

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID



Tesis Doctoral

**Competencias esenciales, clima organizacional e innovación
como factores de competitividad empresarial:
Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y
desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa
del sector calzado en México.**

**Autora: Verónica Ilián Baños Monroy
Directora: Dra. M^a Paz Salmador Sánchez**

2011

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

**Competencias esenciales, clima organizacional e innovación
como factores de competitividad empresarial:**

**Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y
desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa
del sector calzado en México.**

Tesis Doctoral presentada por Doña Verónica Ilián Baños Monroy

Dirigida por la Dra. Doña María Paz Salmador Sánchez

EL DIRECTOR

EL DOCTORANDO

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1.	METODOLOGÍA CUANTITATIVA	153
5.1.1	<i>Diseño de la Investigación</i>	153
5.1.2	<i>Población y muestra</i>	154
5.1.3	<i>Instrumento de recolección de datos</i>	155
5.1.4	<i>Variables de medida</i>	155
	5.1.4.1 <i>Clima organizacional</i>	155
	5.1.4.2 <i>Innovación</i>	157
	5.1.4.3 <i>Competencias esenciales</i>	159
	5.1.4.4 <i>Resultados</i>	161
	5.1.4.5 <i>Características de los encuestados</i>	163
5.1.5	<i>Prueba piloto</i>	164
5.1.6	<i>Validez y confiabilidad</i>	164
5.1.7	<i>Recogida, captura y procesamiento estadístico de la encuesta</i>	166
5.1.8	<i>Modelo de ecuaciones estructurales</i>	169
5.2	METODOLOGÍA CUALITATIVA	173
5.2.1	<i>Fundamentos del estudio de caso</i>	173
5.2.2	<i>Unidad de análisis</i>	174
5.2.3	<i>Validez y confiabilidad</i>	175

6. RESULTADOS RELEVANTES Y CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

6.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA CUANTITATIVA	177
6.1.1	<i>Características de la población</i>	177
6.1.2	<i>Resultados sobre la hipótesis planteadas</i>	181
	6.1.2.1 <i>Resultados correspondientes a las hipótesis de investigación</i>	181
	6.1.2.2 <i>Resultados del análisis relación entre variables principales y variables categóricas</i>	189
6.1.3	<i>Resultados de la aplicación del Modelo de Ecuaciones Estructurales</i>	197
	6.1.3.1 <i>El modelo estructural</i>	197
	6.1.3.2 <i>El modelo de medición</i>	199
6.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA	209
6.2.1	<i>Justificación</i>	209
6.2.2	<i>Breve historia de la empresa</i>	209
6.2.3	<i>Situación actual</i>	210
6.2.4	<i>Aplicación de la propuesta metodológica</i>	215
6.2.5	<i>Conclusiones y recomendaciones del estudio de caso</i>	223

7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
7.1	CONCLUSIONES	226
7.2	RECOMENDACIONES GENERALES.....	231
7.3	LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y DEL MODELO PROPUESTO.	233
7.4	RECOMENDACIONES PARA ACTORES INVOLUCRADOS	234
7.5	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN SUGERIDAS.....	238
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	239
9.	ANEXO 1: GRÁFICAS DE RESULTADOS	
9.1	Análisis descriptivo.....	276
9.2	Análisis paramétrico	278

INDICE DE CUADROS

Nombre	Página
1.1 Relación entre el clima laboral y la Innovación. Aportaciones de autores.	9
1.2 Matriz para la elección de un método de investigación de acuerdo a las características del problema.	14
1.3 Estructura del trabajo	16
2.1 Los recursos tangibles	22
2.2 Los recursos intangibles	22
2.3 Las cinco formas para obtener los recursos	24
2.4 Modelos estáticos y su aplicación. Tabla resumen.	77
2.5 Funciones críticas y sus roles en el proceso de innovación.	82
2.6 Dimensiones de la innovación.	92
3.1 Comparación entre evaluación tradicional y evaluación por competencias	108
4.1 Tipos de diseño para estudios de caso	131
4.2 Ítems correspondientes al clima laboral	133
4.3 Ítems correspondientes a la innovación	135
4.4 Ítems correspondientes a las competencias esenciales	137
4.5 Ítems correspondientes a los resultados	139
4.6 Clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados	140
4.7 Resumen de los valores de alfa de Cronbach para cada variable	142
4.8 Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre competencias, innovación, resultados y clima laboral	200
4.9 Coeficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple (a)	200
4.10 Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre clima laboral, competencias, innovación y resultados	203
4.11 Coeficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple (a)	203
4.12 Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre innovación y resultados	204
4.13 Coeficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple (a)	204
4.14 Correlaciones de la muestra	220
4.15 Medias y desviación estándar de la muestra	220
4.16 Matriz de covarianzas de la muestra	221
4.17 Prueba de normalidad multivariante para las variables observadas	221
4.18 Indicadores de bondad de ajuste	222
4.19 Matriz de residuos estandarizados	223
7.1 Correlaciones entre las dimensiones de las competencias esenciales y los componentes del clima laboral	285
7.2 Correlaciones entre las dimensiones de las competencias esenciales y los resultados tanto generales como financieros de la empresa	286
7.3 Correlaciones entre los componentes de las competencias críticas y las dimensiones de la innovación.	287
7.4 Correlaciones entre la percepción de los resultados tanto generales como financieros y las dimensiones del clima laboral	288
7.5 Correlaciones entre las dimensiones del clima laboral y los componentes	289

	delainnovación.	
7.6	Correlacionesentreloscomponentes delainnovación ylosresultados tanto generalescomo financieros	290
7.7	Comparación demediasentrelaclasificación por tamaño delasempresascon las variables delclimalaboral	291
7.8	ANOVA de una víaentrelaclasificación delasempresaspor tamaño ylas dimensiones delclimalaboral	292
7.9	Comparación de medias entre la clasificación del empleado por edad con las variables del clima laboral	293
7.10	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por edad y las dimensiones del clima laboral	294
7.11	Comparación de medias entre la clasificación del empleado por antigüedad con las variables del clima laboral	295
7.12	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por antigüedad y las dimensiones del clima laboral	296
7.13	Comparación de medias entre la clasificación del empleado por sexo con las variables del clima laboral	297
7.14	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por sexo y las dimensiones del clima laboral	298
7.15	Comparación de medias entre la clasificación del empleado por puesto con las variables del clima laboral	299
7.16	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por puesto y las dimensiones del clima laboral	300
7.17	Comparación de medias entre la clasificación de la empresa por su tamaño con los componentes de la innovación	301
7.18	ANOVA de una vía entre la clasificación de las empresas por su tamaño y los componentes de la innovación	302
7.19	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por edad con los componentes de la innovación	303
7.20	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por edad y los componentes de la innovación	304
7.21	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por antigüedad con los componentes de la innovación	305
7.22	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por antigüedad y los componentes de la innovación	306
7.23	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por sexo con los componentes de la innovación	307
7.24	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por sexo y los componentes de la innovación	308
7.25	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por puesto con los componentes de la innovación	309
7.26	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por puesto y los componentes de la innovación	310
7.27	Comparación de medias entre la clasificación de las empresas por su tamaño con las dimensiones de las capacidades críticas	311

7.28	ANOVA de una vía entre la clasificación de las empresas por tamaño y las dimensiones de las capacidades críticas	312
7.29	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por edad con las dimensiones de las capacidades críticas	313
7.30	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por edad y las dimensiones de las capacidades críticas	314
7.31	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por antigüedad con las dimensiones de las capacidades críticas	315
7.32	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por antigüedad y las dimensiones de las capacidades críticas	316
7.33	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por sexo con las dimensiones de las capacidades críticas	317
7.34	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por antigüedad y las dimensiones de las capacidades críticas	318
7.35	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por puesto con las dimensiones de las capacidades críticas	319
7.36	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por puesto y las dimensiones de las capacidades críticas	320
7.37	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por sexo con las dimensiones de los resultados	321
7.38	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por sexo y las dimensiones de los resultados	321
7.39	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por antigüedad con las dimensiones de los resultados	322
7.40	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por antigüedad y las dimensiones de los resultados	322
7.41	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por puesto con las dimensiones de los resultados	323
7.42	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por puesto y las dimensiones de los resultados	323
7.43	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por tamaño de empresa con las dimensiones de los resultados	324
7.44	ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por tamaño de empresa y las dimensiones de los resultados	324
7.45	Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por edad con las dimensiones de los resultados	325
7.46	Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por edad y las dimensiones de los resultados	325

INDICE DE FIGURAS

1.1	Determinantes de la cultura organizacional que influyen en la innovación.	11
2.1	Capacidades humanas en forma de iceberg	32
2.2	Las capacidades críticas de las organizaciones	34
2.3	Elementos, aspectos y características de las competencias empresariales	39
2.4	Secuencia de Brown y Leigh (1996) sobre el clima organizacional	55
2.5	Terminología Abernathy-Clark: el papel de las competencias tecnológicas y del mercado.	73
2.6	Innovación Arquitectónica	74
2.7	¿Quién se beneficia de las innovaciones?	76
2.8	Incertidumbre y papel de factores no técnicos.	81
2.9	Modelo integrado para explorar cómo obtener ganancias de una innovación.	85
2.10	Ciclos del viaje de la innovación	89
3.1	El proceso de administración estratégica (Robbins y Decenzo, 2002)	116
3.2	Etapa A: La detección de capacidades esenciales de la empresa	118
3.3	Esquema de desarrollo de estrategias por grupo de capacidades	120
3.4	Etapa B: Desarrollo de capacidades esenciales para la PyME	125
4.1	Etapas del proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales	150
4.2	Producción de calzado mundial	155
4.3	Porcentaje de la industria del calzado vs. el total de las exportaciones	159
4.4	Empleo en la industria del cuero y calzado 1998 – 2000. (Miles de empleos)	162
4.5	Variación en la producción anual de calzado 1991 - 2000	163
4.6	Comparación entre el PIB y el empleo en la industria del cuero y calzado 1989 – 2001	164
4.7	Tipo de calzado fabricado en Jalisco	168
4.8	Variación en el número de empleados del sector de cuero y calzado en el estado de Jalisco 2004– 2005	170
4.9	Opinión de los empresarios del calzado sobre el actual entorno económico	173
4.10	Opinión de los empresarios del calzado sobre el actual entorno económico.	174
4.11	Porcentaje por tipo de empresas del total de México	179
4.12	Años de fundación de las empresas dedicadas al calzado en Jalisco	182
4.13	Año en que se fundaron las empresas dedicadas al calzado en Jalisco (2002-2003)	182
4.14	Escolaridad del empresario jalisciense del calzado	183
4.15	Principales argumentos para no exportar por parte de los empresarios de Jalisco	184
4.16	Porcentaje de empresas jaliscienses de calzado que cuentan con la certificación de calidad ISO. (2002 –2003)	185
4.17	Principales problemas relacionados con los empleados del calzado en el estado de Jalisco.	190
4.18	Clasificación de las empresas por tamaño	193
4.19	Sexo del empleado	194
4.20	Puesto del entrevistado	195
4.21	Antigüedad del empleado	196
4.22	Clasificación de los empleados por edades	197

4.23	Comparativo entre medias de las dimensiones de las capacidades críticas y la antigüedad de los empleados.	206
4.24	Comparativo de medias entre la variable de capacidades críticas y el tamaño de la empresa	207
4.25	Comparativo de medias entre tamaño de empresa y las dimensiones del clima laboral	208
4.26	Comparativo de medias entre tamaño de empresa y las dimensiones de los resultados	211
4.27	Comparativo de medias entre edad de entrevistado y las dimensiones de los resultados	212
4.28	Modelo estructural	214
4.29	Modelo de medición de las variables latentes exógenas: Capacidades críticas y Clima laboral	216
4.30	Modelo de medición de la variable latente endógena: Innovación	218
4.31	Modelo de medición de la variable latente endógena: Resultados	219
4.32	Modelo de ecuaciones estructurales con los coeficientes estandarizados	224
4.33	Histórico en la producción de pares de zapatos por semana en Exclusivos Napoli	227
4.34	Estructura organizacional de Exclusivos Napoli	228
4.35	Histórico del comportamiento en el número de empleados contratados de Exclusivos Nápoli	230

I. INTRODUCCIÓN.

1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Las organizaciones se enfrentan a un entorno de creciente complejidad y de fuerte reto estratégico, de manera que es relevante avanzar y profundizar en el estudio de los factores que hacen competitivas a las empresas. El enfoque clásico de la Economía Industrial (Porter, 1985) hace énfasis en los factores externos que afectan a las empresas en la construcción y mantenimiento de su ventaja competitiva. Complementando este enfoque, surge la Teoría de los Recursos y Capacidades, la cual se centra fundamentalmente en el análisis de cómo lograr y sostener en el tiempo la citada ventaja competitiva, pero desde una perspectiva interna (Barney 1991; Teece et al, 1997; Wernerfelt, 1984). Avanzando en estos planteamientos, el estudio de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000) y de las competencias esenciales (Hamel y Prahalad, 1990) ha resultado de gran importancia en el desarrollo del enfoque basado en recursos y capacidades.

A pesar de que son numerosos los autores que han abordado el tema de la teoría de recursos y capacidades y las competencias (Arias Galicia, 2001; Alles, 2000; Barney, 1991, 1997; Benavides, 2002; Bergenhenegouwen et al., 1997; Boyatzis, 1982; Bueno, Morcillo y Salmador, 2006a y 2006b; Davenport, 2000; Drejer, 2000; Eisenhardt y Martin, 2000; Hitt, Hoskisson, e Ireland, 1999; Leonard-Barton, 1992; Robbins, 1999; Teece, Pisano y Shuen, 1994,1997; Van der Heijden, 1998; Vivas, 2005; Wernerfelt, 1984, 1995; Winter, 1982) aún faltan más estudios empíricos sobre el tema, especialmente en Latinoamérica.

Latinoamérica es una región en la encrucijada. Una de las que cuenta con mayor dotación de recursos naturales, con tasas de alfabetización razonables, tasas de fertilidad en descenso, mejoras crecientes en la igualdad de géneros, con un grado alto de urbanización, etc., sin embargo es también una región de bajo rendimiento económico. Se han probado recetas de todo tipo. Desde la intervención pública hasta la liberalización comercial. Pero algo no funciona (Sachs, 2004).

Además, el enfoque de recursos y capacidades ha tenido poca atención sobre la PyME¹, aún y cuando este sector en 2004 representaba el 65.4% del empleo en los países miembros de Unión Europea, el 69% en los países no miembros de la UE, el 61.9% en Asia, el 55.43% en Norteamérica y el 66.9% en Latinoamérica (Castelleti, 2005). Por ello, es imprescindible conocer mucho más a fondo la problemática que las PyMEs están

¹ En México, se le llama MIPyME, haciendo referencia a la micro, pequeña y mediana empresa. Sin embargo, y aún cuando en España se considera también la existencia de la micro empresa, esta se encuentra incluida dentro del término PyME, por lo tanto, para fines de la presente tesis, aún cuando el estudio se ha realizado en México, nos hemos ceñido a la terminología utilizada en España, por lo que en todo el documento se encontrará referenciada a la MyPIME mexicana como PyME.

presentando, tratando de identificar los factores que les permiten subsistir así como las condiciones que pueden hacer que prosperen en un futuro. En este sentido, la presente investigación centra su atención en factores internos como lo son las competencias esenciales y su detección, la innovación y también en el clima laboral, ya que y sobre la base a la literatura existente, consideramos que dichos factores se pueden catalogar como algunos de los más relevantes para generar la competitividad que tanto hace falta a las empresas y por consiguiente, a las naciones menos favorecidas donde éstas se ubican.

Con este trabajo se plantea una investigación empírica que relaciona, desde el enfoque de recursos y capacidades, las competencias esenciales con el clima organizacional y la innovación, además de su relación entre sí, con el fin de establecer su impacto en los resultados que dicha empresa pueda obtener y en lo competitiva que se pueda convertir.

Se ha elegido el clima organizacional como una variable fundamental que puede ser relacionada con las competencias esenciales, debido a una de las definiciones que representa la esencia del concepto propuesta por Burke, Borucki y Kaufman (2002). La misma propone que el clima organizacional incluye las percepciones individuales de las características del medio ambiente de trabajo. En este sentido, el clima organizacional es un constructo descriptivo, el cual refleja el acuerdo consensuado entre los miembros de la organización en coherencia con elementos clave como sistemas, prácticas y estilo de liderazgo (Moran y Volkwein, 1992).

Además del clima organizacional, se eligió la innovación por su importancia en la actualidad y su innegable relación con los recursos y competencias de la empresa (Bueno, Rodríguez y Salmador, 2008). Una definición que justifica la inclusión de la innovación en el estudio es la de Robbins (1998) quien dice que es una clase especial de cambio; para este autor la innovación se refiere a *la aplicación hacia la mejora de una idea nueva para generar mejores productos, procesos o servicios*.

1.2 OBJETIVOS E HIPÓTESIS.

Sobre la base del planteamiento anterior, los objetivos que se persiguen en el presente trabajo son los siguientes:

- Determinar la manera en que las competencias esenciales afectan a la innovación, el clima laboral y los resultados.
- Conocer cómo afecta, si es que lo hace, el clima laboral en las competencias esenciales, en los resultados de la empresa y en el nivel de innovación
- Establecer si la innovación influye en los resultados de la empresa.
- Generar un modelo de detección de competencias esenciales para la PyME.

Seguidamente sintetizamos asimismo las principales hipótesis de investigación en relación con los anteriores objetivos:

- ❖ ***H₁ = Las competencias esenciales afectan de manera positiva a la innovación, al clima laboral y los resultados en la PYME***

Las empresas están obteniendo ganancias por ofertar productos diferenciados o muy económicos (Porter, 1985) y ciertas competencias esenciales constituyen las bases para manufacturar dichos productos. Las competencias esenciales se encuentran a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, encontrándose en consecuencia en todos los procesos involucrados o actividades participantes en la obtención de un producto determinado (Porter, 1985). Por lo tanto, si todas las actividades tienen que ver con la generación de cierto producto, entonces también están inmiscuidas aquellas competencias que harán que la empresa se distinga.

Hamel y Prahalad (1990); Hitt, Hoskisson e Ireland (1994); Frederickson (2000) y Bueno, Morcillo y Salmador (2006a y 2006b) concuerdan en que los recursos que se pongan a disposición para darle seguimiento a las diferentes ideas son pieza clave en el desarrollo de una cultura que tome la innovación como premisa. Es decir, no basta que se fomente por medio de varias herramientas motivacionales un clima en el que la generación de nuevas ideas sea lo ideal. Es importante que una buena idea no solamente quede como eso, y para ello es necesario que las empresas trabajen en generar pequeños apartados de presupuesto para desarrollo de nuevas ideas.

Al respecto de las capacidades y recursos y su relación con la innovación, se puede decir que la literatura no hace una distinción clara entre recursos y competencias esenciales cuando se trata de innovación (Wade y Hulland, 2004). Por ejemplo, la relación existente entre la empresa y un proveedor puede ser considerada como un recurso, pero la forma de manejar y administrar dicha relación a favor de la empresa, es considerada una capacidad crítica. (Peppard y Ward, 2004). Sin embargo, hay otros autores como Nambisan (2003) que por el contrario, expresan que si bien la relación entre recursos y capacidades tal vez no es muy clara para efectos de la innovación, sí existen competencias esenciales directamente relacionadas con esta última y su desarrollo en la organización.

Algunas de las competencias esenciales que, de acuerdo a Peppard et al. (2000), están relacionadas con la innovación y las tecnologías de información que permiten su desarrollo son:

- ✓ *Estrategia*: la habilidad para identificar tecnologías de información dentro de la propia estrategia del negocio y que puedan, ya implantadas mejorar el proceso de innovación.
- ✓ *Estrategia de Tecnologías de Información*. Se refiere primordialmente a la habilidad para trasladar la actividad cotidiana hacia procesos apoyados y soportados tecnológicamente
- ✓ *Explotación*. La habilidad para maximizar los beneficios obtenidos a través de las tecnologías de la información y la innovación misma.
- ✓ *Soluciones de entrega*. La habilidad para desarrollar e implementar aplicaciones que faciliten la innovación dentro de la empresa. Y
- ✓ *Proveeduría*. La habilidad para procurar y mantener la aplicación y la cadena de suministro.

Sin embargo, para Nambisan (2003), aún cuando es muy sutil, en el terreno de la innovación, la diferencia entre recursos y competencias esenciales, sí existen algunas de estas competencias que están relacionadas directamente el desarrollo de la innovación. Algunas de las más relevantes y que aparecen frecuentemente en la literatura relacionada son: información y conocimiento; administración de proyectos; colaboración y comunicación; así como la administración de procesos. (Benner y Tushman, 2003).

- ✓ *Información y dirección del conocimiento:* El proceso de innovación es intensivo en conocimiento (Bueno, Rodríguez y Salmador, 2008; Gloet y Terziovski, 2004). La dirección del conocimiento (Bueno, 2000) permite la innovación por medio de la ayuda que brinda a los “buscadores del conocimiento”. Las organizaciones saben que para lograr ser innovadoras, es imprescindible desarrollar la dirección del conocimiento como competencia (García, Lloréns y Verdú, 2006; McAdam, 2000). Badii y Sharif (2003) dicen que las iniciativas de dirección del conocimiento e integración en una empresa, deben ser monitoreadas muy de cerca para evitar impactos negativos en el clima organizacional, ya que, lejos de ayudar a mejorar la innovación, pueden motivar la inflexibilidad que impida justamente el desarrollo del proceso. Por su parte Cegarra y Sánchez (2008) hacen énfasis en el conocimiento que una organización requiere para crear más valor a sus clientes.

La dirección del conocimiento es, al mismo tiempo, una competencia organizacional y un motivador a la innovación (Aramburu, Sáenz y Rivera, 2006; Gordon y Tarafdar, 2007). Visto desde el ángulo del manejo correcto de la tecnología de información para generar la innovación, la dirección del conocimiento se convierte en un impulsor en la mejora de la empresa como un todo, inyectando la utilización correcta de la tecnología como un medio (no como un fin) para generar procesos que permitan el desarrollo y manejo tanto del conocimiento, como de la innovación misma. (Alavi y Leidner, 2001; Gloet y Terziovski, 2004; Sáenz, Aramburu y Rivera, 2009).

- ✓ *Administración de proyectos.* La administración de proyectos es crítica en la habilidad de innovar de una compañía. (Thieme et al. 2003). En empresas grandes, donde en muchos casos se tienen miles de ideas de entre las cuales se tienen que priorizar y asignarles recursos para llevarse a cabo, es fundamental contar con una eficiente forma de administrar dichos recursos (Walsh, 2001). Dentro del desarrollo e implementación de las ideas a nivel individual, los líderes de proyectos pueden apoyarse en los miembros de los equipos, y así ayudar a los líderes de innovación para que operen más eficientemente. (Kenny, 2003).
- ✓ *Colaboración y comunicación.* La creatividad de un equipo, es muchas veces más que la suma de la creatividad individual de sus miembros (Taggar, 2002). Por ejemplo, en la etapa de iniciación del proceso de innovación, la creatividad de una persona puede ser estimulada por otra, aportando nueva información que detone una idea o solución innovadora (Madjar, 2005). Una capacidad crítica como la colaboración y comunicación, es absolutamente necesaria en las etapas de iniciación, desarrollo e implementación del proceso de innovación, y no solo

eso, sino que, mediante la colaboración y la comunicación, se genera un proceso subyacente que permitirá el aprendizaje continuo. Para lograr esto se requiere de un liderazgo efectivo; recientemente se ha estudiado el importante papel que tiene el liderazgo transformacional en la innovación (García, Lloréns y Verdú, 2008)

- ✓ *Involucramiento del negocio.* Las innovaciones muchas veces surgen de incorporar tecnologías de información en un producto, servicio o proceso. Para que esto suceda, los líderes de información deben entender las posibilidades de asimilar las tecnologías e información en sus empresas y tratar de adaptarlas a la filosofía, procesos y estrategia de la empresa en general. (Abetti, 1994; McKenney et al.1997).

Es tan rápido el cambio en este nuevo milenio, que es prácticamente imposible quedarse rezagado, de ahí que la innovación sea considerada hoy por hoy una de las competencias esenciales más importantes a desarrollar en una organización (Tucker, 2001: 5)

Tucker (2001) plantea cuatro principios para desarrollar a la innovación como una competencia esencial:

1. *La iniciativa de una compañía hacia la innovación debe ser comprensible.* Esto quiere decir que todos en la empresa, incluso aquellos empleados de niveles operativos y también las nuevas contrataciones, deben tener claro qué es innovación para la empresa, así como los instrumentos de recompensa y apoyo que ofrece la organización, para darle seguimiento a iniciativas de innovación. Existen estrategias de compra de otras empresas que han desarrollado innovaciones, esto con el fin de crecer como compañía sin tener que invertir demasiado en el departamento de investigación y desarrollo; sin embargo, si la empresa a adquirir no cumple con un verdadero compromiso con la innovación, es mejor no proseguir con esa estrategia.

Lo único que separa a una empresa de sus competidores son las habilidades, el conocimiento, el compromiso y la capacidad de innovación de su gente. Para ganar en el juego de la competencia, cada compañía debe preocuparse por desarrollar más que un proceso, una cultura guiada por la innovación. De ahí que esta no pueda estar solamente confinada a un departamento que lleve implícito el mismo nombre, sino que debe permearse el espíritu de la innovación por toda la empresa.

2. *La innovación debe incluir una búsqueda continua, organizada y sistemática de nuevas oportunidades.* Deben instaurarse mecanismos de comunicación y colaboración y no permitir que las personas involucradas (es decir toda la organización) pierda en algún momento las ganas de seguir innovando. Para ello, es importante siempre comentar los logros, por pequeños que estos sean, buscar mecanismos para informar a la empresa entera de quién es el responsable

en turno para implementar una idea, y dar testimoniales de historias de éxito dentro de la misma compañía.

3. *Las organizaciones deben involucrar a todo el personal en el proceso de innovación.* En este aspecto, como lo dice Tucker en el principio anterior, absolutamente nadie debe quedar relegado, nadie puede sentirse poco innovador o incapaz de generar ideas nuevas; “en un ambiente innovador, todos son animados a colaborar, incluso aquellos que por su naturaleza, casi nunca aportan ideas [...] es imposible resistirse a la emoción que conlleva generar algo que mejorará la calidad de vida no solo de uno o dos trabajadores, sino de la empresa entera” (2001:5).
4. *La empresa debe trabajar constantemente en la mejora del clima propicio para la innovación.* Por encima de todo, las empresas innovadoras son “organizaciones que aprenden”. Estas se dan cuenta que el grado de aprendizaje, está directamente relacionado al grado de apertura cuando se cometen errores, y lo que pase con el que cometió el error, es lo que distingue a una empresa de entre las demás, ya que va un paso adelante. Solo hay tres cosas que las empresas pueden hacer ante un error cometido: cubrir la falla y no reconocerla, darse cuenta de ella y culpar a alguien, o reconocerla, hacer el esfuerzo de aprender de ella y compartir el aprendizaje derivado de este proceso. Si la organización reacciona como la tercera opción, es casi un hecho que está siendo innovadora, tanto en el clima organizacional como en la cultura, ya que no muchas empresas se pueden vanagloriar en decir que aprenden de sus errores. Asimismo a esta compañía se le puede considerar innovadora, y que además, está desarrollando a la innovación como una capacidad crítica por medio del aprendizaje.

❖ ***H2 = El clima laboral influye de forma positiva en las competencias esenciales, en los resultados de la empresa y en la innovación de la PYME.***

En investigaciones conducidas por Richards, Aldrige y Gaston (1988); Nystrom (1990); Mumford (2000) y Ruiz, García y Llórens (2008) se obtuvo como una de las conclusiones principales la clara relación entre el clima organizacional y la innovación. Según los autores mencionados, es posible inferir que el clima prevaleciente en una empresa puede impactar en una innovación técnica o bien estructural. La importancia de un clima abierto al cambio es fundamental para la generación de ideas innovadoras por parte de los empleados como ya lo hemos comentado en párrafos anteriores.

En el cuadro 1.1 se está haciendo referencia a algunos autores en cuyos trabajos ha aparecido, de forma explícita, la relación (en la mayoría de los casos positiva) que existe entre el clima laboral y la innovación. En dicho cuadro también se hace énfasis en las manifestaciones tangibles, mediante las cuales fue posible reconocer la relación entre las dos variables que se plantearon.

