al cliente, cubrir sus expectativas es la tarea permanente que alinea la empresa	x	x	x	Adaptación externa: misión y estrategia
2. Pensamiento central en Mantener y mejorar el posicionamiento y rentabilidad de la empresa	x	x	x	Adaptación externa: misión y estrategia
3. La estructura de la empresa debe funcionar con alta interrelación entre los distintos integrantes y equipos de trabajo	x	x	x	Adaptación externa: medios (estructura y división del trabajo)
4. Su estructura debe funcionar en base a una Alineación-eslabonamiento de prácticamente toda la empresa (no trabajo en grupos aislados)	x		x	Adaptación externa: medios (estructura y división del trabajo)
5. Las metas de la empresa se orientan en función de lo importante que es mejorar la respuesta al entorno, (requerimientos del cliente conocidos sistemáticamente)	x		x	Adaptación externa: estrategia y objetivos específicos (derivados de la misión)
6. Las metas de la empresa se orientan en función de lo importante que es impactar en la eficiencia de la empresa (indicadores internos)	x	x		Adaptación externa: estrategia y objetivos específicos (derivados de la misión)
7. Las prácticas de trabajo no deben castigar el error, sino aprender de él	x	x		Integración interna: Recompensas y castigos
8. Las prácticas de trabajo deben incluir la sistematización y difusión de la información, homologar significado de los términos	x		x	Integración interna: Lenguaje común y categorías conceptuales
9. El punto de partida para los cambios o ajustes proviene centralmente de información del cliente (expectativas y satisfacción)	x		x	Adaptación externa: misión y estrategia; medición (para ver su avance y logro); y corrección (reparación de estrategias)
10. El punto de partida para los cambios o ajustes proviene del propio aprendizaje de la empresa	x	x	x	Adaptación externa: estrategia, medición (para ver su avance y logro) y corrección (reparación de estrategias)
11. Los cambios para mejorar o readecuarse son a través del trabajo conjunto de entidades internas (formulación, diseño)	x	x	x	Integración interna: lenguaje común, reglas para la interacción (manejo de autoridad, relación entre pares); y poder-estatus (supremacía en las decisiones)
12. Los cambios para readecuación o mejora implican interacción con entidades externas (intercambios de información)	x	x	x	Adaptación externa: estrategia, objetivos específicos (alineación de esfuerzos) y medios (a utilizar para lograr objetivos)

Es de hacer notar, que la mayoría de las afirmaciones revelan una relación con aspectos de la adaptación externa; hay nueve afirmaciones en ese caso y solamente tres hacen referencia a la función de integración interna. Con respecto a las nueve, sobresale que en siete de los casos -no siempre como la única opción, a veces junto con otras- se señala a la misión y estrategia (primer problema a resolver de la función de adaptación); apareciendo también en tres ocasiones los objetivos específicos (el segundo problema para Schein), y en igual número los medios (tercer problema en los que se refiere a la estructura y la división del trabajo). En cuanto a los otros aspectos de la misma función, se encuentran también en dos ocasiones lo referente a los acuerdos relacionados con los problemas de medición y corrección (cuarto y quinto problema respectivamente).

Una primera conclusión sobre lo encontrado es que la mayoría de las enunciaciones se encuentran vinculadas a la función de adaptación externa (se mencionan en mayor o menor medida los cinco problemas establecidos para esta) y, por tanto, contar con estos planteamientos en una empresa aporta, a que resuelva cómo puede mantenerse y lograr su supervivencia en un entorno cambiante.

En cuanto a las tres declaraciones que se identifican relacionadas con la función de integración interna, solo en dos ocasiones aparece la necesidad de que se logre un lenguaje y categorías conceptuales comunes (problema número 1). Y, en una ocasión, cada una de las siguientes: recompensas y castigos, reglas para la interacción de los integrantes, y, poder y estatus. En total, Schein establece seis problemas de integración; aquí se logra la identificación de cuatro de ellos y quedan sin observarse explícitamente dos, que son el consenso sobre criterios para definir

pertenencia o no al grupo, y el último que es de peculiar trato, ya que refiere aspectos en el campo de lo místico o religioso ante eventos inexplicables.

Al establecer el vínculo de las tres acepciones relacionadas con la integración interna, se ratifica que su contenido -al igual que el de las otras nueve- también debe ser considerado relevante en una cultura propicia para la competitividad. Mantener el total de las doce como ingredientes, permitirá que la empresa no sólo defina en función del entorno sus acciones, sino que también logre llevar éstas a consensos entre sus integrantes (en significados del lenguaje, conceptos utilizados, reglas de interacción, uso del poder y forma en la que se obtienen las recompensas); cerrando el ciclo de las dos funciones necesarias para actuar y ajustarse según requiera fortalecer su posición y avance.

Toca ahora, por último, incorporar elementos derivados de los componentes del gerenciamiento para la competitividad, esto en función de reflexionar sobre las acciones centrales que deben darse en la cultura de una empresa, incluyendo las conclusiones recientes.

El resultado de este ejercicio establece un primer aporte, que refiere que una cultura para la competitividad, debe ser considerada en una óptica que implica lo que se llamará dos perspectivas o dimensiones (ver figura siguiente).

Figura 3.1

Óptica de dos dimensiones de una cultura para la Competitividad



La primera dimensión - denominada "*Adaptabilidad*"- alude al conjunto de rasgos que deben dar cuenta de cómo se caracteriza el comportamiento de la cultura en cuanto a su disposición y facilidad para reajustarse. De manera que será competitiva cuando para la mayoría o la totalidad de los integrantes, la "manera de hacer las cosas" se refiera a asumir cambios, de diversa índole (producto, proceso, estructura, otros), que pueden implementarse exitosamente (derivado de que eso es parte de su experiencia de vida y por tanto acumuló aprendizaje sobre ello). En ello está implicado por tanto, que los integrantes se actúan como una entidad, que funciona con acuerdos en aspectos fundamentales que permiten fluir ante el cambio de manera unísona (como se ha dicho incluyendo aspectos ético-valorales que de no tenerse resueltos se convierten en un freno).

Esta primera dimensión delimita que una cultura tendrá rasgos de competitividad cuando se encuentre en ella lo siguiente: se evalúe como fuerte o dominante (por estar presente en el comportamiento de la mayoría de los integrantes), con subculturas (si es que existen) alineadas a la dominante y, con aprendizaje propio para realizar cambios con éxito (ha implementado durante su vida cambios que le han permitido ajustar positivamente su interacción con el entorno y/o lograr mejoras internas).

La segunda perspectiva, llamada de "*Orientación*", se dirige más a la exploración de aquello que asume como guía para su actuación. En donde se esperaría que es competitiva cuando, con base en su interacción con el entorno, opta por acciones que le permiten decidir su gestión de manera estratégica, alinear a ella la operativa, y mantener una dinámica que le permite incrementar, fortalecer y movilizar sus capacidades, y por ende, sus resultados.

Por tanto, la cultura podrá considerarse competitiva en la segunda dimensión, si se obtiene evidencia de que existe una definición estratégica (claridad en su misión, los modos para concretarla, metas u objetivos, mediciones y retroalimentación), un fortalecimiento continuo de capacidades de innovación y conocimiento (aplicado a la eficacia y eficiencia) y una dinámica caracterizada por la movilización de esas capacidades al ser flexible y trabajar sinérgicamente (al interior y exterior de la empresa).

En resumen, la primera dimensión permitirá conocer si la MiPyME aparenta una disposición positiva o negativa, considerando dificultades o aspectos favorables para como grupo ejercer el cambio (cómo es su disposición para readecuarse o, en otras palabras, su nivel de adaptabilidad). Mientras que la segunda referirá los contenidos de esa cultura en términos de aquello que le cobra sentido y a lo que le da mayor atención, estratégica y operativamente.

Para enfatizar la importancia que revisten ambas dimensiones, se desea explicitar de manera lo más clara posible que puede encontrarse en una empresa, discrepancia entre estos dos grupos de rasgos; y que, si no se valida el estado que guardan ambos, puede darse una interpretación equívoca que afecte el proceso y los resultados de consultoría (todo proceso de diagnóstico tiene posibilidades de error en función de cómo se obtenga y procese la información, pero se pretende apoyar para disminuir este margen en la medida de lo posible).

Compartir sobre la experiencia de consultoría con empresas, atendidas en el propio CUE, permite identificar el caso de aquellas que muestran, por ejemplo: alta disposición al cambio, pero con una orientación de su cultura que no les ha permitido diseñar con claridad un camino para que

las modificaciones que han efectuado las lleve a un estadio superior de desarrollo, o bien a obtener ventajas competitivas que les otorguen una mejor posición en el mercado.

De manera concreta, podemos ejemplificar un micronegocio que cuenta con una cultura fuerte, en la que se mantiene claridad de que es necesario readecuarse todo el tiempo y, por ello, está constantemente cambiando sus prácticas y productos. El empresario tiene un alto interés por la innovación (tal vez por su formación en algún aspecto técnico o de ingeniería, su deseo personal por el tema u otro motivo), pero no ha prestado atención suficiente y cuidadosa al mercado y los requerimientos que plantea; por ello, las definiciones sobre la “calidad de su producto” las formula en función de lo que él mismo considera (asumiendo que él sabe qué es lo que necesita el cliente). Así que plantea los cambios a partir de discriminar información de la retroalimentación del mercado (tomando solo la que coincide con su propia óptica), sin la debida sistematización y análisis para tomar decisiones estratégicas y sin la participación de sus colaboradores (quienes asumen los procesos de transformación y algunos aspectos de atención al cliente).

Los resultados de todo esto en varias ocasiones han sido favorables, considerando el logro en la innovación de productos; pero fallidos ante la no aceptación por parte del mercado (al cliente no le gustaron los cambios realizados en los productos). En consecuencia, la empresa ha tenido intentos fallidos, desperdicio de recursos y no ha salido del estadio de sobrevivencia. Sin embargo, al mantener una dinámica de constante cambio, muy probablemente se ha generado en los colaboradores una disposición para adaptarse a nuevas prácticas y, tal vez derivado de lo anterior, un conocimiento o aprendizaje organizacional que no está siendo capitalizado para la competitividad

En otras palabras, la empresa, sí ha probado iniciativas que generaron nuevas formas para producir o incluso manejar materiales diferentes; pero estas no permanecieron, ni se capitalizaron como capacidades, ya que esos aprendizajes fueron desechados (como fracasos), en lugar de traducirse en una mejor manera de hacer las cosas. Todo lo enunciado muestra que, aunque se presenta un buen grado de adaptabilidad, la orientación o interés que prevalece en la cultura (que ha instalado el empresario como líder principal), no permite que sea considerada como proclive para impulsar la competitividad empresarial.

De ahí que la integración de las dos dimensiones permite, para efectos de esta propuesta, la afirmación en términos generales de la cultura para la competitividad (que aparece en el traslape de las dos dimensiones en la figura 3.1) y que se define como aquella *que muestra un comportamiento ágil y fundamentado para realizar cambios, en dirección de respuestas efectivas para mantener su posicionamiento y desarrollarse.*

3.2 Integración de la herramienta de diagnóstico

Con base en la óptica de las dos dimensiones, se procede a describir de manera más detallada, los campos que caracterizan la cultura en cuestión, mismos que se convierten en los apartados de exploración que posteriormente conformarán el diagnóstico.

Es de suma importancia señalar en este momento, que no se pretende hacer apartados o conjuntos de preguntas en el instrumento de diagnóstico para cada una de las dimensiones (es probable que algunos de los cuestionamientos sean útiles para identificar ingredientes de ambas); por el contrario, se mantiene la mirada sistémica reconociendo el nivel de complejidad que reviste

diagnosticar, considerando la interrelación entre adaptarse al entorno y, con base en ello, integrarse al interior.

Por otra parte, sí debe ser posible observar los resultados agrupados en categorías, de forma que sea identificable si las condiciones que favorecen, u obstaculizan, pertenecen a un determinado aspecto en mayor o menor medida. Esto dará dos beneficios: que cualquier proceso de consultoría decida dónde y cómo focalizar sus principales esfuerzos y, que se valore el realizar o no, el proceso de consultoría con un caso determinado (dependiendo de contar con los recursos -tiempo, personal, metodología- para aportar con éxito). Con base en esto, se opta por que los campos de características de la cultura para la competitividad, se asuman como las categorías para efectos de diagnóstico.

Los campos de caracterización/exploración, son enunciados a continuación; debajo de su nombre se enumeran los rasgos que lo integran. Y al final de la enumeración, se hace una breve descripción de lo que implica la indagación de cada uno.

1. Dominio de la Cultura

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de tipo fuerte • Alineación de subculturas |
|---|

2. Experiencia en el cambio

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Práctica previa en reajustes • Baja o nula dificultad para reajustes • Diversidad en tipos de cambios efectuados |
|--|

3. Definición estratégica

- Valida constantemente en el entorno su misión
- Se guía con una estrategia que incluye la fijación de objetivos, la medición y corrección

4. Fortalecimiento de sus capacidades

- Incrementa su conocimiento por dos vías

- Forma a su personal
- Reflexiona y Documenta su aprendizaje

- Practica la innovación y la refleja en acciones de eficiencia y eficacia

- Promueve un ambiente que propicia la generación de propuestas
- Implementa cambios en procesos y actividades que incrementan eficiencia
- Genera nuevos productos (bienes o servicios), materiales o métodos para satisfacer mejor a su mercado

5. Movilización de sus capacidades

- Mantiene flexibilidad en su estructura

- Realiza adecuaciones para colaboraciones temporales
- Rediseña la distribución de las tareas y/o la interrelación entre puestos de manera definitiva de ser necesario

- Trabaja sinérgicamente

- La dinámica de trabajo interna implica cotidianamente colaboración y comunicación continua
- Se ejecutan acciones de manera conjunta y continua al menos con clientes proveedores y canales de distribución

1. Dominio de la Cultura. El instrumento de diagnóstico, deberá identificar sobre el nivel, en que elementos clave, son aceptados como guía común del comportamiento del grupo, por lo que hay apropiación y compromiso hacia ellos. Entre los más importantes está la filosofía (misión, visión y valores), pero también se requiere de otros que influyen en la integración interna (como el lenguaje, el uso de la autoridad para las decisiones y otros).

De igual manera, los cuestionamientos deberán arrojar información para valorar, en caso de que la empresa posea diferentes culturas al interior –o subculturas-, la medida en que estas, están en línea con la cultura de toda la organización. Esto es, si más allá de lo que comparten en la subcultura del pequeño grupo, tienen un punto de encuentro en: la tarea fundamental de la empresa, los valores y las formas seleccionadas para actuar como un todo, de forma que la subcultura está supeditada a la cultura organizacional. En resumen, el resultado de este campo, tiene por objeto explorar sobre las posibilidades que presenta la organización en cuestión, para moverse o transitar como un todo o unidad (considerando la alineación de todos o la mayoría de los miembros).

2. Experiencia en el cambio. Se refiere a indagar sobre si la empresa ha experimentado en un período de tiempo reciente -uno o dos años-, modificaciones en su manera de proceder dentro de distintos ámbitos (cambio de productos, reformulación de sus procesos y otros), y, si estos cambios han arrojado resultados favorables. Es muy posible que en algunos casos, el giro en que se desenvuelve, implique un constante ajuste en productos (tal es el caso de empresas que involucran la moda por dos temporadas dentro de un mismo año); sin embargo, la adaptación externa, requiere mucho más que esto, entre otros ejemplos, ajustes e innovación en procesos o procedimientos, que aporten una mejora en aspectos como la eficiencia (con objeto de mantener precios bajos, un determinado volumen de producción, o un tiempo de entrega). El contar con este tipo de experiencia previa, será un punto a favor para un proceso de consultoría; ya que permitirá valorar la disposición hacia el cambio y la práctica con que se cuenta para llevarlo a cabo, incluyendo la oportunidad para realizar innovaciones o ajustes (cuando estos son importantes de cara a la desviación en el logro de la estrategia y/o los objetivos).

3. Definición estratégica. Ante un mercado en el que se cuenta con una gran variedad de opciones para satisfacer una necesidad, se vuelve imperante para las empresas contar con claridad en lo que realmente ofrecen y, cómo esa oferta, es aceptada o no por sus clientes. Lo que permite a una empresa vivir y desarrollarse, son las acciones que le validan en todo momento esa certeza (saber si se concreta su misión), y por tanto, los integrantes deben tenerla como guía.

Este campo pretende averiguar lo anterior y además conocer: si la hacen evidente en la fijación de objetivos y metas que ejecutan -según los medios acordados-; si tienen criterios establecidos para su medición y ajuste oportuno (ya que se obtiene y comparte información –interna y externa- de manera sistemática, validando los cursos posibles); y si los cambios hechos mantienen congruencia con la dirección que la empresa se ha fijado.

4. Fortalecimiento de sus capacidades. Para mantener sus ventajas competitivas vigentes, la empresa debe mostrar que sostiene un trabajo continuo para aprender y, para capitalizar sus aprendizajes generando nuevas formas de proceder (ser una empresa aprendiente). En torno a ello, se debe explorar si utiliza medios de formación; tanto externos (los que permiten adquirir, conocimiento que ya existe y se puede adquirir), como internos (que captan el que emerge de su propia experiencia, revisando sistemáticamente información sobre lo sucedido, a fin de concretar el aprendizaje, e incorporarlo a las prácticas de la empresa en diversos medios -manuales, políticas, procedimientos, procesos-, para evitar que se pierda).

Por otra parte, implica también conocer si cuenta con un ambiente que propicie el aprendizaje (se permita y promueva la innovación o la mejora por parte de sus colaboradores), y, si intenciona

que este, se refleje en nuevas formas de actuar; de manera que se traduzca en mejora de resultados (eficiencia, incremento de satisfacción del usuario, ahorros y otros).

5. Movilización de capacidades. Esta categoría, pretende indagar sobre las prácticas que le ayuden a la empresa a ser flexible y ágil, para modificar o ajustar sus capacidades. Es importante que además de robustecerse (categoría referida en el punto anterior), realice acciones que le aporten posibilidades de acción y reacción oportunas.

Para validar lo anterior, en primer lugar se pretende identificar, si la estructura posee cierto nivel de comunicación y flexibilidad, ya sea, para atender o resolver tareas temporales (equipos para solucionar un problema, generar una innovación, analizar un tema que se desea mejorar); o para ajustarse de forma más permanente (dado un claro reacomodo, requerido por una estrategia o una etapa de evolución).

En segundo término, se busca encontrar la muestra de una colaboración en trabajo sinérgico, desde lo interno (cooperación y comunicación entre los distintos puestos y niveles, así como dentro de un mismo nivel), y con actores externos (comunicación y trabajo colaborativo, al menos con alguno de tres, de sus grupos de interés: clientes, proveedores y canales de distribución). De manera que, estas formas de relacionarse, le den soporte para avanzar más certera y rápidamente en una ruta de mejoramiento y desarrollo.

Con las precisiones hechas sobre el contenido de cada categoría, se procede a configurar la herramienta de diagnóstico. Se debe tener presente, que no es viable generar una gran cantidad de

preguntas adicionales o nuevas (dado el tamaño del instrumento ya existente en el Centro), por tanto, se buscará aprovechar lo más posible las ya existentes, incluyendo una posible reformulación de las mismas; es decir, se formularán nuevos cuestionamientos solo cuando se considere estrictamente necesario, por no identificar opciones adecuadas entre las preguntas actuales.