Cuadro 1.1 Relación entre el clima laboral y la Innovación. Aportaciones de autores.

Autor	Dimensiones del clima laboral	Tipo de relación con la innovación
Abbey y Dickson (1983)	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia de acción y comportamiento de los miembros de la organización • Compromiso de los miembros de la organización con las metas fijadas. • Reducida presencia de tensiones emocionales e interpersonales en la organización. • Apoyo y estímulo hacia el desarrollo de nuevas ideas y respuesta rápida a nuevas oportunidades • Reconocimiento tanto intrínseco como extrínseco. • Predisposición al riesgo y a la experimentación de propuestas innovadoras e ideas. 	Relación positiva
Van Gundy (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Recompensas ligadas al desempeño del personal • Propensión al riesgo por parte de la empresa. • Apoyo para la creatividad • Compromiso personal de los miembros de la organización • Involucramiento de los altos mandos de la organización • Nivel moderado de ambigüedad del trabajo. 	Relación positiva
Nystrom (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a nuevas ideas • Apoyo al riesgo, a los retos. 	Relación positiva
Ekvall (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a nuevas ideas • Promueve a libertad, a los retos, a la toma de riesgos y al debate. 	Relación positiva
Saleh y Wang (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • El clima laboral no es un factor importante en la generación o restricción de la innovación. 	No es determinante
Woodman et al. (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de recompensa 	Relación Positiva con el comportamiento creativo
Amabile et al (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Anima a la creatividad, autonomía • Recursos suficientes • Muy poca presión 	Relación positiva con el comportamiento creativo y la innovación.
Szymanski y Varadarajan (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta • Apoyo en la búsqueda de nuevas y más eficientes formas de hacer su trabajo 	El clima organizacional modera la relación entre la información de mercado y la generación de ideas de nuevos productos.

Fuente: elaboración propia basado en Llórens, F.J. et al. (2003)

De la misma forma, en la figura 1.1, se define la relación entre innovación y cultura organizacional. Si bien la cultura no es una de las variables del estudio, clima y cultura

son dos conceptos íntimamente ligados, dado que las manifestaciones tangibles de la cultura no son otra cosa que parte de las contingencias organizacionales y que estas, conforman a su vez al clima organizacional.

Figura 1.1 Determinantes del clima organizacional que influyen a la innovación.



Fuente: Elaboración propia basado en Martins y Terblanche (2003)

Como se observa en la figura 1.1, es importante mencionar que algunos de los factores que establecen como fundamentales para la generación de una cultura basada en la innovación son: el comportamiento, la estructura, la estrategia, la comunicación y los mecanismos de apoyo (Martins y Terblanche, 2003) Estos factores involucran dentro de sí, las distintas formas de trabajar de las empresas, incluso explican las tácticas y parte de la operación diaria de las empresas dentro de cada uno de estos factores. Por

ejemplo, se está hablando en el cuadro sobre el comportamiento que propicia la innovación, en este renglón, se encuentra el “manejo positivo de los errores” y también la “cultura de aprendizaje continuo” ambas herramientas, o sugerencias que tienen todo que ver tanto con la cultura organizacional como con el desarrollo de competencias esenciales.

El clima organizacional que favorece el desarrollo de la innovación, y en consecuencia, el desarrollo de las demás competencias esenciales, se encuentra, según Tucker, “en el aire” y es creado por prácticas, procedimientos y recompensas. Si el clima es favorable para la innovación, se podrá percibir que la gente está dispuesta a dar todo de sí, para lograr aquella meta que parece inalcanzable; trátase de un nuevo producto, un nuevo modelo de negocios o la apertura de un nuevo mercado. La organización se percibe a sí misma como creadora de su futuro más que la administradora de su pasado (Frederickson, 2000; Tucker, 2001).

La organización con un clima favorable para la innovación y, por ende, para la competitividad, es aquella que provee el contexto para que la gente colabore en grupos, equipos, divisiones y departamentos sin límites, fronteras o miedos. La empresa que logre visualizar a la innovación como el desafío más grande a desarrollar como una de sus competencias esenciales, será aquella que logre el éxito en el futuro inmediato, ya que no hay nada que perder y si todo que ganar.

❖ ***H3 = La innovación influye de manera positiva en los resultados de la empresa.***

Dumaine (1991) resalta la relevancia no sólo de concebir la innovación como parte misma de la cultura, sino de la necesidad de administrar dicha innovación incentivando a los trabajadores o empleados a sugerir procesos nuevos, incluso productos nuevos a generarse por la empresa y a no castigar a los empleados si sus sugerencias no obtienen el éxito planeado. Esto último nos dice que además de pensar en la innovación como una fuente importante de generación de ideas y mejora de la empresa en su conjunto, también debiera instituirse como uno de los pilares más importantes de la cultura empresarial, dándole incluso el título de valor que merece (Gómez, 2001). Estudios recientes nos ofrecen resultados sobre la necesidad de identificar las barreras culturales que impidan la innovación en una empresa (Hernández et al., 2010)

Empresas como Intel Corporation y Johnson & Johnson, en las cuales la actitud hacia el error no es la de castigo y crítica, fomentan que los empleados sugieran formas nuevas de trabajo, mejorando la productividad dentro de sus puestos, propiciando así mejores resultados para las empresas. Apoyando lo anterior, O'Reilly (1989) describe seis normas que pueden propiciar la innovación por medio del fomento a la creatividad y a la implementación, y son: *tomar riesgos, generar apertura a ideas nuevas, recompensar el cambio, generar objetivos comunes, permitir la autonomía y creer en las acciones que se llevarán a cabo.*

Por otro lado, Lussier (1997) agrega y modifica algunas de estas seis normas sugeridas por O'Reilly (1989), argumentando que las características que él propone son las que

diferencian a las empresas innovadoras de las no innovadoras, sin importar su tamaño. Estas características son:

- 1) Motivación para asumir riesgos.
- 2) Desarrollar en los empleados la capacidad de intraemprededor (*intrapreneur*) cuyo significado tiene que ver con que el generador de la idea sea el encargado de llevarla a cabo de principio a fin, contando con los recursos que la empresa pueda asignarle haciéndose el mismo el administrador de dichos recursos; ya se ha demostrado en estudios empíricos la relación entre el *intrapreneur*, la innovación y la transformación de la empresa (Rodríguez et al., 2003).
- 3) Contar con sistemas abiertos, para ser modificados y adecuados a las nuevas actividades que van surgiendo.
- 4) Poner más énfasis en los resultados que en los medios para lograrlos con el fin de que el dueño de la idea no se desmotive o pierda el interés para cumplir con su objetivo.
- 5) Aceptación de la ambigüedad y las ideas poco prácticas.
- 6) Tolerancia al conflicto, que inevitablemente surgirá cuando se trate de conciliar objetivos con otras personas.

Jones (1998) señala que la cultura organizacional juega un rol importante en dar forma y promoción a la innovación ya que los valores y normas establecidos pueden reforzar el espíritu emprendedor (*intrapreneur*) y permitir así que la organización responda rápida y creativamente al medio ambiente cambiante generando de manera obvia mejores resultados tanto financieros como generales a la empresa.

Los resultados de una empresa no siempre han estado relacionados con el reconocimiento, fomento y desarrollo de la innovación en la empresa. Sin embargo, se tienen resultados de estudios que demuestran la relevancia que tiene el reconocer a la innovación como una variable fundamental en la mejora tanto financiera como general de una organización (Dumaine, 1991; O'Reilly, 1989; Martins y Terblanche, 2003) y por lo tanto la relevancia también de incluir esta variable como parte de este estudio por su relación directa con los resultados a obtenerse de una empresa.

1.3 .METODOLOGÍA APLICADA EN LA INVESTIGACIÓN

Para realizar un trabajo de investigación respetando una metodología científica, se debe partir de una definición de la ciencia, que se entiende como “el conocimiento ordenado y mediato de los entes y sus propiedades, por medio de sus causas (Sanguinetti, 1994: 167). Esto implica, en este trabajo, analizar, por medio de sus causas o principios, las propiedades de la empresa y los fenómenos que ocurren en la misma. Dicho conocimiento se debe construir mediante procedimientos claros y explícitos que se presentarán en el capítulo de metodología con mayor detalle.

Si se acepta que podemos ser científicos al delimitar el objeto de estudio y aplicar un método adecuado, entonces, ¿cuál es el método adecuado?. Los diferentes métodos de análisis, desarrollados por los científicos sociales, poseen ventajas y desventajas de

acuerdo con las características del problema a investigar. Para decidir sobre el tipo de método a emplear, se deben considerar tres condiciones (Yin, 2003): a) el tipo de pregunta de investigación que se desea resolver, b) el control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia y c) la distancia en tiempo al problema en cuestión, desde el punto de vista del analista. Cada método se aplica en situaciones específicas (cuadro 1.2).

Cuadro 1.2 Matriz para la elección de un método de investigación de acuerdo a las características del problema.

Método:	Forma de la pregunta de investigación	¿Se requiere control sobre los acontecimientos?	¿Se concentra en acontecimientos contemporáneos?
Experimento	¿Cómo?, ¿por qué?	Si	Si
Encuesta	¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿cuántos?	No	Si
Análisis en archivos	¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿cuántos?	No	Si/No
Historia	¿Cómo?, ¿por qué?	No	No
Estudio de casos	¿Cómo?, ¿por qué?	No	Si

Fuente: Yin (2003:5)

Muchas preguntas del tipo “qué”, son exploratorias o descriptivas y se responden realizando encuestas o consultando bases de datos; por ejemplo: ¿qué tipo de competencias esenciales sostienen la ventaja competitiva de las empresas de la industria del calzado del estado de Jalisco en México? Las preguntas “cómo” y “por qué” son más explicativas y conducen a la utilización de estudios de casos, la historia y los experimentos porque tratan con acontecimientos encadenados que se desarrollan en el tiempo, más que con frecuencias, que se privilegian en el uso de las encuestas; por ejemplo: ¿cómo influye el clima laboral en la innovación de las empresas de la industria del calzado?

Se partió, para la realización de este trabajo, de un análisis y diagnóstico del sector calzado, tanto en el plano local, nacional como en el internacional. Para una primera aproximación realizamos una investigación de carácter documental en bibliotecas de universidades, en instituciones gubernamentales como el INEGI² y la SE³, en las cámaras de los sectores cuero y calzado y complementamos dicha información con entrevistas realizadas a empresarios de los sectores mencionados.

Para identificar la percepción que tanto empleados de primera línea como supervisores y directivos de las PyME del sector calzado del estado de Jalisco tenían de sus competencias esenciales, la innovación que sus empresas ofrecían y la relación que

² Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática de México

³ Secretaría de Economía de México

guardaban estas dos variables con el clima laboral que se vivía dentro de sus organizaciones, nos dimos a la tarea de generar una encuesta, que fue realizada bajo la base de un enfoque cuantitativo. Este enfoque se caracteriza por la recolección y análisis de datos para dar respuesta a nuestras preguntas de investigación y también para poder aceptar o rechazar las hipótesis planteadas anteriormente. El enfoque cuantitativo descansa en la medición numérica y el uso de la estadística para establecer una descripción más exacta de lo que sucede en un momento y en un grupo determinado (Leedey y Ormond, 2001; Schmelkes, 1998). Sin embargo, como también hicimos uso del estudio de caso, este trabajo puede ser representativo de un estudio de enfoque mixto. En este sentido, los enfoques cualitativo y cuantitativo son considerados complementarios (Blaxter, Hughes y Tight, 2000).

La evidencia recolectada de manera cuantitativa puede indicar, como en este trabajo, relaciones entre variables que no resultan evidentes para el investigador; además sirvió tanto para mantener distancia ante los relatos y percepciones subjetivas, y a veces falsas, de las entrevistas personales realizadas para el estudio de caso, como para reforzar los hallazgos cuando se confirmaban de manera cualitativa. Los datos cualitativos son útiles para comprender la racionalidad o la teoría subyacente que revelan las relaciones encontradas de manera cuantitativa. Es por eso que en el capítulo de resultados en primer lugar se mostrarán las relaciones entre las variables que encontramos mediante la encuesta para después exponer los hallazgos y conclusiones del estudio de caso.

El propósito de usar, de manera combinada, tanto la encuesta como el estudio de caso fue el validar la información recolectada en la encuesta usando varios caminos y así lograr una *triangulación*, también conocido en la investigación social como operacionalización múltiple o validación convergente (Berg, 2001:5).

1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Con el fin de cumplir los objetivos de investigación que hemos planteado, se ha estructurado el trabajo en siete capítulos (Cuadro 1.3). En el primero de ellos se plantea de forma general la panorámica del trabajo y el contenido de la presente tesis.

En el capítulo segundo se presenta toda la base teórica donde descansan las hipótesis, iniciando con la teoría de recursos hasta llegar a las capacidades dinámicas y las competencias esenciales. En este mismo apartado se encuentra la revisión teórica para las otras dos variables como son el clima organizacional y la innovación. Al revisar la parte teórica sobre el clima laboral se hace una diferenciación entre éste y la cultura organizacional, las diferencias y similitudes entre estos dos términos y la elección del clima laboral como objeto de estudio para fines de este trabajo. Posteriormente se revisa la variable innovación, haciendo una distinción entre ésta y la creatividad.

El tercer capítulo se refiere al contexto de la PyME en general y las características de la misma en México. A lo largo de este apartado, se encuentra la información sobre el contexto donde se desarrolla la presente investigación; se hablará acerca de la PyME mexicana y la industria del calzado en los contextos internacional, nacional y local,

asimismo se aportan datos en este apartado concernientes a la problemática que viene sufriendo el sector de estudio en años recientes, también se incluye una delimitación de la problemática en cuanto a los actores involucrados.

El cuarto capítulo versa sobre el planteamiento del modelo de detección de competencias esenciales que se está proponiendo. En este capítulo se expone de manera detallada la propuesta metodológica, paso por paso, la cual tiene bases teóricas de corte administrativo principalmente, haciendo énfasis en la detección de las competencias esenciales y la forma de instrumentarlas no solo en otras empresas del sector como ya se había comentado, sino en otras PyME de características similares en México y en otros países de contextos afines

En el capítulo cinco se presenta la forma en la cual se realizó la investigación empírica: desde cómo se obtuvo el tamaño de la población (que constó de 136 empresas del ramo con características de PyME descritas anteriormente) hasta la definición de los ítems utilizados para medir cada una de las variables del estudio. En este mismo apartado, se hace referencia a la base teórica de la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales, como parte de la evaluación y medición de confiabilidad de las hipótesis que se plantearon y los resultados obtenidos en la aplicación de este modelo, que fue trabajado en el paquete AMOS versión 7.0. Por último, se analizan a detalle las conclusiones que aportó el estudio de caso donde se intervino a la empresa “Exclusivos NAPOLI”.

En el capítulo seis se hace un análisis de los resultados obtenidos al procesar la información derivada de la encuesta y finalmente en el capítulo siete se encuentran las conclusiones a las que se llegó después de terminar el trabajo y las posibles líneas de investigación futuras que sugerimos.

Cuadro 1.3 Estructura de la tesis.

Parte:	Contenido:	Capítulo:	Título:
Primera	Planteamiento general, objetivos e hipótesis	Uno	Introducción
Segunda	Fundamentos teóricos y contexto de la investigación	Dos	Delimitación conceptual
		Tres	El contexto de la investigación: la PyME y la industria del calzado
Tercera	Propuesta del modelo y métodos y técnicas de la investigación propuesta	Cuatro	Propuesta de un modelo de detección de competencias esenciales para la PyME.
		Cinco	Metodología de la investigación
Cuarta	Presentación de resultados y contraste de las hipótesis planteadas	Seis	Resultados y contrastación de las hipótesis
Quinta	Conclusiones, recomendaciones y líneas futuras de investigación	Siete	Conclusiones

2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.

Este capítulo se divide en tres apartados, cada uno de los cuales recoge las aportaciones acerca de las tres variables centrales del estudio: las competencias esenciales, el clima organizacional y la innovación. En cada uno de estos apartados se encuentran revisiones críticas a distintas aportaciones de autores reconocidos en el estudio de cada variable, análisis de modelos de estudio en cada una de ellas, contrastes entre variables y temas afines.

2.1. LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y LAS COMPETENCIAS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN.

Como punto de inicio podemos decir que los recursos y capacidades y las competencias esenciales de la empresa están casi siempre relacionadas con el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible por parte de las empresas que las dominan, desarrollan y renuevan constantemente. Más aún, la detección y desarrollo de las competencias esenciales debe surgir, no del ingenio del empresario, sino de un ejercicio formal de dirección estratégica que debe llevarse a cabo en conjunción con todo el personal de la empresa.

Al respecto, podemos agregar que la dirección estratégica para empresas con las características que describimos y nos ocupan en este estudio es importante por varias razones, entre las que destacan: proveerle un rumbo definido a la empresa, reducir significativamente el impacto del cambio, disminuir el desperdicio de recursos y también ayudar a establecer los estándares para facilitar el control (Robbins, 1998). Pero más allá de estas razones que podrían parecer obvias, está aquella relacionada con que la dirección estratégica permite a la empresa identificar las competencias esenciales. Esto hace que se desarrolle la ventaja competitiva y significará a la larga el generar las herramientas necesarias para mantener el liderazgo y la continuidad en la empresa (Bartol y Martin, 1994; Porter, 1985). De lo anterior se desprende la necesidad de explorar la relación entre la detección de las competencias esenciales de las empresas que son base de este trabajo.

Además de lo anterior, el estudio del tema de las competencias viene a apoyar uno de los programas que el Gobierno Federal Mexicano ha puesto a disposición de la industria del cuero y del calzado, donde no se menciona exactamente qué son las competencias pero sí se menciona la inclusión de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la Secretaría de Economía (SE) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) formando parte de los agentes involucrados en esta labor de ayuda y apoyo a la generación de una fuerza productiva con multihabilidades y una generación de empresarios con nuevas y modernas capacidades gerenciales.

2.1.1. Teoría de recursos y capacidades.

Para poder tener una visión sobre el término mismo de la teoría de recursos y capacidades (TRC), se hará una revisión sobre este tema como antesala para el tema de competencias esenciales, ya que como se observa más adelante, ambos temas se interrelacionan, complementan y en algunos casos se derivan uno de otro.

A lo largo de casi cinco décadas se ha tenido la inquietud de varios estudiosos sobre el descubrimiento de lo que hace a una empresa ser más competitiva que otra, sobre lo que la hace sobresalir dentro de un ambiente muy competitivo y por ende, lo que la vuelve única e inimitable. A finales de los años cincuenta, la psicóloga británica Penrose (1959) ya tenía una idea muy clara de la respuesta a estos cuestionamientos, argumentando que las empresas de su época contaban con recursos en sí mismas que permitían el desarrollo de procesos, que a lo largo del tiempo, y por medio de la experiencia y dominio de estos, se podría llegar a obtener la diferenciación y con ello la ventaja competitiva. No obstante, también señalaba que no era suficiente contar con dichos recursos ya que estos no aportan competitividad en sí mismos, lo que aporta verdadera valía a la empresa son los servicios que dichos recursos reportan.

Penrose (1959) descubrió que las condiciones del mercado no limitan el crecimiento *per se* de la empresa sino que son la adaptabilidad de la empresa a dicho ambiente y la diferenciación; es decir, depende del uso que se les dé a los recursos es cómo se logrará el crecimiento. Aún con todo, existe un riesgo latente que vale la pena destacar: los recursos también pueden limitar el crecimiento de las empresas. De ahí que a esta psicóloga británica se le confiera la “maternidad” de la teoría de los recursos, al menos en sus ideas fundamentales.

Posteriores a Penrose, vinieron otros autores quienes dieron mayor forma a la TRC. Entre ellos, podemos destacar la aportación de Selznick (1957), quien introduce formalmente el término “capacidades distintivas” resaltando que el encontrar aquello que la empresa hace “realmente bien” y de forma distinta a las demás, puede generar a la postre su éxito en el futuro. A la aportación de Selznick se le agregan otras contribuciones relevantes, como es la de Andrews (1971). Este autor justifica que las capacidades y los recursos apoyan al logro de objetivos. Por su parte, Richardson (1972) y Loasby (1999) además señalan que las capacidades están conformadas por conocimiento, experiencias y habilidades adecuadas que sumadas todas permitirán el crecimiento y ventaja para la empresa.

Adicionalmente, Wernerfelt (1984) define un recurso como todo aquello que puede ser clasificado como una fortaleza o una debilidad para la empresa. Más formalmente, podemos decir que los recursos son todos aquellos activos (tangibles o intangibles) que se encuentran unidos semipermanentemente a la empresa. Ejemplos de estos recursos son: nombres de marca, conocimiento de la tecnología, contratación de personal calificado,

contratos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, etc. (Wernerfelt, 1984).

La clasificación de los recursos con un formato un poco más formal es algo que propusieron Chatterjee y Wernerfelt (1991), como parte de una investigación donde los autores recomiendan la TRC como base para la diversificación de las empresas. Dentro de sus hipótesis, estos autores sugieren la siguiente clasificación de los recursos:

- ✓ *Recursos físicos*: planta y equipo físicos
- ✓ *Activos intangibles*: marca y capacidad de innovación
- ✓ *Recursos financieros*: liquidez interna y fondos externos.

En línea con esta misma aportación de Chatterjee y Wernerfelt (1991); otros autores afirman que la diversificación se convierte por sí misma en otra línea de investigación dentro del estudio de la TRC. Al respecto se afirma que una de las razones que justifican la diversificación consiste en distinguir por un lado, que dicha diversificación pueda ser generada por la intención de explotar explícitamente los recursos que posee la empresa y por otro lado, que la diversificación se utilice como medio para mejorar los resultados en un futuro provocado por los malos escenarios de permanecer en los negocios actuales. En cualquiera de los dos casos, se habla de la optimización de los recursos ya sea para mejorar la situación actual en los mercados conocidos, o explorar otros horizontes debido a que en los actuales no se prevé que exista mejoría en un futuro próximo (Ordoñez, 2001).

Diez años después, Wernerfelt (2001), a propósito del décimo aniversario de la publicación de su primer artículo, comenta el poco interés por el tema de los recursos en la década de los ochenta, y su increíble explosión por parte de las empresas en el lustro que comprende la primera mitad de los noventa. En la última mitad de los noventa e inicios de este nuevo milenio, este tema ha llevado a los estudiosos a un profundo análisis sobre la implementación de la TRC dentro de las empresas de diferentes tamaños y culturas (Barney, 1991, 1997, Peteraf, 1993; Chatterjee y Wernerfelt, 1991; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

La diferencia central entre los deportes y los negocios es que en los negocios los patrones de entrada y salida aseguran que todas las empresas siempre podrán ser comparadas contra la mejor, no importando el mercado en que decida competir. Los segundos mejores competidores serán forzados a salir del mercado, dejando una situación que a diferencia de cualquier disciplina deportiva, no contempla segundas divisiones. Las empresas que no diseñen estrategias basadas en los recursos (TRC) no serán capaces de sobrevivir en este tipo de ambientes (Wernerfelt, 1995).¹

¹ Traducción propia.

La frase anterior nos habla de la importancia de la TRC no sólo para este autor y sus contemporáneos, sino para los empresarios y dueños de empresas en todas partes del mundo. Lo que creemos que es relevante del párrafo extraído del artículo de Wernerfelt (1995) es la forma en la que este autor compara con la vida cotidiana los conceptos fundamentales, que le han dado la importancia que actualmente tiene la teoría de los recursos en el ambiente empresarial.

Al continuar con la revisión de las bases y los fundadores de la TRC, otra de las aportaciones que es muy relevante es la de Barney (1997) quien propone un esquema sobre el cual clasifica la importancia de los recursos de una empresa, este esquema llamado VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable and Organized*) genera por medio de ciertas preguntas una clasificación muy clara sobre cada uno de los recursos que posee la empresa. Dichos cuestionamientos, basan sus interrogantes en la búsqueda y profundización del porqué es clasificado tal recurso como fundamental, dándole la categoría de capacidad, así, por ejemplo para determinar la inimitabilidad se puede hacer la pregunta “¿las empresas que carecen de determinados recursos afrontan una desventaja de coste con relación a las empresas, que por el contrario ya los poseen?” (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006a:141).

Desde la perspectiva de TRC, la empresa es concebida como una unidad, un único y organizado grupo de activos, que es creado, renovado y mejorado con el paso del tiempo. La aceptación del concepto de una empresa como una unidad o un todo conformado por recursos y capacidades ha generado interés en identificar la naturaleza de esos recursos y en la evaluación de su potencial para generar ganancias (Vivas, 2005:662).

Es así como la Teoría de Recursos influencia la forma en la cual se logra la ventaja competitiva de una empresa desde una perspectiva interna y como ésta puede ser sostenida a lo largo del tiempo (Barney 1991; Teece et al, 1997; Wernerfelt, 1984). Dado lo anterior, los recursos conforman la base de la creación única de valor y sus sistemas relacionados, que permiten acceder a distintos consumidores y mercados de maneras particulares y que pueden conducir así a la ventaja competitiva de la empresa (Eisenhardt y Martin, 2000).

Por su parte, el modelo de Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) tiene un enfoque muy orientado hacia la cuestión tecnológica pero separan claramente las capacidades de los recursos. A diferencia de Wernerfelt (1989) quien distingue entre tres tipos de recursos (los de producción fija tanto a corto como a largo plazo, los recursos intangibles como marcas y patentes y los recursos humanos y organizacionales) estos autores determinan los recursos divididos solo en dos partes, los tangibles y los intangibles y consideran que ambos son indispensables para la subsistencia de la empresa. Sin embargo, como podemos observar, todos coinciden en la forma en que son nombrados sin importar si dichos recursos se pueden potenciar o consolidar en un corto o en un largo plazo. A continuación presentamos los recursos tangibles de acuerdo a los autores mencionados (Cuadro 2.1):

CUADRO 2.1
Los Recursos Tangibles

Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de la empresa para pedir prestado en base a su salud financiera. ➤ Capacidad de la empresa para generar fondos internos
Recursos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Complejidad y ubicación de la planta y el equipo de una empresa ➤ Acceso a las materias primas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación, experiencia, buen juicio, inteligencia, discernimiento, adaptabilidad, compromiso y lealtad de los administradores y trabajadores de una empresa.
Recursos de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La estructura formal de informes de una empresa y sus sistemas formales de planificación, control y coordinación.

Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999: 92

Por otro lado, los mismos autores también nos describen de forma detallada lo que significan los recursos intangibles para una organización (Cuadro 2.2):

CUADRO 2.2
Los Recursos Intangibles

Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inventario de tecnología, como patentes, marcas registradas, derechos reservados y secretos comerciales ➤ Conocimientos que se requieren para aplicarlo con éxito
Recursos para la innovación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empleados técnicos ➤ Instalaciones para la investigación
Reputación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reputación ante los clientes (nombre de marca, percepción de la calidad del producto, su duración y confiabilidad) ➤ Reputación ante los proveedores (para establecer interacciones y relaciones eficientes, eficaces, de apoyo y que ofrezcan beneficios mutuos)

Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999: 93

Como podemos observar, será complicado para una PyME el poder detectar a simple vista las diferencias entre los recursos y las competencias esenciales.

Los administradores enfrentan el desafío de entender plenamente el valor estratégico de los recursos tangibles e intangibles de una empresa. El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de las capacidades de las aptitudes centrales y, al final de cuentas a logro de una ventaja competitiva. Por ejemplo, como recurso tangible, a una planta de distribución se le asigna un valor monetario en la hoja de balance de una empresa. Sin embargo, el valor de la planta como recurso se basa en otros factores, como su cercanía las materias primas y a los clientes, así como la forma en que los trabajadores

integran sus acciones a nivel interno y con otros grupos de interés, como proveedores y clientes (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999: 92-93).

Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) no hacen distinción entre lo que significan capacidades y competencias esenciales. De hecho, ellos hacen una clasificación bastante extensa de estas capacidades, mostrando que existen 4 tipos fundamentales de ellas, a saber: las *capacidades valiosas*, aquellas que crean realmente valor para la empresa mediante el aprovechamiento de las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo. Las *capacidades raras*, aquellas que solamente poseen algunos de los competidores si es que alguno las tiene, también están las *capacidades costosas* de imitar cuyo potencial de desarrollo está prácticamente vedado para otras empresas, y finalmente tenemos a las *capacidades insustituibles* que están relacionadas directamente con la ventaja competitiva de la empresa y que no tienen equivalente estratégico. Y lo anterior nos remonta a Barney (1997) quien originalmente hablaba de su esquema VRIO, pero refiriéndose a los recursos exclusivamente. De lo anterior se desprende que en este punto no esté claro para las empresas cómo hacer la distinción entre capacidades y recursos.

Antes de comenzar con el tema formal de las competencias esenciales, es fundamental hacer una clarificación pertinente en este punto. Hemos revisado ya a varios autores quienes han hecho aportaciones apuntando claramente hacia la relevancia de la distinción del tipo de recursos que existen en la empresa y en los trabajadores laborando dentro de la misma. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, no ha habido la claridad suficiente para diferenciar a los recursos y las capacidades y la relación existente entre estos dos conceptos cuyo significado dista mucho de ser igual y las competencias esenciales. Así pues, tenemos la aportación de Camisón (2002) quien propone que:

Las capacidades son las habilidades, es “saber hacer” y los conocimientos idiosincrásicos y tácticos que poseen la organización y sus miembros para el despliegue coordinado de recursos que encierran aptitudes especiales para desarrollar sistemática y eficazmente actividades que permitan la consecución de ciertos objetivos (Camisón, 2002:129).

Para este autor, la diferencia entre las capacidades y los recursos estriba en que las segundas se basan en intercambiar y desarrollar información a través del capital humano de la empresa con el único fin de desplegar los recursos con los que esta cuenta. Los recursos por lo tanto son factores que la empresa posee o controla de forma independiente, mientras que las capacidades emanan del uso conjunto y coordinado de un grupo de recursos (Camisón, 2002:128).

Ya se ha hecho referencia previamente a la intangibilidad y tangibilidad de los recursos (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999) y a la relevancia de distinguir ambos dentro de la detección tanto de las capacidades como de las competencias. No obstante, con el fin de clarificar la relación entre conceptos, habrá que decir que los recursos son lo que se tiene (*having*) mientras que las capacidades es lo que se hace (*doing*) con los recursos (Camisón, 2002) en la empresa. Pero al exponer estos dos conceptos, de ninguna forma

hay que pensar que el trabajo ha sido terminado. No basta con identificar los recursos y que éstos puedan lograr hacer más capaces a los empleados y por consecuencia a la empresa. La identificación es el primer paso para generar competencias. Sin embargo, antes de esto, es fundamental que las capacidades se adapten constantemente, es decir que se conviertan en “capacidades dinámicas”.

Definimos las capacidades dinámicas como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adaptarse a los rápidos cambios en el contexto. Las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de la organización para lograr formas nuevas e innovadoras de ventajas competitivas en condiciones de dependencia y posiciones de mercado. (Leonard-Barton, 1992). Sin embargo, la literatura también ha catalogado a las capacidades dinámicas como rutinas complicadas que emergen de procesos dependientes de factores controlados (Nelson y Winter, 1982; Teece et al., 1997).

De acuerdo a Teece, Pisano y Shuen (1997), el rol de los administradores consiste en adaptarse, integrar y reformular apropiadamente las habilidades y recursos organizacionales así como las competencias externas y funcionales. Desde su punto de vista, el término “capacidades dinámicas” se refiere a la capacidad de la empresa para integrar, mejorar y reconocer recursos tanto internos como externos así como competencias funcionales para conocer y adaptarse a los ambientes que están en constante evolución.

Las capacidades dinámicas, por lo tanto, consisten en estrategias específicas y procesos organizacionales como alianzas estratégicas, desarrollo de productos y procesos de toma de decisiones que crean valor en las empresas, dentro de mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos incluidos dentro de las nuevas estrategias de creación de valor. Las capacidades dinámicas son necesarias pero no suficientes para desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Eisenhardt y Martin, 2000).

Un elemento que va de la mano con las capacidades dinámicas es el consecuente desarrollo de las capacidades empresariales. Bueno, Morcillo y Salmador (2006a) hacen un resumen de lo que se consideran las capacidades empresariales, las cuales separan en cuatro grupos generales como son: capacidades empresariales de orden tecnológico, las capacidades de orden personal, las capacidades de orden organizativo y finalmente las capacidades de orden estratégico.

- ✓ *Las capacidades de orden tecnológico* son aquellas relacionadas justamente con todo aquel proceso e instrumento (maquinaria particularmente) que permitan la mejora en este ámbito de la empresa, sin embargo también se contempla al respecto la capacitación requerida para que estas capacidades tecnológicas puedan ser adoptadas realmente por la empresa y utilizadas a su favor.
- ✓ En segundo lugar tenemos a las *capacidades empresariales personales* que representan “un compendio de actitudes, conocimientos, aptitudes y habilidades” (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006a: 164) y que representan lo que la persona

- desea hacer, donde quiere estar y también involucran un grado de motivación especial.
- ✓ En tercer lugar encontramos a las *capacidades empresariales enfocadas a la organización*, que comprenden también el desarrollo de sistemas, organigramas y procesos para aprovechar las aptitudes y destrezas de los empleados y lograr una ventaja competitiva sostenible.
 - ✓ En último lugar, pero no por ello menos importante encontramos a las competencias *empresariales orientadas a la estrategia* donde la empresa debe preguntarse hacia dónde va y qué es lo que le permitirá llegar a su meta. A continuación se muestra un cuadro que ilustra de manera gráfica las capacidades empresariales

La siguiente cita esclarece algunas cuestiones acerca de lo comentado sobre las capacidades empresariales:

[...]. Al respecto, podemos señalar que no es posible sacar provecho de buenas tecnologías y buenas innovaciones sin personas competentes (aspectos tecnológicos-personales) que sepan usarlas adecuadamente, de la misma forma que no se puede disponer de personas competentes si no existe, primero un proyecto de empresa que defina el papel a desempeñar por la tecnología e innovación (aspectos tecnológicos-estratégicos) y cree los procesos y sistemas necesarios para catalizar y encauzar las actitudes, aptitudes y capacidades de las personas en la dirección prefijada por los responsables de la organización (aspectos estratégicos-personales y organizativos). Es imprescindible considerar el saber hacer, talento y creatividad de las personas porque, junto con los recursos tangibles e intangibles que la organización pone a su disposición, se generarán innovaciones. Las tecnologías no tienen ninguna utilidad, fuerza ni valor competitivo si no las explotan convenientemente las personas que las tienen a su disposición. (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006a: 161-162).

Entonces, ¿cuál es la relación entre los recursos, las capacidades y las competencias esenciales? ¿Cómo obtener los recursos para generar capacidades y que a su vez se transformen en competencias? En respuesta a este último punto, existen varias cuestiones que pueden hacerse para apalancar los recursos con los que deberá contar la empresa para competir en el futuro. De lo que se trata es de hacer muy eficiente lo que se tiene y tratar de obtener lo que no se tiene de la mejor forma posible y con el menor costo. Para Hamel y Prahalad (1996) quienes escriben su obra basada fundamentalmente en los trabajos de autores que ya hemos revisado (V. Gr.: Barney 1991, Teece, Pisano y Shuen, 1994; Wernerfelt, 1984, 1995) como lo veremos en párrafos siguientes, los recursos y la forma en que se obtengan sentarán las bases para poder generar ventaja competitiva. ¿Qué papel juegan entonces las competencias esenciales de las empresas?

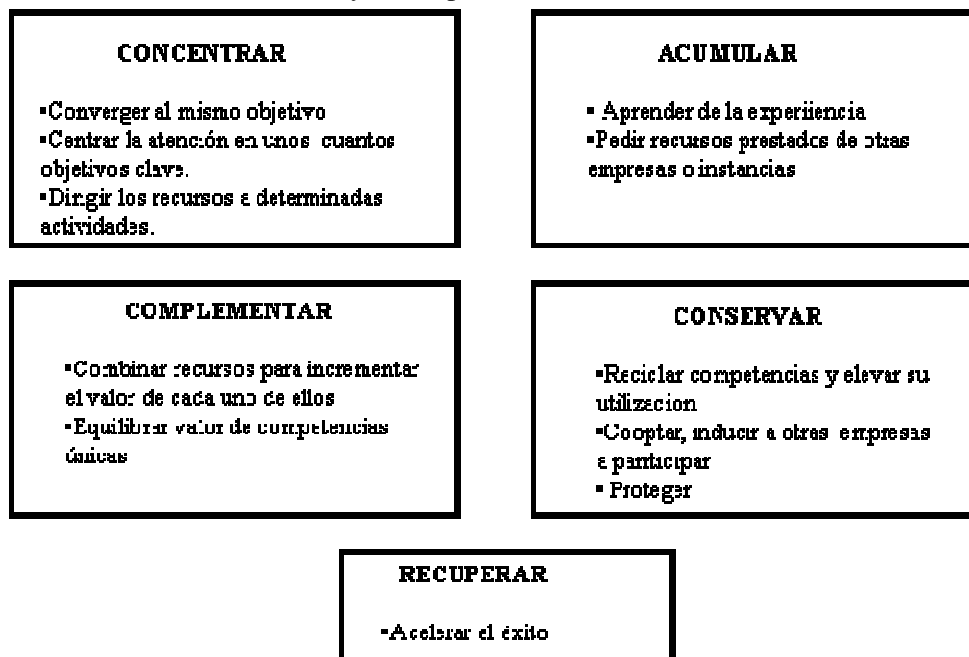
En este marco, las capacidades se obtendrán cuando se analice la forma de obtención de los recursos; es decir si se tiene claro los procesos por medio de los cuales se obtienen los recursos, se tendrá claro para las empresas, cuáles son sus competencias esenciales.

... la capacidad para aprovechar los recursos es el mecanismo último de selección, ya que selecciona a los vencedores de las víctimas en las prolongadas batallas por el liderazgo de la industria. No basta con ser el primero en llegar al futuro; también hay que llegar por menos. Los recursos pueden apalancarse de cinco maneras fundamentales: concentrándolos más eficazmente en los objetivos estratégicos clave, acumulándolos más eficientemente, complementando los recursos de un tipo con los de otro para crear un valor de orden superior, conservando los recursos siempre que sea posible, y recuperando rápidamente los recursos minimizando el tiempo que transcurre entre el gasto y el rendimiento (Hamel y Prahalad, 1996:212).

La diferencia entre los recursos y las competencias como las describen Hamel y Prahalad, está respaldada por Brunet y Belzunegui (2000), Vivas (2005), Eisenhard y Martin (2000) al afirmar que la empresa posee un conjunto de rutinas y recursos organizacionales que según como se configuren y realicen derivarán en unas competencias que serán las que marquen la ventaja competitiva. Es decir que los recursos permiten en opinión de estos autores la aplicación de una determinada estrategia que marca las prioridades, selecciona los recursos y competencias clave y la forma de potenciarlos y completarlos.

CUADRO 2.3

Las cinco formas para obtener los recursos.



Fuente: Elaboración propia con información de Hamel y Prahalad (1996).

Lo que la empresa puede realizar para hacerse de recursos que posteriormente se puedan transformar en capacidades, puede explicarse por medio del cuadro 2.3. Este esquema nos

plantea entonces una incógnita al tratar de ajustarlo al contexto empresarial, ¿cómo poder hablar a los empresarios sobre este esquema de apalancamiento u obtención de recursos y su relación con el desarrollo de sus competencias esenciales? Es una pregunta difícil de contestar, tomando en cuenta que el esquema de apalancamiento que utilizan en su mayoría tiene que ver con sus propios recursos sin tomar en cuenta que fuera de su propia empresa, existen diversas instancias gubernamentales y privadas que pueden apoyarlo. Posiblemente, como en muchos de los problemas que padece el empresariado mexicano, y sobre todo en la PyME, estamos ante dos problemas básicos: la falta de información adecuada y la falta de un ejercicio formal de planificación (Camp, 1995; García Pérez de Lema, et al. 2004)

La idea de concentrar en algunos de los objetivos primordiales de la empresa todos los recursos para salir adelante, no es desconocida para muchos empresarios, lo que es desconocido para ellos son los objetivos mismos (Camp, 1995). No se puede encauzar todo lo que se tiene hacia ningún lado, es preciso fijar claramente la dirección que la empresa deba seguir. Desafortunadamente para la mayoría de los empresarios de la PyME, todavía la palabra “planificación” es sinónimo si no de fantasía si de algo que conlleva mucho tiempo y que no vale la pena llevar a cabo (García Pérez de Lema et al, 2004).

Más allá de la misma planificación, también hay que decir que la “ejecución” es la que aniquila, ya que aún cuando se cuenta con estudios y apoyos de distintas instancias académicas, que por medio de “intervenciones”² pueden obtener guías de acción sobre las cuales realizar su planificación; no basta a los mismos empresarios, que no conformes con solicitar ayuda para instaurar las bases de un trabajo que ellos deben realizar por sí mismos, pretenden también que esta actividad quede hecha por personal externo quienes una vez terminado el ejercicio no pertenecerán a la nómina de la empresa. Lo anterior puede generar un círculo vicioso que a la larga no beneficia a ninguna de las partes; por un lado, el empresario está ansioso por mejorar, pero no por modificar cuestiones que de esencia se niega a cambiar, como el tomar decisiones estratégicas y profesionalizar su empresa, más que el conservar el poder y la centralización de la autoridad, por poner un ejemplo. Y la otra parte también sale perjudicada, ya que en el caso de los practicantes de las universidades, se ven frustradas todas las sugerencias que puedan hacer para mejorar a la empresa “intervenida”, debido a la cerrazón de los empresarios que se empeñan en tratar a los practicantes como empleados (aún cuando la universidad no les haga cargo económico alguno) y no permiten que las sugerencias de personas más jóvenes y con ideas frescas, puedan tener un impacto positivo dentro de sus empresas (Portela, 2007).

Otra forma revisada en cuadro 2.3 antes descrito, por medio de la cual el empresario puede hacerse de recursos, es complementando, y de hecho así lo hace (Derossi, 1977) dado que es algo que ha conocido y sabe hacer muy bien, ya que le desagrada el desperdicio porque

² Llamadas así por las universidades y que constan básicamente en un diagnóstico de la problemática en empresas que contratan los servicios para que alumnos de últimos semestres de carreras afines hagan sus prácticas en ellas y apliquen los conocimientos teóricos adquiridos.

sabe que lleva implícito un costo. Combina recursos dando rienda suelta a su creatividad, todo con el afán de invertir poco, y obtener mayores ganancias (Portela, 2007).

Para finalizar, con la forma en que el empresario se hace de recursos, podemos decir que el empresario mexicano también conserva por medio de la protección, ya que protege todo lo que involucra su proceso productivo y trata de llegar con esa protección a la mejora de su producto, sin embargo se preocupa más de cuánta gente trabaja para él, que de cómo se encuentra dicha gente dentro de su empresa (Derossi, 1977).

La experiencia nos dice que existe un objetivo claro en la mente de la mayoría de estos empresarios: generar ganancias. Solo faltaría entonces aplicar de otra manera las distintas herramientas revisadas, para reorientar a toda la empresa hacia la obtención de mayores recursos y que estos se reinviertan en ella para generar las tan esperadas ganancias.

Hasta este momento hemos revisado lo correspondiente a los recursos y capacidades, su forma de obtención y su relación con las competencias esenciales pero no hemos revisado a detalle el significado profundo de este último término lo cual haremos a continuación.

2.1.2 Las competencias esenciales de la empresa.

La utilización del concepto “competencia”, como tal, surge al inicio de la década de los 80, con Boyatzis después de la publicación de su libro en 1982 (*The competent manager*) donde éste autor propone que las capacidades o competencias deben diferenciarse en dos: por un lado aquellas competencias “umbral” que todos deberían poseer a un nivel mínimo y por otro lado las competencias “superiores” que caracterizan a aquellos pertenecientes al 10% más alto de desempeño. Sin embargo, aún cuando Boyatzis hace esta diferencia, no explica claramente lo que representa una competencia, menciona de una forma muy poco concreta que son un grupo de características individuales, que pueden pertenecer a distintas áreas, desde cuestiones psicológicas y de autopercepción hasta grupos de conocimientos adquiridos. Las competencias entonces, de acuerdo a este autor, pueden ser propias de personas o de organizaciones.

El método utilizado por Boyatzis para obtener las conclusiones antes descritas dejó mucho que desear incluso para él mismo ya que aplicó herramientas desarrolladas en los 50 por estudiosos de temas relacionados con recursos humanos como son Mc.Clelland, Flanagan y Herzberg (Boyatzis, 1982) cuya veracidad y comprobación distaban mucho de ser algo objetivo. Estos métodos se basaban primordialmente en percepciones de los mismos encuestados y en que ellos mismos pudieran evaluar y detectar de acuerdo a su propia percepción cuáles eran sus propias capacidades, método que dista mucho de ser objetivo.

Así con todo, este autor despierta por vez primera un interés genuino de todos aquellos relacionados con el recurso humano, de descubrir y aplicar lo que realmente significan las competencias de tal suerte que antes de terminar la década de los 80, se da una difusión enorme al concepto, desde la universidad de Harvard en los Estados Unidos donde se basa

en el estudio del comportamiento humano desarrollado por Mc Clelland, hasta Inglaterra, donde alcanza su clímax consolidándolo durante la administración de Margaret Thatcher como parte de la necesidad de ser “competitivos para la globalización”. En Francia adopta la forma de la teoría constructivista bajo el enfoque de Bertrand Schwartz (Boyatzis, 1982)

Vale la pena hacer un breve recuento de las corrientes que llevaron a generar las primeras aproximaciones hacia el estudio de las competencias. Dentro de las corrientes señaladas, destacan por su enfoque:

- ✓ *Corriente conductista:* cuyo origen se encuentra en la Universidad de Harvard, para el cual las competencias se determinan con base en ciertas características que el empleado posee y que tienen relación causal con el desempeño de todo el equipo de trabajo. Su desarrollo se basa en la observación, evaluación y en teorías de reforzamiento basadas en premios o castigos pretendiendo obtener como resultado las competencias seleccionadas. La aportación de este enfoque está enmarcada por la generación de capacidades genéricas y por otro lado limitado por las relaciones causa-efecto y la exagerada generalización de los fenómenos observados.
- ✓ *Funcionalista:* Tiene sus orígenes en Inglaterra. Este enfoque sostiene que existe una relación causal entre la problemática, el resultado y la solución obtenida. Los estudiosos de este enfoque a diferencia de los autores revisados, si hacen una diferencia muy marcada entre capacidades y competencias. Las capacidades están definidas por la combinación de atributos que hacen que el desempeño sea exitoso. Las competencias por otro lado, son diseñadas y determinadas por aquellos empleados con mucha experiencia dentro de la empresa y dentro del puesto. En cuanto a las competencias diseñadas para la estandarización de puestos, este enfoque pretende la obtención de todo un sistema de evaluación por competencias detallado al grado de saber exactamente los requisitos mínimos indispensables que requiere un candidato para ser contratado en cierto puesto. Esta corriente que da origen al CONOCER (PMETyC)³ en México, organismo público sobre el que volveremos más adelante. La aportación de este enfoque tiene que ver con la búsqueda de la estandarización incluso internacionalmente, sin embargo su limitación es que al incluir en la elaboración de los mapas de las competencias solamente a empleados expertos se dejan de lado aportes que posiblemente pudieran ser más novedosos.

³ El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) reanudó a partir de los años 2004 y 2005 sus actividades después de varios años de estar suspendido en labores. A raíz de dicha suspensión, en los estados de la República Mexicana surgieron distintos programas que apoyaron las normas de certificación laboral y de educación técnica como es el caso del PMETyC: Programa para la Modernización de la Educación Técnica y Capacitación que siguen vigentes hasta la fecha.

- ✓ *Constructivista*: Nace en Francia con un carácter democrático, ya que para la obtención de las competencias y los perfiles, incluyen no solo el desarrollo de las competencias profesionales sino que agregan las capacidades grupales tomando en cuenta los objetivos de las personas y las del grupo. Dado lo anterior, su aportación se relaciona más con una cuestión de metodología donde este enfoque es mucho más inclusivo y basado en la participación de otros puntos de vista.

Como parte de la explosión de este concepto es en la década de los noventa permítasenos hacer referencia a distintos autores que en este periodo, generaron distintas aportaciones. Thornston (1992) afirma que una competencia es un cúmulo de caracteres de comportamiento relacionados con el desempeño laboral. Spencer y Spencer (1993) proponen una teoría basada en iceberg donde incluyen como parte de una competencia factores y amenazas tanto internas como externas que afectan y permiten predecir el desempeño laboral. Lahti (1999) menciona que el concepto de competencia esencial se deriva del nexo que permite unir qué tan competente es a nivel personal el individuo con el pensamiento estratégico de la empresa, por lo tanto el concepto de capacidad crítica se puede relacionar a nivel individual con el desarrollo de las capacidades de la empresa como un todo, generando así que la suma de las capacidades de los individuos sea igual a la suma de competencias de la organización.

Concordamos con Benavides (2002) en que son muchas las aportaciones que se han hecho sobre este tema así como los casos de consultoría a diversas compañías que han permitido generar modelos adaptados a sus circunstancias, primero de detección de competencias y después de su desarrollo, sin embargo no se ha explicitado, a pesar del tiempo transcurrido desde sus inicios, claramente el término competencia. No hay pues un consenso oficial general sobre metodologías ni uso de términos, por lo que cada país y entidad ya sea privada o gubernamental, ha adoptado los que considera más relevantes (Lahti, 1999).

Una de las aportaciones más importantes en la década pasada es la de Hamel y Prahalad (1996), quienes sugieren que para poder desarrollar una cultura que esté sustentada en las competencias esenciales, se deben seguir al menos cuatro pasos:

- 1) *Identificación de las competencias esenciales*. Lo cual tiene que ver directamente con la dirección general o bien con la primera plana de la organización. Sugieren que no se delegue la determinación de las mismas a la parte técnica de la empresa exclusivamente, ya que puede generar un sesgo hacia todas las cuestiones productivas y no realmente a la esencia misma de la empresa.
- 2) *Elaborar el plan de adquisición de las competencias esenciales*. En este paso se deberá estipular de manera detallada el proceso mediante el cual se podrán adquirir nuevas competencias, así como el proceso para desarrollar en su totalidad las ya obtenidas.

- 3) *Adquirir las nuevas competencias esenciales.* Este paso especifica la procedencia concreta de las mismas.
- 4) *Utilizar las competencias esenciales.* El paso final donde se deben usar las competencias nuevas así como las ya desarrolladas por la empresa, integrándolas al plan general de la misma.

Alles (2000) sugiere un esquema que agrega algunos pasos a los descritos por Hamel y Prahalad (1996) presentados para poder trabajar en una empresa latinoamericana con un enfoque basado en competencias:

- 1) Definir la visión y misión de la compañía
- 2) Definición de competencias por la alta dirección de la compañía
- 3) Prueba de las capacidades en un grupo de ejecutivos de la organización (hacer una revisión basado en la definición para verificar si la primera plana de la compañía cuenta con dichas competencias)
- 4) Validación de las competencias
- 5) Diseño de los procesos de recursos humanos por capacidades
- 6) Después de contar con los pasos anteriores, los pasos para la implantación de un sistema basado en capacidades son:
 - a. Definición de competencias por puesto
 - b. Definición de los grados (escala de evaluación)
 - c. Diseño de perfiles profesionales
 - d. Análisis de las competencias de las personas
 - e. Implantación del sistema.

Sobre lo dicho por Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), recordemos que su aportación es importante en el sentido de que separa los recursos de las competencias esenciales de la organización, mucho más claramente incluso que Hamel y Prahalad (1996), sin embargo de ninguna forma explican la manera en que dichas competencias podrán detectarse y tampoco explicitan de qué forma estas competencias podrán provocar una ventaja competitiva.

En nuestra opinión, los modelos descritos están aportando información relevante y son al igual que otros trabajos y autores que se mencionan más adelante, muy importantes y conforman juntos el corazón mismo en que está basado este trabajo, sin embargo, dichas aportaciones contienen una visión muy parcializada dependiendo de su contexto y de sus paradigmas. De ahí la importancia de generar modelos adecuados a lo que la realidad de las PyME iberoamericanas puedan requerir.

Una definición que ayuda a clarificar el concepto de competencias esenciales, aún cuando esté ceñido a un marco meramente organizacional, es la de Schvarstein (2003: 72-73):

Las competencias organizacionales (esenciales) son un conjunto de competencias integradas y de recursos disponibles para que sus miembros puedan llevar a cabo

los propósitos de la organización en el marco de las relaciones prescritas por sus respectivos roles. Y en particular diré que una organización será socialmente competente si tiene las capacidades y los recursos necesarios para que sus integrantes puedan satisfacer sus propias necesidades sociales y las de los miembros de su comunidad en el Marco de las relaciones prescriptas por la función social de sus respectivos roles.

Tenemos además la opinión de Arias Galicia (2001), sobre lo que él llama las “capacidades laborales” o lo que en México se ha dado en llamar “competencias laborales”, aún con ello la parte rescatable de esta definición es aquella que incluye al igual que Schvarstein lo referente a la inclusión del empleado y de ahí la relevancia al incluirla:

...Son el conjunto de conocimientos, habilidades (incluidas las sociales) y valores cuyo resultado es el máximo desempeño en un trabajo, en muchas ocasiones bajo circunstancias variadas e imprevistas, alcanzando cada vez mejores estándares y tecnologías así como incrementos en la calidad de vida. Se trataría entonces de capacidades para la vida. (Arias Galicia, 2001)

Davenport (2000) hace una diferencia clara entre lo que considera las competencias de la empresa y las competencias individuales. Las capacidades organizativas según este autor son las destrezas colectivas de la empresa y son diferentes a las capacidades individuales porque estas últimas constituyen el capital humano. Las empresas, según este autor harán realidad su estrategia concentrando sus competencias organizativas en el logro de una posición ventajosa en el mercado (ventaja competitiva). Desde nuestro punto de vista, Davenport (2000) coloca al personal como un ente aparte que generará a la larga que las competencias de la empresa se conviertan en la ventaja competitiva de la misma. En los demás enfoques revisados el factor humano llevará a la empresa a lograr su ventaja competitiva como un todo que involucra a los participantes y no como una entidad que requiera un trato diferente.

Sin embargo, no es posible dejar de lado el factor aprendizaje dentro del desarrollo mismo de las capacidades individuales. “El aprendizaje es un proceso de incorporación de conocimiento en la mente del sujeto o internalización de aquél con el fin de poderlo desarrollar y ponerlo en práctica” (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006a:204) y más también, “el aprendizaje organizativo es un proceso de transformación de la información en conocimiento, con el fin de facilitar el desarrollo de rutinas organizativas o de pautas de acción para el desempeño efectivo de las actividades de la organización” (Ibíd.). De las anteriores aportaciones se deduce entonces que tanto empresa como individuo aprenden y comparten sus experiencias como todo ser vivo. Aprender quiere decir tener capacidad para asimilar las ideas nuevas de otros y las experiencias, y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que la de un competidor. (...) El aprendizaje en una organización es algo más que la suma de lo que aprende cada persona. (...) éste representa los sistemas, las historias y las normas de la organización que son transmitidos a los miembros nuevos de las organizaciones. (Yeung et al. 2000: 6-9).

Cuando un individuo aprende, no necesariamente aprende la organización. Cuando las organizaciones aprenden, los individuos se convierten en agentes que de alguna manera, afectan la forma en que sus compañeros piensan, actúan y aprenden; esto nos lleva a concluir, junto con Drejer (2000) que la cultura corporativa es un proceso de aprendizaje organizacional, como lo veremos más adelante en el apartado de clima y cultura organizacional.

Esto involucra un nuevo punto de vista sobre las organizaciones ya que no se les considera máquinas para almacenamiento o procesamiento de información sino organismos vivos capaces de aprender. Y la empresa, considerada un organismo viviente aprende a partir de sus experiencias, de la toma de decisiones acertada o equivocada para resolver problemas internos y a las adversidades y ajustes requeridos para adaptarse al entorno. Es por ello que podemos concluir que el conocimiento no se encuentra tanto en los agentes sino en las interacciones que se producen entre ellos, debido a que necesitan del lenguaje y la identidad para sobrevivir (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006a:186); el proceso que aprovecha dichas interacciones para generar conocimiento y desarrollar competencias es por ende el aprendizaje.