Tomando en consideración las interrogantes existentes en el instrumento que utiliza el CUE, junto con las propuestas por Ibáñez (para un diagnóstico de cultura para la innovación), se conforma el banco de preguntas que aparece a continuación. Se seleccionaron 89 preguntas de las que ya estaban formuladas y, se elaboró solo una nueva (que aparece al final de la tabla siguiente), por lo que el total es de 90 cuestionamientos. También se señala, en la segunda columna, a cuál de los cinco apartados corresponde cada uno de ellos, dado que algunos aportan a más de un área, en la misma celda se señalan dos o más de estas últimas.

Tabla 3.4

	Campo/Rasgo(s) a indagar a través de esta pregunta		Opciones de Respuesta				
1	3. Definición estratégica	La empresa tiene definición acerca de:	Misión	Total claridad, consistencia y pertinencia	Regular claridad, consistencia o pertinencia	De manera incompleta, inconsistente o poco clara	No hay definición explícita
2	3. Definición estratégica	La empresa tiene definición acerca de:	Visión	Total claridad, consistencia y pertinencia	Regular claridad, consistencia o pertinencia	De manera incompleta, inconsistente o poco clara	No hay definición explícita
3	3. Definición estratégica	La empresa tiene definición acerca de:	Valores	Total claridad, consistencia y pertinencia	Regular claridad, consistencia o pertinencia	De manera incompleta, inconsistente o poco clara	No hay definición explícita
4	3. Definición estratégica	La empresa tiene definición acerca de:	Objetivos	Hay objetivos estratégicos y operativos y son congruentes entre si	Hay definición explícita en alguno de los dos niveles pero no hay vinculación entre los dos	Hay definición incompleta en alguno de los dos niveles	No hay definición de los objetivos
5	3. Definición estratégica	La empresa tiene definición acerca de:	Organización	Total claridad, consistencia y pertinencia	Regular claridad, consistencia o pertinencia	De manera incompleta, inconsistente o poco clara	No hay definición explícita
6	3. Definición estratégica 1. Dominio de la cultura	Grado de compartimiento de misión, visión, valores, objetivos, organización y planes en la empresa		Documentados, comunicados y al alcance de todos	Documentados. Poco comunicados y difundidos.	Documentados pero no comunicados ni difundidos	No documentados
7	3. Definición estratégica	La gestión general de la empresa favorece el logro de los planes y objetivos		Si, no se perciben brechas importantes entre planeación y	Parcialmente, son necesarias algunas mejoras	De manera irregular o poco formalizada, no hay indicadores	No. Hay deficiencias importantes en la
8	1. Dominio de la Cultura	La estructura organizacional es adecuada para el cumplimiento efectivo de las actividades		Totalmente adecuada	Tiene algunos aspectos de mejora	Presenta conflictos	Totalmente inadecuada
9	5. Movilización de capacidad	La integración y coordinación entre los departamentos favorece la ejecución efectiva de los procesos		En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
10	5. Movilización de capacidad	Existe una clara determinación de funciones de las unidades organizativas y facultades de los jefes		Formalmente documentada y comunicada	Se conoce informalmente	Parcialmente o confusa	No hay definición al respecto
11	1. Dominio de la Cultura	En general el comportamiento de los integrantes de la empresa se muestra conforme a lo expresado en el propósito básico de la empresa y el cumplimiento con lo esperado para el trabajo		En toda la organización y mandos	En mandos / No totalmente difundida	Débil	Muy débil o inexistente
12	3. Definición estratégica	Los objetivos de la organización son conocidos por todas las personas y cada uno conoce su participación		Todos los puestos conocen su contribución y la realizan con buenos resultados	Todos la conocen y solo algunos contribuyen	Solamente algunos la conocen y contribuyen a su logro	No la conocen y no contribuyen al logro

13	5. Movilización de capacidad	Se integran equipos de trabajo de acuerdo a las actividades y necesidades de la organización	De manera dinámica y efectiva	con algunas dificultades	Se tienen muchos problemas	No han funcionado
14	5. Movilización de capacidad	Los procesos y mecanismos de comunicación son los adecuados para la empresa	La comunicación fluye en todas las direcciones de manera adecuada	Se cuenta con una comunicación vertical en los dos sentidos y adecuada	Hay una comunicación vertical descendente eficiente	Comunicación descendente con resultados variables
15	1. Dominio de la Cultura	Existe un reglamento formal que establece los principios rectores e induce buenos hábitos	Se aplica en todos los casos	Se aplica de manera inconsistente	No se aplica	No existe
16	3. Definición estratégica	Este reglamento es adecuado a la situación actual de la empresa	Totalmente	De manera parcial	Inadecuado	No existe
17	1. Dominio de la Cultura	Los empleados conocen las reglas internas, las respetan y hay evidencias de eso	En todos los casos	En la mayoría de los casos	De manera inconsistente	No son conocidas o respetadas
18	3. Definición estratégica	Los tomadores de decisiones disponen de la información adecuada al tipo de decisión	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
19	3. Definición estratégica 4. Fortalecimiento de sus capacidades	La empresa cuenta con un plan tecnológico y de innovación en alineación con la estrategia global y de negocios	Estratégico, de largo plazo, consistente con propósito básico	Operativo, para cumplir metas y compromisos inmediatos	Irregular o poco formalizado	No
20	4. Fortalecimiento de sus capacidades 2. Experiencia en el cambio	Se busca de manera sistemática la innovación de productos, procesos y servicios para el logro de los resultados de negocio	Con visión estratégica o de largo plazo	Para responder a necesidades inmediatas	En pocos casos	Nunca
21	5. Movilización de sus capacidades	En el proceso de desarrollo o mejora de los productos, procesos y servicios participan cuando menos personal de operaciones, ventas y finanzas	En todos los casos	En la mayoría de los casos	En pocos casos	No
22	4. Fortalecimiento de sus capacidades	La empresa estudia los mercados y los productos actuales	En todos los casos	En la mayoría de los casos	Algunas veces	Nunca
23	4. Fortalecimiento de sus capacidades	La empresa estudia los mercados y los productos potenciales	En todos los casos	En la mayoría de los casos	Algunas veces	Nunca
24	3. Definición estratégica	Se cuenta con un servicio de post venta adecuado a las necesidades de la empresa	Totalmente implementado y debidamente sistematizado	Con aspectos de mejora	Cumple parcialmente	No se tiene
25	3. Definición estratégica 4. Fortalecimiento de sus capacidades	Se registran y se cuantifican las desviaciones y otros problemas en el servicio y la relación con el cliente	En todos los casos	En la mayoría de los casos	Algunas veces	Nunca
26	3. Definición estratégica	Se dispone de información actualizada sobre las características de los clientes	La base para decisiones proviene del dialogo directo y continuo con el cliente	La información es confiable y se utiliza para innovar y planear	Se tiene información confiable sobre diversos aspectos del cliente	No se tiene datos ciertos ni completos, principalmente quejas

27	3. Definición estratégica 4. Fortalecimiento de sus capacidades	Se conocen las opiniones de los clientes sobre los productos de la empresa	Si, se recupera información sistemáticamente	Se recupera información eventualmente	Información pobre o poco confiable	No se tiene información
28	3. Definición estratégica 4. Fortalecimiento de sus capacidades	Se conoce la percepción del cliente sobre las fortalezas y debilidades de los productos propios frente a los de los competidores	Si, se recupera información sistemáticamente	Se recupera información eventualmente	Información pobre o poco confiable	No se tiene información
29	3. Definición estratégica 4. Fortalecimiento de sus capacidades	Se efectúa una medición del índice de satisfacción del cliente y se lleva un registro de resultados	De manera formal y sistemática	Formal sin una periodicidad establecida	Informal e infrecuente	Nunca
30	3. Definición estratégica 4. Fortalecimiento de sus capacidades	En el último año se han desarrollado iniciativas para incrementar el conocimiento de clientes y competidores	De manera formal y sistemática	Formal sin una periodicidad establecida	Informal e infrecuente	No
31	3. Definición estratégica 4. Fortalecimiento de sus capacidades	Existen pruebas de que el conocimiento del cliente, de sus características, deseos y expectativas se utiliza efectivamente en el diseño y/o mejora de los productos	si	no		
32	3. Definición estratégica	La empresa conoce a sus competidores directos, el mercado que atienden y sus sistemas de comercialización	Si, se recupera información sistemáticamente	Se recupera información eventualmente	Información pobre o poco confiable	No se tiene información
33	3. Definición estratégica 5. Movilización de sus capacidades	La empresa tiene identificados a sus competidores indirectos y dispone de información sobre ellos	Si, se recupera información sistemáticamente	Se recupera información eventualmente	Información pobre o poco confiable	No se tiene información
34	3. Definición estratégica 5. Movilización de sus capacidades	Se vigila la presencia de competidores potenciales o de nuevos entrantes al mercado	Si, se recupera información sistemáticamente	Se recupera información eventualmente	Información pobre o poco confiable	No se tiene información
35	4. Fortalecimiento de sus capacidades	Se cuenta con información confiable acerca de los productos sustitutos directos e indirectos	Si, se recupera información sistemáticamente	Se recupera información eventualmente	Información pobre o poco confiable	No se tiene información
36	3. Definición estratégica	Se conocen las amenazas o riesgos del mercado para los próximos dos años	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
37	3. Definición estratégica	Se conocen las implicaciones para la empresa que tienen estas amenazas o riesgos	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
38	3. Definición estratégica	Se han desarrollado planes de reacción para hacer frente a estas amenazas	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
39	3. Definición estratégica	Se conoce el tamaño del mercado en el cual opera la empresa	Con total exactitud	Con cierta confiabilidad	Información poco confiable	No se conocen
40	3. Definición estratégica	Se conoce la participación de la empresa en el mercado donde compete	Con total exactitud	Con cierta confiabilidad	Información poco confiable	No se conocen
41	3. Definición estratégica	Se conoce el nivel de atraktividad del sector en el que se compete (se ha analizado)	Con total exactitud	Con cierta confiabilidad	Información poco confiable	No se conocen
42	3. Definición estratégica	Se conocen los factores críticos de éxito del mercado (mediante estudios / investigación de mercado)	Con total exactitud	Con cierta confiabilidad	Información poco confiable	No se conocen
43	3. Definición estratégica	Se tienen documentadas las acciones para alcanzar un posicionamiento determinado en el mercado	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
44	5. Movilización de sus capacidades	Se efectúa una búsqueda sistemática de nuevos clientes y/o mercados	Si, formal e intencionadamente	En buena medida	Informal e infrecuente	No

45	5. Movilización de sus capacidades	Se cuenta con un plan comercial acorde con los objetivos y estrategias de la organización	Todos lo conocen. Base para gestionar desempeño Ventas	Sólo lo conoce y lo controla la dirección	No se opera de acuerdo con él	No existe
46	3. Definición estratégica 5. Movilización de sus capacidades	Se cuenta con información actualizada para mantener adecuadamente la relación con el cliente y tomar decisiones de mercado	En todos los casos	En la mayoría de los casos	En pocos casos	No
47	4. Fortalecimiento de sus capacidades	La gestión de la información y de los recursos informativos relacionados con ventas y mercadotecnia son adecuados	En todos los casos	En la mayoría de los casos	Son insuficientes	Nunca
48	4. Fortalecimiento de sus capacidades	La información del mercado y las ventas es fundamental para la innovación de productos, servicios o esquemas de trabajo	Se considera en todos los casos	En la mayoría de los casos	Son insuficientes	Nunca
49	2. Experiencia en el cambio 4. Fortalecimiento de sus capacidades	La opinión de los clientes se incorpora de manera sistemática en la innovación de productos, procesos y servicios	Se considera en todos los casos	En la mayoría de los casos	Son insuficientes	Nunca
50	2. Experiencia en el cambio 4. Fortalecimiento de sus capacidades	La planeación, programación y control de la producción reduce los costos al mínimo sin alterar la calidad y el ritmo de producción	En todos los casos	En la mayoría de los casos	En algunos casos	En ningún caso
51	3. Definición estratégica	Existe un cumplimiento en cuanto a la calidad comprometida y esto se refleja en la lealtad del cliente	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
52	4. Fortalecimiento de sus capacidades	La empresa cuenta con tecnología que le permite asegurar niveles de oportunidad, calidad y precio similares o superiores a los del sector en los productos principales de la empresa	Superior al sector o diferenciador	Igual al sector / Mínimo necesario	Menor al sector / Insuficiente	No
53	2. Experiencia en el cambio 4. Fortalecimiento de sus capacidades	En el último año se han logrado mejoras en los productos, en la productividad o en los costos mediante innovaciones en los procesos	Superior al sector o diferenciador	Igual al sector / Mínimo necesario	Menor al sector / Insuficientes	No
54	2. Experiencia en el cambio 4. Fortalecimiento de sus capacidades	En el último año se han logrado innovaciones de producto que repercuten en la reducción de costos, el aumento de las ventas o en la adquisición de nuevos clientes o mercados	Superior al sector o diferenciador	Igual al sector / Mínimo necesario	Menor al sector / Insuficientes	No
55	3. Definición estratégica 5. Movilización de sus capacidades	Se evalúa la adecuación entre las necesidades de la empresa, su visión, y los deseos y habilidades del empleado	En todos los casos	En la mayoría de los casos	De manera inconsistente	No
56	4. Fortalecimiento de sus capacidades	La formación del personal es una práctica común en la empresa	Si, en todas las áreas y niveles	Sólo en ciertas áreas o niveles	Es irregular o poco frecuente	No ocurre
57	4. Fortalecimiento de sus capacidades	Se tiene un plan de capacitación para el personal	Si, cubre necesidades actuales y futuras	Sólo cubre aspectos operativos inmediatos	Es inadecuado o inconsistente	No se tiene
58	4. Fortalecimiento de sus capacidades 5. Movilización de sus capacidades	Se cuenta con los mecanismos adecuados para la organización y difusión del conocimiento interno	Si	Con aspectos de mejora	Son insuficientes	No se hace eso
59	4. Fortalecimiento de sus capacidades	Se reconoce el conocimiento, las habilidades y la autocapacitación de los empleados	Si, de manera formal y sistemática	En la mayor parte de los casos	De manera irregular	No
60	4. Fortalecimiento de sus capacidades	La empresa se preocupa por la retención del personal calificado	Si, de manera formal y sistemática	En la mayor parte de los casos	De manera irregular	No

61	4. Fortalecimiento de sus capacidades	Es una práctica común en la empresa el reconocimiento de los logros y del desempeño sobresaliente	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
62	2. Experiencia en el cambio 4. Fortalecimiento de sus capacidades	El personal participa en la construcción de propuestas para mejorar los resultados de la empresa	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
63	1. Dominio de la Cultura	Se han hecho evaluaciones del nivel de satisfacción del personal y los resultados confirman que existe buen clima laboral	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
64	1. Dominio de la Cultura	Los empleados muestran confianza y compromiso hacia la empresa	Si, en todas las áreas y niveles	La mayor parte	En cierta medida	La gran mayoría no
65	1. Dominio de la Cultura 4. Fortalecimiento de sus capacidades	Los empleados tienen interés en mejorar continuamente su desempeño	Si, en todas las áreas y niveles	La mayor parte	En cierta medida	La gran mayoría no
66	1. Dominio de la Cultura 5. Movilización de sus capacidades	Los empleados muestran una actitud cooperativa y de servicio	Si, en todas las áreas y niveles	La mayor parte	En cierta medida	La gran mayoría no
67	1. Dominio de la Cultura 4. Fortalecimiento de sus capacidades 5. Movilización de sus capacidades	La comunicación entre los empleados contribuye a la productividad de la organización	En todos los casos	En la mayoría de los casos	Algunas veces	No, a veces la obstaculiza
68	1. Dominio de la Cultura 5. Movilización de sus capacidades	El trabajo en equipo favorece la productividad en la empresa	En todos los casos	En la mayoría de los casos	Algunas veces	No se tienen buenas experiencias
69	3. Definición estratégica	Las evaluaciones del desempeño se refieren al logro de objetivos previamente fijados y al puesto	En todos los casos	En la mayoría de los casos	Algunas veces	No se sabe cómo se evalúa
70	4. Fortalecimiento de sus capacidades	La retroalimentación al personal sobre su desempeño favorece el aprendizaje y la corrección oportuna	En todos los casos	En la mayoría de los casos	Algunas veces	No es frecuente que haya retroalimentación
71	3. Definición estratégica	Se cuenta con una estrategia de recursos humanos alineada con la estrategia global y de negocios de la organización	Si, definida y desplegada a toda la organización	Sólo lo conoce y lo controla la dirección	No se opera de acuerdo con ella	No existe
72	1. Dominio de la Cultura	El personal en general tiene un enfoque de calidad en el desempeño de su trabajo	En todas las áreas	En la mayoría de las áreas	Parcialmente	No se tiene
73	2. Experiencia en el cambio 4. Fortalecimiento de sus capacidades	En el último año se han hecho innovaciones de tipo organizacional con impactos positivos	Si, se han tenido resultados positivos en el último año	Están en implementación	Se hacen mejoras aisladas o de manera eventual	No se intenciona esto
74	4. Fortalecimiento de sus capacidades	Se motiva y se prepara al personal para participe en la innovación de los procesos, productos y servicios	De manera sistemática y permanente	En buena medida	Parcialmente	No se toma en cuenta
75	4. Fortalecimiento de sus capacidades	Cómo se puede calificar la capacidad del personal para participar en el proceso de innovación	Excelente	Buena	Regular	Insuficiente

76	3. Definición estratégica	Se conocen los márgenes de utilidad por cliente y/o mercado de manera confiable y oportuna	Si	No		
77	3. Definición estratégica	Sistemáticamente se da seguimiento al logro de las utilidades esperadas	Si, de manera permanente	Con cierta frecuencia	De manera irregular o poco metódica	No se tiene un control
78	3. Definición estratégica	La información para dar seguimiento a las utilidades es fácilmente accesible, confiable, está completa y a tiempo	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
79	3. Definición estratégica	Se cuenta con una estrategia financiera alineada con la estrategia global y de negocios de la empresa	Si, definida y desplegada a toda la organización	Sólo lo conoce y lo controla la dirección	No se opera de acuerdo con ella	No existe
80	2. Experiencia en el cambio 4. Fortalecimiento de sus capacidades	Se han obtenido los resultados esperados de la innovación de procesos, productos o servicios en el último año	En todos los casos	En la mayoría de los casos	En pocos casos	No
81	4. Fortalecimiento de sus capacidades 5. Movilización de sus capacidades	Se mantiene un monitoreo continuo acerca de las tecnologías que tienen algún impacto en la competitividad de la empresa	En todos los casos	En la mayoría de los casos	En pocos casos	No
82	4. Fortalecimiento de sus capacidades 5. Movilización de sus capacidades	Se protege debidamente la propiedad intelectual generada por los procesos de innovación en la empresa	En todos los casos	En la mayoría de los casos	En pocos casos	No
83	4. Fortalecimiento de sus capacidades 5. Movilización de sus capacidades	Los procesos se administran para satisfacer e incrementar el valor agregado para el cliente, los accionistas y otros interesados	Si, se han tenido resultados positivos en el último año	Están en implementación	Se hacen mejoras aisladas o de manera eventual	No se tiene nada de esto
84	2. Experiencia en el cambio 4. Fortalecimiento de sus capacidades	Se cuenta con programas de mejora continua de los productos y servicios de la empresa	Si, se han tenido resultados positivos en el último año	Están en implementación	Se hacen mejoras aisladas o de manera eventual	No se tiene nada de esto
85	3. Definición estratégica 4. Fortalecimiento de sus capacidades	La información relacionada con los objetivos, políticas, valores, acuerdos, planes y resultados se transmite de manera clara y oportuna a toda la organización	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
86	3. Definición estratégica 4. Fortalecimiento de sus capacidades	La información se procesa y se analiza de manera efectiva en la organización	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
87	4. Fortalecimiento de sus capacidades	La información que se distribuye se aplica efectivamente en el trabajo	En todos los casos	En la mayoría de los casos	A veces	Nunca
88	5. Movilización de sus capacidades	Se busca una articulación formal con las organizaciones del sistema de valor (proveedores, distribuidores, etc.)	Si, se considera estratégico	Cuando es conveniente para el negocio	Cuando es obligado / Inconsistentemente	Nunca
89	5. Movilización de sus capacidades	Se busca una vinculación productiva y mutuamente benéfica con los sectores académico-científico-tecnológico	Si, se considera estratégico	Cuando es conveniente para el negocio	Cuando es obligado / Inconsistentemente	Nunca
90	4. Fortalecimiento de sus capacidades	Existe apertura para la propuesta de nuevas ideas no creadas por la dirección	En todos los casos	en la mayoría de los casos	En pocos casos	No

La aplicación de varias de las preguntas a más de un caso, permitió una distribución en número que se muestra enseguida.

Tabla 3.5 Preguntas por campo

Número de preguntas	Campo
12	1. Dominio de la cultura
9	2. Experiencia en el cambio
41	3. Definición estratégica
40	4. Fortalecimiento de sus capacidades
20	5. Movilización de sus capacidades
122	

Como se puede apreciar, las preguntas no se encuentran en la misma cantidad dentro de cada uno de los cinco campos. Los que muestran el menor número de ellas son, el de la “Experiencia en el cambio”, con tan sólo 9, y, el “Dominio de la cultura” con 12; mientras que los de mayor tamaño corresponden al “Fortalecimiento de sus capacidades” con 40, y la “Definición estratégica” con 41 ítems. Finalmente, la “Movilización de capacidades” queda con 20 cuestionamientos.

Se concede igual importancia a la indagación de los cinco campos, por lo que se aseguró que todos estuvieran presentes a través de las preguntas. Sin embargo, es relevante reconocer las diferencias y particularidades que guardan entre sí, de manera que, más que integrar un número de preguntas igual para todos ellos, se intentó mantener las que dieran cuenta, de la mejor manera posible, de la descripción formulada para cada caso.

Con objeto de reflejar, al momento de la aplicación del instrumento, la igualdad en la relevancia de los cinco aspectos, se concede a cada uno el mismo número de puntos, de esta forma, todos obtendrán 20 unidades como valor máximo posible (de manera independiente al número de preguntas que posean).

Dado que el instrumento tomado como base, aporta puntajes en función de respuestas que van desde 0 hasta 3 puntos (0 como la menor y 3 para opciones que representan el mayor grado de desarrollo considerado), el valor máximo de 20 unidades se convierte en un valor ponderado, por tanto, la suma de las opciones en cada campo, deberá multiplicarse por 20, y así, obtener el resultado total de cada uno de ellos.

En cuanto a la interpretación del resultado al momento de aplicarse, debe recordarse que se estableció que todos los campos conservan el mismo grado de relevancia para una cultura de competitividad; por lo que no se considera de utilidad tomar el resultado de puntaje global por empresa. En su lugar, el análisis debe identificar la comparativa entre los campos, y cuáles, por sus resultados notables (muy altos o muy bajos), deben ser considerados con especial atención para el trabajo de consultoría que se pretende definir con la organización en turno.

4. Metodología

La definición de la metodología que se va a utilizar para este trabajo, se encuentra enmarcada en varios aspectos que conviene precisar a continuación.

El primero, es que la configuración está supeditada al instrumento DIE actual, ya que se trata de una construcción que se origina en el mismo y, que una vez probada, se insertará de nueva cuenta en él. Por tanto, es necesario tomar como referencia la ruta que se utilizó para elaborar dicho instrumento, y mantener la consistencia con ese mismo método.

Dado que las preguntas que se utilizarán, en su mayoría, están contenidas en el instrumento vigente en el CUE, se asume el hecho de que las mismas han sido aplicadas durante varios años en más de un centenar de casos y con la participación considerable de diversos actores (consultores, coordinadores de proyecto y otros colaboradores del Centro); lo que resulta en que:

- a) La aplicación del DIE, ha generado de manera natural el ajuste en varias de sus interrogantes; sin embargo, es necesario aportar a solucionar algunas dificultades que aún persisten. Mismas que se refieren a problemas de comprensión originados por: la forma de redacción de la propia pregunta y/o de las opciones de respuesta elegibles, y también, a la falta de clara correspondencia entre estas dos.

- b) Es clave centrar la atención en validar en igual medida: la elección de preguntas, en cuanto a que sean las indicadas para explorar los cinco campos; la pertinencia de su formulación, tanto de preguntas como de respuestas; y la congruencia entre estas dos últimas.

En base a lo enunciado, se establecen dos premisas clave en el proceso de trabajo: el primero es la validación en la selección de las preguntas, de manera que reflejen veracidad en el diagnóstico de cada campo; y el segundo, probar que el conjunto de preguntas y sus respuestas están formuladas adecuadamente (son claramente planteadas y guardan correspondencia entre sí).

Tomando en cuenta las características mencionadas, se recurre a utilizar, en la primera parte del proceso de validación, los planteamientos relativos a la validez de contenido y constructo, a través de la participación de expertos (también llamada jueceo o juicio de expertos). Esto se considera adecuado debido a que esa fue la metodología utilizada hace años para configurar el DIE, y también, por ser mencionada como la más recomendable para proyectos como el presente. A fin de aportar fundamentación y claridad en ello, se exponen en los siguientes párrafos los puntos de mayor relevancia para el camino que se seguirá.

Se inicia citando algunas opiniones de diversos autores en torno al tema. Los primeros son Robles y Rojas (2015):

La evaluación mediante el juicio de expertos, método de validación cada vez más utilizado en la investigación, “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabrerero y Llorente, 2013:14) (p.3).

Enseguida, lo expresado sobre la validación por Escobar y Cuervo (2008),

en la evaluación de un instrumento debe tenerse en cuenta su función, es decir, si será utilizado para el diagnóstico, la medición de habilidades o la medición del desempeño entre otros; (...) En síntesis, el concepto esencial de validez del contenido es que los ítems de un instrumento de medición deben ser relevantes y representativos del constructo para un propósito evaluativo particular (Mitchell, 1986, citado en Ding & Hershberger, 2002) (p.28)

Y también, lo que refieren con respecto al jueceo ellos mismos Escobar y Cuervo (2008),

La validez de contenido generalmente se evalúa a través de un panel o un juicio de expertos (...) El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidos por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (pp. 28-29).

Validar el instrumento de cultura para la competitividad, implica que los expertos conozcan primero las definiciones elaboradas para cada uno de los cinco campos que lo integran de tal forma, que les sea viable determinar si las preguntas son las adecuadas o no. Esto es lo más conveniente cuando se utiliza el jueceo, según juzgan Robles y Rojas (2015) "...indica que las medidas resultantes en el contenido pueden ser utilizadas y consideradas pertinentes al fenómeno que se quiere medir, para lo cual es fundamental previamente una clara definición del constructo o aspecto por medir" (p.3).

O como igualmente lo señalan Escobar y Cuervo (2008):

se debe instruir claramente al juez en la dimensión y el indicador que mide cada ítem o un grupo de ellos. Es de especial relevancia brindar información sobre el uso que tendrán los resultados de la prueba, ya que como se mencionó en un apartado anterior, estos están estrechamente relacionados con la validez de contenido (p. 29).

Con la misma importancia que guarda ofrecer el contexto a los jueces, debe tratarse la selección de los mismos. Las indagaciones hechas revelan que no existe un único criterio o indicación, tanto para decidir el número de participantes, como para el perfil que deben tener; sin embargo, se identifican recomendaciones de alta relevancia que aportan a ambos casos, y que son las que se asumen:

a) Para la selección de expertos, se toman en cuenta los criterios que radican en integrar personas que:

- Poseen conocimiento profundo del tema en cuestión y, por ello, gozan de reconocimiento.
- Cuentan con experiencia sobre la realización de juicios basados en su expertiz o evidencia (realización de investigaciones, obtención de grados, publicaciones, entre otros).
- Manifiestan interés y cuentan con disponibilidad para participar en el trabajo.

b) En la determinación del número de participantes, se considera lo relativo a:

- La presencia de dos aspectos cualitativos como criterios de base (dada la alta variabilidad de opiniones sobre cuál es y cómo definir la cifra): el nivel de accesibilidad que se tiene a los expertos y la posibilidad de contar con un número conocido de ellos.
- La cantidad de expertos implicados en la construcción del DIE; misma. que involucró un promedio de dos personas por cada apartado del instrumento (ya sea por función y/o por tema transversal), y, así, guardar la consistencia con la metodología utilizada en este.

Cuando el número de expertos es muy amplio, se recomienda recurrir a la utilización de pruebas estadísticas que analicen sus aportes; y, también, se puede acudir a diferentes modos para recoger

sus opiniones (que varían de lo individual a lo colectivo). Sin embargo, de manera independiente al método de acopio, lo valioso es identificar la cercanía o afinidad que presentan sus juicios (más allá de su natural subjetividad), de tal manera, que, mientras más alto sea el acuerdo entre ellos, mayor será la validez.

Con objeto de describir el proceso metodológico para poner a prueba el instrumento (desde la validación por jueceo hasta la validación en aplicación de casos de empresa), se estructuran las etapas como se describen enseguida.

4.1 Selección y Validación de los ítems para integración del instrumento

El punto de partida, son las definiciones de los cinco campos identificados en el concepto de cultura para la competitividad; a partir de ello, la revisión de preguntas existentes en el DIE (en todos los campos o áreas, tanto funcionales como transversales), y las integradas en el diseño de Ibáñez 2014; para, enseguida, seleccionar las convenientes al caso y formular adicionales, de ser necesario.

La elección de preguntas es, solo en base a aquellas que contemplan asignación de puntos; sin embargo, debe resaltarse que la aplicación del DIE incluye la indagación de aspectos cualitativos que no fueron tomados para este caso y que son importantes en un diagnóstico de cultura. No se pretende desdeñarlos, ni negar su aportación, pero se omiten en este diseño, con objeto de que la aplicación de la prueba en las empresas, permita la obtención de un resultado que, a manera de puntaje, señale el estado de cada una de las dimensiones, y ello, proporcione un mayor grado de objetividad (tanto en la validación de la prueba, como en el resultado mismo sobre la cultura de la

empresa). Por otro lado, los ítems de indagación cualitativa serán utilizados dentro de la versión completa del DIE.

La suma total de cuestionamientos es de 90 (presentados anteriormente); 89 que ya existían en el DIE, y solo uno de nueva formulación.

Lo siguiente, es la realización del jueceo, con base en:

- a) Inserción de expertos. Contar con tres expertos o un mínimo de dos, de manera que se posibilite contar con al menos uno en cultura y otro en competitividad (en caso de que no sea viable identificar jueces que reúnan experiencia en ambos campos). Solicitar la revisión del instrumento completo a cada uno de ellos, con objeto de lograr: una mirada integral del conjunto de preguntas y validar la utilidad de las mismas para más de un campo (guardando consistencia con la construcción del instrumento, descrita en el punto 3 de este documento).
- b) Contextualización sobre el instrumento. Entregar a cada uno de los jueces información sobre el planteamiento del instrumento referido a: su función diagnóstica, la descripción de cada uno de los cinco campos y el conjunto de preguntas, de forma que su retroalimentación se dirija a la pertinencia de los ítems y también, a recomendaciones para la reformulación de las preguntas y/o las opciones de respuesta.
- c) Acopio y revisión de las opiniones de expertos. Dado el número pequeño de jueces por los que se opta, se decide utilizar la entrevista individual para conocer los comentarios sobre cada ítem, e identificar la similitud entre apreciaciones. El nivel de acuerdo entre ellos debe ser del

100%; en caso de disenso en alguno de los ítems, se presenta a todos el resultado para que se tome entre ellos una resolución sobre el particular.

- d) Ajuste al instrumento. Con base en las coincidencias de modificaciones propuestas por los expertos, reformular los ítems; ya sea en temas de forma, y/o de fondo. En la forma: el orden de los ítems, la redacción para mejorar la claridad, o algún otro aspecto similar. Y en cuanto a fondo, lo que se refiere a cambiar ítems por falta de pertinencia (retirar, sustituir por otros, añadir nuevos), modificar por falta de coherencia entre preguntas y respuestas, y reasignar preguntas para ser consideradas en otro campo distinto al propuesto, o bien, en alguno adicional a este. Finalmente, presentar de nueva cuenta a los jueces las modificaciones que surjan como necesarias para obtener su consentimiento sobre la reformulación.

4.2 Prueba del instrumento a través del diagnóstico de casos

La conformación de la muestra de empresas para la prueba, puede ser viable en cinco casos (esto en base al recurso humano y tiempo disponible) que tengan, o hayan tenido, contacto con proyectos del propio Centro. Los giros de las organizaciones deberán cubrir la manufactura, la comercialización y el servicio (el CUE privilegia en la atención de casos de consultoría al sector manufactura; por tanto, la muestra deberá tener, al menos, dos casos de este sector).

La persona implicada en la resolución y validación del cuestionario debe ser el empresario mismo; dado el rol central que ocupa en la generación de la cultura (como se ha explicitado), y que, en el caso de las organizaciones muy pequeñas, es quien tiene una mayor injerencia en los temas de gestión que se indagan (tales como existencia de estrategias y otros). Además, es

importante tener claridad en el nivel de comprensión que él mismo presenta sobre los ítems, de manera que se obtenga su punto de vista para las mejoras en cuanto a forma.

Se consideró conveniente por el momento, que este diagnóstico, no se inserte aún en la herramienta original (con todos los otros campos del DIE), esto, para permitir su aplicación inicial y adaptación durante la prueba, y, a la vez, no interferir con el uso del instrumento completo en la operación de los proyectos del Centro.

Para realizar esta etapa, se determina concertar una cita individual con cada empresario (previo contacto telefónico, con base en los datos proporcionados por el propio CUE), y, en ella, presentarle la herramienta con el contexto necesario para lograr que:

- El propio empresario haga la lectura y responda el instrumento, de preferencia, sin que se interfiera en forma alguna sobre su comprensión de preguntas o elecciones, con objeto de evitar algún sesgo -o influencia- en su interpretación y/o posible elección.
- El empresario se detenga cuando él lo considere necesario, y manifieste verbalmente su inquietud sobre alguna duda o falta de claridad en los reactivos, a fin de permitir que se tome nota de cuáles son los ítems en cuestión y el motivo de su vacilación, lo que posteriormente derivará en: contar con el insumo para validar si hay coincidencia con otros empresarios y ayudar a identificar las dificultades mencionadas sobre aspectos de mejora en redacción y otros.

4.3 Prueba de ítems y de resultados empresariales

Con objeto de aportar mayor claridad en la realización de esta fase, se inicia la descripción, por separado, de la prueba de resultados por empresa y la de los ítems del instrumento.

4.3.1 En cuanto a los ítems

Consistente en reunir las inquietudes manifestadas por todos los empresarios, a fin de encontrar aquellas en las que hay coincidencia de, al menos dos de los cinco participantes. Los comentarios vertidos, deben mostrar los aspectos a modificar, según corresponda de forma o de fondo.

Enseguida corresponde, hacer las adecuaciones a los ítems identificados y consultar de nuevo a los expertos, para obtener sus aportes sobre estas últimas adecuaciones. La nueva formulación, debe someterse también a escrutinio por parte de los empresarios, con objeto de validar, si resuelve o no, los señalamientos planteados antes. Para esta segunda revisión, es importante que el empresario pueda contar con ambas versiones, y establecer su opinión en función de si la nueva propuesta es mejor que la primera.

4.3.2 Sobre los resultados por empresa

A fin de que la interpretación sobre los puntajes cobre mayor sentido, se establece un señalamiento en función de semáforo (verde, amarillo y rojo) que, a diferencia del DIE, no se liga con la ubicación de algún nivel de madurez empresarial; pero si permite mantener la atención, en marcar diferencias y hacer notar las dimensiones que obtienen resultados poco convenientes en una empresa con cultura para la competitividad.

No se hace el empate con las cuatro categorías de madurez, ya que, en este momento, el DIE está en proceso de ajuste también y, por otra parte, no es seguro que todos los empresarios conozcan el instrumento (lo que complicaría darles el contexto del mismo).

Se establece el semáforo en función de otorgar: color verde a los resultados, con puntaje del 81 al 100 (equivalentes en ponderación al rango entre 17 y 20); amarillo, a los que se encuentran entre el 60 y 80 (en número ponderado de 12 a 16); y rojo, cuando la suma es menor a 60 (en 11 ó menos puntos ponderados).

A efecto de validar si las empresas se reconocen en dichos resultados, se entregan los totales por campo (puntaje ponderado y color) al empresario, y se conversa sobre los mismos (de manera presencial o por algún medio de comunicación). El empresario manifiesta si le son significativos o no, es decir, señala si reflejan o no, la realidad de su negocio, conforme a la percepción que tiene de lo que acontece en los hechos cotidianos.

5. Resultados

Los resultados obtenidos se muestran agrupados en consideración a los dos rubros ya señalados como centrales a validar:

- a) Los que refieren a la configuración del instrumento, claridad de los ítems (redacción adecuada para la comprensión de lo que se quiere indagar);
- b) Los que aluden al significado de su aplicación en empresa, referidos en términos de que los resultados por campo reflejen aspectos de la cultura de la empresa en cuestión.

Previo al desglose de estos, se decide compartir los aspectos generales de la aplicación, que darán contexto y apoyarán lo enunciado posteriormente en los rubros mencionados.

Para la puesta en práctica del jueceo, se logró contar con el involucramiento de dos expertos; ambos con amplia experiencia y conocimiento (nivel de doctorado, investigación probada, experiencia de consultoría empresarial y reconocimiento en el medio académico universitario). Uno de ellos, con desempeño en el tema de la cultura empresarial, y el otro, en el tema de la competitividad, principalmente en MyPE.

Se invitó a un tercer especialista del campo de la cultura, pero, a pesar de haber aceptado participar, no fue viable contar con sus aportes por razones de requerimientos de tiempo y sus compromisos previos.

Los dos participantes, recibieron la definición de los cinco campos y el conjunto de preguntas; con base en ello, efectuaron la revisión de todos los ítems del instrumento. No fue necesario proporcionarles mayor explicación acerca del DIE como herramienta de diagnóstico, debido a que ya guardaban familiaridad con el mismo.

Posteriormente, se celebró una reunión conjunta, en la que cada uno expuso sus puntos de vista, resaltando los aportes en aquellos ítems con mayor relación a su campo de especialidad. Se obtuvo acuerdo absoluto en los puntos que se refieren a continuación:

- Es acertado que la mayoría de las preguntas sean parte del DIE, y solo una de ellas fuese adicionada como nueva.
- La redacción de la nueva pregunta se considera pertinente.
- El conjunto de preguntas parece ser el mínimo suficiente, para abordar los puntos clave en la indagación de las cinco dimensiones.
- Algunas de las preguntas (menos de 10), se asignan a campos adicionales a los que originalmente se habían contemplado, por ser también pertinentes a estos otros.
- La mayoría de los ítems, no serán modificados en cuanto a su redacción original, de forma que la opinión del empresario sea determinante para modificar esta. Se aprueban cambios muy sencillos en la formulación de solo dos preguntas.

Con el instrumento aprobado por los jueces, se procedió a la aplicación en los casos. Se estableció contacto con cinco empresarios, todos ellos aceptaron tomar parte en la experiencia.