Al respecto del aprendizaje tanto organizativo como individual, habrá que mencionar a Leonard-Barton (1995) y Drejer y Riis (1999) quienes optaron por darle precisamente un enfoque interno al concepto de competencias esenciales. Bajo esta visión interna estos autores dieron una definición que en sí misma es diferente más no contradice a autores que anteriormente se han citado. Esto amplía el concepto mismo de competencia ya que la definen como un sistema conformado por tecnología, seres humanos y elementos organizacionales (formales) y culturales (informales) y las interacciones entre estos. Estos autores proponen que una competencia consiste básicamente de 4 elementos genéricos:

1. **Tecnología (dura)** Equipo, herramientas, maquinaria, programas de software, bases de datos etc.
2. **El factor humano.** Que representa el punto focal de las capacidades.
3. **Organización.** Sistemas de planificación y control, programas de pagos y recompensas, canales de comunicación, jerarquía de responsabilidades y tareas además de otras manifestaciones de organización formal.
4. **Cultura.** Se refiere a la parte informal de la empresa. La cultura corporativa influencia a los empleados vía valores y normas compartidos que guían actividades.

Al respecto de esta separación (competencias individuales de competencias de la organización), Bergenhenegouwen, Ten Horn y Mooijman (1997) sugieren un esquema diferente sobre la definición de las capacidades a nivel individual y basado en el esquema de iceberg que originalmente Spencer y Spencer (1993) plantearan. Al igual que hace Arias Galicia (2001), estos autores dan una relevancia especial sobre el desarrollo de las capacidades individuales, para después generar las empresariales. Siempre tomando como

base al individuo y las áreas que domina y en las que realmente es competente, de ahí, desarrolla el siguiente diagrama:

Figura 2.1
Competencias humanas en forma de “iceberg”



Fuente: Bergenhenegouwen, Ten Horn y Mooijman (1997: 57)

Bergenhenegouwen, Ten Horn y Mooijman (1997) definen las partes del esquema anterior de la siguiente manera:

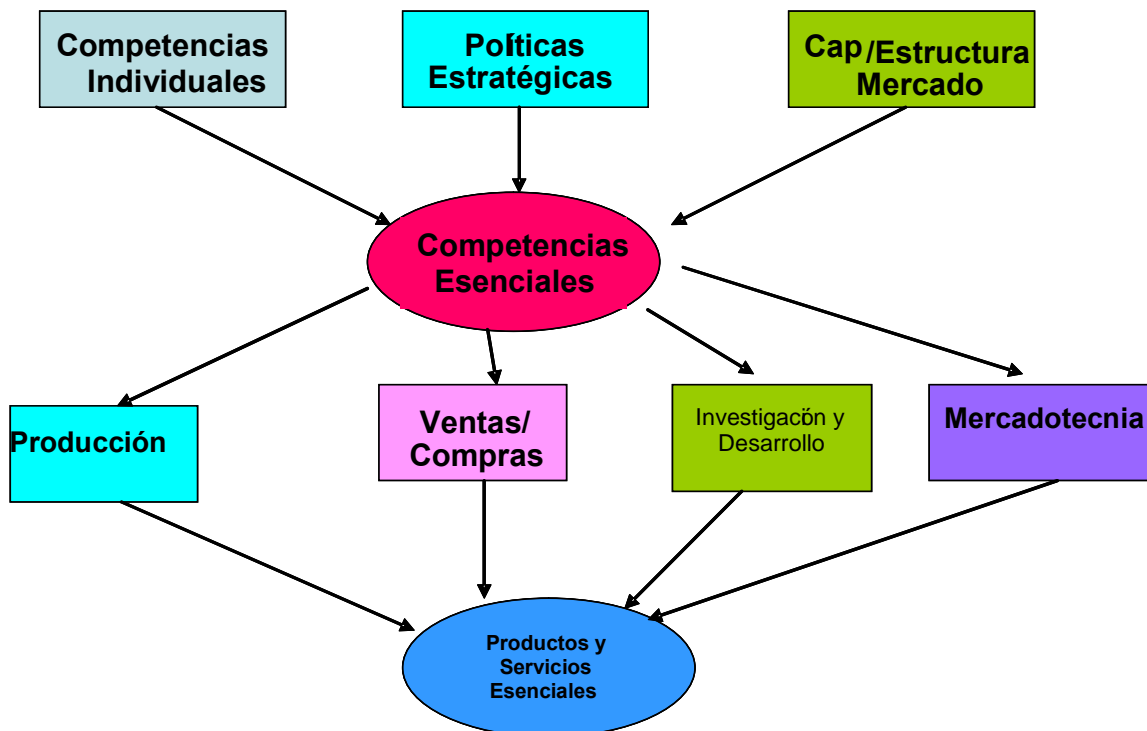
- ✓ El primer nivel del triángulo habla del “saber cómo” esto es el Know How y las habilidades que son aprendidas mediante cursos de capacitación y son documentadas por certificados o diplomas.
- ✓ El segundo nivel del triángulo se refiere a las habilidades y conocimientos que pueden ser adquiridos también en forma de capacitación pero que no solamente son aplicables a una labor particular, sino que pueden ser aplicables a diversas actividades y son muy versátiles. De hecho, tanto el nivel uno como el dos del triángulo son considerados como las competencias profesionales y vocacionales.
- ✓ El tercer nivel del triángulo clasifica a aquellas competencias relativas a las orientaciones que la persona tiene, aquellas cosas que seguirá como sus pilares en cualquier situación en que se encuentre, sea esta laboral o personal, en este nivel se reconoce la identidad del individuo. Aunado con los dos niveles anteriores, se refieren a la clasificación humana como un “paquete” inherente al sujeto que ha ido adhiriendo conocimientos a lo largo de su vida.
- ✓ El cuarto y último nivel se refiere a cuestiones sobre la imagen del sujeto de sí mismo, es este aspecto mucho de la concepción de los motivos reales por los que

se encuentra realizando ese trabajo, su auto realización y la fuente de entusiasmo para realizar la tarea que todos los días tiene que realizar.

En la anterior clasificación es muy difícil determinar las competencias a nivel individual fuera de lo que es realmente visible, como lo son el nivel uno y dos del triángulo. Sin embargo, lo que si es relevante es que la empresa debe generar el ambiente propicio para que el tercer y cuarto nivel del triángulo puedan ser visibles y se expresen en las labores cotidianas del empleado.

Al revisar el trabajo de Bergenhengouwen, Ten Horn y Mooijman (1997), podemos observar cómo no solamente destacan la importancia de determinar las competencias esenciales de las empresas, sino también la relevancia que tiene entonces el descubrir cuáles son las competencias individuales para cada participante de la organización. De esta forma, los autores proponen el siguiente esquema:

Figura 2.2 Las competencias esenciales de las organizaciones



Fuente: Bergenhengouwen, Ten Horn y Mooijman (1997: 55)

Por otro lado, tenemos el punto de vista de Kees Van der Heijden (1998), quien llama a las competencias esenciales: “competencias distintivas”. Este autor genera una mezcla de varios de los enfoques anteriores, integrando tanto recursos como competencias e involucra al empleado dentro de la misma definición:

Los siguientes ejemplos ilustran lo que son las competencias distintivas:

- *Conocimiento institucional*
 - *Capacidad institucional de investigación y desarrollo*
 - *Conocimientos de la empresa*
 - *Grupos de conocimiento funcional*
 - *Conocimiento de los sistemas de valores de los clientes*
 - *Suposiciones y valores compartidos*
- *Procesos incrustados*
 - *Estilo y compromiso de liderazgo*
 - *Enlaces en (comprensión institucional para) el mundo del consumidor*
 - *Acceso a los canales de distribución*
 - *Relaciones institucionales con el gobierno*
 - *Comunicación, sistemas y cultura internos*
 - *Identificación y compromiso del personal*
- *Reputación y confianza*
 - *Marca*
 - *Tamaño y presencia dominantes*
 - *Base instalada*
 - *Impacto financiero*
- *Protección legal*
 - *Convenios de concesión*
 - *Patentes*
 - *Propiedad de sitios importantes*
- *Activos específicos actividades*
 - *Inversiones en tamaño dominante, participación de mercado e imagen*
 - *Inversiones irrecuperables en lugares, exploración, experimentación, equipo especializado, etc.*
 - *Inversiones en economías de escala, por ejemplo, en distribución (como, bajos niveles de inventario unitario, bajo costo de entrega por unidad).*
 - *Primeras inversiones de movimiento en la capacidad de producción. (Van Der Heijden, 1998: 78-79)*

Hamel y Prahalad (1996) hacen la diferencia entre la capacidad y la competencia; para ellos la capacidad es apenas el camino hacia la obtención de una competencia esencial. Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) llaman competencia esencial a la ventaja competitiva de la empresa. Kees Van Der Heijden (1998) coincide con Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), en que el dominio de las competencias puede llevar a la empresa al desarrollo de su ventaja competitiva. Finalmente Arias Galicia (2001) afirma que las competencias inherentes al individuo, en conjunto, impactarán a la empresa donde el empleado labore.

Para nosotros, todos los enfoques defienden de forma clara sus puntos de vista, sin embargo, si analizamos un poco más a detalle encontraremos que están de acuerdo en lo esencial: la detección de estas competencias esenciales o distintivas, es lo que llevará a una empresa al éxito o al fracaso (Benavides, 2002; Drejer, 2000; Leonard-Barton, 1995); lo demás, según creemos, son cuestiones meramente de semántica.

Lo más relevante de los diferentes autores revisados es que concuerdan en que resulta fundamental para las empresas el hacer una reflexión para detectar su propio paquete de competencias esenciales. Creemos que es fundamental que cada empresa tome de cada propuesta lo que mejor se adapte a su tamaño, condiciones y contexto. Posiblemente será importante que desarrollen un proceso con el que se puedan detectar dichas competencias y posteriormente lograr instaurar un método para evaluarlas y generar por medio de ellas mayor competitividad de la empresa. La ciencia avanza en la medida en que los investigadores usen los avances de otros, independientemente de su contexto, teniendo cuidado de no aplicar modelos de manera acrítica y sin adaptarlos a una realidad diferente.

La mayoría de los empresarios, sobre todo en la PyME, consideran todavía hoy como competencias esenciales a los mismos recursos con que cuentan sus empresas, y no a aquellas cualidades que las hacen prácticamente inimitables y que han desarrollado a lo largo del tiempo de vida la empresa y, más aún cuyo impacto la ha mantenido con vida en un sector de la economía mexicana (Portela, 2007).

Hasta este punto, después de nuestra revisión bibliográfica donde encontramos diversas aportaciones, desde la inclusión de los recursos tangibles hasta la inclusión de las personas, generamos nuestra propia definición de competencias esenciales, basados en los aportes proporcionados por Hamel y Prahalad (1990, 1995, 1996), Robbins (2003), Hoskisson, Ireland y Hitt (1999), Arias Galicia (2001), Van der Heijden (1998), Davenport (2000), Bueno, Morcillo y Salmador (2006a), Drejer (2000) y Bergenhenegouwen, Ten Horn y Mooijman, (1997) se resume en lo siguiente:

Las competencias esenciales son un conjunto de habilidades, conocimientos y procesos desarrollados por las personas que trabajan dentro de una empresa y que sostienen y renuevan la ventaja competitiva de la misma.

El concepto de competencias esenciales no debe, como ya lo habíamos comentado, permanecer estático e inamovible, por el contrario, es fundamental que estas competencias evolucionen y permitan a la empresa su constante adaptación al entorno.

... Las competencias esenciales, para ser efectivas, deben estar constantemente evolucionando y cambiando vía el aprendizaje organizacional continuo. Las competencias esenciales no deben permanecer estáticas; solo aquellas empresas que continuamente inviertan y actualicen sus capacidades serán capaces de crear nuevas alternativas de crecimiento estratégico. (Lei, Hitt y Bettis, 1996: 550)⁴

Lo que aquí se propone es que se clarifiquen cuáles son las competencias esenciales para cada empresa, después se deben desarrollar y ajustarse a su medio ambiente con el fin de no permanecer estáticas, debido a que si el medio ambiente cambia al menos en una de sus

⁴ Traducción propia.

variables o entidades que se relacionan con la empresa, de manera natural sus competencias deberán modificarse y adecuarse al contexto vigente.

Es en este punto donde el concepto de competencias esenciales evoluciona hacia “competencias dinámicas”, ya que como estamos argumentando, esta evolución se da cuando aquellas competencias esenciales detectadas se adaptan, se encuentran en constante cambio y mejora permanente, es decir se encuentran modificándose y evolucionando a través de la empresa.

Más adelante se encuentra el epígrafe sobre Innovación, donde se podrá observar cómo esta información aportada por Bueno, Morcillo y Salmador (2006a) hace sentido al exponer sobre este último tema y genera lógica al buscar combinar estas dos grandes variables (competencias esenciales e innovación) en un estudio como el que nosotros planteamos.

2.1.3. Modelos para detección de competencias esenciales

Han existido distintos aportes alternativos para identificación de competencias entre los que destacan los trabajos de Rothwell y Kazanas (1993) sobre la división de 3 métodos para la detección de competencias, a saber: la copia de un modelo ya existente o bien de las mismas competencias haciéndolas propias, la copia y adaptación tomando las competencias y ajustándolas a la empresa y el 100% hecho a la medida desde cero. El punto débil de cualquiera de los métodos descritos arriba, es que están basados y dependen totalmente de factores externos y situacionales además de no verificar que en el caso de la copia de otras empresas, posiblemente quien copia no cuenta con los recursos que aquella de quien está plagiando las ideas.

Una segunda opción para detección de competencias es el *benchmarking*, donde básicamente se toman las estrategias del líder o competidor más cercano en vez de crear un modelo para sí misma, sin embargo este enfoque puede hacer que la empresa no tenga dirección propia y, como en el caso de las opciones anteriores, es posible que solamente sea basado en cuestiones externas, ajenas a la empresa que desea detectar sus competencias o que en este caso se está comparando con el líder (Mirabile, 1997).

Un tercer enfoque para la detección de competencias es el de “análisis del trabajo” (*job analysis*) que aun cuando es un enfoque interno que permite desglosar minuciosamente los trabajos (y por ende las competencias) en tareas, depende en sus resultados completamente de la pericia y experiencia de los investigadores (Spencer y Spencer, 1993; Rothwell y Lindholm, 1999).

Otro enfoque importante de mencionar es el de recolectar opiniones de los expertos. Este enfoque se lleva a cabo a través de entrevistas profundas, discusiones de *focus group* y análisis cruzados para presentarlas a profesionales y expertos tanto internos como externos y que ellos den sus opiniones sobre una posición específica dentro de la organización

(Rothwell y Kazanas, 1993). Sin embargo, justamente la gente es quien representa el mayor problema para la aplicación de esta herramienta ya que los expertos externos pueden no conocer sobre cuestiones internas en que ellos mismos pueden estar involucrados, viciando así toda la aplicación del proceso.

Finalmente, en esta revisión, tenemos otro enfoque que parece ser el más usado y que consiste en la recolección de información relacionada que puede estar conectada directamente con la detección de competencias y adaptada enteramente a una empresa en particular. Una de las razones por las que este método es muy usado es porque a través de recolección de datos masiva (encuestas) se puede obtener información general y de casi todo el personal. El problema de aplicación de este método radica en que los cuestionarios pueden o tener la redacción adecuada que pueda ser útil para el propósito o bien que el cuestionario no sea entendible para los encuestados, en cuyo caso la información recabada no será válida (Rothwell y Kazanas, 1993).

Algunos estudiosos nos dicen que uno de los principales obstáculos para establecer un modelo de detección de competencias incluyen: costo elevado, tiempo consumido, no existe una conexión con el pensamiento estratégico y alta subjetividad en la identificación de las mismas competencias (Mirabile, 1997).

Yeung et. al (2000) utilizan básicamente el último de los enfoques descrito en líneas precedentes haciendo algunas adaptaciones matemáticas y dando a conocer que el método de recolección de información masivo por medio de encuestas es el que mejor se adapta a una recolección imparcial cuando se utilizan distintas empresas aún cuando éstas estén ubicadas dentro del mismo sector de actividad. Dado lo anterior, nosotros en nuestro estudio decidimos utilizar esta técnica por ser una de las que mejor se adapta al tipo de sector con el que estamos trabajando. Las encuestas nos permitieron en la recolección obtener de manera más objetiva (en comparación con las demás herramientas que por su naturaleza permitirían el sesgo cuando se hacen entrevistas de tipo abierto) la información necesaria para lograr generar un modelo de detección de competencias tal y como lo proponemos líneas adelante.

Bai-Chuan, et al. (2006) proponen un modelo de detección de competencias orientado hacia los procesos más que a las personas. Este modelo sugiere que se tienen que hacer los análisis pertinentes tanto externos como internos basados en los procesos que agregan valor a la relación cliente-empresa y que por consiguiente agregan valor a la empresa misma generándole una ventaja competitiva. Estos autores sugieren que la detección de competencias ha estado primordialmente orientada a las actividades de recursos humanos más que a los procesos dentro de la organización, cosa que ha generado que los distintos estudios hayan arrojado información de alguna suerte sesgada ya que resulta casi imposible obtener un modelo para todo perfil de personas que laboran dentro de la empresa; cuando más se podrá obtener un perfil de puesto pero no una descripción de las competencias de una persona como parte de ese puesto. (Rodríguez, et. al 2002; Bai-Chuan, et al, 2006).

El modelo de Bai-Chuan et al (2006) ha recibido la denominación de POCCI (*Process Oriented Core Competency Identification*) por sus siglas en inglés. Dicho modelo, como se mencionó previamente, se enfoca en la detección de procesos clave para las empresas y las relaciones que dichos procesos implican entre departamentos y con el medio ambiente externo. Los pasos que el modelo describe para la detección de competencias son:

1. Identificar el valor focal que los consumidores desean. Antes que nada se debe analizar exactamente qué es lo que los consumidores desean por parte de la empresa.
2. Desarrollar la cadena de actividades de valor para satisfacer a los consumidores.
3. Reconocer y recolectar actividades con un alto valor e implicaciones estratégicas.
4. Verificar la diferencia entre lo que los consumidores desean y los recursos con los que cuenta la empresa para satisfacer dichas demandas.
5. Investigar los procesos de operación requeridos para adaptarlos a las actividades de valor detectadas.
6. Descomponer los procesos en procedimientos, paso por paso.
7. Decidir las competencias necesarias para lograr dichos procedimientos.
8. Conducir un análisis de datos mediante un sistema computacional.
9. Decidir el peso que se le dará a cada competencia detectada y a los datos analizados previamente por el sistema computacional.
10. Asignar las prioridades por el “ranqueo” de competencias arrojado por el sistema y asignado por la frecuencias en todos los pasos dentro de los procesos desarrollados
11. Proponer la competencia esencial para cada unidad de negocio, departamento, función, actividad de valor y proceso.
12. Concluir con la competencia esencial para la compañía.
13. Elaborar y estandarizar los ítems de la competencia esencial encontrada.

En el modelo presentado, podemos observar varias cuestiones positivas en su aplicación. En primer lugar, permite a la empresa reflexionar a diferentes niveles, logrando así obtener resultados sorprendentes al menos en teoría. En segundo lugar es el primer modelo que en la literatura revisada vemos formalmente estructurado por pasos para la detección de competencias esenciales, sin embargo en ningún lugar se menciona cuánto es el tiempo estipulado para cada paso o al menos una recomendación en función al tamaño de empresa donde se aplique.

Lo que más preocupa, sin embargo, es que el modelo POCCI no menciona interacciones posteriores donde se renueven estas competencias detectadas. De hecho no propone, ni siquiera, recomendaciones sobre cuántas veces al semestre, al año, al lustro se puede o debe realizar el mismo proceso para actualizar o dinamizar las capacidades detectadas lo cual deja con un resultado muy parcializado y dudas sobre la verdadera aportación del modelo. Sumado a lo anterior, analizan un par de casos sobre la aplicación de sus hallazgos y concretamente se están refiriendo a empresas grandes, dejando fuera al tamaño de empresas en el que nuestro estudio versa su aplicación. Sin embargo, hay pasos dentro del modelo propuesto que se pueden adaptar al que estamos sugiriendo en el estudio y que

con otros nombres se ha llevado a cabo en el estudio de caso que se presenta en el apartado en este mismo trabajo.

De acuerdo a un estudio realizado a nivel internacional (Yeung et al., 2000), con el propósito de conocer las capacidades de aprendizaje de las organizaciones, diseñaron, como parte del instrumento, un cuestionario que modificamos y adaptamos para nuestra investigación, no sin antes reflexionar sobre la forma en que estos últimos autores adoptaban la división entre recursos y competencias que se ha mencionado (Drejer, 2000; Hamel y Prahalad, 1990, 1995, 1996; Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999) y donde Kees Van der Heijden (1998) hace una referencia hacia las competencias distintivas. Derivado del análisis anterior es como se proponen las siguientes variables de estudio cuyos ítems se desglosan en el capítulo correspondiente a metodología.

- *Promoción:* Es el grado en que los empleados perciben que la empresa promueve o da a conocer sus productos en el mercado (Van der Heijden, 1998).
- *Marca propia:* Es el grado en que los empleados perciben que la empresa ha desarrollado una marca propia con la que da a conocer alguno o todos los productos que genera (Ibíd.).
- *Precios bajos del producto:* Es el grado en que los empleados perciben que la empresa ha puesto en el mercado productos, cuyo precio final es competitivo pero que aún con ello, no descuida la calidad (Yeung, et. al, 2000).
- *Relación con los proveedores:* Es el grado de percepción por parte de los empleados acerca de si se establece una relación de largo plazo con los proveedores de diversos insumos de la empresa (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).
- *Disminución de costos:* Es el grado de percepción del empleado sobre la capacidad de la empresa para disminuir costos sin sacrificar al personal o la calidad del producto terminado (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999; Hamel y Prahalad, 1996; Van der Heijden, 1998).
- *Inversión en tecnología (nuevas máquinas o nuevos procedimientos):* Es el grado de percepción por parte del empleado de que está laborando en una empresa cuya tecnología no es obsoleta y que está dispuesta a invertir para estar a la vanguardia y sobresalir en el mercado (Bergenhengouwen et al. 1997; Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).
- *Diferenciar los productos de nuestra competencia:* Grado en que los empleados perciben a los productos de la empresa diferentes de los elaborados por los competidores (Yeung, et. al, 2000).
- *Recompensas sobre el desempeño de los empleados:* Grado en que los empleados perciben que su esfuerzo es valorado y recompensado por la organización (Bergenhengouwen, Ten Horn y Mooijman, 1997).
- *Relaciones con los clientes:* Grado en que los empleados perciben una relación de largo plazo con los clientes de la empresa sin importar el tamaño de los mismos (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).

- *Nuevas formas de vender productos*: Grado en que los empleados perciben que la empresa se preocupa por encontrar formas diferentes de hacer llegar sus productos a los clientes (Yeung, et. al, 2000).
- *Procesos internos*: Grado en que los empleados perciben un esfuerzo de mejora en los procesos internos de la empresa (Van der Heijden, 1998).
- *Nuevas marcas*: Grado en que los empleados perciben que la empresa se preocupa por desarrollar nuevas líneas y marcas para sus productos (Ibíd.).
- *Capacitación*: Grado en que los empleados perciben que la empresa está interesada en el desarrollo de su propio personal (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).
- *Comunicación interna*: Grado en que los empleados perciben que existe una adecuada comunicación al interior de la empresa (Ibíd.).
- *Calidad de los productos*: Grado en que los empleados perciben que los productos elaborados cuentan con una calidad superior a los elaborados por la competencia (Van der Heijden, 1998).

Con base en la anterior separación de las mismas competencias, nosotros decidimos que debían a su vez ser determinadas en otros subgrupos, a saber: *competencias enfocadas al mercado* (promoción, marca propia, precios bajos del producto, nuevas formas de vender productos, nuevas marcas y diferenciar los productos de nuestra competencia, *competencias enfocadas a la relación con el entorno* (relación con los proveedores y relaciones con los clientes), *competencias enfocadas al desarrollo del personal* (recompensas sobre el desempeño de los empleados, capacitación y comunicación interna) y *competencias enfocadas al proceso de producción* (disminución de costos, inversión en tecnología, procesos internos y calidad de los productos).

Existen trabajos con casos específicos como los expuestos por Alles (2000) que aún cuando no hacen la misma división que nosotros proponemos sobre las competencias esenciales, si apoyan de forma positiva las capacidades seleccionadas a investigar.

Tanto Yeung et, al (2000) como Bergenhenegouwen, Ten Horn y Mooijman (1997), sugieren que las competencias esenciales de la empresa son la parte medular del desarrollo de la misma. Para fines del presente trabajo, tomamos como referencia las definiciones de ambos y la importancia de separar las capacidades dentro de áreas funcionales, por lo que las definiciones de nuestras variables quedan explicadas en el apartado del mismo nombre en páginas más adelante del presente trabajo.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.

En este apartado, revisaremos las aportaciones a la base teórica de la variable del clima organizacional. En primer lugar, se hará una revisión histórica sobre diversos autores sobre la misma, donde se pondrán en relieve diversos contrastes con otras disciplinas de estudio.

El clima organizacional, como segunda variable seleccionada del estudio, tendrá un tratamiento similar a la variable de competencias esenciales. Primeramente haremos una revisión sobre el concepto de clima organizacional desde distintos puntos de vista y posteriormente contrastaremos el concepto de clima organizacional con el término “cultura” organizacional analizando similitudes y diferencias con el único fin de brindar una panorámica más amplia sobre esta segunda variable del estudio y el contraste con un concepto que a nuestro juicio se ha confundido y en otras ocasiones se le ha entrelazado.

2.2.1 Antecedentes sobre clima organizacional.

Entender el clima organizacional es importante porque el clima afecta sin duda al desempeño (Plunkett y Attner, 1994:272).⁵

A través del tiempo y particularmente en la segunda mitad del siglo pasado, se llevaron a cabo múltiples estudios con el fin de definir el clima organizacional. A continuación presentamos desde nuestra perspectiva, una breve reseña en primer lugar, de las definiciones más reconocidas del concepto mismo, hasta la forma en que se ha decidido estudiar al clima laboral como fenómeno que afecta de alguna manera a las organizaciones.

Existen varias formas a través de las cuales el constructo de clima organizacional puede ser definido; una de las más citadas, tal vez por ser una de las primeras, fue realizada por Litwin y Stringer (1968), quienes proponen que el clima organizacional es “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese medio ambiente, las cuales se asume, influyen a la motivación y al comportamiento de dichas personas”.

Posterior a esta definición, una de las más usadas en el estudio del clima organizacional es la de Joyce y Slocum (1979), quienes le dieron un enfoque más dirigido hacia el individuo basándose en cuatro principios:

- ✓ Primero, todos los climas están sujetos a la percepción y a la psicología del individuo por naturaleza, no importa que estemos hablando de un grupo, división o

⁵ Traducción propia

- un subgrupo dentro de la organización. Dado lo anterior, el clima individual, grupal u organizacional representa percepciones obtenidas y compartidas por miembros de unidades sociales.
- ✓ Segundo, todos los climas son abstractos. La gente normalmente utiliza información acerca de otras personas y respecto de las acciones de la organización para formarse percepciones sobre el clima. Cuando los individuos hablan sobre su propio clima, suman todas las experiencias propias mas todas las percepciones de las experiencias de otros y entonces se forman un mapa cognitivo de la organización.
 - ✓ Tercero, ya que el clima se considera perceptual y abstracto, está sujeto a los mismos principios de percepción de otros conceptos psicológicos. Cuando estos principios son utilizados en la percepción de cuestiones laborales, resultan en descripciones multidimensionales.
 - ✓ Cuarto, los climas son considerados predominantemente descriptivos más que evaluadores por naturaleza. Esto quiere decir que muchos investigadores de clima organizacional, preguntan a los individuos sobre su percepción de su ambiente laboral más que preguntarles o etiquetar su respuesta sobre si el clima es bueno o malo.

El clima organizacional, en general, se relaciona con la atmósfera de trabajo que consiste en formas y métodos de funcionamiento organizacional asumido por los miembros de la organización. Schneider et al.(1996) definen el concepto de clima organizacional, como las percepciones de los empleados de eventos, prácticas y procedimientos así como sus percepciones de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados. Estos mismos autores, definen las cuatro dimensiones del clima organizacional como: la naturaleza de las relaciones interpersonales, la naturaleza de la jerarquía, la naturaleza del trabajo y el enfoque del apoyo y las recompensas.