Los giros de las empresas comprendieron: dos del ramo manufactura, dos del ramo de los servicios y una de comercialización. Cuatro de ellas son de tamaño micro y una de las manufactureras de tamaño mediano; en igualdad de cifras, cuatro tenían participación reciente en alguno de los proyectos del CUE, excepto una (en el momento de la cita, el caso de la comercializadora había sido aceptado para ser atendida en un proyecto por iniciar en fecha próxima). Los rangos de edad de los empresarios presentaron –sin haberlo intencionado–, una composición que permitió contar con tres personas entre los 30 y 40 años, una persona mayor a 50 años y una persona menor de 30 años.

Se establecieron citas individuales en las ubicaciones de los propios negocios para efectuar el ejercicio; la duración de cada reunión fue, en promedio, de una hora y media. En los primeros minutos se explicó el contexto del instrumento, posteriormente se abocó el trabajo sobre el diagnóstico. Con objeto de que el participante contara con la oportunidad de hacer la lectura detallada de todos los componentes del ítem, se le presentó en una sola fila, y separadas por columnas, la pregunta y las opciones de respuesta (en lugar de que las respuestas aparecieran en una lista despegable y en letra más pequeña, como sucede en el DIE), es decir, les fueron presentadas en la misma forma en la que aparecen en la tabla 3.4 (presentada un poco antes en este mismo documento). De este modo, se contó con una fila por ítem y una celda individual para identificar la referencia de posibles observaciones sobre cada componente.

En cuatro de los casos, los propios empresarios revisaron y respondieron el instrumento en la misma computadora portátil, marcando con color amarillo la celda con la opción indicada para su empresa; solo una persona pidió que se le leyeran los ítems y responder de manera verbal sobre su

elección (las respuestas mencionadas se señalaron en el momento mismo, dentro del archivo de Excel -igual que en los casos anteriores- con color amarillo).

Los cinco empresarios respondieron el total de los ítems y se detuvieron según lo esperado, para expresar sus dudas o inquietudes conforme avanzaron a través de las filas. Se realizaron notas sobre cada una de las observaciones, utilizando como referencia el código respectivo del ítem. De esta manera, se obtuvieron en simultáneo, los comentarios sobre las dudas en la forma, y también en cuanto a las observaciones de fondo. Como comentario adicional, resalta que los participantes calificaron de interesante y positiva su colaboración, ya que el instrumento les hizo notar aspectos que en sus empresas debieran estar mejor atendidos (según observaron en las respuestas disponibles).

5.1 Validación de la configuración del instrumento

Su desarrollo se puede integrar a lo largo de tres grandes partes: el análisis de lo aportado por los empresarios durante la aplicación, la reformulación de los ítems que ellos señalaron y la validación de los empresarios sobre las nuevas formulaciones.

Sobre el análisis de lo aportado por los empresarios, lo primero es señalar que los cinco manifestaron observaciones o dificultades -sobre forma y/o fondo-, en 43 de los 90 cuestionamientos⁹; el máximo de posibles valoraciones en el mismo componente de un ítem, por

⁹ Debido a que se decidió dejar los ítems en su formulación original, para ser presentados ante el empresario; el instrumento que él respondió observa 86 cuestionamientos, en lugar de 90. Esto debido a que los primeros cinco de la lista y que inician con *"La empresa tiene definición acerca de..."*, aparecen en el DIE como un solo bloque. Sin embargo, para fines de revisión y modificación de ítems esto es poco conveniente y, por ello, se contabilizan individualmente.

tanto, es de cinco, pero esto no ocurrió en ningún caso (se presentó solo una ocasión, que concurrieron los aportes de cuatro personas).

Como criterio para decidir en cuáles interrogantes correspondía realizar ajustes, se optó por tomar las que fueron señaladas por al menos dos empresarios, ya que el sentir de dos personas, implica el 40% de las opiniones emitidas. Aquellas en las que ninguna persona manifestó inquietud o falta de claridad, se consideran adecuadas y, por tanto, no deben ser modificadas.

La revisión sobre dificultades correspondientes a cada cuestionamiento, arrojó las cifras mostradas a continuación, en las tablas 5.1 y 5.2.

Tabla 5.1

Total de opiniones recogidas: 116	
Opiniones únicas (de una persona, sobre un aspecto de un ítem)	Opiniones con frecuencia mayor a 1, sobre una pregunta y/o respuesta
25	91

Tabla 5.2

Número de ítems	Frecuencia de Opiniones por ítem (en la pregunta y/o respuesta)	Subtotal
09	2	18
23	3	69
01	4	04
Total de Opiniones/Comentarios		91

Recuérdese que los comentarios son contabilizados de manera individual por cada componente -obedecen a una pregunta y/o cualquiera de sus opciones de respuesta-; por tanto, es posible que más de un comentario corresponda a un mismo cuestionamiento o ítem.

Es importante mencionar que hubo algunas inquietudes que se presentaron de manera consistente (una misma observación o aspecto de mejora para diversos ítems, por más de una persona). En el caso de los comentarios, lo sucedido fue que: después de que el empresario hiciera su primera declaración de forma amplia en un ítem, no volvió a detallarlo igual en las otras ocasiones en que consideró había la misma dificultad. Igualmente, se identificaron de manera recurrente, inconvenientes de lectura de comprensión en algunos ítems, mismos que el participante no describió explícita y verbalmente, pero que se hicieron evidentes en sus acciones y gestos de duda. A fin de registrar los dos tipos de aportaciones, se mantuvo una alta atención durante la reunión y se tomó nota sobre lo ocurrido en dos vías que utilizó el empresario para expresarse:

- De manera explícita, con la mención de alguna frase, como: “es lo mismo que en las otras preguntas”, “esta es como la otra que ya mencioné”, “está redactada como la que dije antes y que se refería a...”.
- A través de acciones tales como:
 - leer en repetidas ocasiones, y en voz alta, una misma formulación, seguido de pedir una disculpa por entretenerse, aludiendo que no le era clara la comprensión del ítem solo con la primera lectura;
 - hacer la lectura repetida y, enseguida, parafrasear lentamente en voz alta;

- o y en otros casos, añadir a lo anterior la petición de que se validara si su comprensión o interpretación era correcta.

La mayoría de las 25 opiniones únicas, expresaron dificultades en torno a la comprensión (o significado), de alguna palabra o término en concreto; y varias de ellas, correspondieron a la misma persona. Al retirarlas del conjunto, se hizo evidente que el resto de comentarios, se concentraban en 28 de los 43 ítems, por lo que estos fueron los elegidos para sufrir modificaciones.

Se realizó una excepción al decidir ajustar una pregunta perteneciente al grupo de las que tuvieron un solo comentario; esto, por deberse a la omisión de una palabra, imprescindible para dar sentido a la redacción de la pregunta en turno: “Se motiva y se prepara al personal **para participe en...**”, debiendo ser “Se motiva y se prepara al personal **para que participe en...**”.

A fin de determinar, la reformulación de los ítems, o en otras palabras, el tipo de adecuación a realizar, en cada uno de los 28 cuestionamientos seleccionados, fue necesario analizar detalladamente el contenido individual, tanto de comentarios, como de inquietudes (que se presentaron de manera consistente). El resumen de los ajustes, que se decidió realizar en primera instancia, se exhibe en la tabla que se presenta enseguida:

Tabla 5.3

Modificaciones consideradas por ítem (en función de la opinión emitida por los empresarios)	
Tipo de modificación propuesta	Suma
Mejora en la redacción de la pregunta	4
Mejora en la redacción de respuesta (s)	10
Mejora de pregunta y respuesta (s)	13
Añadir nueva pregunta para complementar otra existente	1
Total de ítems a modificar	28

Lo reunido sobre los 28 ítems, puede verse con mayor detalle en el anexo número 1 de este documento. Con este horizonte, se procedió a realizar las modificaciones en una primera reformulación.

Una vez terminadas todas las adecuaciones, se pidió de nueva cuenta a los expertos su cooperación, con objeto de validar que las modificaciones mostraban concordancia con lo expresado por los empresarios. La emisión de su criterio sobre las propuestas, arrojó los siguientes resultados:

- La aprobación de 22 de las propuestas reformuladas.
- Hacer una segunda versión en seis de los casos, considerando las recomendaciones vertidas en la tabla 5.4.

Tabla 5.4

Ajustes propuestos a la 1° versión de reformulaciones (opinión de expertos)	
Tipo de modificación propuesta	Suma
Mejora en la redacción de la pregunta	4
Dividir la pregunta en dos distintas	1
Formular dos versiones de la pregunta	1
Total de nuevos ajustes	6

Como se puede apreciar, los dos últimos ajustes implican más allá de la pregunta en cuestión. En el primero (dividir la pregunta), se observó que la dificultad mencionada por los empresarios, estaba en relación con que dicha interrogante hacía una indagación sobre dos aspectos relacionados, pero distintos; por tanto, lo mejor era hacer la separación de cada uno en su propia pregunta, y, en este sentido, también adecuar las posibles opciones de respuesta.

Para el segundo caso (hacer dos versiones de la pregunta), se identificó que un término utilizado era el principal señalamiento a modificar, por lo que se contaba con la posibilidad de sustituirlo en dos maneras -al parecer ambas con igual conveniencia- en función de lo que se decidió, ponerlas a prueba con los empresarios, y que ellos definieran cuál era la que permanecería.

Para la última parte de esta validación (correspondiente a la opinión de los empresarios sobre las nuevas formulaciones), se optó por recurrir a lo siguiente:

- Contar con un archivo en versión de Excel que permitiera la comparación entre los ítems en su formulación inicial y la nueva propuesta, junto con tres columnas que permitieran al empresario indicar por fila: si considera la versión segunda más adecuada que la primera/ no la considera adecuada/ añadir un comentario, si así lo desea. Un ejemplo del contenido de este archivo se encuentra en el anexo número 2.
- Dar oportunidad al empresario para elegir entre, concertar una nueva reunión con él para este ejercicio, o bien, hacerlo a través de un mensaje de correo electrónico (recibiendo el archivo y luego enviándolo de regreso con sus observaciones incluidas). En caso de concertarse la cita personal, esta se aprovecharía también para hacer la validación de resultados por campo.
- Finalmente, analizar los resultados para conocer el nivel de aprobación sobre las reformulaciones propuestas y, en base a ello, el nivel de aprobación del instrumento.

Se contactó para esta ocasión, solo a cuatro de los empresarios, ya que la empresa comercializadora -que no había aún participado en ningún proyecto del Centro- finalmente se

deslindó de esa posible colaboración y, por ello, no fue viable solicitar de nueva cuenta su participación. Con dos de los empresarios fue factible tener una reunión en persona; con los otros dos se tomó el acuerdo por teléfono de la dinámica a seguir y se trabajó vía correo electrónico.

En esta oportunidad, se les solicitó su dictamen solo sobre las 28 reformulaciones; el empresario debió revisar realmente 30 ítems (considerando que de un ítem se formaron dos –H8.5 y H8.5A-, y que se añadió uno nuevo -H 10.1- a fin de complementar otro existente -H10.3-). Los resultados de este ejercicio se comparten en la tabla 5.5 que aparece adelante.

El resultado de esta segunda valoración de los empresarios, fue muy positivo, ya que, de las 28 propuestas de reformulación, 25 fueron aprobadas por el total de ellos, y las tres reformulaciones restantes, fueron aceptadas por tres de las cuatro personas.; en este sentido, ninguna fue rechazada.

Tabla 5.5

Resultados de validación de los empresarios sobre la reformulación de los ítems		
Número de ítems	Empresarios que aprobaron	Observaciones
25	4	Doce Comentarios: De aprobación (* se presentan por separado en otra tabla más abajo) Un comentario: "Aunque la 1° no está mal" Un comentario de mejora: "La última respuesta no me parece congruente con la lógica de las anteriores". Un comentario para retomarse en la configuración de orden: "Considero que esta pregunta debería ir antes"
2	3	Un comentario: "Cualquiera de las 2" Un comentario: "Cualquiera de las 2: la 1° bien/ mejor las respuestas de la 2°"
1	3	Un comentario: "La última respuesta no me parece congruente con la lógica de las anteriores."
Uno de los empresarios, hizo un solo comentario para referirse al conjunto de mejoras en general: "Increíble cómo con un pequeño cambio, algunas mejoraron mucho"		

Junto con su aprobación, los participantes emitieron 18 comentarios, de los cuales 12 se ubican como aprobatorios de los ajustes, por su contenido y por haber sido emitidos junto con la elección de que es más adecuada la segunda versión. Sobre los que no fueron claramente de aprobación, se observa que tampoco son de desaprobación, tal es el caso de los tres que refieren igualdad para las dos formulaciones, uno que hace una sugerencia para el orden del ítem dentro del instrumento y dos que aluden un aspecto de mejora sobre solo un componente del ítem (la última opción de las respuestas).

En cuanto a los de aprobación, es importante decir que los doce fueron vertidos de manera escrita por el propio empresario y, referidos en la celda de algún ítem en particular; el desglose de ellos, tanto en frecuencia, como en los ítems que implicaron, es el que sigue:

Tabla 5.6

Comentarios favorables en torno a la 2° versión de un ítem		
Descripción	Frecuencia del comentario	Ítem referido(s)
El punto da seguridad en la respuesta.	3	H5.2,H5.5, H5.6
Es más clara.	2	H8.5, H8.5A
Me parece que la respuesta tiene más alcance y la pregunta lo permite	2	M11.2, M11.3
Queda más claro el tema que no necesariamente van de la mano	2	H10.3,H10.1 y H8.5,H8.5A
Porque la pregunta ya da por hecho una respuesta afirmativa	1	M 14.6
Más fácil de entender	1	F10.1
Queda más claro que es al interior	1	G2.3
Sumas	12	12

En resumen, tanto en los resultados cuantitativos como en los cualitativos, se encuentra, que la reformulación de los ítems en cuestión, sí es más adecuada que la que originalmente sostenían.

5.2 Validación de los resultados del instrumento (por campo)

Para obtener certeza, acerca de la utilidad del instrumento en la indagación de la cultura que ostenta la empresa, se realizaron dos grandes fases: la determinación de los resultados por empresa y por campo, y, el diálogo con el empresario sobre lo obtenido.

Una vez con los instrumentos llenos por parte de los empresarios, se procedió, en cada caso, a recapturar sus elecciones, según los valores y campos a los que correspondían; recuérdese que el empresario respondió en un archivo sin asignación numérica (marcando solo con color), y con todos los ítems a manera de listado (sin clasificación por campo).

Obtenidos los resultados de cada empresa, fueron colocados en una tabla por orden -de mayor a menor- según su resultado numérico, y señalados con el color respectivo según su resultado; verde (16.2-20 puntos), amarillo (12-16 puntos) o rojo (menos de 12 puntos); las tablas de cada empresa ordenados por resultado, pueden observarse dentro del anexo número tres.

La comparativa de resultados entre los cinco casos recogió un primer bloque de afirmaciones:

- Todos los casos mostraron un comportamiento único, tanto en sus resultados por campo, como en el orden de mayor a menor puntaje en los mismos. Es decir, cada empresa presenta un acomodo único, considerando el orden descendente de puntaje por campo.

- Una de las empresas obtuvo todos sus resultados en verde, y otra de ellas en rojo, las otras tres quedaron distribuidas con combinaciones intermedias.
- La empresa que presentó el puntaje más alto. es del giro de servicios.
- La que obtuvo la calificación más baja es la dedicada a la comercialización.

Los datos que apoyan las afirmaciones anteriores, pueden verse en la tabla 5.7, que se presenta enseguida.

Tabla 5.7 Puntajes por campo en las 5 empresas

Campo	Empresas				
	1	2	3	4	5
1. Dominio de la Cultura	18.33	17.22	16.67	10.56	7.22
2. Experiencia en el cambio	19.26	17.04	13.33	9.63	7.41
3. Definición estratégica	18.86	15.61	11.87	12.03	8.62
4. Fortalecimiento de sus capacidades	18.33	16.00	12.50	10.33	6.00
5. Movilización de sus capacidades	19.00	16.00	10.67	12.67	5.67

En un análisis más minucioso, se presenta un desglose en las tablas 5.8 y 5.9

Tabla 5.8 Comparativa de puntajes por color, campo y empresa

Empresa	Puntaje más alto	Puntaje más bajo	Diferencia entre puntajes	Campos por color
1	19.26	18.33	0.93	5 verde
2	17.22	15.61	1.61	2 verde, 3 amarillo
3	16.67	10.67	6.00	1 verde, 2 amarillo, 2 rojo
4	12.67	9.63	3.04	2 amarillo, 3 rojo
5	8.62	5.67	2.95	5 rojo

Tabla 5.9 Comparativa por empresa en orden de puntajes (del más alto al más bajo)

	Empresas				
	1	2	3	4	5
Campos (del más alto a l más bajo)	Experiencia en el cambio	Dominio de Cultura	Dominio de Cultura	Movilización de capacidades	Definición Estratégica
	Movilización de capacidades	Experiencia en el cambio	Experiencia en el cambio	Definición Estratégica	Experiencia en el cambio
	Definición Estratégica	Fortalecimiento de capacidades	Fortalecimiento de capacidades	Dominio de Cultura	Dominio de Cultura
	Dominio de Cultura	Movilización de capacidades	Definición Estratégica	Fortalecimiento de capacidades	Fortalecimiento de capacidades
	Fortalecimiento de capacidades	Definición Estratégica	Movilización de capacidades	Experiencia en el cambio	Movilización de capacidades
	16.2 a 20	12 a 16	Menos de 12		

A partir de estas, se encontró que:

- El comportamiento del conjunto de resultados del grupo tomó una distribución normal (una solo con valores altos, otra solo con bajos y las tres restantes en medio); las dos con valores altos pertenecen al giro de servicios las dos siguientes a manufactura, y la última, a la comercializadora.
- Las dos empresas que lograron los mejores resultados (dimensiones verdes y/o con algunas en amarillo), observan una diferencia muy poco significativa entre su puntaje más alto por campo y el más bajo. Como se puede apreciar en la tabla 5.8, para la empresa 1 la diferencia es menor a la unidad (0.93) y para el caso 2 es de 1.61. Además de ser las que ostentan las diferencias más pequeñas en el conjunto. Lo que implica que todos sus campos se mantienen con resultados muy cercanos entre sí.

- Es importante hacer notar también que fueron las únicas que obtuvieron una cifra igual, como resultado en dos de sus campos: la empresa 1 logró 18.33 en Dominio de Cultura y Fortalecimiento de sus capacidades, y, la empresa 2 obtuvo 16.00 en Fortalecimiento de sus capacidades y Movilización de las mismas.
- La empresa tres es la que muestra la mayor diferencia al interior de sus resultados (6 puntos entre el máximo y el mínimo); se observa también que tiene una distancia importante entre sus dos campos mejor evaluados: Dominio de Cultura y Experiencia del Cambio (más de 3 puntos). Y es la única que cuenta con campos en los tres niveles (verde, amarillo y rojo).
- Las tres empresas con los lugares de menor puntuación no tuvieron ítems que logaran una misma cifra; por ello, todos sus puntajes son distintos.
- En cuanto a los dos negocios con menor resultado, es importante decir que ambos presentan una diferencia promedio de 3 entre su puntaje más alto y más bajo. Mientras que entre sus otros campos hay discrepancias menores a esa cifra: de nueva cuenta, todos los campos presentan un comportamiento similar, sin embargo, las diferencias entre ellos son más grandes que las de campos de las dos empresas con puntajes altos.
- No se identifica, en el conjunto de los cinco casos, el dominio de algún campo como el principal responsable en el resultado de la empresa en cuestión. Esto se hace evidente tanto al revisar las dos empresas con mayor puntaje, como las dos con el menos favorable; en

ambos grupos aparecen bajas diferencias entre los resultados, por lo que todos parecen contribuir a la evaluación global.

- En los tres primeros lugares se advierte que el Dominio de la Cultura aparece como resultado en verde (aunque no con el mismo orden entre ellos).
- Por otra parte, se distingue que el campo de Experiencia en el Cambio aparece también como otro con mayores puntajes: es el más alto en la empresa 1 y ocupa el segundo lugar para las empresas 2 y 3.
- Precisamente estas últimas dos empresas (la 2 y 3) sí presentan sus primeros tres campos siguiendo el mismo orden: Dominio de Cultura, Experiencia en el Cambio y Fortalecimiento de capacidades.

Al realizarse las citas, los empresarios compartieron algunos elementos de tipo cualitativo sobre la situación que guardaba su organización, y que es conveniente dar a conocer a manera de complementar los resultados cuantitativos ya mencionados.

Las empresas 1 a 3 (todas de tamaño micro) habían terminado, apenas unos meses antes de la entrevista, un proyecto de consultoría, mismo que les permitió: implantar mejoras de tipo inmediato, en relación con la optimización de algunas actividades y tareas; implementar algunas acciones de definición estratégica (tales como la misión, visión y valores); realizar actividades con el personal para la adhesión a los elementos antes citados; y, modificar sus prácticas de gestión

para monitorear indicadores clave dentro de sus negocios. De igual manera, manifestaron que sus negocios estaban presentando progresos en términos de resultados, y que estos habían comenzado a darse a partir de la ayuda recibida junto con dos elementos: la continuidad de lo hecho y acciones que, por cuenta propia, estaban siguiendo a raíz de los aprendizajes que estaban teniendo.

Con base en los hechos anteriores, este bloque de empresarios manifestó, en algunos momentos durante la respuesta al cuestionario, que ciertas opciones de respuesta le hacían dudar, ya que implicaban la posible elección de acciones que sí se ejecutaban, pero tenían poco tiempo realizándose en su empresa. Debido a que la mayoría de las preguntas se plantean en tiempo presente, la respuesta debe seguir esta lógica y, por tanto, las elecciones tomadas por los empresarios reflejan lo que la empresa opera actualmente, pero no da cuenta exacta de la antigüedad de dicha práctica.

Por otro lado, están las dos empresas que obtuvieron los lugares 4° y 5° en puntaje; en ellas, los principales responsables manifestaron que las empresas no estaban atravesando su mejor momento; se presentaba en ambas una operación estable pero estancada, o con ligero decremento en resultados de venta. Estos casos son de una empresa de manufactura (la única de tipo pequeño dentro de la muestra) y de la comercializadora (tamaño micro). En el caso de esta última se compartió que no había tenido previamente ningún vínculo con el CUE u otra instancia para recibir asesoría y/o apoyo, en aras de mejorar su operación. Y en lo que respecta a la empresa de manufactura, el dueño comentó estar trabajando desde hace varios años en modificar las prácticas en su empresa; sin embargo, los resultados no han sido positivos, y lo atribuye, en buena medida, a diferencias con el estilo de gestión que ejercen sus mandos medios sobre el personal a su cargo.

Obtenidos los resultados por empresa, se procedió a iniciar la etapa de diálogo en torno a los mismos. Para ello, cada tabla se colocó en un archivo virtual y/o documento impreso, junto con la tabla de descripción de los campos y una breve explicación acerca de cómo se determinaron los puntajes (véase anexo cuatro). Este fue el insumo con el que se conversó la segunda ocasión con el empresario implicado. La dinámica sostenida en este nuevo encuentro consistió en dos diferentes momentos:

- Recordar al empresario el contexto del instrumento, comentarle brevemente el contenido referido por campo y, finalmente, enunciar los resultados de su empresa; clarificando la asignación del color según el semáforo (el empresario debía tener la información de su empresa a la vista).
- Escuchar del empresario, si los resultados -desde su parecer- reflejan o no lo que acontece en su empresa; es decir, si le son significativos en términos de compatibilidad con el comportamiento de su negocio.

Para la validación de los resultados, se contó solamente con cuatro empresas (como se comentó antes, no fue viable invitar de nueva cuenta a la empresa 5, del giro de comercialización); por efectos de ocupación de los empresarios (temporadas altas de actividad en sus negocios), se dificultó tener el total de las reuniones presenciales y se establecieron solamente dos de este tipo (empresas 1 y 4); las otras dos (empresas 2 y 3) se realizaron con el apoyo de tecnologías de información. La duración de la charla en todas giró en torno a una hora en promedio, en el caso de las dos no presenciales, se concertó una cita (día y hora) para entablar una conversación

telefónica (se envió el archivo por correo electrónico previamente para ser utilizado durante dicha conversación). Las citas presenciales consideraron hacer la entrega del documento al empresario en el inicio de la misma; de esta forma se aseguró que todos los empresarios tenían a la vista sus resultados durante la interacción.

La totalidad de los empresarios mostró una escucha activa al momento de conocer sus resultados. Los que se contactaron a través de tecnologías de información, pidieron tener tiempo suficiente al inicio para abrir el archivo y tenerlo a la vista durante la conversación. Se hizo una breve explicación por campo (recordando y ampliando un poco más la descripción del documento), y al término de cada una, se comentó el resultado de la calificación ponderada; esto generó:

- En algunos de ellos, preguntar o parafrasear sobre lo dicho, a fin de validar la comprensión sobre la descripción del campo;
- En las cuatro situaciones, que se compartieran sucesos ocurridos en sus empresas, asociados con el resultado del campo en turno.
- En uno de los casos (empresa 3), el cuestionamiento y revisión más minuciosa del resultado no favorable en el campo de definición estratégica.

Dos de los empresarios hicieron observaciones correspondientes a cada uno de los campos (con los que se charló vía telefónica); mientras que los empresarios visitados personalmente, hicieron aportes pequeños solo en algunas partes de la charla y la mayoría, al final. Estos últimos, manifestaron estar muy interesados en escuchar todos los resultados y explayarse cuando hubiesen terminado de conocerlos.

Se tomó nota de las declaraciones principales en las distintas reuniones (las mismas se presentan en el anexo número cinco), y se observa en todos los casos que su contenido sí está asociado con los elementos de los campos indagados, ya que los comentarios volcados, expresan relaciones entre los eventos y los puntajes, afirmando los resultados sobre cuáles tienen mejor desempeño que otros. A fin de aportar evidencias de lo sucedido, se muestran enseguida las principales notas, en relación con los resultados numéricos ya mencionados.

- Con referencia al campo del Dominio de la Cultura (que obtuvo resultado en verde en las tres empresas mejor evaluadas), es importante resaltar que estos empresarios –a diferencia del conjunto- refirieron prestar mucha atención y dar alto valor a los integrantes de la empresa y sus opiniones. He aquí algunos de los comentarios (extraídos del anexo cinco) que aportan al caso:
 - Empresa 1: Considera fundamental que las personas participen, opinen sobre la mejor manera de hacer las cosas: por esto, siempre hace que participen en trabajo en grupo para encontrar nuevas o mejores formas de hacer algo. “Creo que la persona más callada, que nunca habla, es la que tiene una forma distinta para ver las cosas y si esa persona no comparte lo que ve, se puede perder algo muy valioso”.
 - Empresa 2: Se siente muy satisfecha, ya que llegaron personas nuevas y los otros colaboradores les compartieron a los nuevos lo que es la empresa (...) “ver a los profesores aportar fue muy grato, se ve más una comunidad”
 - Empresa 3: Observa que son “como una familia. ¡Y qué bueno!, para mí lo más importante en la empresa es mi gente”

- En cuanto al campo de Experiencia en el Cambio (el mayor puntaje para la empresa 1 y en segundo lugar para las empresas 2 y 3), los tres empresarios refirieron de distinta manera la atención que han dado, misma que desean incrementar sobre este elemento:
 - Empresa 1: Le da gran importancia al cambio para mantenerse como empresa, en el caso del mercado y de la competencia, mencionó “hoy todo es muy dinámico y no se puede quedar uno atrás porque lo sacan”.
 - Empresa 2: normalmente si había disposición para el cambio, pero ahora lo estratégico es lo que se aprecia como guía del cambio y eso apoya que las personas a su vez apoyen en el cambio y deseen probar nuevas iniciativas para luego medir lo que pasó.
 - El empresario 3: comenta que no siempre los cambios han sido para lograr lo que se quiere “a veces no se llega a lo esperado, pero se busca acercar lo más posible”. Para el empresario es muy importante dar satisfacción al cliente, aunque eso le implique hacer muchos intentos y no siempre lograr el 100% de lo solicitado, pero sí que se valore el esfuerzo de la empresa 3, en querer darle el nivel más alto de satisfacción.

- Sobre la coincidencia en las empresas 2 y 3, en el orden de sus primeros tres campos (Dominio de Cultura, Experiencia en el Cambio y Fortalecimiento de capacidades), se ha mencionado ya, lo correspondiente al caso del Dominio de la Cultura y de la Experiencia en el Cambio, sin embargo, dadas las grandes diferencias al interior de los puntajes en la empresa 3, no se encuentra en lo comentado por los empresarios elementos que valga la

pena resaltar con objeto de apuntalar los resultados en el último campo (Fortalecimiento de capacidades).

- El campo de Definición Estratégica, fue el único que ocupó un lugar diferente en la evaluación de cada empresa (del 1 al 5). Las notas recuperadas al respecto son:
 - Empresa 1: por un lado, reconoce que sí está en todo momento pendiente de lo que el cliente necesita, y, cómo él le satisface la necesidad, pero por el otro está el hecho de que no se pone metas: “avanzamos con el Pap con lo de la misión y eso fue muy valioso porque nos dio claridad y rumbo...Pero no hemos llegado a ponernos metas u objetivos claros, y a medirlos; tal vez por eso la empresa no está tan bien; tampoco está mal, pero podría irnos mejor, si hiciéramos esto porque iríamos por cosas precisas”.
 - Empresa 2: es el apartado en que se encuentra más baja la empresa, y que hay que fortalecer; ya dieron avance para la estrategia de mercado (contrataron un asesor para esto); también tienen ya validación con los papás para conocer qué piensan de la empresa (lo hacen cada cierto tiempo), pero aún no están viendo todo el entorno (factores sociales o económicos, por ejemplo, que puedan afectarles para validar que la estrategia está ayudando a concretar la misión, visión etc.)
 - Empresa 3: el empresario comenta que sí tiene claridad de que sucede en la empresa lo que se ha dicho dentro de las dimensiones anteriores y que tienen que ver con esta de estrategia (ejemplo en la dimensión 1/ todos tienen claridad en la misión y buscan cumplirla, mientras en las 3 y 4/ se concentran en cambios de producto y dan menos tiempo al aprendizaje o mejora de otros procesos de gestión). En la

empresa no se hacen muchas de las actividades relacionadas con conocer de manera sistemática aspectos del cliente, del competidor o mediciones, de forma que esa información redirija la estrategia de la empresa. Esto el empresario sí identifica que no lo realiza, y de ahí es que se explica cómo necesario, que la empresa tiene que mejorar aún más en la definición estratégica.

- Empresa 4: “Está relacionada con lo anterior que comentamos, como todo iba más o menos bien, se descuidó lo del mercado y las metas; ahora tenemos un problema con eso”. La empresa perdió recientemente dos clientes importantes, debido a que apareció un nuevo competidor en el mercado con un precio muy bajo, “parece que uno de los clientes va a regresar, el otro no. Por eso, ahorita ya estoy viendo cómo le hacemos para que la función de ventas y mercado si se haga como se debe”. Además, se requiere “alinear el resto de la empresa con base a ello, para que se vea cuál es la estrategia que vamos a seguir, no la tenemos clara”.

Al igual que en los resultados positivos, para el caso de los puntajes menos favorables, los empresarios hicieron comentarios que señalan aspectos asociados a los campos en cuestión y que vale la pena revisar. Debido a que la empresa número cinco no participó en la última etapa, se considera utilizar la calificación de sus ítems, junto con los comentarios, sobre todo de la empresa 4 y algunos de la 3 (los que refieren sus resultados en amarillo o rojo), de manera que sea lo más idóneo para esta ocasión.

- En el caso del Dominio de Cultura, las empresas 4 y 5 reflejaron una cifra en rojo, una de ellas es pequeña y la otra es microempresa, por lo que en el caso de la primera, de manera

natural se implica a un número mayor de personas en el ejercicio de la gestión y el liderazgo.

- Al respecto, efectivamente el empresario 4 refirió dificultades inherentes a ello: “Eso sí es cierto, un gran problema que tenemos aquí, es que no todos pensamos lo mismo o miramos en la misma dirección”. Hay muchas ocasiones en que se toman acuerdos, pero luego no se cumplen o se cambian (referido, sobre todo, a los mandos medios). Se deja participar a las personas y opinar “pero, a la hora de la hora, esos criterios diferentes no nos ayudan a ir a donde debemos”. Sin embargo aparece también otro elemento íntimamente relacionado como causal de la situación y, que apunta a la estrategia, concretamente a la apropiación de la identidad en un mayor trabajo con los colaboradores como grupo: “ahora, si bien es cierto que no hemos trabajado como se debe lo de la misión y esos elementos, también ahí tenemos tarea pendiente que me toca a mí y a quienes dirigen conmigo, hacerla vida”.
- Al identificar que la empresa 3 tiene este campo como su mejor resultado (en verde), se decidió hacer la revisión un poco más detallada de la evaluación de la empresa 5 y de esa manera fortalecer lo encontrado. Los ítems marcados con las calificaciones más bajas (puntaje cero), son: evaluaciones sobre la satisfacción del personal para validar si existe un buen clima laboral, interés del personal en mejorar continuamente su desempeño, comunicación y trabajo en equipo. Y con valor de apenas uno, resalta: los empleados muestran confianza y compromiso hacia la empresa.

- La Experiencia en el cambio, también es un campo que resulta revelador al contrastar lo encontrado en la empresa 4:
 - Empresa 4: “Efectivamente, los cambios en el producto son pocos, se han intentado cambios en la forma de hacer las cosas y no han salido bien”; “hay empleados de hace muchos años con resistencia a cambiar y eso atora mucho las iniciativas”. Además, el empresario percibe que las personas no creen en el cambio, ni les motiva; “no le interesa a mucha gente cambiar, está cómoda con lo que hace y no sale de su zona de confort, al cabo que aquí tiene su trabajo”.
 - Aunado esto a lo ya enunciado de manera positiva por las empresas 1 a 3, se afirma que en esta dimensión se concede importancia al deseo de experimentar el cambio de manera cotidiana y al mismo tiempo alcanzar logros exitosos a raíz de este.

- El campo de Fortalecimiento de capacidades fue señalado claramente como poco favorable en el caso de las empresas 4 y 5 (en rojo). En el caso de la empresa 3, este campo obtuvo calificación amarilla, pero en el límite inferior de ese color y con una diferencia de 4 puntos con la calificación más alta; por lo que al añadirse a lo encontrado los otros dos casos, se ubican datos que aportan para conclusiones posteriores:
 - Empresa 3: la innovación de producto es la que “manda”. No siempre se piensa en la innovación para eficientar el costo (tal vez sí en el momento de la decisión, se trata de no salirse del costo considerado), pero no se ve la innovación como una fuente de aprendizaje para la empresa (salvo en algunas ocasiones). Por otra parte señala que no siempre lo que se aprende lo documentan, aunque sí lo comparten y parece se queda como un aprendizaje que ya se tiene, pero no hay, en todos los

casos, una reflexión posterior para aprovechar el aprendizaje en un futuro y así ganar eficiencia. Ejemplo: sí se reunieron y vieron cómo organizar las... “Esto no se ha evaluado en términos del aprendizaje y sí resultó, además de dar orden en: ahorros, una mejor oportunidad de entrega de materia prima o algún otro indicador de eficiencia”. Como ejemplo, cita que se propuso “recientemente ordenar los materiales que se refieren a...” Ahora que estuve revisando, encontré materiales duplicados en algunos casos. Esto muestra que al no haber establecido formalmente la empresa un orden que sabía era necesario, ha tenido que invertir de nueva cuenta recursos y tiempo”.

- Empresa 4: Los colaboradores presentan dificultades para mejorar su desempeño, “mucho tiene que ver con quién los dirige, y me incluyo” “no tenemos claramente un programa o algo, para hacer que la gente se forme, y en qué debe formarse”. Dado que no se tiene clara la estrategia, eso repercute en esto otro, “si no logramos que lo que queremos se haga bien, mucho menos pensamos en innovar”.
- Empresa 5: sus resultados en cuanto a ítems con puntaje igual a cero son 15 y los calificados con 1 son 14 (este es uno de los campos con mayor cantidad de cuestionamientos, 40 en total), por el alto número que implica revisar los 29, se intenta agrupar lo principal a continuación: en general no se consideran aspectos para la innovación (búsqueda sistemática, plan de innovación, monitoreo de tecnologías), tampoco se establecen mecanismos para fortalecer las capacidades (documentación interna de aprendizajes, desviaciones de problemas con el cliente, plan de capacitación del personal, reconocimiento a la innovación o auto-capacitación, mecanismos para la difusión del conocimiento interno).

Adicionalmente a los comentarios vertidos durante la entrevista, se preguntó de manera explícita a cada uno de los empresarios, si los resultados le eran consonantes o no con lo que él observa en la empresa, o bien, si le reflejaban o no lo que sucedía en la empresa; la respuesta fue afirmativa en los cuatro.

Cabe resaltar, que tres de los empresarios pidieron se les hiciera entrega, además de los resultados, del instrumento en sí (el llenado que hicieron, y, los puntajes desglosados en cada ítem por campo). La valía, la identificaron en función de dos aspectos:

- que los puntajes otorgados a cada pregunta (dato que desconocían al responderlo) les proporcionan una guía para lo que deben lograr en sus empresas (subir a una opción de respuesta superior).
- que les permitirá tener presente cuáles son los ítems que requieren mejorar aún más, y cuáles deben mantener con el nivel que señalaron en esta ocasión.

Además de lo mencionado, dos de los empresarios expresaron su agradecimiento particular de contar con los resultados a fin de:

- Comprender de mejor manera, cuáles son los elementos que están contribuyendo a la situación favorable que la empresa presenta actualmente. Esta fue una declaración del empresario que obtuvo todos los puntajes en verde (caso número 1), y que comentó lo

siguiente: *“cuando alguien me pregunta qué, o como le estoy haciendo, no podía decirle, porque yo mismo no entendía; hoy veo que es sobre la cultura...”*.

- Mostrarlo y reflexionar sobre los resultados, con sus colaboradores. Este fue el caso de la empresa pequeña (número 4), que desea mejorar la gestión directiva (tanto la del propio empresario, como la de los mandos medios). El empresario pidió incluso apoyo para que, si es viable, posteriormente se acuda a presenciar este trabajo y conversar sobre alguna duda que se presente.

En razón de la petición hecha, los instrumentos (con evaluación detallada) fueron enviados por correo electrónico a los empresarios que así lo solicitaron (números 1 a 3).

Algunos otros resultados no esperados, que se lograron como consecuencia de esta indagación, pertenecen a distintos aspectos que no deben agruparse forzosamente, por lo que se enuncian a continuación de manera independiente:

- La sesión en la que se conversó sobre los resultados de la empresa, de igual manera fue mucho más amplio que el esperado. Los dos empresarios que obtuvieron resultados altos, se expresaron muy satisfechos con ello; los dos que por otro lado obtuvieron puntajes menores (empresas 3 y 4), comentaron haber ganado mayor claridad de lo que deben mejorar.

- Los cuatro empresarios expresaron su agradecimiento por los resultados recibidos, manifestaron que fue afortunado que ellos participaran y, expresaron su apertura a futuras colaboraciones con el CUE.