El clima organizacional también ha sido definido como las percepciones individuales de las características del medio ambiente de trabajo (Burke, Borucki y Kaufman, 2002). También podemos decir que el clima organizacional es visto como un constructo descriptivo, reflejando acuerdo consensuado entre los miembros de la organización amén de los elementos clave como sistemas, prácticas y estilo de liderazgo (Moran y Volkwein, 1992: 20). Según estos autores, el clima organizacional es una característica especial de una organización que sin duda distingue a esta de otras, ya que:

- ✓ Involucra a las percepciones colectivas de los miembros acerca de su empresa con respecto a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación e igualdad.
- ✓ Se produce mediante las interacciones de los miembros de la empresa.
- ✓ Sirve de base para la interpretación de situaciones cotidianas.
- ✓ Refleja las normas prevalecientes, valores y actitudes de la cultura organizacional.
- ✓ Actúa como fuente de influencia para la adaptación del comportamiento.

Las anteriores definiciones nos dicen mucho sobre el concepto mismo, sin embargo nos indican muy poco al respecto de cómo es estudiado el fenómeno, y nos dicen mucho menos sobre la formación del clima organizacional dentro de las empresas. El estudio sobre el clima organizacional ha sido descrito desde diversos enfoques, sin embargo, a partir de los 60's y de acuerdo con la literatura revisada, se ha estudiado más frecuentemente al clima laboral desde cuatro perspectivas: el enfoque estructuralista, el enfoque perceptual, el enfoque interactivo y el enfoque cultural. A continuación trataremos de sintetizar lo más relevante de dichos enfoques así como las aportaciones de los autores más representativos.

- A. En primer lugar, encontramos el *enfoque estructuralista*, que esencialmente describe al clima como una característica o atributo perteneciente a una organización. Estos atributos son vistos, son parte de la organización y existen de manera independiente de las percepciones de los miembros pertenecientes a la misma empresa. El enfoque estructuralista es análogo a lo que Schneider y Reichers (1983) describieron como su argumento estructural. Este enfoque estructural genera la relación entre las medidas perceptuales y objetivas del clima organizacional. De acuerdo con esta perspectiva los climas emergen desde aspectos objetivos de los eventos organizacionales. Consecuentemente los climas nacen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional como el tamaño de la empresa, las jerarquías y niveles involucrados en la toma de decisiones, la centralización, el número de niveles en la estructura organizacional, la naturaleza de la tecnología utilizada y el entendido en el cual las reglas y políticas formales determinan el comportamiento individual (Payne y Pugh, 1976).

Como crítica al modelo estructuralista podemos decir que, en primer lugar, no todos los factores estructurales tienen la misma influencia ni son comunes a todos los miembros de la organización, por lo que dicho enfoque no reconoce diferentes climas pertenecientes a diferentes grupos de trabajo dentro de la misma organización (Moran y Volkwein, 1988). Segundo, el enfoque estructural sostiene que el clima emerge en respuesta a características determinadas por la estructura organizacional, sin embargo este enfoque al determinar dichas características no demuestra de una forma clara la relación entre dichos factores (Ibíd.).

Un problema tal vez más serio de este enfoque es el supuesto de que los individuos son capaces de percibir factores estructurales con considerable certeza y que estas percepciones generan de manera obvia, otras características del mismo clima. En otras palabras, este enfoque provee consideraciones inadecuadas al impacto subjetivo que las variables estructurales tienen en las reacciones de los individuos a diversas situaciones dentro de la misma empresa (Baja y Mc.Quaid, 1982).

- B. El segundo enfoque es el *de percepción o perceptivo*. Este incorpora un entendimiento sobre el cual el individuo interpreta y responde a variables situacionales de forma tal que tiene un significado psicológico para él y no

simplemente sobre la base de descripciones objetivas de situaciones específicas o atributos estructurales (Moran y Volkwein, 1992).

En su forma más pura, el clima psicológico es un producto de procesos perceptuales/cognitivos que resultan en representaciones cognitivas, las cuales, reflejan una interpretación de la situación en formas en las que son significativamente importantes para el individuo (James, et al., 1978).

Conceptualmente, existen al menos dos formas en las que el enfoque perceptual puede ser visto por su aporte en el estudio del clima organizacional. El primer método es denominado: selección-atracción-reducción o SAA *selection-attraction-attrition* (Schneider y Reichers, 1983) y éste postula que el proceso de selección de personal y los procesos individuales (como la atracción hacia la organización) se combinan para crear una pertenencia homogénea relativa por parte de los miembros dentro de la organización.

El otro método mediante el cual se puede analizar el modelo perceptual fue presentado por Joyce y Slocum (1984) quienes crearon lo que ellos llamaron “climas colectivos” clasificando o agrupando individuos basados en sus similitudes respecto a las percepciones del clima de la organización. Sin embargo, aún cuando sus creadores argumentaban que estos climas colectivos constituían una teoría mediante la cual el clima organizacional podría estar explicado, solo significa que existen muy pocos grupos en los que se dividen los empleados, llamados “grupos de climas” (Moran y Volkwein, 1992).

- C. El tercer enfoque, también llamado ***enfoque interactivo*** construye sobre las bases de los dos enfoques anteriores. Este enfoque no afirma que el origen del clima organizacional sea exclusivamente imputable a la organización (enfoque estructuralista) ni que el clima se genere solo sobre la base de las percepciones individuales (enfoque perceptual) sino que hace una mezcla de ambos y la presenta como a continuación veremos.

El enfoque interactivo puede ser visto desde diferentes ángulos. En un sentido, se refiere justamente a la interacción entre individuos, como por ejemplo, el compromiso en el proceso de aprehender e interpretar la realidad organizacional. En otro sentido, la perspectiva interactiva reconoce que los procesos intersubjetivos de generar significado, requieren interacción entre condiciones objetivas y percepción subjetivos. Esto representa una marcada diferencia con los dos enfoques presentados anteriormente

Joyce y Slocum (1979) y Poole y McPhee (1983) exponen que la intersubjetividad es un proceso mediante el cual se crea un nexo supra-individual entre las perspectivas, interpretaciones, valores, creencias, etc. de los individuos. Inicialmente, este proceso comienza con el reconocimiento del “otro” quien tiene experiencias como uno mismo. Utilizando a este “otro” como modelo, el individuo

establece su propio “ser”. Este reconocimiento de otros significa que las experiencias de estos “otros” pueden generar la conciencia del individuo.

La segunda forma de explicar el clima organizacional por medio del enfoque interactivo es mediante el interaccionismo simbólico, que tiene sus orígenes en el filósofo norteamericano George Herbert Mead, cuyas ideas sobre la relación del yo y el significado, fueron adaptadas al estudio del clima organizacional por Schneider y Reichers (1983), quienes concluyeron que el medio ambiente y el individuo, se determinan mutuamente. Esta es esencialmente la perspectiva de la psicología interaccional (Terborg, 1981).

El significado de las cosas dentro del ambiente organizacional radica fundamentalmente en las interacciones entre la gente que labora en ellas. Las acciones de otros actúan en la definición de un evento, práctica o procedimiento de una persona en específico. Esto no significa que la gente aplique los significados de las cosas que otros tienen o perciben, muy al contrario, el individuo verifica, suspende, reagrupa y transforma sus propias percepciones de eventos, a la luz de las interacciones que él tiene con otros (Schneider y Reichers, 1983).

El enfoque interactivo falla, sin embargo, en explicar la forma en que los contextos o el medio se pueden cuantificar, solamente nos deja de forma parcialmente explicada la relación entre las percepciones preconcebidas por medio del individuo (Moran y Volkwein, 1992).

- D. En contraste con los enfoques previamente vistos, *el enfoque cultural* se concentra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional. La cultura organizacional contiene los elementos esenciales de valores entendidos y significados históricamente constituidos, que involucran las acciones con propósitos y validez consensuada, haciendo posibles los esfuerzos organizados y por lo tanto, haciendo reales y posibles a las mismas organizaciones.

Este enfoque no forma parte del enfoque estructural que está ligado a la parte explícita del clima y tampoco toma la parte subjetiva de los procesos de interacción psicológica del enfoque perceptual. En su lugar, el enfoque cultural enfatiza los arreglos sociales en los cuales las características culturales se tornan significativas. En otras palabras, el enfoque cultural mueve el análisis de la exploración de las dinámicas en las cuales la interacción produce una conciencia compartida, hacia un campo explícito con las condiciones en las que estas dinámicas ocurren y se convierten en última instancia en organizacionalmente significativas, lo cual implica necesariamente hablar del clima laboral.

Como síntesis, podemos decir al respecto del enfoque cultural, que es creado por un grupo de individuos interactuantes que comparten un marco de referencia común como por ejemplo la cultura organizacional, representada en términos de

contingencias situacionales. Este enfoque mueve del origen del clima organizacional visto como las percepciones individuales, hacia la fuente de la formulación del clima mismo, y enfatiza la interacción de los miembros de la organización (perspectiva que comparte con el enfoque interactivo).

Otra de las formas en que el clima organizacional ha sido clasificado a lo largo de su historia como sujeto de estudio, es la siguiente, que de alguna manera agrupa y sintetiza pero además pone en una perspectiva más actual, los cuatro enfoques revisados líneas arriba, colocándolos en tres, y sin embargo, basando gran parte de esta división en las ideas fundamentales de los cuatro enfoques expuestos:

- ☑ El primer enfoque llamado de la *perspectiva constructivista social* nos dice que las percepciones individuales surgen en primera instancia de las interacciones con otros dentro del contexto organizacional, la “construcción” de sus creencias al respecto de este medio ambiente actual de trabajo, sucede casi exclusivamente en ese contexto laboral (Kozlowski y Doherty, 1989; Sawyer, 1992; Schneider y Reichers, 1983). Esta perspectiva da sentido al individuo sobre su medio ambiente de trabajo, pero no necesariamente involucra una evaluación emocional sobre la situación. Este enfoque se basa en gran parte en la definición de clima laboral de Jones y James (1979), cuyos principios habíamos analizado líneas arriba, y que se refieren a las características involucradas en los procesos de percepción y la formación de conceptos, así como las características de la situación percibida por el individuo, cosas que nos hablan justamente de la construcción de la percepción del clima laboral. En ambos casos estamos hablando nuevamente de la percepción del individuo y no de estatutos fijos que se deban respetar. El clima laboral, por lo tanto, estará ceñido en su detección y evaluación exclusivamente a las percepciones del empleado y no a estándares de control físicos como se hace con el proceso productivo.
- ☑ El segundo enfoque a revisar es el de la *perspectiva general del clima organizacional*. Este enfoque específicamente enfatiza la importancia de los valores del individuo (claridad, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y relaciones sociales agradables) dentro de los atributos del medio ambiente laboral (Saleme, Rouquette y Pérez, 2001; Spector, 1997). James y James (1989) indican dentro de sus investigaciones, que además de identificar los factores antes mencionados como imprescindibles para el desarrollo del individuo, también destacan la existencia de dimensiones de “orden general” a saber: apoyo y ayuda del líder, estrés en el desempeño del rol y falta de armonía, cooperación en el grupo de trabajo, y reto del trabajo desarrollado. Esta visión es compartida por otros estudiosos del clima laboral, quienes proponen grupos similares de dimensiones críticas (Breaugh y Colihan, 1994; Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Pattanayak, 2002; Scarpello y Vandenberg, 1987).
- ☑ Finalmente tenemos el tercer enfoque, llamado el de *grupos de interés* cuya propuesta hecha por Burke et al. (1992), siguiendo la línea de James y James (1989), resalta el que, además de la existencia de valores individuales, aquellos valores que están ligados a grupos de interés que subsisten dentro de la organización, pueden generar

esquemas adicionales que permiten dar sentido al medio ambiente laboral del individuo. En términos de este clima laboral del individuo, la perspectiva de los grupos de interés sugiere que los esquemas de un orden más elevado, pueden influenciar las percepciones al grado de pensar en que este medio ambiente laboral, puede ser benéfico para los grupos de interés ligados a la compañía, como es el caso de los clientes, los proveedores y los empleados. Algunos investigadores del tema (Burke et al. 1992; Borucki y Burke, 1999; Greenhaus, Parasuraman, y Wormley, 1990) argumentan que la apreciación del individuo sobre el medio ambiente laboral, estará en función del impacto que este último pueda ejercer tanto en el bienestar de los empleados como en cada uno de los grupos de interés relacionados.

De lo anterior se desprende que los empleados de una organización pueden estar motivados en cierto grado dependiendo de su percepción sobre qué tan detalladas puedan quedar las actividades que deba realizar cotidianamente. Esto, sin importar el nivel organizacional en el cual se labore por lo que es indispensable, tanto para mandos superiores como para los operativos, que las actividades que realicen estén claras y sean lo suficientemente específicas para que puedan ser ejecutadas de forma óptima.

Cuando hablamos de clima dentro de una empresa y que éste afecta a todos los involucrados, también debemos hacer mención de que, la percepción de este clima laboral puede ser significativamente diferente, dependiendo de características como puesto, edad, relaciones o antigüedad, por mencionar algunos factores.

Según Schneider y Bowen (1985) el clima organizacional percibido por los empleados se ve influenciado por el clima organizacional que perciben los supervisores; incluso afirman que el tipo de liderazgo que el supervisor esté manifestando a los subordinados, y la relación que se mantenga entre ellos, (y con ellos) afectará directamente al desempeño de la organización. Sin embargo, dentro de su estudio también afirman que la percepción del supervisor o directivo sobre la relación laboral que se mantiene con los empleados, afectará positiva o negativamente al desempeño laboral.

Lo anterior nos está diciendo que es indispensable conocer la forma en la que los altos mandos de una organización perciben el clima laboral, para entonces darnos una idea de cuál será la forma en que los subordinados están viviendo su propio clima laboral a través de las percepciones de sus superiores.

Al respecto de la motivación necesaria para un mejor desempeño del trabajador, y por ende de la empresa, es importante mencionar un estudio realizado en México sobre la motivación necesaria para trabajadores en PyMES mexicanas. El estudio mencionado, hace énfasis sobre las actividades y su delimitación a ser ejecutadas por el trabajador además de la importancia de dicha delimitación y claridad con que deben quedar entendidas por parte del trabajador. Además de lo anterior, este estudio hace énfasis en la importancia de la percepción del clima laboral por los mandos intermedios y por los directivos de las empresas, en particular por los dueños.

Esta investigación realizada por Saleme, Rouquette Alvarado y Pérez Barroso (2001) en México, expone la comparación sobre los factores que motivan a los trabajadores dentro de la micro y pequeña empresa mexicana, además de resaltar algunos factores fundamentales del clima laboral como fuente de dicha motivación. Dentro de los hallazgos encontrados en su investigación estos autores destacan la relación entre la motivación con:

- a) Los sentimientos de las personas hacia sus trabajos así como el contenido de los mismos y
- b) Las experiencias del logro, reconocimiento y responsabilidad de las personas, así como la percepción en el trato de sus mandos inmediatos, y cómo dicho trato influye en sus “ganas de trabajar”.

Dicho de otra forma, los anteriores son factores internos y relacionados de manera directa con su labor cotidiana, son cuestiones de percepción hacia el trabajo que los empleados poseen y que estarán relacionadas con su desempeño laboral. En gran medida, son parte del mundo de trabajador hacia el interno, sin embargo, dichos factores tienen un impacto en el desempeño y la necesidad de logro en el propio contexto de su trabajo. Como comentamos en un inicio, de los autores revisados, son pocos los investigadores nacionales que hayan aportado algo al “estado del arte” sobre este tema, de ahí la importancia de este estudio realizado en 2001.

Podemos decir que los trabajadores, independientemente del nivel organizacional al que pertenezcan, se verán influenciados de alguna forma en su desempeño por el clima o contexto en el que se encuentren, y también por las percepciones que sus superiores inmediatos puedan tener del clima laboral en el que se encuentren inmersos.

En un estudio conducido por Pattanayak (2002) en la India, respecto a la satisfacción del empleado en el trabajo y el impacto del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores, se llegó a notables conclusiones:

- a) La claridad de la definición del rol en los empleados disminuye el nivel de estrés y esto impacta directamente en desempeño del trabajador y por ende en los resultados de la empresa,
- b) Dado que la claridad del rol impacta a los resultados del empleado, debido a que es un concepto central para que pueda darse la motivación, se recomienda hacer un análisis de los perfiles y de los roles a través de una técnica de análisis de roles (RAT, por sus siglas en inglés), y así evitar conflictos de rol, ambigüedad del mismo y falta de cohesión de grupo. Dicho estudio debe tomar en cuenta también el perfil del supervisor inmediato y si este perfil incluye o no el estilo de liderazgo que imprime en la conducción del personal a su cargo así como el estilo de toma de decisiones.

Con objeto de profundizar un poco más en el tema de clima laboral, nos permitimos agregar un concepto que desde nuestra perspectiva, evoluciona hacia otro nivel el mismo

constructo de clima laboral, este concepto, relacionado con el corazón del clima laboral es lo que nosotros traducimos como “la ciudadanía corporativa”.

Organ (1990) define la conducta relacionada con la ciudadanía corporativa u OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) como un comportamiento individual, que es discrecional, no directo o explícitamente reconocido por un sistema de recompensas formal y que promueve el funcionamiento efectivo de la organización. Por discrecional se entiende que el comportamiento no es un requerimiento forzoso de la descripción del rol, ni por los términos claramente especificados en el contrato del empleado. El comportamiento individual es cuestión de elección personal, cuyas faltas no son entendidas como reprobables ni dignas de castigo. Además de lo descrito por Organ, otros autores (Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000) dan mayor relevancia a la ciudadanía corporativa cuando afirman que existe una relación significativa entre este concepto y la claridad y percepción del rol ya que dicha relación puede mejorar el clima organizacional.

Apoyados en las aportaciones de Tepper, Lockhart y Hoobler (2000), quienes relacionan la OCB, el clima laboral y la definición del rol para poder lograr el compromiso entre el empleado y la empresa, nosotros mantenemos la postura de que existe una relación entre las variables mencionadas, sin embargo pensamos que el clima organizacional es la variable que define la existencia de la ciudadanía corporativa y no a la inversa.

Por su parte, Tepper y Taylor (2003) sugieren que el OCB, el clima laboral y la definición del rol, forman una secuencia de afuera hacia adentro y se encuentran tan íntimamente relacionados que todos ellos impactan en el desempeño del empleado y por lo tanto, en los resultados de la organización, en esta aseveración estamos de acuerdo, puesto que el análisis no podría ser a la inversa, debe partir de un buen clima laboral u OCB el que los empleados puedan generar mejores resultados para la empresa traduciéndose así en mayores ganancias y mejores condiciones laborales para todos los involucrados.

El punto anterior es muy importante e impacta en este estudio cuando establecimos las hipótesis de investigación y determinamos que el clima laboral tiene una influencia directa en los resultados de la empresa, ya sean estos generales o financieros. En el estudio analizamos varios factores del clima laboral y los relacionamos con otras variables que darían coherencia a este trabajo, dichas variables son las competencias esenciales, la innovación y los resultados de la empresa.

Es momento de comentar sobre las variables que analizamos particularmente para el constructo: clima laboral. Debemos comenzar diciendo que una parte de nuestra encuesta está basada en el instrumento desarrollado por Brown y Leigh (1996) y adaptado por nosotros y nutrido a su vez, por la colaboración de otros autores que se mencionan en este apartado para fines de este trabajo. Sin embargo, en este punto es relevante mencionar el por qué elegimos justamente a estos autores para el análisis del contexto que estamos planteando.

Brown y Leigh (1996) definen el clima organizacional como las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como distintivo o característico de la naturaleza de la organización. Estos autores enfocan sus estudios concretamente al análisis del clima laboral y no de la cultura organizacional argumentando que el primero es el que se establece en el lugar de trabajo y está relacionado con la percepción del empleado respecto de sus pares en su relación cotidiana. Siguiendo a estos autores, desarrollamos el análisis de la percepción del empleado sobre el clima laboral que impera en el área funcional donde desempeña su labor cotidiana y no sobre su percepción acerca de la cultura que impera dentro de toda la empresa.

Brown y Leigh (1996) encuentran, en una investigación realizada entre vendedores de dos empresas, la siguiente secuencia:

Figura 2.4 Secuencia de Brown y Leigh sobre el clima organizacional



Fuente: Brown y Leigh (1996)

Justamente al respecto de la figura anterior, estamos tratando de relacionar nuestras variables en el estudio que estamos presentando en función de las percepciones de los empleados dentro de las empresas. Estamos concientes de que muchos de los resultados que se generen estarán relacionados con el compromiso del trabajador y este a su vez con el clima organizacional percibido dentro de su empresa.

Brown y Leigh (1996) proponen seis componentes del clima organizacional: apoyo del superior inmediato, claridad del rol, expresión de los propios sentimientos, contribución personal, reconocimiento y trabajo como reto. Además de estos autores en quienes basamos el instrumento general, cabe mencionar que recopilamos una serie de instrumentos diseñados y aplicados por otros investigadores también mencionados en la definición de variables en los cuales se destaca de manera independiente la relevancia de inclusión de alguno justificando así su elección como parte del estudio. Estos autores aparecen líneas abajo mencionados en cada una de las variables.

Los componentes del clima organizacional se agrupan en dos áreas: una relativa a la seguridad psicológica y otra relativa a la significación psicológica. Las dimensiones del

clima organizacional del primer grupo se refieren a las percepciones que tienen los empleados de un ambiente seguro y estable y son las siguientes (James y James, 1989):

- *Apoyo del superior inmediato*: Percepción de que el empleado es apoyado por el superior, tanto en la toma de decisiones como en la manera de hacer las cosas. En esta dimensión se pueden establecer dos extremos: en uno se localiza un estilo rígido como síntoma de falta de confianza en el empleado; y en el otro, el estilo permite cambiar o adaptar los métodos, aprovechar los errores y utilizar la creatividad de los empleados para solucionar los problemas (Scarpello y Vandenberg, 1987).
- *Claridad del rol*: Grado de precisión en la descripción de las funciones y expectativas de un puesto específico. Si las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr los resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción, así como el compromiso disminuyen (Breugh y Colihan, 1994; Pattanayak, 2002)
- *Expresión de los propios sentimientos*: Percepción de un trabajador sobre la libertad que tiene para ser sincero en cuanto a los sentimientos hacia el trabajo y la organización, sin temor a represalias (Greenhaus, Parasuraman y Wormley, 1990)

El siguiente grupo de dimensiones de clima organizacional son las que corresponden a la significación psicológica y se refieren a la percepción que los empleados experimentan sobre el significado de su trabajo; esto quiere decir si están convencidos de que su esfuerzo vale la pena. A continuación se describen dichas dimensiones:

- *Contribución personal*: Es la percepción de un trabajador acerca de la importancia y significado de su trabajo como medio para el logro de las metas de su organización (Saleme, Rouquette y Pérez, 2001)
- *Reconocimiento*: Creencia de que la organización aprecia y valora el esfuerzo y la contribución de un trabajador (Spector, 1997)
- *Trabajo como reto*: Percepción de una persona sobre el grado en que su trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades (Sawyer, 1992).

Estos son los autores que utilizamos como base para el diseño del instrumento de recopilación de datos.

Por último, la justificación de la inclusión de esta variable resulta evidente: el clima organizacional es un elemento fundamental que puede promover o limitar la detección, desarrollo y consolidación de las competencias esenciales de la empresa, por ello esta relación queda plasmada como una de las hipótesis a comprobar por el presente trabajo.

Para terminar este apartado, es importante subrayar que las relaciones con las variables de estudio y el clima laboral, no son las únicas áreas con que se ha vinculado a éste. Aún cuando el clima organizacional está compuesto por varias rutinas y recompensas que se generan en la organización, pueden existir infinidad de dimensiones para estudiarlo (Tsai, 2001), como la seguridad en el trabajo (Flin, Mearns, O'Connor y Bryden, 2000), la confianza organizacional (McKnight y Webster, 2001), la creatividad y la innovación (Ekvall, 1996) y una de las más polémicas, su relación con la cultura organizacional (Ashforth, 1985; Davis y Newstrom, 1994; Smircich, 1983; Falcione y Kaplan, 1984; Fey y Beamish, 2001; Glick, 1985; Moran y Volkwein, 1992; Schwartz y Davis, 1981) por citar algunas.

2.2.2 Diferencias y similitudes entre clima laboral y cultura organizacional.

A continuación revisaremos el concepto de cultura organizacional, que en ocasiones se ha confundido con clima organizacional. Como veremos más adelante cuando hablemos de las diferencias o similitudes entre ambos conceptos, será posible reconocer que son más constructos hermanos, cuya división no se expresa claramente, que variables absolutamente independientes puesto que en muchos de sus fundamentos existen conexiones que pueden provocar confusión.

Como se pondrá de manifiesto, este pequeño recorrido histórico sobre el concepto de cultura organizacional no tiene el fin de generar confusión. Por el contrario y debido a que a lo largo de nuestra revisión bibliográfica se dieron variadas coincidencias entre diversos autores sobre el clima organizacional confundiendo con el concepto de cultura, es por lo que decidimos incluir estos párrafos con el único fin de descartar malas interpretaciones.

De acuerdo a Schneider et al. (1996) y siguiendo a Smircich (1983), existen dos formas distintas para definir la cultura organizacional. Mientras que la primera aproximación trata a la cultura como algo que la organización representa, el otro enfoque trata a la cultura como algo que la organización posee. Aún cuando el segundo enfoque podría llegar a tener más seguidores (Kilmann et al. 1985 y Hofstede, 2000) todavía el concepto de cultura no ha sido claramente definido ni aceptado por representantes de ambos enfoques.

A la luz del enfoque funcionalista, el desarrollo de la cultura organizacional está vinculada con la capacidad de las organizaciones para la solución de sus problemas relacionados con la adaptación externa, además de aquellos relacionados con la integración interna; este enfoque sostiene que la cultura es idéntica en definición al proceso de formación de grupos de la empresa (Schein, 1992). De forma similar, Hofstede acepta que sólo se puede definir la cultura por el grupo de gente que lo representa, esto quiere decir que la cultura organizacional es lo que distingue a los miembros de una organización del resto de la gente (Hofstede, 2000).

Marcoulides y Heck (1993) definen la cultura organizacional como aquel elemento consistente de tres dimensiones: un sistema socio cultural de la percepción de las estrategias y prácticas de la organización, un sistema de valores y en tercer lugar, un conjunto colectivo de creencias de los individuos que trabajan en una organización específica.

Schein (1992), en su muy aceptada y conocida definición de cultura, apunta: "...la cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido y que le ha ayudado a resolver sus problemas de adaptación externa, e integración interna y que debe ser enseñado a los nuevos miembros de la empresa, como la forma correcta de percibir, pensar y sentirse en relación con los problemas descritos". Más aún, Schein sugirió que la cultura organizacional está conformada por tres niveles: artefactos (el nivel visible), valores (no observable al nivel medio) y los supuestos básicos (al centro de la formación del individuo).

Para Hofstede et al. (1990), dichos niveles son llamados manifestaciones, y los dividen en tres categorías desde el más externo hacia el más profundo: símbolos, héroes, rituales y valores. Afirman que los símbolos, héroes y rituales están considerados como prácticas y son la parte visible de las culturas, mientras que los valores constituyen la parte intangible.

Además de las anteriores aproximaciones, vale la pena mencionar a la teoría de la integración de la cultura, que consta de tres perspectivas: integración, diferenciación y fragmentación (Martin, 2002). El enfoque de integración acepta a la cultura organizacional como un fenómeno compartido y ambiguo mientras que el enfoque de diferenciación, sugiere que existe un número de subculturas dentro de la misma organización. La perspectiva de fragmentación por su parte, describe a la cultura organizacional como algo ambiguo y no conocido adecuadamente por los miembros de la organización. De alguna forma la información anterior, nos está diciendo que el terreno de la cultura organizacional no ha terminado de ser explorado completamente, e incluso que aún hoy en la primera década de este nuevo milenio, no contamos con un consenso entre los estudiosos del tema que permita profundizar sobre el mismo.

Sin embargo, y a pesar de que muchos de los autores ya revisados escriben aspectos positivos, también tenemos algunos detractores sobre la cultura organizacional. De acuerdo a Robbins, (1997) la cultura organizacional puede convertirse bajo ciertas circunstancias en un riesgo para las empresas u organizaciones, particularmente en tres casos:

- 1) Generando una barrera para el cambio, y esto se da cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización, usualmente cuando la empresa está sujeta a cambios muy rápidos, en estos casos, la cultura fortificada puede no ser ya la apropiada.
- 2) Cuando la cultura se muestra como una barrera hacia la diversidad, esto sucede frecuentemente cuando la contratación de nuevos empleados de diferente

género, raza, grupo étnico u otras diferencias, hacen que no sean como la mayoría de los empleados ya existentes.

- 3) Cuando la cultura se muestra como una barrera contra las fusiones y las adquisiciones, tradicionalmente cuando los factores claves que se observaba la gerencia al tomar decisiones sobre una fusión o adquisición estaban relacionadas con las ventajas financieras o la sinergia de los productos.

No obstante, para poder lograr que por medio de una cultura organizacional estable se obtengan mejores resultados para la organización, es importante además de atender y analizar detalladamente los procesos de la empresa, poner especial atención al sentir de la gente, a sus percepciones del trabajo, su autoestima y el ser vistos por la organización, especialmente por los altos directivos, como personas cuya labor es realmente importante, todo ello, con el fin de generar un clima laboral más agradable y con esto provocar una cultura organizacional más robusta (Zepeda, 1999).

La investigación más reciente sugiere que hay siete características primarias que, en resumen captan la esencia de la cultura de una organización:

1. *Innovación y toma de riesgos. El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.*
2. *Atención al detalle. El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión análisis y atención a los detalles.*
3. *Orientación a los resultados. El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados*
4. *Orientación hacia las personas. El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.*
5. *Orientación al equipo. El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.*
6. *Agresividad. El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.*
7. *Estabilidad. El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento. (Robbins, 2003: 525)*

Observando estas características, es importante destacar que la cultura de una organización es un conjunto de percepciones de cómo es entendida la forma de trabajar en una empresa. Básicamente es la forma en la cual todos los que conforman la empresa se comunican y transmiten todo lo que sucede dentro de ella, sea de forma consciente o inconsciente.

Por su parte, Garza (1995) afirma que la cultura organizacional tiene 3 aspectos fundamentales para ser analizados:

- 1) *el tecnológico* que está relacionado con herramientas técnicas y maquinaria,

- 2) el *sociológico* que implicaría comprender las relaciones interpersonales y
- 3) el aspecto *ideológico* que sugiere englobar creencias, rituales, mitos etc.

Thevenet (1992), al contrario de Garza (1995), considera que la cultura puede explicarse bajo 3 supuestos fundamentales, donde no contempla para nada el aspecto físico y de tecnología que Garza menciona:

- 1) *Identidad antes que modelo universal*: lo cual supone rescatar realmente la esencia de la empresa, no sobre la base de cuestiones meramente superficiales, como los valores ya declarados y que por ello son inamovibles, sino que signifiquen lo más importante para la empresa y que en estos valores, ritos, ceremonias o anécdotas, norme su actuar cotidiano. Los altos administradores deberán preocuparse por fomentar ya sea de una forma sutil o manifiesta, este “rescate” de los valores para que todos los que colaboran dentro de la empresa siempre los tengan presentes.
- 2) *Coherencia antes que norma*. Aquí no existirán modelos a seguir, sino una coherencia que mantener, en este punto se hará énfasis en las decisiones tomadas y el proceso seguido para ello más que en la norma que rige el éxito el estándar para medición que se esté utilizando. Se buscará una coherencia con la identidad empresarial y las decisiones tomadas y los resultados obtenidos.
- 3) *Dinamismo antes que Inamovilidad*. La cultura no es un estadio pasivo y permanente, por el contrario, el algo que evoluciona constantemente adaptándose a su medio ambiente para subsistir. Y ya que el medio ambiente donde se encuentre la organización evoluciona, la cultura deberá tener flexibilidad para ir adaptando los cambios requeridos y adaptar así, por su conducto, a la empresa.

Aún cuando los tres autores (Garza, 1995; Robbins, 2003; y Thevenet, 1992) en sus opiniones y aportaciones, tienen diferencias, al mismo tiempo coinciden en afirmar que el conocer la cultura de la organización, permitirá valorar y responder a cualquier cambio interno, y posiblemente, desarrollar un sentido de eficacia y eficiencia que sostenga a toda la empresa por mucho tiempo.

Sin embargo, el concepto más abstracto que define Thevenet (1992) en su explicación de los tres factores, es mucho más coherente a la definición de cultura que varios autores nos han expuesto, ya que está hablando de una cuestión ideológica de transmisión de valores y demás cuestiones intangibles que no están ceñidas a manuales ni a elementos escritos, sino a comunicación verbal y de actitudes de todos los que conforman a la organización.

Complementario a Thevenet (1992), O’ Reilly (1989) también nos proporciona lo que él llamó en su momento “mecanismos para desarrollar una cultura”, y enmarca estos mecanismos en cuatro grandes apartados, como son:

- ✓ Participación de las personas; todas deben ser tomadas en cuenta para el desarrollo o cambio de una cultura,

- ✓ Tomar la administración como una acción simbólica, con esto se refiere a que los altos administradores ya sea de una manera sutil o muy clara, recuerden a los empleados qué valores son los más relevantes para la empresa,
- ✓ Información de otros, aquí el objetivo consiste en crear una construcción social de la realidad por medio de minimización de interpretaciones contradictorias, y
- ✓ Sistemas de recompensas integral, en este caso
- ✓ se refiere a que las recompensas no solamente serán monetarias, sino de tipo emocional y claras para los subordinados.

Como podemos observar, este autor está haciendo énfasis nuevamente en las personas quienes conforman esta cultura organizacional y no hacia los elementos físicos que mencionaba Garza. El mismo O'Reilly (1989), y sobre la línea del desarrollo de una cultura organizacional, sugiere cuatro pasos para los altos directivos en su camino hacia la administración de la cultura:

- 1) Identificar los objetivos estratégicos para su unidad o departamento,
- 2) Analizar los valores existentes y las normas que caracterizan la organización,
- 3) Una vez identificados los valores y normas, buscar aquellas normas que puedan obstaculizar el cumplimiento de las tareas más críticas o importantes; también buscar normas que puedan ayudar pero que no estén presentes actualmente y también buscar conflictos que puedan suscitarse entre lo que se requiere y lo que se premia actualmente, por último,
- 4) Una vez que lo anterior esté plenamente identificado, desarrollar programas que estén diseñados para generar las normas elegidas.

Según se ha puesto en relieve, la cultura organizacional tiene mucho que ver en esencia con el clima organizacional, sin embargo muchos de los autores revisados expresan abiertamente su desagrado por tratar de comparar ambos concepto e incluso por considerarlos sinónimos. Por otro lado, otra parte de los autores afirman que efectivamente, la cultura organizacional coincide en más de uno de sus fundamentos con la explicación y bases del clima laboral. Debido a esta ambivalencia en la explicación de ambos conceptos, es por lo que decidimos agregar un apartado más, que permitiera sentar las bases sobre la diferencia o similitud entre ellos a fin de facilitar el tener más clara la razón de la inclusión de nuestras variables de estudio en el trabajo que presentamos. En este mismo apartado del que hablamos, se contrastarán las diferentes opiniones de los autores que comentamos líneas arriba.

Es importante destacar en este punto que al inicio de nuestra investigación y revisión bibliográfica, también para nosotros fue poco clara la diferencia entre cultura y clima organizacional, de ahí que decidiéramos agregar el resultado de nuestras pesquisas en el presente apartado.

Aún cuando la interrelación entre los conceptos de cultura y clima es de vital importancia por obvias razones, muchos investigadores han ignorado las similitudes y diferencias entre estos dos términos (Fey y Beamish, 2001). Existen muchas similitudes entre el clima

laboral y la cultura organizacional, aunque varios de los estudiosos del tema han rechazado tajantemente la propuesta de que son conceptos sinónimos (Moran y Volkwein, 1992; Schneider y Zinder, 1975). Aún así, debido a que las dos variables comparten un número importante de atributos entremezclados, la distancia entre clima y cultura es tal vez no tan grande a primera vista.

Mientras algunos trabajos se han enfocado en estudiar más las diferencias, que las similitudes entre los dos conceptos (Glick, 1985; Falcione y Kaplan, 1984; Rentsch, 1990). Otra parte de los estudiosos del tema se enfocan en el examen de las relaciones entre el desempeño general de las organizaciones y la cultura organizacional, dejando de lado el clima (Denison y Mishra, 1982, Kotter y Heskett, 1992). Otros investigadores más, se enfocan en el examen de la asociación no solo del clima y la cultura organizacionales, sino (y también) entre temas relevantes organizacionalmente hablando, como creatividad, innovación o valores (Ahmed, 1998; Fey y Beamish, 2001; O'Reilly, 1991; Wallace, Hunts y Richards, 1999).

En la distinción entre clima y la cultura, Falcione y Kaplan (1984) sugieren que la cultura organizacional es mucho más proclive a permanecer a lo largo del tiempo mientras que el clima es el aderezo de estos elementos en cualquier momento y es, por supuesto, susceptible de constante cambio. La cultura para estos autores, es un predictor variable que influencia o constriñe el comportamiento de los miembros de la organización. Glick (1985) sostiene que las diferencias persisten debido al tratamiento metodológico que se le pueda dar a las dos variables. El clima laboral en sus orígenes en la psicología social "Lewiniana", empleó cuestionarios para descubrir las percepciones de los miembros de una organización sobre eventos específicos, sin embargo, no intentó interpretar el significado de dichos eventos (Rentsch, 1990). La cultura por otro lado, con su sólida base sociológica ha descansado en las metodologías cualitativas más frecuentemente desde una perspectiva de interacción simbólica.

El mecanismo que describe la naturaleza de las coincidencias entre el clima y la cultura es puramente relacionado a la parte humana de las organizaciones, ligando estos dos conceptos íntimamente. El punto clave aquí es que estos dos términos existen en ámbitos laborales y contrario a la creencia popular, no son mutuamente excluyentes (Martin, 2002). Lo que si podemos decir, es que hay un nexo potencial entre estos dos conceptos sin embargo, dicho nexo permanece de alguna forma al mismo tiempo, existente y manifiesto, que nebuloso.

El clima organizacional es visto como un concepto cuantificable, mientras que la cultura organizacional es mucho más cualitativa por naturaleza, y por ende, menos tangible (Turnipseed, 1988). Hofstede et al. (1990) quien describe las manifestaciones de la cultura como un modelo emulando las capas de una cebolla, donde la cultura está reflejada por varias capas de piel; por ejemplo, en la capa externa, se encuentran los artefactos que son artífices visibles y por ende, expresiones objetivas de la cultura como son las prácticas organizacionales. Por otro lado, el autor se refiere a la capa interna como aquella más subjetiva donde yacen los supuestos fundamentales que constituyen la parte más

inaccesible de la cultura organizacional. En la capa media se encuentran actitudes, valores y creencias que son intermediarios entre las capas ya mencionadas.

Sin embargo, encontramos también opiniones diferentes sobre clima y cultura como la que nos ofrece Robbins (2003), quien sugiere que más que buscar una definición independiente de ambos conceptos, éstas son variables tan relacionadas que una puede englobar a la otra, y no son claramente diferenciables. Según Schwartz y Davis (1981) ambos conceptos parten de un patrón de creencias, expectativas y valores compartidos por todos aquellos que colaboran dentro de una empresa. El clima laboral definido por Robbins (1998) se refiere al ambiente compartido por los participantes de una organización, pero que al igual que la cultura puede ser afectado por factores externos. Además, de acuerdo a Davis y Newstrom (1994) no hay una diferencia clara entre clima y cultura organizacional; de hecho en su misma definición involucran ambos conceptos indistintamente como se expresa líneas abajo:

La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente- organización, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes. Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto ocurre en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos, en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización. (Davis y Newstrom, 1994:70)

Como vimos, existen diversas formas de pensar al respecto de la relación o separación de los conceptos de clima y cultura. Sin embargo, tenemos algunos investigadores que, no conformes con ofrecer definiciones que englobaran o, por el contrario separaran los conceptos, se concentraron en desarrollar modelos que relacionaran ambos y los llevaran a la práctica.

Los orígenes de un modelo interactivo e interrelacionado entre cultura y clima se le atribuyen a Turnipseed (1988) quien identificó un número de factores que determinaron la efectividad de varias escuelas secundarias ubicadas en una misma zona. Este autor comparó el ambiente de trabajo reinante en la escuela con la mayor productividad, con el ambiente de trabajo en la escuela con el menor rendimiento mediante un cuestionario enfocado a la escala del ambiente de trabajo (WES *work environment scale*). Algunas de las dimensiones evaluadas en este trabajo involucraron: apoyo del supervisor, autonomía, cohesión de grupo, presión en el trabajo e innovación.

Turnipseed (1988), al obtener sus conclusiones, notó que muchas de estas variables recibían influencia también por la cultura de trabajo dentro de las distintas instituciones educativas, como las políticas de la administración y las normas de comportamiento. Como una de las conclusiones de este estudio, el autor encontró que uno de los factores

más importantes fue el valor, que la escuela con mayor rendimiento le concedía a la generación de ideas creativas y en general a la innovación; hecho que generó que, como parte de este trabajo, este autor concluyera que la innovación formaba parte del clima organizacional.

El estudio realizado por Turnipseed (1988) comparte la visión expresada por Ashforth (1985) que concibe al clima y a la cultura como residentes del mismo continuo de la empresa; esto significa que el clima se da más en un nivel individual mientras que la cultura se genera más en un ambiente más amplio y general donde se comparten creencias, es decir en un ámbito mucho más grupal. Los supuestos culturales y los valores compartidos apoyan en la definición de experiencias que son psicológicamente importantes (reconocimiento, autonomía y apoyo por mencionar algunas). Pero más importante aún para Ashforth, la cultura provee los medios mediante los cuales para los miembros de una organización, generan sentido sus experiencias.

Es posible decir entonces que la cultura organizacional y el clima laboral van de la mano porque en ambos casos están compuestos por percepciones de individuos, que comparten, además de valores; rasgos, rituales, símbolos, anécdotas, mitos, ceremonias y modelos de comportamiento tribal que “condimentan” la vida de la organización (Garza, 1995).

Para nosotros, existe una diferencia clara entre cultura y clima organizacional. La diferencia estriba en que la cultura engloba a toda la organización y es la conjunción de los distintos climas laborales que imperan en la empresa. De tal suerte tenemos que si entrevistamos a un empleado perteneciente a un departamento, y le cuestionamos acerca de si labora dentro de un clima agradable, su respuesta pueda ser diferente a la de otro compañero laborando en un área diferente; sin embargo si preguntamos a ambos empleados sobre los rasgos de la cultura que priva en la empresa, es muy probable que coincidan en sus respuestas (Rosenfeld, 1999: 275).

Muy distintas de un análisis estructural-funcional de la cultura organizacional, son las interpretaciones de sus características y las formas en las cuales los individuos piensan y actúan en la organización. Por ejemplo, podemos hacer las siguientes preguntas acerca de la cultura de cualquier organización:

1. *¿Qué combinaciones de obediencia e iniciativa individual se espera por parte de los empleados?*
2. *¿Importan más el horario formal de trabajo o solamente importa el resultado y no el momento en el cuál fue realizado este trabajo?*
3. *¿Los comités son quienes controlan la organización o los empleados gozan de relativa autonomía para tomar las decisiones?*
4. *¿Qué hay de los códigos de vestimenta o excentricidades personales? ¿Qué tan controlado, prescrito o apoyado se encuentra el empleado al respecto?*
5. *¿Qué hay respecto a la apariencia física de la organización?*
6. *¿Qué tipos de comportamiento son premiados en esta organización?*

7. *¿Los altos ejecutivos tienden a tener una preparación previa en una función específica?*
8. *¿Qué comportamientos conducirían a la expulsión de la organización?*
9. *¿Los empleados cooperan o se sienten en constante competencia entre sí?*⁶

En este extracto referente a la cultura, Rosenfeld (1999) nos permite hacer la reflexión acerca de las diferentes perspectivas que puede tener un empleado dentro de una empresa tanto sobre la cultura como del clima organizacional. Si aplicásemos las preguntas que Rosenfeld sugiere, a dos diferentes empleados ubicados en distintas áreas funcionales de una misma empresa, posiblemente tendrían respuestas afines ya que estaríamos hablando de un contexto muy amplio, que abarca a la empresa completa tanto de forma física, como de percepción de sus trabajadores, sin embargo, si les cuestionáramos a ambos empleados sobre el clima laboral que están experimentando, es muy probable que sus percepciones fuesen diferentes ya que ambos laboran en distintas áreas funcionales de la organización.

A manera de conclusión sobre las diferencias y similitudes entre clima y cultura, podemos decir que el clima organizacional opera a nivel de actitudes y valores, e incorpora aquellos comportamientos que pueden ser vistos u operados a nivel de formación de una cultura (Moran y Volkwein, 1992; Rosenfeld, 1999; Turnipseed, 1988).

El clima organizacional es mucho más inestable y cambiante que la cultura, ya que reacciona ante fluctuaciones de corto plazo, tanto del medio ambiente externo, como interno. Por ejemplo, los cambios en el personal o reducciones de presupuesto pueden afectar el clima organizacional rápidamente pero sin embargo, es muy poco probable que cambios así se manifiesten en un impacto en la cultura. (Al-Shammari, 1992)

El clima organizacional por ende, es mucho más superficial que la cultura en el entendido que penetra la conciencia, y por lo tanto, penetra en la realidad organizacional. Existe en los niveles donde la conciencia es mucho más accesible, y el comportamiento es visible. Finalmente, el clima laboral, si se desea acercar a los dos conceptos mucho más, puede ser analizado como un elemento de la cultura organizacional, ya que este existe en la cotidianidad, como interfase entre las contingencias situacionales y los miembros interactuantes de la organización.

De lo anterior se desprende y justifica el que nosotros hayamos incluido en este trabajo el clima organizacional como variable de estudio y no a la cultura. Nuestra intención es fundamentalmente elegir la percepción de los empleados sobre su ambiente laboral en un momento determinado del tiempo y derivado de ello, tratar de obtener la relación entre esa percepción del clima laboral que se suscita en distintas áreas de la empresa y el desarrollo de las competencias esenciales de la misma.

⁶ Traducción propia

2.3. INNOVACIÓN.

Parte de nuestras hipótesis están relacionadas con la innovación como el detonante que puede generar la detección de las competencias relacionadas con el desarrollo de productos o procesos, y que a su vez, esto lleve a mayor competitividad. Por ello, presentamos a continuación nuestra revisión de autores y el sustento para incluir esta variable y sus relaciones con las competencias, el clima laboral y los resultados de la empresa como parte de este estudio. Es importante señalar que el principal objeto de estudio de este trabajo no es la innovación en sí misma, sino su relación con las competencias y con el clima laboral; aclaración pertinente, ya que no pretendemos ser exhaustivos en la muy amplia gama de teorías y enfoques que se han escrito sobre el tema. En el último apartado de este mismo capítulo, se hace una breve reseña de las relaciones que se establecen entre todas las variables del estudio, y que son apoyadas por investigadores de estos temas.

Antes de iniciar esta sintética revisión histórica, consideramos oportuno introducir un comentario sobre dos conceptos que van relacionados, pero que no tienen el mismo significado. Nos referimos al concepto de creatividad y al de innovación. Por muchas décadas se ha tenido la discusión sobre si la creatividad es una herramienta y se puede aprender o si ésta es inherente al ser humano, también se ha aportado suficiente sobre que la innovación es una consecuencia lógica después de crear algo. Es decir, que los dos factores se relacionan pero la creatividad es siempre la antecesora a la innovación (Amabile et al.1996; McLean, 2005).

La creatividad es un fenómeno individual, previo a la innovación, ya que este último necesariamente se gesta de manera grupal, porque requiere de ciertas habilidades que no solamente un individuo posee (McLean, 2005). Sin embargo, no es posible la innovación si no existe un proceso creativo previo que marque el inicio del proceso, e identifique problemas relevantes, oportunidades, obtenga información, genere nuevas ideas y explore la relevancia de esas ideas (Amabile, 1998). La creatividad, y por ende la innovación, serán posibles siempre y cuando la diversidad en el grupo de trabajo sea animada, y el intercambio de ideas se haga una práctica común entre personas con diferentes experiencias y de diversa procedencia (Kanter, 1983). Dado lo anterior, actitudes como hostilidad, arrogancia, autonomía, independencia e introversión no deberán ser parte de una organización que proponga a la innovación y a la creatividad como premisas de trabajo (Amabile, 1998). Para finalizar esta breve reflexión, bástenos comentar que para fines de este trabajo, la creatividad genera y aporta la idea, pero quien la lleva a cabo hasta su culminación en cuestiones palpables es el innovador, quien aplica todos los conocimientos necesarios, experiencia y conocimiento de mercado a la idea generada y la lleva a la práctica.

Una vez aclarada brevemente la diferencia entre creatividad e innovación, podemos entrar de lleno en esta última. Es preciso iniciar con un breve recorrido histórico que permita sentar las bases de distintos autores sobre innovación, para después, dar una revisión de

literatura que permita relacionar esta variable con las planteadas como fundamentales para el presente estudio.

2.3.1 Antecedentes sobre innovación

Se lleva dedicando más de medio siglo al debate sobre las definiciones de innovación, la forma en la cual se manifiestan y sobre todo en la manera en la cual debe ser evaluada, medida y cuantificada. Uno de los primeros autores en iniciar una reflexión sobre el tema es Schumpeter (1934), quien hace una distinción muy puntual sobre lo que significa una invención, una innovación y la difusión de dicha innovación. Al respecto es importante comentar que el enfoque “Schumpeteriano” es uno de los más analizados en el plano empírico, y como lo veremos párrafos adelante, esta interpretación se basa fundamentalmente en que dos factores, (tamaño de la empresa y el poder del mercado) son los que conducen a la innovación de tipo tecnológico (Aláez, 2001)

De forma inicial y siguiendo la línea del enfoque Schumpeteriano, se relaciona la invención primordialmente con el desarrollo tecnológico-científico de un proceso o producto que podría quedarse únicamente en este paso, sin ser conocida, registrada o desarrollada más allá de lo que su inventor determine. Por el contrario, la innovación tiene que ver mucho más con un proceso económico ya que se traslada del ámbito meramente tecnológico a uno mucho más relacionado con el mercado, es decir, el futuro de la innovación tiene que ver con la aceptación de quienes podrían adquirirlo, su éxito o fracaso depende de esta aceptación. Finalmente, y este paso se conecta con el anterior, la difusión es un proceso meramente social, donde la innovación puede ser aceptada de manera masiva, ya que la relación con la sociedad es lo que determinará finalmente que aquello que inició como una invención, verdaderamente se proyecte en el ámbito social (Pérez, 2003).

Párrafos más adelante, retomaremos las variables que Schumpeter menciona como fundamentales, como lo son el análisis del mercado para generar una innovación en algún producto o servicio y la innovación tecnológica en el proceso (Nilsson-Wittell y Fundin, 2005, Cavender, 2007).

Algunos investigadores normalmente tratan la innovación como un término totalmente incluyente, aún cuando se estén refiriendo a diferentes eventos o procesos. Adicionalmente, en algunas investigaciones, la innovación se describe en términos unidimensionales, refiriéndose a una nueva idea, producto o proceso de manera indistinta, como a un proceso de innovación o la innovación de un producto (Cooper, 1998).

Así es como encontramos la definición de Robbins (1998), quien afirma que la innovación es una clase especial de cambio. Mientras que cambio se define como la realización de cosas diferentes, innovación se refiere a la aplicación hacia la mejora de una idea nueva para generar mejores productos, procesos o servicios. Por ello, la innovación no tiene que ver forzosamente con el incremento en presupuesto para maquinaria o contratación de personal especializado, sino con otro tipo de cuestiones dentro del ámbito organizacional.

Otra definición considerada más amplia sobre el caso es aquella que especifica que una idea utilizada por vez primera por una empresa o empresas, con un objetivo común, constituye sin lugar a dudas una innovación (Kimberly y Evanisko, 1981). Otro grupo de investigadores, considera que la innovación es una idea, práctica u objeto que la empresa o individuo percibe como nuevo (Damanpour y Evan, 1984; Damanpour, 1991), bajo estos dos enfoques, prácticamente cualquier evento es considerado como innovación, todo está en función de la percepción del innovador, lo que varía es el momento de adoptar dicha innovación por lo tanto lo importante para estos autores es ser el primero que detecte y ponga en marcha la innovación.

La innovación es el uso de nuevo conocimiento para generar un nuevo servicio o producto. (Freeman, 1982). Pero no solamente se refiere a la invención misma, sino que también es agregar la comercialización (Roberts, 1988). Es decir, no solamente se debe hablar exclusivamente del conocimiento de los procesos que llevan a una invención, sino al conocimiento de todo el mercado; esto es, de canales de distribución, utilización del producto y necesidades y deseos por parte del consumidor.

También se ha definido a la innovación como “la adopción de ideas que son nuevas para la organización que la adopta” (Downs y Mohr, 1976; Rogers, 1983). Sin embargo, la generación de nuevas ideas o la adopción de las mismas solamente es el comienzo (Afuah, 1999). Para que una invención pase a ser una innovación es necesario que la idea se convierta en algo que verdaderamente deseen los clientes, por lo tanto, tener la idea es solamente el inicio, buscar cómo proteger, mejorar y fomentarla hasta tener un servicio o producto es el verdadero reto.

Se propone asimismo que hay una diferencia sustancial entre lo que significa una innovación técnica y una innovación administrativa (Afuah, 1991). Mientras la innovación técnica se ciñe exclusivamente a los productos, procesos mejorados o servicios, la innovación administrativa que se circunscribe a la parte de la estructura organizacional y a los procesos de los cuales esta se compone. Una innovación administrativa, al ser mucho más amplia en su aplicación podría o no afectar o generar incluso una innovación técnica. Por su parte una innovación técnica puede en su mayoría no requerir forzosamente una innovación administrativa.

Damanpour (1991) señala que una innovación, al ser de un producto, se refiere exclusivamente a la generación de uno nuevo, no a la modificación de alguno ya existente, para el autor, una innovación de proceso (lo que nosotros llamaríamos innovación administrativa) se refiere a nuevos elementos incluidos en una organización como materia prima, especificaciones de puestos, procedimientos de trabajo y flujos de información además de maquinaria y equipo necesarios para generar un producto o prestar algún servicio.

Una definición de innovación muy reciente nos la aporta Boer et al. (2001) quien indica que la innovación de un producto es un proceso continuo e interfuncional, que involucra e

integra un enorme rango de diferentes competencias dentro y fuera de los límites organizacionales. Dominar el intercambio y la transferencia del conocimiento, dentro de este proceso, requiere nuevas habilidades administrativas, sin embargo, el esfuerzo lo vale ya que se puede generar a la postre un arma muy poderosa de competitividad.

Van de Ven et al. (2001) definen a la innovación más como un viaje que como un proceso, un viaje que puede ser planificado, entendido y replanteado cuando alguna de las variables de estudio se modifique y que también puede ser suspendido cuando así se determine por el sistema estudiado. Este viaje se definió como “nuevas ideas cuyo desarrollo y aplicación tienen por cometido la consecución de resultados deseados por personas que establecen transacciones con otras partes en medio de contextos institucionales y organizacionales cambiantes” (Van de Ven et al., 2001: 8).

La definición de Van de Ven (2001) se refiere a un proceso que involucra varios elementos como son las ideas, los resultados, las relaciones y los distintos contextos. Sin embargo, existen otras definiciones que pueden argumentar sobre la inclusión de otros elementos diferentes a los dichos por este autor. Esta definición es una de las más completas ya que abarca varios elementos, no necesariamente de orden tecnológico y tampoco involucrando cuestiones de difusión ni de mercado exclusivamente, además de que nos habla de que este “viaje” llamado innovación, tiene que ver con cambio y adaptación, cosas que a nuestro parecer tienen todo que ver con el planteamiento de este estudio.