6. Conclusiones

La realización de este ejercicio derivó en obtener más de un grupo de conclusiones, se encontraron tres categorías: las que corresponden a la validación del instrumento en sí, aquellas que surgen de los resultados de las empresas, y un tercer grupo que contiene hallazgos no intencionados originalmente, pero surgidos a raíz de lo hecho. Debido a que los tres revisten importancia, se presenta enseguida cada grupo por separado.

En primera instancia se aborda el conjunto de determinaciones sobre la validación del instrumento.

La participación combinada de jueces y empresarios involucrados en la reformulación de los ítems, fue un acierto, ya que ofreció mayores certezas para la nueva redacción. Por un lado, los empresarios expresaron su dificultad, sobre todo con ciertos términos o palabras y, por el otro, los expertos (en función de su conocimiento y experiencia en los temas de su dominio) brindaron apoyo en las alternativas para validar: la sustitución, modificación de dichos términos o, incluso, hacer reestructuras completas en algunos casos.

Resalta el hecho de que los empresarios, que presentaron una mayor atención y aportes al momento de hacer la evaluación, fueron los que contaban con participación previa en algún proyecto del CUE. El quinto participante fue el que menos comentarios realizó y el que respondió en un tiempo más corto que el resto de ellos. Esto puede explicarse en función de varios aspectos:

- El DIE es utilizado por los equipos de consultoría durante la primera etapa de trabajo en los distintos casos, por tanto, en algún momento los primeros cuatro empresarios pueden haber estado en contacto con las preguntas y/o los resultados arrojados por este.
- Los cuatro empresarios con participación reciente en proyectos de apoyo para sus negocios, mostraron estar en una etapa de alto interés para seguir aplicando cambios que mejoren los resultados de sus empresas.
- Algunos de ellos (dos casos de los cinco), compartieron al inicio de la aplicación, estar en relación con otros apoyos e instancias en las que el tema central es el logro de la competitividad; por tanto, mantienen diálogos en los que se manejan términos relacionados con ello.
- Cuatro de ellos son fundadores de la empresa, y el otro cuenta con varios años al frente de la misma. Por tanto, todos cuentan con experiencia empírica (solo uno tiene educación formal de negocios) sobre el ámbito de la gestión y la competitividad.

Las preguntas y sus opciones de respuesta -originalmente seleccionadas- no presentaron en su mayoría dificultades de comprensión; y la nueva redacción efectuada en los 28 ítems, se presenta como pertinente a través de esta validación. Sin embargo, se sugiere monitorear en aplicaciones posteriores, lo sucedido con dos ítems (H10.3 y G 10.9), para decidir si se modifica o no, la última opción de sus respuestas (se presenta como sugerencia y no como imperativo, dado que la opinión de ser ajustadas provino solo de uno, de los cuatro empresarios participantes).

Dada la integración de dos nuevas preguntas, y que estas no fueron sometidas a todo el proceso completo, es importante que también se observe su comportamiento en aplicaciones futuras, con objeto de validar los ajustes que se manifiesten como necesarios.

La conformación del instrumento de cultura dentro del DIE, se propone debe considerar al menos estos 92 ítems: los 62 seleccionados (que mantuvieron su formulación original), los 28 que se reformularon, y, los dos que decidieron añadirse. Dado que existen otro tipo de cuestionamientos en el DIE, que exploran evidencias de tipo cualitativo relacionadas con estos, es necesario posteriormente revisar y definir con cuáles de estas se complementará la exploración sobre la cultura.

Según el comportamiento de los resultados de la aplicación, los cinco campos determinados son necesarios para un diagnóstico de esta naturaleza; por un lado no se observaron casos en los que debido a un alto puntaje en solo algunos de los campos, la empresa haya logrado un buen resultado general. La evidencia está en los resultados presentados, tanto en los negocios que presentaron cercanías en cuanto a sus cifras (ya sean con alto o bajo puntaje en los campos), como en la empresa número 3 (que fue la que presentó mayor dispersión entre sus números). Por tanto se afirma que es necesario mantener la exploración del Dominio de la Cultura, la Definición Estratégica, la Movilización de Capacidades, el Fortalecimiento de las mismas y la Experiencia en el Cambio, con objeto de aportar a una visión que integre ópticas con igual valía en una cultura competitiva.

Esta afirmación -aún con las limitaciones en cuanto al número de casos en que se aplicó la herramienta- se fortalece con el hecho de que ningún empresario, declaró no conceder importancia a cierto campo, sino, por el contrario, haberlos visualizado de manera interrelacionada.

En cuanto a las conclusiones sobre los resultados obtenidos por las organizaciones participantes y, la forma en que estos revelan aspectos sobre la evaluación de la cultura, se ubican como principales las que se presentan en los párrafos siguientes.

Como se expuso anteriormente, reviste igual importancia que la cultura con orientación para la competitividad observe tanto una conveniente dimensión de *Adaptabilidad*, como una de *Orientación*. Con respecto a la de *Adaptabilidad*, la indagación realizada nos muestra que los dos campos designados principalmente para explorarla: Dominio de cultura y Experiencia en el Cambio, son los que sobresalieron en las tres empresas con primeros lugares del grupo. La reflexión sobre lo que expresaron los empresarios junto con los puntajes obtenidos, valida la importancia de esta dimensión, pero además pone el énfasis en aspectos identificados como parte de los resultados y les proporciona un sentido distinto:

- Todos exponen que, para ellos, es muy importante su grupo de colaboradores y que en consecuencia, una gran parte de las decisiones en la empresa, los implica a todos, como en el caso de una comunidad: por ello, entre otras acciones, animan el nivel de participación en las decisiones y acuerdos para diversos aspectos; les comunican, a su vez, lo que los clientes les comparten y apoyan a las personas en temas de índole personal (no relacionados forzosamente con el trabajo), creando una especie de familiaridad. El tercer empresario, valora igualmente a los colaboradores y reconoce que a raíz de trabajar con

ellos en la apropiación de la filosofía de la empresa y la participación en las decisiones, ellos incluso han mejorado su atención, información y manera de involucrarse con el cliente.

- Al reflexionar en el contraste de estos casos con el de la única empresa pequeña de la muestra, se observa que los resultados de esta son inferiores (total de resultados en amarillo y rojo, el dominio de la cultura en este último color), y que uno de los problemas más enunciados por el empresario, es precisamente la falta de criterios unificados para dirigir que se tiene entre todos los líderes (implicando al dueño y sus mandos medios); es decir se aprecia una falta de alineación de subculturas. Relacionada además –por el mismo empresario- con una ausencia de esfuerzos suficientes para la apropiación de la identidad institucional. Es relevante adicionar que en esta empresa, solo el empresario visita a los clientes, no se hace labor de venta (ya que se reciben los pedidos de manera regular desde hace años); en este sentido, los colaboradores tienen información y contacto limitado con el mercado, elemento fundamental que tampoco está aportando en una alineación de la cultura.
- Esta información refleja aspectos –discutidos antes- sobre el rol del empresario en la cultura organizacional. En el caso de la micro empresa, al ser el líder central, es quien tiene mayor ascendencia en labores dentro de los cinco campos y, por tanto, es quien puede animar que se mantengan alineados los roles de los distintos actores (incluyendo el propio) a partir de un proyecto de empresa compartido.

- En cuanto a la Experiencia en el Cambio, el otro campo que aporta a la dimensión de *Adaptabilidad*; es de notar que también apareciera en primera o segunda posición en dos de las tres empresas líderes. Dado que estas provenían de manera reciente de un proceso de consultoría, puede atribuirse a ello parte del resultado. Sin embargo, los giros particulares de estas empresas también propician un dinamismo constante, y ello puede contribuir a ese efecto (la empresa 1 diseña estands para exposiciones, la empresa 2 ofrece un servicio educativo para niños y la empresa 3 manufactura ropa de dama casual).

Más allá de estos dos factores mencionados, durante las entrevistas, dichos empresarios dejaron ver que el cambio es una constante debido a que el mercado que atienden modifica sus requerimientos de manera continua (llegando incluso a pedirles diseños únicos o a la medida) lo que lleva a centrar la atención del cambio en adecuaciones visibles en los productos o servicios, y menos, en los de otro tipo que el mismo campo indaga (cambios de proceso, organizativos, otros). Parece entonces que los participantes tienen alta atención en mantener esta posibilidad de ajustar su respuesta al mercado, para lograr satisfacerlo a través de la mejora concreta en un producto o servicio, lo que les permite un nivel de logro deseado. Es importante destacar que a pesar de que esta actitud de interés y logro a través del cambio es muy positiva, se identifica al revisar los puntos de mejora en las empresas, que se puede considerar tiene un carácter aún más atento a reaccionar que a ser proactivo.

- Si a todo lo anterior se suma que las empresas que obtuvieron puntajes altos, coinciden en ser las que están mejorando en cuanto a sus resultados de operación, mientras que la que calificó en rojo, va en sentido contrario, se concluye que la *Adaptabilidad*: reviste igual importancia que la *Orientación*, implica el logro de un proyecto compartido, en donde

todos miran hacia donde mismo (dominio de la cultura), que tiene presente la validación constante del cumplimiento de la misión de la empresa en el mercado y, que construir esa cultura, es una función primordial de todos aquellos que juegan un rol de liderazgo en la empresa (no solo el dueño), de manera que el sentido de comunidad o grupo esté presente en todos los puestos y niveles.

Debido a que las empresas 1, 2 y 3, se encuentran en una etapa de mejora de resultados en donde domina la dimensión de *Adaptabilidad*, no es de llamar la atención el hecho de que los campos mencionados hayan sido líderes en resultados. Al realizar un acercamiento solo en los resultados de las empresas 2 y 3, aparece además el campo de Fortalecimiento de capacidades, y lo hace tomando el tercer lugar (ambas presentan sus primeros tres campos con un mismo orden descendente); la interpretación conjunta de los tres campos ubica que las tareas centrales que están efectuando, parten de contar con el apropiamiento de una cultura que al mismo tiempo está, con algún nivel de éxito, experimentando cambios y aprendiendo (a través de la formación de su personal). El hecho de que la Definición Estratégica y la movilización de sus capacidades estén entre sus mayores áreas de mejora, es un indicador de que muy probablemente estos esfuerzos que realizan no aparecen lo suficientemente dirigidos, ni son ágiles o eficientemente ejecutados.

En cuanto a la dimensión de *Orientación*, los campos que aportan mayormente a su exploración son: los de Definición Estratégica, Fortalecimiento de capacidades y Movilización de capacidades. Con base en el análisis de resultados, se observa que en las empresas estos tres destacaron menos que los correspondientes a la dimensión de *Adaptabilidad* (aún en las empresas punteras

obtuvieron, con excepción de la empresa número 1, resultados en amarillo y rojo). De lo observado en estos campos, se mencionan enseguida las conclusiones más relevantes.

En el caso de las MyPEs de la muestra, los resultados ponen en evidencia que el Fortalecimiento de Capacidades, es un aspecto que ha tenido poca atención (aún en el caso de la empresa 1, este fue uno de los ítems con el puntaje más bajo) y que en términos de lo expresado por los propios empresarios, su estado actual no apoya a que las empresas optimicen y avancen de mejor manera en sus resultados. El hecho de que no se identifiquen esfuerzos claros para avanzar con base en innovación a partir de conocimientos, obtenidos de fuentes externas o bien de los propios aprendizajes, se ve reflejado en distintas maneras: falta de innovación más allá de los productos, desaprovechamiento de aprendizajes para ganar eficiencia y falta de aprovechamiento de los propios integrantes para la formación entre pares.

La definición Estratégica, de igual manera fue un campo que no observó resultados favorables, a pesar de que los empresarios reconocen la importancia de lograr un buen desempeño en el mismo. Tuvo una posición diferente en cada empresa y, en opinión de los 4 empresarios con los que se logró la segunda visita, es uno de los que requiere ser claramente mejorado dada su importancia para llevar la empresa a buen puerto y de manera alineada. En este campo es donde se observan una gran parte de los elementos de la función de adaptación externa de Schein, por lo que reviste un desempeño que implica mucha atención al exterior y la traducción de lo observado en trabajo al interior (objetivos, monitoreo y corrección de la estrategia), con objeto de que la empresa siga una estrategia clara hacia las metas que desea lograr.

Finalmente se encuentra el campo de Movilización de capacidades, que en el caso de la empresa 1 obtuvo la segunda posición, pero en el resto de empresas del grupo apareció en amarillo o en rojo, por lo que es evidente que solo para la primera, es un elemento al que se le ha dedicado aplicación y esfuerzo. Dentro de lo declarado por este empresario, está íntimamente ligado con la Experiencia en el Cambio y el Dominio de la Cultura, ya que permite que todos los integrantes de la empresa, puedan aportar en el análisis y resolución de un tema designado en específico. En lo señalado por los otros empresarios, se coincide con esta asociación con la Experiencia en el Cambio y se reconoce la necesidad de avanzar en lograr que los integrantes de la empresa puedan hacer sus aportes a través de su interacción en el trabajo interno e incluso con externos.

El hecho de que las preguntas mismas aporten a más de un campo es otro factor que hace evidente la interrelación entre los campos; en otras palabras, no se trata de diagnosticar campos separados, sino de, en una visión de conjunto, analizar las acciones que impactan en distintos campos que se separan para su análisis, pero que son interdependientes al evaluar las dos dimensiones señaladas.

De lo anterior, es que se enfatiza que no se debe considerar que valores altos en solo uno o algunos de los campos proporcionarán a la empresa mayores ventajas. El respaldo de esta afirmación es observable en lo que se mencionó en los resultados (tanto en las empresas de alto como de bajo puntaje, todos los campos obtuvieron un comportamiento similar), lo que permite validar que estos campos sean considerados en igualdad de circunstancias para la realización de un diagnóstico de esta naturaleza y un plan de trabajo derivado de ello. Por todo esto es preciso clarificar que una mayor separación en las calificaciones entre campos será negativo, ya que

mostrará un desequilibrio o descuido entre las funciones (lo que se puede ver sucedió en el caso número 3) y una mayor dificultad para sostener una ruta de desarrollo.

De acuerdo con los resultados logrados, tanto de la validación sobre la integración, como de la utilidad del instrumento en los resultados por campo, se concluye que el instrumento sí presenta las condiciones para aportar en la línea deseada. Es decir, permite conocer aspectos de la cultura que ostenta la empresa para indicar si es propicia o no, en aras de la competitividad. Con este conjunto de reflexiones, se ratifica la importancia concedida inicialmente a las dos dimensiones (adaptabilidad y orientación), de la misma forma, se explicita que éstas se encuentran también relacionadas de manera muy cercana y por último que es viable la exploración de los cinco campos con objeto de apoyar a que puedan ser diagnosticadas.

Sobre algunas conclusiones valiosas que surgieron de manera inesperada o no intencionada, se encuentran:

- El contexto ofrecido al empresario para el llenado del instrumento, que consistió en: dar importancia a las formulaciones y retroalimentarlas, presentar las opciones sin puntajes y sin nombres de los campos, fomentó en el empresario una respuesta imparcial y sincera.
- Lo anterior derivó en que estos ejercieran la práctica, sin sentir que se estaba cuestionando el desempeño de sus empresas y por tanto se posibilitó -en la mayoría de ellos- un momento de reflexión valiosa sobre lo que acontece, y/o desean suceda, en sus organizaciones (muestra de ellos son los comentarios que se comparten en el anexo número 6).

- El hecho de que todos solicitaran contar con los resultados de manera más detallada (por campo) es un evento no contemplado que demuestra su interés en el tema y su deseo de continuar trabajando en el mismo (más allá de que efectivamente reflejaban lo sucedido en sus negocios).
- Se identificó la importancia de que tanto la aplicación, como la exposición de resultados de este tipo de diagnóstico, sea realizada por personas con familiaridad y dominio de la herramienta, incluyendo su contexto (campo de la competitividad y de la cultura empresarial). Esta afirmación emerge de dos comentarios expresados en ese sentido durante las últimas conversaciones con las empresas 3 y 4 (que se encuentran contenidos en el anexo 7). Esto cobra relevancia a la luz de que los empresarios se encuentran inmersos en la problemática de su negocio, y la realización de un ejercicio como este les provoca una reflexión poco usual en su gestión cotidiana. Ante este panorama, se recomienda que el empresario sea apoyado por alguien externo que aporte objetividad en la interpretación.
- Por otra parte, es claro que, al hacer este tipo de indagación, en la presente prueba, como en su aplicación futura (como parte del DIE), será necesario revisar esta información dentro del conjunto, sobre todo con los elementos cualitativos que complementen el análisis de la cultura, pero que, al mismo tiempo, proporcionen pistas para visualizar integralmente a la organización y apoyar mejoras en la misma.
- Dentro de las limitaciones de este trabajo es importante reconocer en igual manera que:

- la prueba se realizó con la opinión única del líder central de la empresa (en todos estos casos, el dueño o fundador), sin embargo las evidencias de que lo que él observa es lo que realmente prevalece para el caso de formulación de un diagnóstico, por lo que, en aplicaciones futuras estas deben obtenerse con indagación en otros tipos de fuente y/o personas.
- El número de casos (cinco), es insuficiente para obtener una validación amplia del instrumento, por lo que debe considerarse el futuro ajuste del instrumento conforme se vaya aplicando en el futuro (como ha sido el caso del DIE).
- De igual forma esta cifra es inadecuada para considerar que los resultados obtenidos establecen pautas de comportamiento aplicables a la cultura de las MyPEs, más allá de este pequeño grupo.
- Debido a que al momento de la aplicación de la prueba, tres de las empresas habían terminado de manera reciente su participación en proyectos de consultoría, y que el instrumento, en su mayoría, contiene ítems planteados en tiempo presente, se puede afirmar que los altos puntajes que obtuvieron, sí son producto de prácticas y comportamientos que se ejecutan, pero de los que no se puede afirmar cuentan con un tiempo largo de arraigo. Una muestra de esto está en lo que refiere que elementos fundamentales de la cultura, como la apropiación de la filosofía institucional (misión, visión, valores), en donde se explicitó que la elaboración de algunos de sus elementos había sido realizada apenas unos meses antes.
- Por otra parte, este mismo hecho revela, de manera positiva, que la cultura de estas empresas inició una mejora en su enfoque para la competitividad, por lo que será

importante que el CUE considere algún tipo de seguimiento posterior que asegure que hubo sostenimiento de este avance y, no sólo no se regresó a las formas de actuar anteriores o “viejas costumbres”, sino que se continuó hacia un estadio de madurez superior de desarrollo.

Todos los empresarios, independientemente de los resultados por campo, consideraron valiosa esta manera de “mirar” su empresa. De manera habitual, los diagnósticos suelen requerir información o datos que pueden llamarse duros; explorar a través de preguntas que tocan ámbitos de su rol de gestión (sobre elementos cualitativos), les permitió una perspectiva diferente a la funcional y ligar esto a los resultados de competitividad. El mejor ejemplo de dicha afirmación aparece en lo expresado por el dueño de la empresa número 1 “no sabía qué es lo que estoy haciendo bien y ahora esto me da claridad (...) cuando alguien me pregunta qué o como le estoy haciendo, no podía decirle, porque yo mismo no entendía; hoy veo que es sobre la cultura y que saqué muy buenas calificaciones”.