Existen dos vertientes generales en las cuales se ha dividido el estudio de la innovación; una se relaciona con la parte rígida o de proceso estable (Rogers, 1995) mientras que la segunda propone que se trata de un proceso aleatorio o evento discreto (Hannan y Freeman, 1989)

La primera vertiente tiene que ver con la separación en diversas etapas dentro del proceso de innovación como son la invención, el desarrollo, la prueba y la comercialización; cada etapa sucede a la anterior de manera secuencial, por consecuencia, los progresos en la innovación, podrán ser evaluados en la medida en que se avance de etapa en etapa. Aún cuando podríamos pensar que la innovación normalmente no sucede en un ambiente tan estable que permita saber exactamente en qué etapa del proceso nos encontramos, o pronosticar su éxito, este enfoque basa el equilibrio del ambiente donde se desarrolla la innovación en el proceso de aprendizaje que genera la “prueba y error”, que estará dado por las personas que se involucrarán en el proceso innovador (Nelson y Winter, 1977) y quienes también aportarán la coherencia dentro del mismo (Brunsson, 1985; Weick, 1993). De acuerdo a esta vertiente, las tareas específicas y los roles de los participantes de la innovación, cambian mientras las etapas en el proceso se van desarrollando (Burgelman y Sayles, 1986).

Como segunda vertiente contamos con la visión del proceso aleatorio justamente como un evento discreto donde Hannan y Freeman (1989) afirman que la innovación solamente “sucede” y que este suceso propone dos supuestos: primero, que el proceso de la

innovación nace de una fuente externa al sistema analizado y segundo que todos los factores internos al sistema estudiado no observables o cuantificables pueden afectar directamente al resultado, por lo que la única fuente confiable en la cual basarse, es la estadística. Algunos puntos de interés al respecto de este enfoque se limitan principalmente a cuestiones relacionadas con el tamaño de la empresa, la antigüedad de la misma, y algunas condiciones del mercado o de la industria que pueden afectar el desarrollo de la misma innovación (Cooper, 1998).

Los dos enfoques revisados tienen la enorme desventaja de que analizan a la innovación con una visión demasiado limitada. Ambos enfoques van al extremo, y no son complementarios sino que afirman poder conocer el proceso que sigue una innovación hasta concretarse y sus aportes no son suficientemente sustentados en estudios empíricos (Van de Ven et al., 2001).

2.3.2 Modelos de innovación.

Dentro de las formas en que es explicada la innovación dentro de las empresas y la manera en que las innovaciones son adaptadas, aceptadas y evaluadas, se encuentran dos tipos generales de modelos: los estáticos y los dinámicos. Dentro de los modelos estáticos se ubican varias opciones que pueden explicar la innovación y sus repercusiones basadas en dos clasificaciones; la incremental y la radical. Los modelos dinámicos, por su parte se basan fundamentalmente en los conocimientos necesarios para poder adoptar una innovación, los actores que dichos conocimientos involucran y la forma en que el conocimiento incrementa a medida que la innovación es adoptada tanto interna como externamente.

a) Modelos estáticos

Modelo de la dicotomía incremental-radical

Una innovación puede ser clasificada de acuerdo al impacto que tiene en una empresa (Afuah, 1999). Por tanto, una innovación puede ser catalogada de acuerdo al impacto que tenga en las capacidades de una organización, esto es, se podrá medir en función a la afectación en las competencias de la empresa. Esta forma de “clasificar” a la innovación es llamada “visión organizacional” que separa la clasificación de las innovaciones en radical e incremental. De acuerdo a esta clasificación, se dice que una innovación es considerada como radical cuando el conocimiento tecnológico para explotarla es totalmente diferente del actual y vuelve a este último obsoleto (Green, et al. 1995; Zhao, 2005).

La innovación radical está definida como aquello que es totalmente diferente, revolucionario, que rompe moldes, original y pionero, todo ello concerniente a innovaciones llamadas “mayores”. La innovación llamada incremental nos habla de algo que puede ser pequeño, que es más modesto y que permite la mejora de procesos,

productos y servicios existentes. Ambas sin embargo, producen el efecto positivo de mejora en el continuo del sector de estudio (Green, et al. 1995; Zhao, 2005).

Tushman y Anderson (1986) concluyen que las innovaciones de tipo radical son unas “destructoras” de competencias ya que obligan a la empresa a conocer rápidamente de cosas que no sabía para poder aplicarlas al quehacer diario teniendo que invertir mucho tiempo y dinero para lograr adaptarse; dado lo cual la empresa pierde la “competencia” en algo que ya dominaba y tiene que iniciar el camino desde cero nuevamente. A este respecto Tushman y Anderson (1986) hacen referencia a lo que las compañías fabricantes de hielo tuvieron que hacer y aprender para poder fabricar ahora refrigeradores. Por ejemplo estas empresas tuvieron que aprender sobre termodinámica, motores eléctricos y sustancias enfriadoras además de diseño y manejo de distintos tipos de materiales para fabricar un refrigerador, esto, por lo tanto es una innovación radical.

Por otro lado, dichos autores afirman que una innovación incremental, en contraste con una radical, mejora las competencias de la empresa. Este tipo de innovación se basa en que la oferta de un producto nuevo estará basada en el conocimiento existente para poder fabricarlo (Tushman y Anderson, 1986). Dado lo anterior, un ejemplo de una innovación incremental podría ser el que una empresa venga realizando un producto con ciertas características y lo mejore en eficiencia, esto podría ser en términos electrónicos que un teléfono móvil pueda ser mucho más pequeño y tener más funciones en este momento de lo que eran en tamaño y funcionalidad en los años 80 en el momento de su lanzamiento. Una empresa como NOKIA ya contaba con el conocimiento de fabricación de teléfonos móviles, no tuvo que dejar de lado la información y el grado de *expertise* con el que se contaba para realizar una mejora sustancial.

Tenemos también que la innovación ha sido clasificada desde el punto de vista económico o de competitividad. En este sentido, las innovaciones clasificadas como radicales o drásticas se dan “cuando se genera un producto que es tan superior (menor costo, mejores atributos o nuevos atributos) que los productos existentes se vuelven casi automáticamente obsoletos o poco competitivos” (Afuah, 1999:21). Entonces una innovación incremental o no drástica es cuando los productos existentes siguen siendo competitivos aún después de la introducción del nuevo producto, por ejemplo, los refrescos bajos en calorías.

Si una innovación es radical en el sentido organizacional, se tienen dos problemas fundamentales para explotarla: primeramente y debido a que el cambio es destructor de competencias per sé, no se cuenta con las capacidades necesarias para explotarla y en segundo lugar, es probable que las capacidades ya existentes de la empresa no solamente sean inútiles sino que se conviertan en un verdadero obstáculo para la introducción y el desarrollo de la propia innovación (Dewar y Dutton, 1986; Ettlíe, Bridges y O’Keefe, 1984).

No hay que dejar de comentar en este punto que aún cuando pareciera que las empresas nuevas tienen más probabilidades de obtener buenos resultados ante una innovación radical, y aquellas que ya son añejas tienen más probabilidades de salir adelante cuando la

innovación es incremental, esto no es necesariamente cierto en el cien por ciento de los casos (Afuah, 1999). No hay una ley que indique que todas aquellas empresas que cuentan con ya cierto tiempo de vigencia en el mercado no puedan hacer dramáticas mejoras no solamente a un producto sino a la empresa misma y por qué no, al modelo de negocio. Pero para poder explicar mejor esta parte, es relevante conocer algunos modelos que indican cómo es que se han dado honrosas excepciones a la supuesta regla de las innovaciones incrementales o radicales.

Modelo de Abernathy-Clark.

Este modelo nos ofrece una explicación del porqué algunas empresas añejas pueden superar a algunas nuevas cuando se trata de aplicar innovaciones radicales (Abernathy y Clark, 1985). Este modelo expone que dentro de la rigidez sobre las innovaciones radicales o incrementales, también existe, como lo comentábamos líneas arriba y siendo congruentes con las definiciones antes expuestas, que, una empresa debe tener conocimientos tanto tecnológicos como de mercado. Por lo tanto, las capacidades de mercado de una empresa pueden permanecer intactas mientras las capacidades tecnológicas podrían estar obsoletas. Este modelo clasifica las innovaciones según el efecto que causan en el conocimiento tecnológico y de mercado que posee la empresa (Abernathy y Clark, 1985). De tal suerte que una innovación puede ser clasificada como *regular* si conserva las capacidades tecnológicas y de mercado existentes, *de nicho* si conserva las capacidades tecnológicas, pero vuelve obsoletas las capacidades de mercado; *revolucionaria* si vuelve obsoletas las capacidades tecnológicas, pero aumenta las capacidades de mercado y *arquitectónica* si tanto las capacidades tecnológicas como las de mercado se vuelven obsoletas (Abernathy y Clark, 1985).

Figura 2.5. Terminología Abernathy-Clark: el papel de las competencias tecnológicas y de mercado.

		Competencias técnicas	
		Preservadas	Destruídas
Competencias demercado	Preservadas	Regulares	Revolucionarias
	Destruídas	De nicho	Arquitectónicas

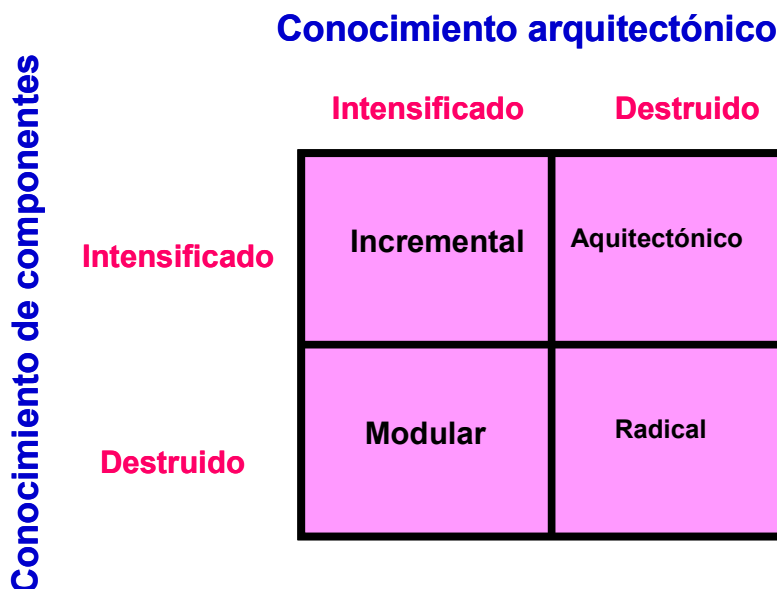
Fuente: Elaboración propia con datos de Afuah (1999: 26)

Modelo de Henderson-Clark.

Este modelo hace hincapié en la búsqueda del porqué para algunas empresas es tan difícil lograr implementar una innovación incremental debido a que aparentemente esta se dirigía a hacer pequeños cambios a tecnologías ya existentes y dominadas por la empresa. (Henderson y Clark, 1990).

Estos autores definieron cuatro tipos generales de innovación: regulares, revolucionarias, de nicho y arquitectónicas. Si la propia innovación incrementa el conocimiento arquitectónico como de los componentes, entonces es una innovación incremental, si por el contrario, destruye tanto el conocimiento de los componentes como el arquitectónico, se denomina radical. Sin embargo, si solamente se aumenta el conocimiento de los componentes y se destruye el arquitectónico, la innovación se clasifica como arquitectónica. El único caso en que se destruye el conocimiento de los componentes pero se aumenta el conocimiento arquitectónico se clasifica como modular.

Figura 2.6 Innovación Arquitectónica



Fuente: Elaboración propia con datos de Afuah (1999:28)

Modelo de cadena de valores agregados de la innovación.

Este modelo explica por qué una empresa ya existente en la industria podría superar a nuevos participantes en una innovación radical y también la razón por la cual puede fracasar en una innovación incremental. Este modelo difiere de modelos anteriores en que mientras aquellos hacen énfasis en el efecto de la innovación sobre las competencias de la

empresa y por ende en su competitividad, este último se centra en lo que provoca la innovación en cuestión sobre las competencias de los proveedores, clientes e innovadores complementarios, no solamente en los cambios hacia el interno sino a todos los actores involucrados. Esto quiere decir que una innovación tiene implicaciones no solamente para la empresa que va a producir el nuevo producto o servicio, sino también para todos aquellas empresas que de alguna manera están relacionadas con ella, de tal suerte que para hacer por ejemplo un auto eléctrico, los proveedores deben estar preocupados por adoptar el conocimiento necesario para hacer las piezas que este auto nuevo pueda requerir si desea seguir siendo proveedor suyo. De igual forma, aquellos proveedores de electricidad y batería deberán estar muy preocupados por brindar la manera en que dichos nuevos autos podrán “cargar” combustible en estaciones de servicio ya establecidas como gasolineras o tiendas especializadas (Afuah, 1999).

Modelo del criterio de liderazgo estratégico.

Este modelo afirma que el incentivo estratégico para invertir en una innovación o el fracaso para explotarla como resultado de competencias destruidas tiene lugar solo después de que la alta gerencia de una empresa ha reconocido el potencial de la innovación. (Afuah, 1996). La alta dirección o los segundos mandos tomarán en cuenta o no a la innovación y la implementarán en función de sus creencias o valores es decir en función de su cultura organizacional (Hambrick y Mason, 1984). Una innovación podrá ser importante o no siempre y cuando la lógica de la alta dirección lo indique, si la cabeza de organización no considera necesaria la innovación y su implementación en la empresa, no se hará nada al respecto. En tales circunstancias no importa la antigüedad de la empresa ni su permanencia en la industria, sino la actitud ante la innovación que los ejecutivos de alto nivel mantengan ante el cambio.

Modelo de la cantidad y calidad del nuevo conocimiento.

Arthur (1996) menciona que hay dos tipos de productos y servicios disponibles: los que se procesan en volumen y los que se basan en el conocimiento. De esta forma aquellos que se procesan en volumen son los que están mucho más disponibles en la naturaleza, como madera, carbón mineral, algodón, que claramente tienen mucho de contenido en recursos naturales y poco en conocimiento o desarrollo tecnológico. Por otra parte, se encuentran los productos y servicios basados en el conocimiento, donde podemos encontrar medicinas, productos biotecnológicos, aviones y demás cosas que claramente tienen poco de recurso natural en bruto y mucho de dominio en conocimiento tecnológico. (Afuah, 1996).

Las innovaciones de productos basados en el conocimiento están cada vez dominando más los mercados debido principalmente en que buscan la forma de modificar y obtener mejores rendimientos de recursos naturales escasos, tal es el caso del desarrollo de la tecnología de los biocombustibles (Arthur, 1996). Estos productos y servicios también exhiben un comportamiento de aspersión; mientras más personas los usan, más valiosos llegan a convertirse. Lo anterior está basado en dos principios básicos: el primero es el

principio de compartir, esto quiere decir, como en el caso del i-Phone que mientras más personas lo utilicen, más crecerá la red y se seguirá usando en mayor proporción generando muchas más ventas porque más usuarios desearán estar incluidos en esta “red” que cada vez crece más. El segundo principio tiene que ver con que mientras más personas utilicen ya este producto, en el ejemplo el i-Phone, existirán cada vez más productores de productos complementarios, tengan esto que ver con la moda o no, como adornos para el aparato, o bien más implementos para su mejor uso (gadgets). (Arthur, 1996).

Modelo de Teece.

Teece (1986) basó su modelo fundamentalmente en que una empresa con cierta trayectoria y que aparentemente no adoptaría una innovación radical, todavía pueda beneficiarse de ella de acuerdo a este autor. Teece (1986) afirma que existen dos factores que son particularmente útiles para poder beneficiarse de una innovación: el régimen de apropiabilidad y los activos complementarios. Nos dice que un régimen de apropiabilidad es el grado en que la tecnología se puede proteger de la imitación y del plagio beneficiando a su creador. Esto se podría lograr con registro de patentes o bien con marcas registradas o secretos industriales, sin embargo la mejor protección es que los imitadores no cuenten con las competencias que les permitirían replicar el modelo del innovador. Por otro lado, los activos complementarios significa el contar con todas las competencias que no necesariamente involucran tecnología pero que tienen que ver con el desarrollo y conocimiento del mercado, como lo son la logística, la comercialización, el servicio y demás cuestiones relacionadas con la mercadotecnia.

Figura 2.7 ¿Quién se beneficia de las innovaciones?

Activos complementarios

		Disponibles libremente o no importantes	Poseídos rigurosamente e importantes
		Régimen de apropiabilidad	Débil
	Riguroso	Inventor	Inventor o grupo con poder de negociación

Fuente: Afuah (1999:36).

Cuadro 2.4: Modelos estáticos y su aplicación. Tabla resumen.

Modelo	Características clave	Valor agregado
Dicotomía incremental-radical	Define la innovación como incremental si mantiene competitivos los productos actuales, y radical si vuelve obsoletos a los productos existentes También define a la innovación si las competencias requeridas para explotarla existen y radical si las competencias requeridas son diferentes y nuevas.	El tipo de innovación determina el tipo de empresa que hace la innovación. Las empresas ya existentes en la industria tienen más posibilidades de aplicar una innovación incremental mientras que las empresas nuevas tienen más posibilidades de explotar una innovación radical.
Abernathy-Clark	Separa el conocimiento tecnológico y de mercado. Destaca la importancia de las capacidades de mercado.	Explica por qué las empresas actuales pueden desempeñarse bien en las innovaciones tecnológicas radicales.
Henderson-Clark	Separa el conocimiento tecnológico en el de componentes y arquitectónico. Define la innovación como incremental si intensifica el conocimiento arquitectónico y el de componentes; arquitectónico si se intensifica el conocimiento de componentes pero se destruye el conocimiento arquitectónico.	Explica por qué los residentes fracasan en lo que parecen ser innovaciones incrementales. Éstas son en realidad innovaciones arquitectónicas.
Cadena de valores agregados de la innovación	Extiende el énfasis a toda la cadena de valores agregados de la innovación compuesta por proveedores, clientes e innovadores complementarios. Es de importancia también la competencia del ecosistema de una empresa.	Explica por qué las empresas existentes pueden fracasar en las innovaciones incrementales, y por qué pueden triunfar en las innovaciones radicales.
Liderazgo estratégico	Explora el papel de la alta dirección y argumenta que si una compañía adopta o no una innovación esto es una función de la lógica dominante de la alta dirección	Explica por qué algunas empresas añejas son las primeras en abrazar las innovaciones radicales.
Cantidad y calidad del nuevo conocimiento	No es solo cómo es el nuevo conocimiento, sino también cuánto hay de ese nuevo conocimiento y su naturaleza así como la relación existente entre este y el desarrollo del producto o servicio.	Explica la razón por la cual las tecnologías superiores no siempre son exitosas.

Apropiabilidad y activos complementarios (Teece)	Es necesario algo más que competencias tecnológicas para explotar una innovación; también son importantes el régimen de apropiabilidad de la innovación y los activos complementarios.	Explica por qué los inventores no son siempre los que se benefician de una innovación.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Afuah (1999: 43)

b) Modelos dinámicos.

Este tipo de modelos a diferencia de los estáticos hablan mucho más del tipo de empresa en el que es reconocida y puesta en práctica una innovación y de su cultura, además del seguimiento que se le da posteriormente a dicha innovación.

Modelo dinámico de innovación de Utterback-Abernathy.

Estos autores trazaron la ruta que sigue una innovación tecnológica a través de procesos muy dinámicos que se generan en función a tres fases la fase fluida, la fase de transición y la fase específica. La *fase fluida*, es la primera fase y también donde existe una gran incertidumbre tanto tecnológica como de mercado ya que la tecnología sigue “fluyendo” moviéndose y por lo tanto los mercados desconocen si deben o no invertir en ella, si deben o no desarrollarla más y tampoco si deberán hacerlo ahora o nunca, pero están temerosos de que si no invierten en este momento, puedan perder una oportunidad única. En esta fase la innovación de procesos tiene poca relevancia, por lo que lo realmente importante se concentra en las características de los productos generados.

La segunda fase es la que Utterback y Abernathy (1978) dieron en llamar la *fase de transición*; en esta fase se da el aprendizaje por parte de los productores acerca de las necesidades de los consumidores y se genera una cierta estandarización hasta llegar a lo que los autores llaman “el diseño dominante” donde desciende dramáticamente el grado de incertidumbre y la experimentación y se ciñe primordialmente a un producto base, casi todos los competidores comparten este mismo diseño y se ha generado una cierta lealtad por parte de los consumidores hacia cierto uso de materiales para adquirir el producto por parte de algún fabricante. En esta fase, disminuye el índice de innovaciones del producto y se hace énfasis en el desarrollo del proceso. La competencia entonces se realiza en base a diferenciación de los productos.

La tercera fase, *la fase específica*, existe una gran proliferación de productos que se crean alrededor y en similitud con el diseño dominante. Existe en esta fase un incremento en la especialización y mejoramiento de los procesos que el mismo producto, existen por lo tanto nichos mucho más especializados y deseosos de comprar pero a un bajo costo. Esta fase también se caracteriza por que las diferencias entre los productos en la industria son cada vez menores que las similitudes que tienen entre sí.

Las fases anteriores del modelo de Utterback-Abernathy (1978), se repetirán cuando algún nuevo competidor ingrese al mercado con algún cambio o mejora ya sea en producto o en proceso haciendo que se acelere la industria para volver a iniciar el ciclo, ya que no solamente una empresa única intentará ingresar a la industria, sino un grupo considerable de ellas que incluirán estas innovaciones en los procesos y productos obligando a las empresas añejas a modificar sus competencias y a acelerar el aprendizaje en cuestiones totalmente nuevas para ellas.

...Las implicaciones que nos genera este modelo son que a medida que la tecnología evoluciona a través de las diferentes fases, una compañía necesita diferentes clases de capacidades a fin de beneficiarse de la tecnología. Por consiguiente, en la fase fluida las empresas con competencias en la innovación del producto que les permiten diferenciar sus productos tienen más probabilidades de desempeñarse mejor que aquellas que no lo hacen. En la fase específica las competencias de bajo costo son especialmente importantes. Puesto que el control de una norma puede ser un activo, las medidas para vencer tal norma también suelen ser útiles para determinar quién logra explotar una innovación. (Afuah, 1999: 45).

Modelo de Christensen, Anthony y Roth sobre la evaluación de la empresa.

Los autores Christensen, Anthony Roth (2004) dividen el estudio de la innovación en tres áreas y con la base de que existen para su estudio 3 tipos de innovación que pueden generarse o surgir dentro de una compañía:

- ✓ *La teoría de la innovación disruptiva*, donde las nuevas organizaciones pueden usar la tecnología de manera simple y barata; el teléfono, las cámaras fotográficas o las fotocopadoras son ejemplos de este tipo de innovación. Incluso este tipo de innovación puede ser adquirido y levemente modificado por la empresa para su beneficio.
- ✓ *La teoría de la evolución de la cadena de valor* que se enfoca en el diseño organizacional adecuado para que una empresa pueda competir exitosamente, añadiendo valor a cada parte del proceso productivo o de oferta de servicio.
- ✓ *La teoría del valor, los recursos y los procesos* que habla sobre las fortalezas y las debilidades de una organización dependen de sus recursos –lo que la empresa tiene-, de sus procesos –cómo trabaja la empresa- y de sus valores –lo que la empresa quiere hacer-.), que está relacionado con la detección de competencias y la inimitabilidad de las mismas por otras empresas en el ramo.

Creemos que esta separación tiene una visión parcializada debido a un enfoque prescriptivo donde los autores intentan brindar “recetas” para que las empresas puedan predecir el cambio industrial derivado de la adopción de la innovación; enfoque del cual tomamos distancia ya que nos interesa más conocer el proceso que tratar de brindar fórmulas sobre la innovación. Se encuentra agregado entre los modelos dinámicos porque aún cuando está dividiendo el estudio de las empresas en 3 partes solamente en función de

la evolución de la innovación, hace referencia de alguna forma en las características cambiantes de las empresas y su contexto, sugiriendo que este tipo de evaluación se deba hacer de forma cíclica y repetitiva y tal vez varias veces en un periodo definido por los directivos de la empresa.

Modelo de Tushman-Rosenkopf del ciclo de vida de tecnología.

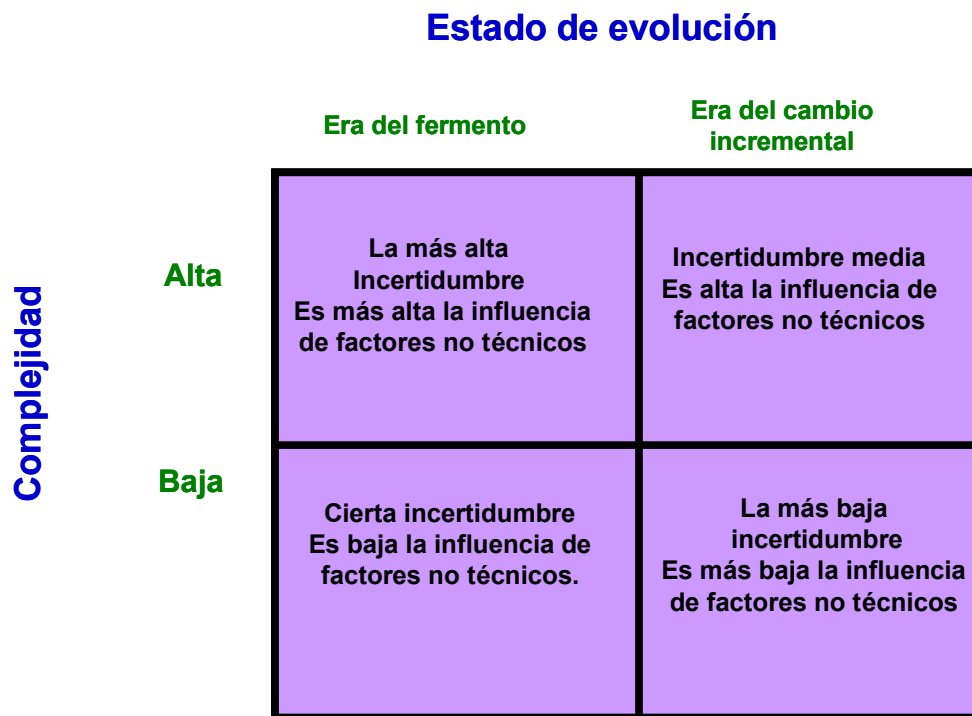
Este modelo nos guía hacia ciertas interrogantes formuladas por los autores sobre si una empresa puede guiar la evolución de una innovación y también sobre si dicha empresa puede guiar su propio diseño hacia la norma que impone la industria donde se encuentra inmersa. (Tushman y Rosekopf, 1992). Ambas interrogantes, tienen una respuesta que depende según los autores, de la cantidad de incertidumbre tecnológica que a su vez depende de la complejidad de dicha tecnología y la etapa de evolución en que se encuentre. Al respecto Tushman y Rosekopf (1992) afirman que la complejidad depende fundamentalmente de: 1) el valor de la innovación, es decir sus atributos, como son percibidos por el medio ambiente local; 2) el número de interconexiones entre la innovación y las innovaciones complementarias; 3) la cantidad de componentes que integran a la innovación y su conexión entre ellos y 4) el número de empresas en el medio ambiente local de la innovación en la que esta ha afectado.

El ciclo de vida de la tecnología propuesto por Tushman y Rosenkopf (1992) consta de varias fases:

- a) Discontinuidad tecnológica.- son "...aquellas raras e impredecibles innovaciones que hacen avanzar una frontera tecnológica pertinente por un orden de magnitud y que implican fundamentalmente un diseño diferente de producto o proceso y que exigen una ventaja decisiva en costo, desempeño o calidad por encima de formas de productos anteriores" (318).
- b) La era de fermento: se da cuando existe mucha incertidumbre tanto tecnológica como de mercado. Existe gran rivalidad tanto en la competencia por desarrollar nuevos productos que destaquen de los demás como por abarcar mucho más mercado del ya existente. Hay por supuesto rivalidad desmedida tanto entre los competidores de la antigua tecnología como de la recién desarrollada. Cuando más compleja sea la tecnología más probabilidad existe de que otros factores que no sean la superioridad técnica de la tecnología, determinen qué diseño surge como norma (Afuah, 1999).
- c) La era del cambio incremental. Esta fase surge al generarse un "diseño dominante" que reduzca considerablemente la incertidumbre tanto tecnológica como de mercado. En esta etapa se definen las características del producto, los problemas tecnológicos fundamentales y se encamina todo el proceso hacia la innovación de tipo incremental. De tal suerte que como se ilustra en la siguiente figura, cuanto más compleja sea la tecnología, y cuanto más temprano se ubique en su ciclo de vida, mucho mayor será la incertidumbre y mayor también la influencia de factores no técnicos (Tushman y Rosenkopf, 1992).