La posibilidad de configurar y aplicar este instrumento surgió a partir de la necesidad de proporcionar al personal del Centro, elementos para realizar un diagnóstico, sin embargo, al identificar el impacto logrado en el empresario (como el ejemplo referido en el párrafo que antecede), surge la propuesta para que en las aplicaciones futuras:

- Se mantenga al empresario como un actor central en la realización del mismo, desde la aplicación, hasta la revisión de los resultados obtenidos, con objeto de que independientemente del proceso de ayuda que se le proporcione; este ejercicio le provea

una mirada de conjunto de su organización desde la óptica de la cultura. Y, de esta manera, se posibilite una sensibilización y reconocimiento de la problemática sufrida, para disparar un cambio. Aunque el empresario valoró el conocer sus resultados (o calificación), más allá de ello, debe mantenerse presente que los aportes se darán en cómo estos le ayuden a identificar aquellas acciones que le permiten auto-evaluar, que algunas, conducen más efectivamente a unos resultados que otras; y quizás, entender “porqué”, o “cómo” los consigue”. Finalmente estas acciones -junto con sus resultados- reflejan maneras efectivas de hacer las cosas, o bien, indican cómo podrían hacerse mejor.

- Se establezca una futura investigación, que tome como base la aplicación de un número considerable de casos de diagnóstico a través de esta herramienta, con objeto de analizar y concluir sobre el comportamiento y las características de los campos. Lo que permitiría al CUE, no solo aprender de ello, sino explorar formas alternas para proporcionarles apoyo (considerando aspectos de metodología e incluso de nuevos esquemas o proyectos).

ANEXOS

Anexo 1, Modificaciones planteadas por el empresario, hacia ítems del instrumento

Tipo de modificación propuesta inicialmente para cada pregunta (a partir de lo obtenido con la opinión de los 5 empresarios)														
Modificación	Ítems implicados													Suma
Mejora en la redacción de la pregunta	G2.3	M14.3	G12.9	G 10.9										4
Mejora en la redacción respuesta (s)	M 12.4	M14.6	H5.2	H5.5	H5.6	H.9.2	H9.3	H9.4	F7.1	G9.4				10
Mejora de pregunta y respuesta /incrementar correspondencia entre sí	G2.4	M11.2	M11.3	M12.2	P12.2	H5.1	H11.1	H13.1	H8.5	F10.1	G12.7	G10.10	G9.3	13
Añadir una nueva pregunta que sea complementaria	H10.3													1
Total de ítems a modificar														28

Apartados por empresa con comentarios adicionales a los señalados de manera particular sobre un ítem

<p>Empresa 1 Notas tomadas en base a comentarios del empresario sobre el instrumento, y/o sobre acciones manifiestas de duda</p>	<p>“Algunas preguntas son muy largas y cuesta entenderlas por eso o por su lenguaje” (se leyeron dos veces para entenderse). “Ayudaría tal vez en lugar de afirmaciones se hicieran como preguntas, y adecuar las opciones de respuesta a la pregunta”. Caso en las que hay una afirmación, y luego se inicia en las opciones de respuesta con otra afirmación, que no es claramente coincidente. El ejemplo más claro es cuando inicia con un "si," (la coma no se lee como un espacio), redactarlo de esta manera resta claridad en la comprensión de lo que se indaga (cuando hay dos preguntas o más redactadas de esta manera y que son sucesivas, la duda el empresario la planteó siempre en la primera del bloque).</p>
---	--

<p style="text-align: center;">Empresa 2 Notas tomadas en base a comentarios del empresario sobre el instrumento, y/o sobre acciones manifiestas de duda</p>	<p>“Fue muy interesante responderlo” porque se da cuenta de cómo ha cambiado favorablemente su empresa. En algunas ocasiones dudó sobre las respuestas a elegir porque “apenas hace un mes o dos las cosas eran muy distintas”, así es que “respondió en función de cómo hace las cosas hoy”, aunque por mucho tiempo atrás las hizo de manera menos adecuada. Considera que su empresa hoy en día funciona mucho mejor en términos de gestión interna “el servicio sí ha sido bueno desde hace tiempo, pero había problemas internos para que se mantuviera ese buen servicio”. Algunas preguntas largas las leyó en silencio y luego las volvió a leer en voz alta (varias en más de una ocasión), después de ello eligió su respuesta. En las preguntas cortas respondió rápidamente.</p>
<p style="text-align: center;">Empresa 3 Notas tomadas en base a comentarios del empresario sobre el instrumento, y/o sobre acciones manifiestas de duda</p>	<p>Algunas de las preguntas son largas, y por ello, las tuvo que leer con calma dos veces, “una disculpa, es que si las leo rápido no las entiendo”; considera que tienen un lenguaje poco práctico, tal vez más del ambiente académico. Ejemplo. “a veces se hacen afirmaciones en lugar de preguntas y luego la opción de respuesta inicia con otra afirmación (con la palabra si..), eso confunde”, en algunas preguntas la confusión es poca, pero en otras la confusión es mayor.</p>
<p style="text-align: center;">Empresa 4 Notas tomadas en base a comentarios del empresario sobre el instrumento, y/o sobre acciones manifiestas de duda</p>	<p>Este empresario fue uno de los que observaron menos dudas adicionales a las mencionadas por ítem</p>

La empresa número 5 no presentó dudas ni manifestó inquietudes durante la práctica de llenado del instrumento

Anexo 2, Formato para evaluar las reformulaciones por ítem (utilizado por el empresario)

A continuación aparecen las preguntas y opciones de respuestas que presentaron dudas al ser leídas por los empresarios: en atención a sus comentarios se proponen reformulaciones según el caso (preguntas, o bien opciones de respuesta). Su valiosa cooperación permitirá evaluar si las reformulaciones permiten una comprensión mejor o no. Por favor, indique en las columnas del lado derecho cuál es su opinión sobre la 2° versión de cada una (basta con poner una señal "x" en la columna que considere; si lo desea, puede utilizar la columna para comentarios).

A fin de facilitar la revisión, se colorean los cambios; por tanto, lo que aparece sin color, no fue modificado

Lo que aparece en este color son las versiones reformuladas o 2° versión de cada opción

Lo que aparece en amarillo, pide se evalúe en cuanto a algo más que la reformulación (ver comentarios en cursiva)

versión 2°

VERSION INICIAL/ PRESENTADA A LOS EMPRESARIOS EN EL MES DE JULIO 2016

Propuesta de Reformulación PARA PREGUNTA O PARA OPCIONES DE RESPUESTA OCTUBRE 2016

Si la considero mejor que la primera	No la considero adecuada	comentarios
--------------------------------------	--------------------------	-------------

Pregunta sobre las prácticas que se realizan en su empresa	Opciones de Respuesta			
	3	2	1	0
G2.3. Nivel en que se encuentran compartidos los conceptos de misión, visión, valores, objetivos, organización y planes en la empresa	Documentados, comunicados y al alcance de todos	Documentados. Poco comunicados y difundidos.	Documentados pero no comunicados ni difundidos	No documentados

Pregunta sobre las prácticas que se realizan en su empresa	Opciones de Respuesta			
	3	2	1	0
Nivel en que se encuentran compartidos, al interior de la empresa, los conceptos de misión, visión, valores, objetivos, organización y planes en la empresa	Documentados, comunicados y al alcance de todos	Documentados. Poco comunicados y difundidos.	Documentados pero no comunicados ni difundidos	No documentados

X		Queda más claro, que es al interior
---	--	-------------------------------------

Tabla de Resultados totales de la Empresa 1 (Servicios)

2. Experiencia en el cambio	19.26
5. Movilización de sus capacidades	19.00
3. Definición estratégica	18.86
1. Dominio de la cultura	18.33
4. Fortalecimiento de sus capacidades	18.33

Tabla de Resultados totales de la Empresa 2 (servicios)

1. Dominio de la cultura	17.22
2. Experiencia en el cambio	17.04
4. Fortalecimiento de sus capacidades	16.00
5. Movilización de sus capacidades	16.00
3. Definición estratégica	15.61

Tabla de Resultados totales de la Empresa 3 (Manufactura)

1. Dominio de la cultura	16.67
2. Experiencia en el cambio	13.33
4. Fortalecimiento de sus capacidades	12.50
3. Definición estratégica	11.87
5. Movilización de sus capacidades	10.67

Tabla de Resultados totales de la Empresa 4 (manufactura)

5. Movilización de sus capacidades	12.67
3. Definición estratégica	12.03
1. Dominio de la cultura	10.56
4. Fortalecimiento de sus capacidades	10.33
2. Experiencia en el cambio	9.63

Tabla de Resultados totales de la Empresa 5 (comercializadora)

3. Definición estratégica	8.62
2. Experiencia en el cambio	7.41
1. Dominio de la cultura	7.22
4. Fortalecimiento de sus capacidades	6.00
5. Movilización de sus capacidades	5.67

Diagnóstico sobre la Cultura de la Empresa considerando su grado de orientación a la competitividad

Comprende la evaluación de cinco campos o aspectos que se describen en la siguiente tabla

Campo	Rasgos	
1. Dominio de la Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de tipo fuerte • Alineación de subculturas (Todos o la mayoría de los integrantes se comportan conforme a significados que comparten como empresa -valores, creencias ...-)	
2. Experiencia en el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con práctica previa para hacer cambios o reajustes • Presenta baja o nula dificultad para los reajustes • Hay diversidad en los tipos de cambios o ajustes efectuados (cambios de producto, de proceso) 	
3. Definición estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Valida constantemente en el entorno su misión • Se guía con una estrategia que incluye la fijación de objetivos, la medición y corrección (Opera en intercambio constante con su entorno para conocer si cumple su misión o debe virar, y al interior revisar y ajustar de manera consistente toda su actuación -productos, procesos, estructura, indicadores....- según funcione su estrategia o logre sus objetivos)	
4. Fortalecimiento de sus capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa su conocimiento por dos vías: 	<ul style="list-style-type: none"> • Forma a su personal • Reflexiona y Documenta su aprendizaje
	<ul style="list-style-type: none"> • Practica la innovación y la refleja en acciones de eficiencia y eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve un ambiente que propicia la generación de propuestas • Implementa cambios en procesos y actividades que incrementan eficiencia • Genera nuevos productos, materiales o métodos para satisfacer mejor a su mercado
5. Movilización de sus capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene flexibilidad en su estructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza adecuaciones para colaboraciones temporales (comités o comisiones para determinados proyectos) • Rediseña la distribución de las tareas y/o la interrelación entre puestos de manera definitiva de ser necesario
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja sinérgicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • La dinámica de trabajo interna implica cotidianamente colaboración y comunicación continua • Se ejecutan acciones de manera conjunta y continua al menos con clientes proveedores y canales de distribución

Se respondieron 86 cuestionamientos que corresponden a 122 ítems con posible puntuación para los 5 campos (varios de los cuestionamientos evaluaban más de un ítem al mismo tiempo).

Cada uno de los 5 campos tiene un valor de 20 puntos; los resultados de la empresa se ordenan por campo. Aparecen en verde los valores más altos (del 81 al 100%), en amarillo los intermedios (del 60 al 80%), en rojo los bajos (menores al 60%).

Tabla de Resultados totales de la empresa “X”

1. Dominio de la cultura	16.67
2. Experiencia en el cambio	13.33
4. Fortalecimiento de sus capacidades	12.50
3. Definición estratégica	11.87
5. Movilización de sus capacidades	10.67

Anexo 5, Notas sobre declaraciones principales de los empresarios durante validación de resultados

Empresa 1

Sí se ve reflejado en el resultado; le da mucho gusto porque “no sabía qué es lo que estoy haciendo bien y ahora esto me dá claridad”: “cuando alguien me pregunta qué o como le estoy haciendo no podía decirle, porque yo mismo no entendía; hoy veo que es sobre la cultura y que saqué muy buenas calificaciones”.

Que la experiencia en el cambio sea la más alta, es cierto, ya que por su giro esto es lo más importante, “ningún stand es igual a otro”; por tanto, todo el tiempo deben estar cambiando en el producto.

Considera fundamental que las personas participen, opinen sobre la mejor manera de hacer las cosas: por esto, siempre hace que participen en trabajo en grupo para encontrar nuevas o mejores formas de hacer algo. “Creo que la persona más callada, que nunca habla, es la que tiene una forma distinta para ver las cosas y si esa persona no comparte lo que ve, se puede perder algo muy valioso”. Las reuniones les han funcionado para pensar distinto y tomar decisiones que han dado buenos resultados, por eso las hace con personas de diversos puestos.

Le da gran importancia al cambio para mantenerse como empresa, en el caso del mercado y de la competencia, mencionó “hoy todo es muy dinámico y no se puede quedar uno atrás porque lo sacan”.

Cree que también lo anterior está relacionado con que haya salido alto en la Movilización de capacidades. En muchas ocasiones, él no sabe “qué va a resultar de las reuniones y de los cambios que se decidan, pero siempre quiero intentar y pensar que algo bueno se tendrá como resultado”.

Mencionó que en muchas ocasiones los cambios no surgen del interior de la empresa, sino de los clientes, mencionó acerca de un caso reciente con uno de ellos “... por ello, la idea es ver todo su calendario de stands (locales y foráneos) en el año próximo, y tomar acuerdos de lo que implica; luego tendré que ver cómo bajo eso aquí con mi equipo, qué cambios o ajustes tenemos que hacer nosotros”.

La definición estratégica sí la identifica como un área de mejora para su empresa y, por ello, le hace sentido que aparezca con una evaluación más baja, Por un lado, reconoce que sí está en todo momento pendiente de lo que el cliente necesita, y, cómo él le satisface la necesidad (refiere de nuevo el ejemplo anterior), pero por el otro, está el hecho de que no se pone metas: “avanzamos con el Pap con lo de la misión y eso fue muy valioso porque nos dio claridad y rumbo...Pero no hemos llegado a ponernos metas u objetivos claros, y a medirlos; tal vez por eso la empresa no está tan bien; tampoco está mal, pero podría irnos mejor, si hiciéramos esto porque iríamos por cosas precisas”.

Finalmente, también cree no ha trabajado lo suficiente en que todos estén de acuerdo en cosas básicas, refirió que (como dijo antes) no continuó con el trabajo de identidad institucional. De igual manera, coincide debe mejorar en el tema de fortalecimiento de capacidades, “recientemente tuvimos una junta y precisamente ahí salió algo relacionado con este tema (...). Acordé ya con un proveedor que nos dé un curso gratis de capacitación. Si creo que eso no está bien pensado como un plan para todos y continuo”.

Empresa 2

1° lugar. Dominio de la Cultura

Los resultados sí le reflejan lo que vé ahora en su empresa; se siente muy satisfecha, ya que llegaron personas nuevas y los otros colaboradores les compartieron a los nuevos lo que es la empresa (su modelo educativo, por ejemplo). “En la primer reunión de los padres se les habla de lo que se hace en la escuela , se hizo la misma dinámica que en otras ocasiones, pero ahora los papás pudieron compartir a otros papás –nuevos- lo que hace la escuela y ver a los profesores aportar fue muy grato, se ve más una comunidad”. Anteriormente, solo los dos dueños (que forman una pareja) eran quiénes compartían elementos sobre la filosofía de la empresa y lo que pretendían con su propuesta educativa y los profesores asumían un rol más de observadores.

2° lugar, Experiencia en el cambio

Considera que ahora es más fácil para ellos llevar claridad en el cambio que la escuela está efectuando; normalmente si había disposición para el cambio, pero ahora lo estratégico es lo que se aprecia como guía del cambio y eso apoya que las personas a su vez apoyen en el cambio y deseen probar nuevas iniciativas para luego medir lo que pasó.

Un ejemplo está en lo siguiente: pasó recién la sesión del consejo técnico...

3° y 4° lugar, Fortalecimiento y Movilización de capacidades

Hace sentido que sigan el punto 4 y 5, “ya que sí hacen equipos para eventos y para propuestas, los nuevos colaboradores fortalecieron, complementaron capacidades con los viejos y se percibe un orden y mejor organización para los cambios. Los empresarios mismos se sorprenden de lo que observan ahora con las implementaciones que se hicieron por el pap.

5° lugar, Definición estratégica

Sobre la definición estratégica, sí cree que es el apartado en que se encuentra más baja la empresa, y la que hay que fortalecer; ya dieron avance para la estrategia de mercado (contrataron un asesor para esto); también tienen ya validación con los papás para conocer qué piensan de la empresa (lo hacen cada cierto tiempo), pero aún no están viendo todo el entorno (factores sociales o económicos, por ejemplo, que puedan afectarles para validar que la estrategia está ayudando a concretar la misión, visión etc.)

Empresa 3

Los apartados le sorprenden, porque “los rojos” los considera reprobados y le preocupa dos áreas se identifiquen como resultados en rojo. Iniciar por el área que se encuentra mejor evaluada (Dominio de la cultura) y que está en verde es positivo “las buenas noticias primero”.

1. Dominio de la Cultura (la mejor evaluada en puntaje, en verde)

Sí se reconoce en el resultado de esta primera área. Se explicó qué significa cultura fuerte, y él comentó, que las personas que trabajan en la empresa 3, si comparten el proyecto de empresa que él imagina; después de lo que se hizo en el Pap (recientemente), se sigue conversando internamente y de manera constante en términos de la importancia de todos ir en pos de la identidad institucional. Son pocas personas y eso ayuda, los vé comprometidos, aun cuando se pueden identificar a los colaboradores más cercanos y a los más lejanos (maquiladores o contrataciones temporales) que pueden tener cada uno una cultura distinta (subculturas) no identifica tensión entre ellas, sino alineación y colaboración de todos para llegar a donde mismo. Con los cercanos, observa que son “como una familia. ¡Y qué bueno!, para mí lo más importante en la empresa es mi gente”.

2. Experiencia en el cambio (evaluada como la segunda con mejor desempeño, en amarillo)

Inicialmente dice no se siente reflejado en el resultado, porque no tiene claro a qué se refiere, liga el resultado de la primer área con esta segunda., ya que la empresa cambia modelos y productos en cada temporada. Se le pidió recordar cuáles eran los cambios que más

refirió al responder al instrumento, dijo “los de producto naturalmente”. Luego se le pidió pensar si habló o recordó otros tipos de cambio o son solo de producto (derivados del cambio natural de temporada para el giro en que opera). Respondió que sí ha habido otros, pero muy pocos, en realidad la mayoría son del mencionado.

Se explicó que esta dimensión refiere experiencia para hacer cambios en la empresa que tengan que ver con elementos no solo de producto, como es su caso, sino en procesos, en organización y otros. Además, también se trata de que esos cambios den frutos, es decir, la experiencia haya sido fructífera. El empresario comenta que no siempre los cambios “que han sido efectivamente en su mayoría de producto” han sido para lograr lo que se quiere “a veces no se llega a lo esperado, pero se busca acercar lo más posible”. Para el empresario es muy importante dar satisfacción al cliente, aunque eso le implique hacer muchos intentos y no siempre lograr el 100% de lo solicitado, pero sí que se valore el esfuerzo de la empresa 3, en querer darle el nivel más alto de satisfacción.

Por lo anterior sí se valida que la cultura es fuerte y busca estar constantemente adaptándose al cliente, pero no siempre el cambio ha sido efectivo y eficiente; tampoco se ha dado en muchas de las áreas o procesos, sino concentrado en cambios o innovación de producto. Se ratifica que efectivamente la empresa ha tenido entonces una experiencia alta de cambio, pero requiere mejorar para lograr resultados positivos en ello (y, entonces, incrementar su competitividad). Sobre esta apreciación, añade “el cambio del modelo por temporada es muy demandante en actividades operativas y queda poco tiempo para reflexionar sobre la eficiencia de los cambios o para innovar en otros temas que no sea producto”, pero efectivamente eso no es un pretexto y su empresa debe hacerlo.

4. Fortalecimiento de sus capacidades (evaluada como el 3° mejor resultado, en amarillo)

El empresario comenta que ya que en el punto anterior se vió que la innovación de producto es la que “manda”. No siempre se piensa en la innovación para eficientar el costo (tal vez sí en el momento de la decisión, se trata de no salirse del costo considerado), pero no se vé la innovación como una fuente de aprendizaje para la empresa (salvo en algunas ocasiones).

No siempre lo que se aprende lo documentan, aunque sí lo comparten y parece se queda como un aprendizaje que ya se tiene, pero no hay, en todos los casos, una reflexión posterior para aprovechar el aprendizaje en un futuro y así ganar eficiencia. Ejemplo: sí se reunieron y vieron cómo organizar las... “Esto no se ha evaluado en términos del aprendizaje y sí resultó, además de dar orden en: ahorros, una mejor oportunidad de entrega de materia prima o algún otro indicador de eficiencia”.

Como ejemplo, cita que se propuso “recientemente ordenar los materiales que se refieren a...” Ahora que estuve revisando, encontré materiales duplicados en algunos casos. Esto muestra que al no haber establecido formalmente la empresa un orden que sabía era necesario, ha tenido que invertir de nueva cuenta recursos y tiempo”.

Lo anterior ha llevado al empresario a “establecer una manera de ordenar ese conocimiento que ya se tiene y que quede disponible para el futuro, evitando retrabajos y ganando eficiencia”.

Conclusión “si hay un nivel de mejora y aprendizaje, pero aún la empresa debe trabajar para reflexionar y aprender más de lo que le sucede, con esto en mente, si se valida el resultado obtenido”.

3. Definición estratégica (evaluada en 4° lugar de desempeño, en rojo)

El empresario quiso conocer algunas de las preguntas que hicieron que esta calificación fuera baja; no le gusta que haya salido en rojo. Él considera que sí hay una estrategia (sobre todo a partir del trabajo reciente del Pap) y que, en alguna medida, la va siguiendo. Algunas de las respuestas que fueron seleccionadas por él, y que son bajas en puntaje, son: G4.1 (objetivos conocidos por todos y con claridad de cómo aportan a ellos), M10.3 (registro y cuantificación de desviaciones y otros problemas en el servicio y la relación con el cliente), medición de índice de satisfacción del cliente y análisis de resultados.

Al conocer las preguntas, el empresario comenta que sí tiene claridad de que sucede en la empresa lo que se ha dicho dentro de las dimensiones anteriores y que tienen que ver con esta de estrategia (ejemplo en la dimensión 1/ todos tienen claridad en la misión y buscan cumplirla, mientras en las 3 y 4/ se concentran en cambios de producto y dan menos tiempo al aprendizaje o mejora de otros procesos de gestión). En ese sentido se le hace notar que, sus respuestas apuntan a que en la empresa no se hacen muchas de las actividades relacionadas con conocer de manera sistemática aspectos del cliente, del competidor o mediciones, de forma que esa información redirija la estrategia de la empresa. Esto el empresario sí identifica que no lo realiza, y de ahí es que se explica cómo necesario, que la empresa tiene que mejorar aún más en la definición estratégica (monitoreando sistemáticamente y ajustando acciones de eficiencia y eficacia que mejoren y fortalezcan las capacidades de la empresa para incrementar el posicionamiento y la competitividad en el sector).

5. Movilización de sus capacidades (evaluada como la que tiene el menor resultado, en rojo)

Integrando la interpretación de esta dimensión a todas las anteriores, se pide al empresario considerar si se vé reflejado, en virtud de que aquí se presenta qué tanto la empresa flexibiliza su estructura y trabaja sinérgicamente. Nuevamente se le pide que no piense solo en los casos en que se refiere a producir un determinado artículo o bien lograr un pedido, sino a otro tipo de colaboraciones para mejorar procesos, readecuar estructura u otro aspecto.

El participante sí identifica que en la empresa se comunican constantemente para resolver lo operativo y urgente (producción, pedidos, entregas, compras, etc.) y las personas sin importar su rol se suman a tareas que se tienen con fecha límite para terminarse.

También se reúnen cada cierto tiempo, al cambio de temporada, para ver cómo les fue, e identificar mejoras; ahí puede la empresa proponerse mejorar alguna actividad determinada. Pero no se aprecia claramente que se armen, en todos los casos, “comisiones” o “grupos” inter-áreas para concebir las mejoras requeridas en sus distintos procesos.

Igualmente reconoce que al cambiar requerimientos de los clientes, él se comunica con sus proveedores de maquila y sus empleados para que conozcan bien lo que el cliente desea, por ejemplo, contactó un nuevo cliente recientemente y ya comentó con los distintos colaboradores y maquiladores qué requerimientos quiere este cliente (que es diferente a los otros que ya atiende la empresa, comprará menos cantidad, pagará un mejor precio y tiene exigencias de calidad más altas). En este caso, no se ha pensado en hacer grupos

temporales para determinar mejoras sobre cómo atenderlo, o bien, en mejoras a partir de la experiencia ya tenida y tomar decisiones. Este ejemplo permitió al empresario la reflexión conjunta de lo que surgió en la dimensión 4 y ésta (número 5).

Empresa 4

El empresario refiere que le preocupa que las calificaciones hayan sido en amarillo y rojo, “pero qué bueno, por otro lado, porque me indican dónde debo mejorar”.

1. Movilización de capacidades.

Efectivamente, en su empresa se mantienen relaciones con los clientes “yo mismo mantengo comunicación personal con ellos para conocer si están satisfechos, sin embargo esto no se traduce en acciones dentro de la empresa. No siempre comparto, con quienes debo, y de manera adecuada, lo que afuera se pide”. “yo soy el principal responsable de esto”, esto se relaciona directamente con el hecho de que la empresa no hace labor de ventas, recibe pedidos suficientes desde hace tiempo; por tanto, el tema de lo que pasa en el mercado está descuidado. Las reuniones con clientes no tienen periodicidad, se pueden dar de manera irregular. “Internamente cada quién sabe lo que le toca y debe asumir; sin embargo, la colaboración entre las personas no es del nivel que se espera, aunque sí se ayudan, lo que sí no tenemos es organizado nada para difundir el conocimiento que se va logrando”.

2. Definición estratégica.

“Está relacionada con lo anterior que comentamos, como todo iba más o menos bien, se descuidó lo del mercado y las metas; ahora tenemos un problema con eso”. La empresa perdió recientemente dos clientes importantes, debido a que apareció un nuevo competidor en el mercado con un precio muy bajo, “parece que uno de los clientes va a regresar, el otro no. Por eso, ahorita ya estoy viendo cómo le hacemos para que la función de ventas y mercado si se haga como se debe”. Además, se requiere “alinearse el resto de la empresa con base a ello, para que se vea cuál es la estrategia que vamos a seguir, no la tenemos clara”.

3. Dominio de la cultura.

“Eso sí es cierto, un gran problema que tenemos aquí, es que no todos pensamos lo mismo o miramos en la misma dirección”. Hay muchas ocasiones en que se toman acuerdos, pero luego no se cumplen o se cambian (referido, sobre todo, a los mandos medios). Se deja participar a las personas y opinar “pero, a la hora de la hora, esos criterios diferentes no nos ayudan a ir a donde debemos”.

“ahora, si bien es cierto que no hemos trabajado como se debe lo de la misión y esos elementos, también ahí tenemos tarea pendiente que me toca a mí y a quienes dirigen conmigo, hacerla vida”.

4. Fortalecimiento de capacidades

Los colaboradores presentan dificultades para mejorar su desempeño, “mucho tiene que ver con quién los dirige, y me incluyo” “no tenemos claramente un programa o algo, para hacer que la gente se forme, y en qué debe formarse”. Dado que no se tiene clara la estrategia, eso repercute en esto otro, “si no logramos que lo que queremos se haga bien, mucho menos pensamos en innovar”.

5. Experiencia en el cambio

“Efectivamente, los cambios en el producto son pocos, se han intentado cambios en la forma de hacer las cosas y no han salido bien”; “hay empleados de hace muchos años con resistencia a cambiar y eso atora mucho las iniciativas”. Además, el empresario percibe que las personas no creen en el cambio, ni les motiva; “no le interesa a mucha gente cambiar, está cómoda con lo que hace y no sale de su zona de confort, al cabo que aquí tiene su trabajo”. “hace tiempo le dije a una persona que si se quería mover a otro puesto en el que iba a ganar más y no aceptó, imagínese, prefirió quedarse donde estaba”.

Ante la pregunta, de si los resultados le parece que representan o reflejan lo que sucede en su empresa, respondió “Claro que sí, por supuesto, me pareció muy claro y lo veo de forma distinta ahora, todo está ligado de alguna manera”.

Nota: En este anexo se presentan las declaraciones de 4 de los casos, ya que no fue posible hacer la validación de resultados con la empresa número 5.

Anexo 6 Comentarios de empresarios durante el llenado del cuestionario, adicionales a la configuración del mismo

Empresa 1

“Antes no le daba importancia al tema de la filosofía - lo de la misión, valores y eso-, tenía una misión "sacada de quien sabe dónde, no me acuerdo" “y no entendía por qué era importante”.

Hoy reconoce “que efectivamente esto ahora es muy importante y es lo que da claridad (ayuda cuando se reúnen a ver cómo y en qué mejorar para dar un buen servicio al cliente)”. Además, con eso pudo delegar cosas y entre todos van a lo mismo "es más fácil", él se siente más tranquilo y ha podido delegar, dejando a otros que hagan tareas que antes él no se animaba a soltar. Cree que eso redundará en mejora financiera para la empresa próximamente (él se está enfocando ahora en las ventas y atención a clientes). Hoy valora mucho al personal que tiene y lo considera muy bien preparado.

Empresa 2

Pidió se le pueda entregar este cuestionario que respondió, cree le ayudaría a ver qué avanzó y qué le queda pendiente de trabajar (un poco cómo marcar las áreas que aún debe mejorar), para entonces consultarlo cada cierto tiempo y así no perder de vista lo que debe continuar avanzando en lo futuro)

Empresa 3

Se da cuenta de que su empresa ha tenido avances importantes “si estas mismas preguntas se comparan con las respuestas de inicios de año, dan cuenta de lo que se ha cambiado en cuanto a temas y prácticas que ahora son importantes y antes no se atendían, aunque sí se sabía que debían mejorarse, no se hacían acciones para lograr eso (por falta de tiempo, por falta de apoyo y un cronograma para mantener un ritmo en implantaciones)”. Lo importante es que tiene un muy buen equipo de trabajo y por ello las implantaciones han podido darse rápidamente, las personas tienen una actitud muy dispuesta a cooperar y aportar sobre cómo mejorar los procesos y resultados (lo que tiene un alto valor para el empresario)

Empresa 4

Le parece “muy bueno que indaguen con instrumentos como este, que direccionan u obligan a ver información ya escogida sobre la gestión general”.

Pide que por favor lo que platicó hoy, y reflexión, ó al responder a las preguntas, se comparta con el consultor que actualmente le atiende, para que esa persona “tenga todavía más claridad de cómo apoyarme y de lo que realmente está atorando el desarrollo de la empresa”.

Anexo 7 Comentarios de empresarios durante la conversación de resultados por campo, adicionales a los campos mismos

Empresa 3

El empresario pidió contar con todas las preguntas y las opciones de respuesta posibles; le parece que el instrumento sí funciona, a raíz de este diálogo concluye que obtuvo elementos que debe mejorar y agradece que se haya dado el espacio para conversar. Le sorprende gratamente que con solo las respuestas que él eligió, se pueda interpretar lo que él considera “una visión acertada” de lo que puede estar pasando en su empresa (sin haber levantado más información de campo, visitado la empresa o entrevistado a más integrantes).

Considera que el conocimiento personal de quien dirigió el uso e interpretación de la herramienta también fue un factor a favor, es decir el hecho de que el consultor que la aplique conozca del giro y tenga experiencia previa con casos, influye para que se pueda discutir sobre el resultado que arroja (esto permite hacer conexiones que el empresario tal vez no identifica rápidamente).

Empresa 4

El empresario considera que estos resultados son muy valiosos, “qué interesante que, sin preguntar cosas o datos de ventas o finanzas, salga lo que está mal”; “¿puede darme todo esto para trabajarlo con mi personal? Quiero que mis colaboradores lo conozcan para que entiendan lo que vimos ahorita”. Pide que se tenga (si es viable) una reunión con él e, incluso con su personal, para trabajar esto, porque le pareció muy claro como ahorita se explicó y puede ser que él no lo haga igual de claro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdel G. y Romo M.D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. En Macías S. y Miklos V. (Eds.), *Competitividad y Capacitación: un mismo camino* (pp 37-74). D.F., México: CONCAMIN y Producciones M&M.

Abravanel H., Allaire Y., Firsirotu M. E., Hobbs B., Poupart R. y Simard J. J. (1992). *Cultura Organizacional Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos*. Santa Fé de Bogotá Colombia: Fondo Editorial Legis.

Alba V. C., Bizberg I. (2012). *La microindustria mexicana a principios del siglo XXI*. D.F., México: El Colegio de México.

Alvarez G. L., Santos V. M. y Vázquez C. R. (agosto 2001). *El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis*. Oviedo, España. Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de empresas y Contabilidad. Recuperado de <http://docplayer.es/5875453-El-concepto-de-orientacion-al-mercado-perspectivas-modelos-y-dimensiones-de-analisis.html>

Arechavala V. R. (abril-junio 1998). *Formas de operación en pequeñas empresas del occidente de México: Los retos de la competitividad en mercados abiertos*. Revista Contaduría y Administración, Universidad de Guadalajara, 189, 80-82. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/189/RCA18908.pdf>

Arechavala V. R. (2014). Veinte años de cultura empresarial en el Occidente de México ¿Hacia dónde vamos?. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/269990748_Veinte_años_de_cultura_empresa_rial_en_el_Occidente_de_Mexico_Hacia_donde_vamos

Brunet I. I., Chagolla F. M., Flores R. B., González S. F. (2003). Las organizaciones y la gestión del Cambio. Morelia, Michoacán: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Castro M. E. y García A. A. (2014). La relación entre cultura e innovación: tres ámbitos de análisis. En Laspra B. y Muñoz E (Eds) Culturas científicas e Innovadoras, 237-254. Progreso Social. Recuperado de <https://www.oei.es/historico/salactsi/Culturascientfinal.pdf>

CEPAL COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (2006) Fernando Fajnzylber, Una visión renovadora el desarrollo de América Latina. Santiago de Chile. Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/2458-fernando-fajnzylber-vision-renovadora-desarrollo-america-latina>.

Cordero C.T. (2005). Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-una-empresa/>

David F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed.). México: Pearson

Escobar P. J. y Cuervo M. A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36. Recuperado de www.humanas.unal.edu.co/psicometria/.../Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Giral B. J, Eroles A., Lapuente J. L., Estivill V., Viesca G. (1998) Su empresa de clase mundial: Un Enfoque Latinoamericano, México: Panorama Editorial.

Giral B. J., Eroles A., Estivill V., García E., Larrasa L., Viesca G. (2002) Empresas Competentes, Prácticas exitosas para el desarrollo de su empresa. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Giral B. J. (2004). La capacitación como factor de la competitividad en las empresas de clase mundial., En Macías S. y Miklos V. (Eds.), *Competitividad y Capacitación: un mismo camino* (pp. 75-130). D.F., México: CONCAMIN y Producciones M&M.

Joiner B.L. (1995). *Gerencia de la cuarta generación*. D.F., México: Mc Graw Hill.

Kliksberg B. (2015). *Ética para empresarios, Por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresarial*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Ética y Economía.

Kubr M. (2002). *La consultoría de Empresas, Guía para la Profesión (3a ed rev.)*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. D.F., México: Limusa Noriega Editores.

Lanero, Ana, Sánchez, José C., Tejero, Blanca, Yurrebaso, Amaia, Cultura organizacional:

Desentrañando vericuetos AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana [en línea]

2006, 1 (agosto-diciembre) 380-403. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>> ISSN 1695-9752

Lederman D., Messina J., Pienknagura S. y Rigolini J. (2014). El emprendimiento en América

Latina: muchas empresas y poca innovación—Resumen, 8. Washington, DC: Banco

Mundial. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0. Recuperado de

<http://www.redtransfer.org/blog/informe-del-banco-mundial-el-emprendimiento-en-america-latina-muchas-empresas-y-poca-innovacion>

Morcillo P. (2007). Introducción, Cultura e innovación empresarial. Madrid España: Thomson..

Morcillo P. (2007). Cultura e innovación empresarial. Madrid España: Thomson.

Páramo M. D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al

mercado. *Revista Colombiana de Marketing* Vol 2, (2). Recuperado de

<http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=marketing&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=773>

Pérez E.G. (2013). La interrelación de la voz del cliente, la estrategia y la competencia productiva

para el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PYME). (Tesis

inédita de Doctorado). Universidad de Deusto, San Sebastián, España.

Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Facultad de Ciencias Económico Administrativas.
(septiembre 2004). Economía, Gestión y Desarrollo. Publicación anual, Vol 2. ISSN
1657-5946. Cali, Colombia.

Rao J. y Weintraub J. (2013). ¿Es innovadora la cultura de su empresa? MIT Sloan Management
Review. Massachusetts Institute of Technology. 32-44. Harvard Deusto, Business
Review. Recuperado de [https://www.harvard-deusto.com/es-innovadora-la-cultura-de-
su-empresa](https://www.harvard-deusto.com/es-innovadora-la-cultura-de-su-empresa)

Reyes G.E. (2015). Factores críticos que mejoran el servicio en los centros de apoyo a mipymes y
estimulan la generación de empleos, Estudio Comparativo Internacional del Sector
Manufacturero Agroalimentario en: EE.UU., Brasil, Chile y México. (Tesis inédita de
doctorado). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Requisitos (ISO 9001:2015) Sistemas de gestión de la calidad. AENOR UNE. Recuperado de
<http://www.aenor.es/aenor/normas/normas>

Robbins S. P. y Coulter M. (1996). Administración. Estado de México, (5a ed) México: Prentice
Hall.

Robbins S.P. y Judge T.A. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

- Robles G. P. y Rojas M. C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de lingüística aplicada a la enseñanza de las lenguas*. 2015 (18), 3. Recuperado de https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/.../articulo_55002aca89c37.pdf de PR Garrote
- Rodríguez C.C. (1993). *El nuevo escenario*. Guadalajara, México: Iteso.
- Ruiz D. (2004). Elementos para discutir la competitividad del país. En Macías S. y Miklos V. (Eds.), *Competitividad y Capacitación: un mismo camino* (pp.15-36). D.F., México: CONCAMIN y Producciones M&M.
- Schein E. (1990). *Organizational Culture and Leadership (Cultura Organizacional y Liderazgo)*. San Francisco, Oxford, EUA: Jossey-Bass.
- Schermerhon J.R., Hunt J. G. y Osborn R. N. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa-Willey.
- Serewicz Lawrence. (julio 2013). *Culture Eats your structure for lunch*. Recuperado de <https://thoughtmanagement.org/2013/07/10/culture-eats-your-structure-for-lunch/>
- Siliceo A. A., Casares A. D., González M. J. (2000) *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Hacia una organización competitiva*. D.F., México: Mc Graw Hill.

Stonner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr D. R. (1996). *Administración* (6a ed). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Suárez-N.T. (1996). *Gestión a la Mexicana: Experimentación y búsqueda de un modelo propio*. En De la Cerda G.J. y Núñez de la Peña F. (Eds.), *La Administración en Desarrollo* (3a ed), (pp. 113-118). D.F., México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales e ITESO.

Suárez-N.T., Gamboa S. y López L. (1996). *Estrategia, Estructura y Cultura en la pequeña empresa mexicana*. En De la Cerda G.J. y Núñez de la Peña F. (Eds.) *La Administración en Desarrollo* (3a ed), (pp. 117-149). D.F., México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales e ITESO

Villarreal A.R. y Villarreal R.T. (2003). *IFA, La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. Estado de México, México: Mc Graw Hill.