Las implicaciones de este modelo, son que para ser exitosos en cada fase del ciclo que describen para la innovación, una empresa puede llegar a requerir diversas capacidades. Una función de lo complejo del producto será saber qué tan eficaces resultan estas competencias para influenciar en la evolución de la tecnología; es decir, cuanto más compleja sea una innovación, más se puede esperar que agentes externos se puedan involucrar en el proceso en la evolución de dicha innovación; entendiendo agentes externos como el gobierno, la sociedad, los mismos consumidores, etc.

Figura 2.8 Incertidumbre y papel de factores no técnicos.



Fuente: Afuah (1999:36).

En ninguno de los modelos explorados hasta el momento se ha hablado de los individuos como parte fundamental de la adopción de una innovación (Afuah, 1999). De ahí que a continuación agreguemos un modelo que involucra a los individuos como parte fundamental del proceso de la adopción de una innovación:

Swan, Newell, Scarbroug y Hislop (1999) plantean la diferencia entre el *modelo cognitivo* y el *modelo de comunidad*. Estos autores afirman que la esencia del *modelo cognitivo* está fundada en análisis de hechos, en la memoria humana, usada primordialmente para almacenamiento de datos y de estos hechos; por lo cual la administración debe estar enfocada básicamente en codificar y capturar conocimiento. El *modelo cognitivo* por lo tanto nos habla de la tecnología, objetiva y analítica sobre hechos comprobables, dejando a un lado la cuestión emotiva y humana de la organización.

El *modelo de comunidad*, por otro lado, nos habla de la contraparte del análisis de los hechos. Este modelo presenta a la innovación como socialmente construida por individuos, y basada en la experiencia de los mismos. El conocimiento puede ser transferido mediante un proceso social, dentro de redes sociales que incluyen grupos ocupacionales y equipos. La principal función de la administración vista desde este enfoque, es el impulso de la transferencia del conocimiento mediante la confianza y la colaboración en redes de trabajo dentro de la organización (Swan, Newell, Scarbroug y Hislop, 1999).

Además de la aportación anterior sobre el factor humano, también tenemos que todos los involucrados en el proceso de adopción de una innovación pueden desempeñar uno o más roles (Afuah, 1999). Los roles que analizaremos son: generador de ideas, porteros y extensores de fronteras, vencedores, patrocinadores y gerentes de proyectos, en el conocimiento de que si alguno de estos roles no es desempeñado o cubierto por algún individuo la innovación en cuestión estará seriamente en peligro de no ser llevada a cabo exitosamente. En el cuadro siguiente, se determinan algunas características de cada rol en función de su actividad fundamental dentro de la adopción de una innovación:

Cuadro 2.5 Funciones críticas y sus roles en el proceso de innovación.

Función crítica	Características personales	Actividades organizacionales
Generador de ideas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experto en uno o dos campos específicos ✓ Disfruta la conceptualización, se siente cómodo con las abstracciones ✓ Disfruta hacer trabajo innovador ✓ Normalmente es un individuo que le gusta contribuir ✓ Usualmente trabaja solo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera nuevas ideas y evalúa su factibilidad ✓ Es muy bueno en la resolución de problemas ✓ Busca nuevas y diferentes formas de hacer negocios ✓ Busca parteaguas
Emprendedor o campeón	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intereses basados en aplicación ✓ Posee un amplio rango de intereses ✓ Menos propenso a contribuir con escaso conocimiento sobre un campo ✓ Enérgico y determinado, se ubica a sí mismo en la línea de batalla 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “vende” las ideas nuevas a otros en la organización ✓ Obtiene recursos ✓ Defiende apasionadamente su causa ✓ Toma riesgos
Líder de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se enfoca en la toma de decisiones, información y 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provee al equipo de liderazgo y motivación ✓ Planea y organiza el

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ preguntas ✓ Sensible a las necesidades de otros ✓ Reconoce cómo puede utilizar la estructura organizacional para que las cosas se hagan ✓ Se interesa en un amplio rango de disciplinas y cómo se complementan (marketing o finanzas) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ proyecto ✓ Provee la coordinación necesaria entre los miembros del equipo ✓ Se asegura que el proyecto siga adelante efectivamente. ✓ Balancea las metas del proyecto con las necesidades organizacionales.
Portero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee un alto nivel de competencia técnica ✓ Disfruta el contacto con la gente para ayudarla y apoyarla 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se mantiene informado de las cuestiones que atañen a la organización, a través de journals, conferencias, otras empresas, etc. ✓ Sirve como un recurso de información para otros dentro de la empresa. ✓ Provee de coordinación informal entre el personal.
Los patrocinadores o mentores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseen experiencia en desarrollar nuevas ideas ✓ Es alguien que practica la escucha activa y ayuda a los demás ✓ Puede ser relativamente objetivo ✓ Normalmente es una persona de edad que ha crecido con la empresa y conoce muy bien su entramado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayuda a desarrollar los talentos en las personas con las que colabora ✓ Provee de guía y ánimo y apoya a los líderes de proyecto para que el ánimo en el equipo no decaiga. ✓ Provee de guía mediante un poder basado en la antigüedad y el respeto. ✓ Ayuda al equipo a obtener lo que requiere de otras partes de la organización con el fin de que el proyecto se lleve a cabo. ✓ Provee legitimidad y confianza organizacional al proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Roberts y Fusfeld (1981: 25)

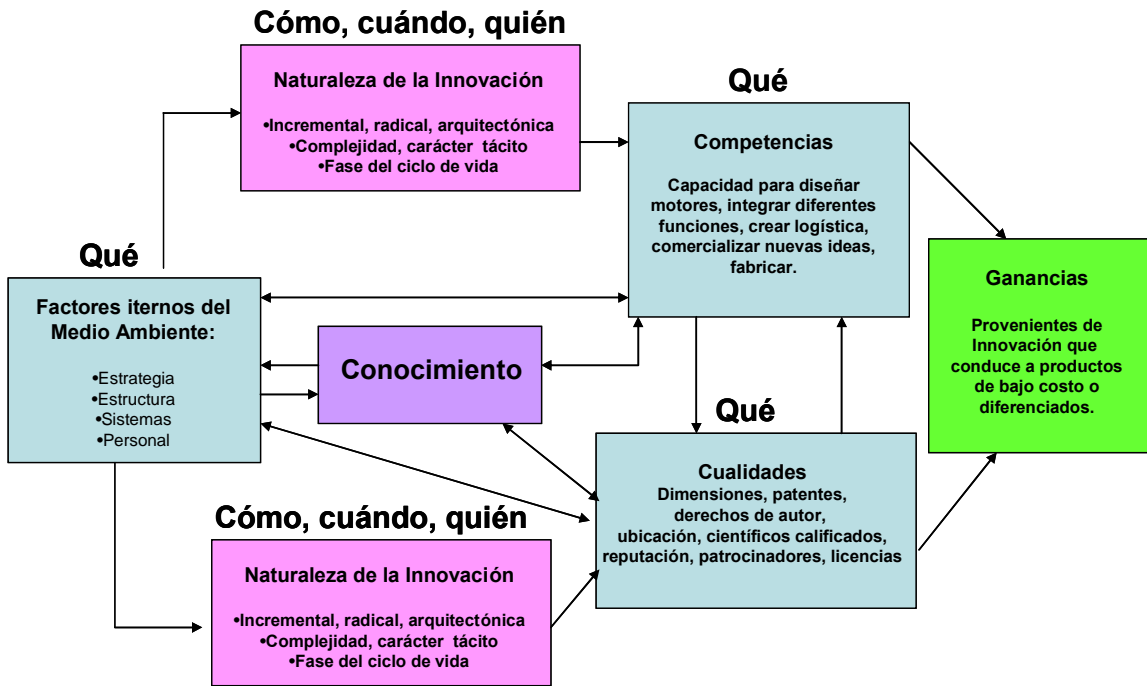
Cada uno de los roles descritos arriba no necesariamente se debe ejercer por una persona de forma individual, muchas veces es posible encontrar a un solo individuo ejerciendo más de un rol (Roberts y Fushfeld, 1981). Dado lo anterior y la forma en que se destacan las características particulares de cada rol, los autores nos recomiendan buscar más que a la persona ideal para desempeñarlo, las características que se requieren para conformar un equipo para el desarrollo y adopción de una innovación; de tal suerte que no necesariamente pretendamos ceñir el proyecto a cinco personas, sino a las que entre todas, puedan reunir las competencias necesarias para el trabajo en cuestión.

Existe un modelo más que engloba la mayoría de las contribuciones de los modelos anteriores, este es el modelo de Afuah (1999) que inicia el análisis de una adopción de innovación con las preguntas cómo, cuánto, quién qué y cuándo. De tal suerte que cada interrogante plantea el análisis detallado de los procesos involucrados como veremos líneas abajo.

- ✓ **¿Cómo y cuánto?** Y en esta parte es importante decir que se está refiriendo particularmente al conocimiento ya existente. Estas interrogantes plantean la relevancia de adquirir nuevo conocimiento y de compararlo con el existente, pero evaluando la pertinencia de la misma adquisición, ya que si el conocimiento nuevo desplaza totalmente al anterior, ¿vale la pena el riesgo? ¿es realmente relevante esta innovación para la empresa? ¿de qué tipo es la innovación? con estos interrogantes, la empresa deberá cuestionarse si realmente es requerida esta innovación y calcular el tamaño del riesgo en juego.
- ✓ **¿Quién?** En otras palabras, para quién o desde qué punto de vista la innovación se clasificará en radical, arquitectónica o incremental. Incluso dentro de la misma compañía, el departamento que tengan injerencia en la evaluación de la innovación a adoptarse, será quien determine el rango o clasifique a la misma innovación, de tal suerte que por ejemplo si la alta dirección es quien evalúa y clasifica, los altos directivos deberán también evaluar si para los competidores esta innovación es radical o incremental y decidir en función de a quiénes afectará más. También será responsabilidad de quien evalúa decidir que si para la empresa en cuestión la innovación es radical, ¿no lo es para sus proveedores? ¿afectará la cadena de valor agregado al producto? Por lo tanto, la responsabilidad de quien evalúa no solamente va en función de la empresa evaluadora, sino de todo lo que le rodea.
- ✓ **¿Qué?** Fundamentalmente en esta interrogante, lo que la empresa deberá cuestionarse es ¿qué impulsa la capacidad de una empresa para reconocer el potencial de una innovación? ¿qué tiene el medio ambiente local de una compañía que hace que esta sea más innovadora que otra? ¿qué tienen algunas compañías que las hacen mejores y más rápidas en innovación que otras? En este punto la empresa debe analizar detenidamente sus competencias y evaluarlas. (Afuah, 1996).
- ✓ **¿Cuándo?** El grado en que una innovación es radical, incremental o arquitectónica y la cantidad de nuevo conocimiento que tiene que enfrentar la compañía es función del ciclo de vida de la innovación. “Las capacidades que permiten a una

compañía desempeñarse bien al inicio de la vida de una innovación, pueden no ser apropiadas en la etapa de madurez de la innovación” (Afuah, 1999: 55).

Figura 2.9: Modelo integrado para explorar cómo obtener ganancias de una innovación.



Fuente: Afuah (1999:56).

Como complemento a las anteriores aproximaciones sobre la innovación, y siguiendo con las aportaciones de Afuah (1999) quien concibe seis tipos de estrategias basadas en la innovación para aplicarse dentro de las empresas, y que determinan la forma de reacción ante la innovación estas son: ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente, tradicional y oportunista.

- ✓ Dentro de la *ofensiva* estaremos hablando de que una empresa es la primera en introducir nuevos productos convirtiéndose normalmente en el líder del mercado al menos de manera temporal.
- ✓ La estrategia *defensiva* es aquella en que una empresa espera a que otra introduzca su producto y después se lanza a introducir el propio, corrigiendo errores que la primera haya cometido, lo cual lo convierte en una empresa que normalmente invierte mucho en investigación y desarrollo porque el producto que introduce es muchas veces menor en precio al de la empresa predecesora. Incluso esta empresa

- normalmente alcanza y muchas veces sobrepasa a la empresa que introdujo primero el producto.
- ✓ La estrategia *imitativa* utilizada por una empresa se ciñe a generar una copia del producto que la primera empresa introdujo, no se preocupa por mejorar el producto u obtener una clara diferenciación, no cuenta con gran inversión en investigación y desarrollo pero si cuenta con una gran capacidad productiva.
 - ✓ La estrategia *dependiente* la empresa mantiene un papel subordinado hacia una empresa más fuerte, solamente hará cambios a los productos cuando los clientes los soliciten o la empresa superior lo haga.
 - ✓ La estrategia *tradicional* la utilizan empresas que solamente están preocupadas por modificar a los productos ciertas características que puedan lograr bajar los costos al mínimo.
 - ✓ Finalmente la estrategia *oportunista* que utilizan empresas que buscan específicamente nichos de mercado que no han sido atendidos con productos que si desean.

Habría que analizar después de revisar estas estrategias si las empresas que no toman la iniciativa, y que se encuentran clasificadas dentro de las estrategias propuestas por Afuah (1999) son aquellas que deliberadamente están adoptando esa estrategia o aquellas a quienes ciertos factores afectan tan fuertemente que no tomarán el riesgo de ser las primeras en un futuro, es decir, habría que analizar específicamente la intención de las empresas en instalarse y seguir una estrategia determinada.

Lo anterior nos describe formas de reaccionar ante la innovación de las empresas, sin embargo de ninguna forma Afuah (1999) nos describe las características que generan dichas reacciones dentro de las empresas, esto es, los factores que imperan dentro de ellas para que una reacción se haga explícita, como el clima laboral, la cultura organizacional, la estructura organizacional e incluso el mismo tamaño de empresa y la capacidad de liderazgo del empresario (O'Reilly, 1989; Nystrom, 1990 y Mumford, 2000).

De lo anterior deducimos, que además de apertura por parte de los directivos de la empresa hacia la innovación y también a la premiación de la misma hacia los generadores de ideas, es necesario que exista motivación hacia los empleados para generar dichas ideas. Al respecto de esta motivación necesaria para generar innovación en la empresa, Mumford (2000) hace referencia de la importancia de tratar a los empleados como seres humanos y también realiza una crítica acerca de que si las empresas pretenden tener en sus filas a gente creativa, innovadora, con alto sentido de pertenencia hacia la organización y que promuevan ideas para que la empresa mejore, es de vital importancia que se le brinde todo recurso posible y se le permita crecer dentro de la empresa y como ser humano, todo ello poniendo en práctica cuestiones sugeridas como:

- ❖ Implementar políticas que enfatizen el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados a diferentes niveles,
- ❖ Promover políticas de eficiencia y trabajo de alto desempeño que permita la creación de valor,

- ❖ Desarrollar políticas de reclutamiento que enfatizan un perfil en el que destaquen la innovación y el crecimiento personal y
- ❖ Dirigir auditorías en innovación planeadas por toda la empresa con el fin de evaluar justamente la capacidad en este rubro.

Para abundar un poco más sobre la enorme influencia de los involucrados en un proceso de innovación, se expone el modelo de Van de Ven y Dooley (1999) que no trata de cuestiones radicales o incrementales, sino que observa a la empresa con factores que atañen al comportamiento de las personas dentro de las empresas y cómo estas (aunado con otros factores tanto externos como internos) afectan a la adopción de una innovación.

De acuerdo a Van de Ven et al. (2001) nos proponen que después de varios estudios analizados por ellos entre los que destacan el llamado MIRP (Programa de Investigaciones en Torno a la Innovación) cuyo principal objetivo era trazar un mapa del desarrollo de las innovaciones desde la concepción a la realidad, no llegaron más que a retratar lo que realmente sucedía con una innovación no lo que “debía” suceder de acuerdo a un método que se antojaba y recomendaba como el más “adecuado y estable” para implantar una innovación.

Después del análisis de 14 casos de innovaciones estudiadas por los investigadores del MIRP, se observó el desenvolvimiento de por lo menos 10 elementos comunes relacionados con los periodos de gestación, desarrollo e implantación del viaje de la innovación, los cuales son (Van de Ven, et al, 2001):

- ✓ El periodo de iniciación
 - Las innovaciones no se generan de forma espontánea ni fundamentadas únicamente en la inspiración momentánea.
 - Los esfuerzos canalizados hacia la innovación son normalmente causados por fuertes sacudidas ya sea al interno o hacia el externo de la empresa.
 - Los planes se desarrollan y son presentados a la alta gerencia y a posibles patrocinadores del proyecto. Claro, que normalmente en el camino surgen nuevos requerimientos monetarios por lo que se debe reestructurar el presupuesto o buscar un nuevo patrocinador.
- ✓ El periodo de desarrollo
 - Cuando comienzan las actividades de desarrollo, la idea innovadora original no tarda en engendrar numerosas ideas y actividades que pueden tomar rutas divergentes o paralelas.
 - Debido a lo anterior, los retrasos y errores son muy frecuentes ya que se desvía de su curso original o porque intervienen eventos macro ambientales imprevistos.
 - Para solucionar los problemas y las posibles desviaciones se cambian entonces los estándares de evaluación para determinar el éxito o fracaso de la innovación en curso o mejor dicho, del proceso mismo.
 - El personal involucrado participa de diferentes formas y tiene una alta tasa de rotación debido a las extenuantes horas dedicadas al proyecto y el lento

- avance en la consecución del mismo. Los empleados pasan de la euforia en las etapas tempranas a la decepción y la fatiga al final del ciclo.
- Aún cuando pareciera una contradicción, los altos ejecutivos se involucran en el proceso porque verdaderamente creen en el, y a la postre generan el equilibrio por medio de la confianza a todo el personal.
 - Con frecuencia los emprendedores realizaban actividades aparentemente ajenas a sus innovaciones inmediatas, colaborando con competidores, asociaciones comerciales y agencias gubernamentales en la creación de infraestructuras industriales o comunitarias a fin de brindar apoyo al desarrollo y la aplicación de sus innovaciones.
- ✓ El periodo de aplicación/terminación
- No es preciso esperar a que las innovaciones cesen para que se dé inicio al trabajo de adopción y aplicación de las mismas. Estos procesos suelen verificarse durante el periodo de desarrollo mediante la vinculación e integración de lo nuevo con lo “viejo” o bien reinventando la innovación a fin de que ésta se adapte a situaciones locales.
 - Las innovaciones terminan o caducan cuando se aplican o bien cuando se acaban los recursos.

Sobre todo el planteamiento anterior, Van de Ven et al. (2001) exponen que las conclusiones del análisis de los estudios del MIRP, la innovación no puede reducirse a un modelo lineal compuesto por etapas o fases.

Postulamos que el viaje de la innovación es un ciclo no lineal de actividades divergentes y convergentes que pueden repetirse con el transcurso del tiempo y en distintos niveles de la organización cuando se obtienen los recursos necesarios para renovar el ciclo (Van de Ven, et al. 2001: 233).

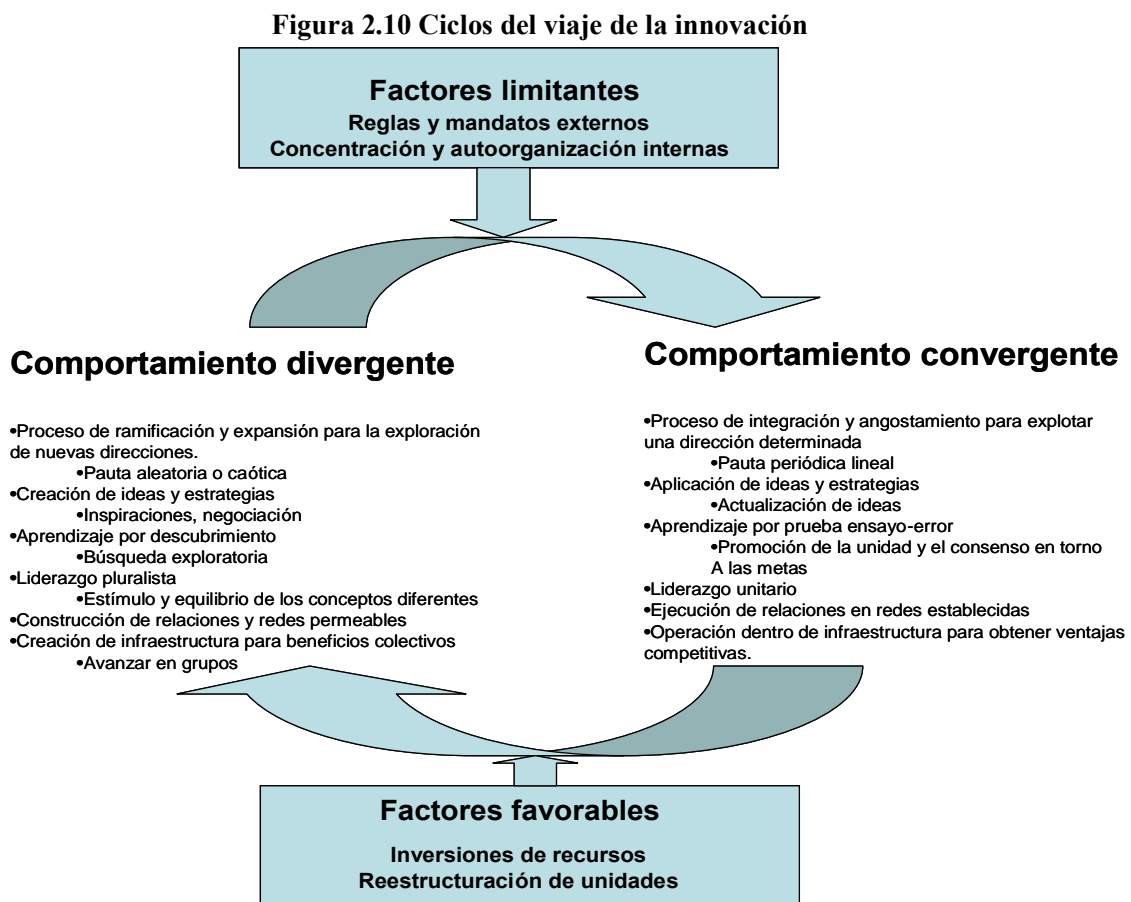
Después del análisis de estos estudios y en la búsqueda de un modelo de proceso cíclico, por medio del cual se pudiera estandarizar aún cuando fuera de manera temporal, la amplia gama de procesos de cambio en la organización, Dooley y Van de Ven (1999). Estos autores proponen un modelo que contempla tanto actividades divergentes como convergentes.

La divergencia comprende un comportamiento que se ramifica y se expande en diversas direcciones. El comportamiento divergente incrementa el número de dimensiones o la complejidad del sistema, con una tendencia a describir procesos aleatorios o caóticos. La divergencia resulta imposible sin contar con inversión de atención, gente y tiempo, cosas que se encuentran muy por encima del trabajo cotidiano dentro de la empresa.

La convergencia por otro lado es un proceso de integración y angostamiento que radica en la experimentación y la explotación de una dirección determinada. El comportamiento convergente es resultado de las dinámicas externa e interna. Entre las restricciones externas se cuentan las reglas institucionales y las políticas organizacionales, entre las restricciones internas comprenden las limitaciones de recursos y el descubrimiento de una

posibilidad que conduzca la atención y las decisiones en una dirección determinada (Van de Ven, et a. 2001).

Los puntos más relevantes y en lo que consiste el comportamiento convergente y el comportamiento divergente además de la relación que existe entre ellos, quedan explicados en la figura 2.9 donde además se especifican algunos otros factores que no se tocaron a detalle pero que quedan claros en las definiciones de los autores como el estilo de liderazgo, y en qué consisten los factores limitantes y los factores favorables en el viaje de la innovación como Van de Ven (2001) lo llama.



Fuente: Van de Ven et. al. (2001: 234).

Más enfocados ahora hacia los productos ya que como hemos visto, de forma general y de acuerdo a las distintas definiciones que nos han aportado diferentes autores, la percepción de la innovación como eje transformador dentro de las empresas, ha sufrido varios cambios a lo largo de estas últimas décadas, primero se ha hablado sobre la innovación dividida en varias etapas, después se le ha relacionado únicamente con cuestiones tecnológicas y muy recientemente se le ha vinculado a la innovación con cambios profundos incluso de estructura organizacional pero con el objetivo primordial de generar

productos que satisfagan o (mejor aún) superen las expectativas de un consumidor y el mercado en que este se encuentra inmerso.

El modelo Kano, (Nilsson-Witell y Fundin, 2005; Vardan, 2007) creado por el doctor del mismo apellido en 1984, está basado en el desarrollo de un diagrama para caracterizar las necesidades del consumidor. Este modelo nos puede ayudar a profundizar y entender de otra forma la satisfacción del consumidor. Básicamente, este modelo divide las características (y no funciones) de los productos en tres distintas categorías, cada una afectando a la satisfacción del consumidor de diferente forma.

1. *Atributos obligados o “deben ser” (must-be)*. Los consumidores los dan por hecho cuando estos existen y son completados. Sin embargo, si el producto no cumple con estas características básicas o no satisface estas necesidades básicas de manera explícita, el consumidor se mostrará insatisfecho.
2. *Atributos de una dimensión*. Estos atributos resultan en satisfacción para el consumidor cuando son cubiertos e insatisfacción cuando no lo son. Mientras mejor sean, los atributos, más le agrada al consumidor., por ejemplo, en el caso de un automóvil, un atributo puede ser “bajo consumo de combustible”. Estos atributos son conocidos también como “calidades expresadas”.
3. *Atributos atractivos*. La ausencia de este tipo de atributos no causa insatisfacción ya que no hay conocimiento previo sobre ellos por parte del consumidor y por ende, no hay expectativas al respecto. Sin embargo, el desempeño y el destacar la existencia de los mismos, deleita a los consumidores, por ejemplo, “llave y seguros remotos”.

El modelo Kano ilustra la relación entre la satisfacción del cliente y el desempeño del producto. Provee una forma de categorizar los atributos en las tres formas mencionadas. Es importante notar, que el mismo atributo puede cambiar de categoría a lo largo del tiempo. Específicamente los atributos atractivos pueden convertirse en atributos de una dimensión y posteriormente convertirse en atributos de “debe estar o ser”. Aún cuando este modelo esté expresado concretamente para la clasificación de atributos, también es posible utilizarlo para clasificar servicios y hasta empresas. En este último punto se referiría concretamente a la clasificación de los procesos que puedan “aportar” más o menos innovación al proceso de producción de la empresa. (Vardan, 2007). Sin embargo, nuestra crítica a este modelo podría ser orientada a que solamente se está hablando del enfoque hacia el mercado, dejando de lado la aportación, actitud y motivación de los empleados que hacen verdaderamente posible una innovación dentro de las empresas.

La innovación puede estar presente en distintas formas como ya lo vimos a lo largo de la presentación de diversas definiciones. Puede ser esta incremental o administrativa, tecnológica o no tecnológica, estar presente en los procesos o en los productos e incluso ser parte de un ser humano (Afuah, 1999; Avlonitis et al., 1994; Boer, 2001; Capon, et al., 1992; Cavender, 2007; Hurley y Hult, 1998; Kano, 1984; Lyon, et al., 2000; Mumford, 2000; Nilakanta, 1996; Nilsson-Witell y Fundin, 2005; Nystrom, 1990; O’Reilly, 1989;

Rainey, 1999; Schumpeter, 1934; Subramanian y Swan et al., 1999; Vardan, 2007; Van de Ven, 2001).

Por ejemplo, Schumpeter (1934) sugiere un rango posible de alternativas de innovación, involucrando desarrollo de nuevos productos o servicios, desarrollo de nuevos métodos de producción, identificación de nuevos mercados, descubrimiento de nuevas fuentes de abasto y desarrollo de nuevos modelos de negocio. Por su parte, Miller y Friesen (1983) se enfocan en cuatro dimensiones solamente: nuevos productos o servicios, nuevos métodos de producción u oferta de servicios, toma de riesgos por ejecutivos clave y búsqueda de nuevas y diferentes formas de solución. Sobre la misma línea Kano (Nilsson-Witell y Fundin, 2005; Vardan, 2007) desarrolla un modelo sobre el desarrollo de nuevos productos, donde involucra varios atributos y cualidades que un consumidor reconoce al elegir un producto sobre otro, y detecta como “satisfactorios” o “insatisfactorios”. Lo remarcable de este autor es que hace la reflexión sobre un proceso que en si mismo es innovador ya que enfatiza la satisfacción del consumidor sobre cualquier otra cosa, y no relaciona la innovación con la tecnología sino con la satisfacción misma de quien adquiere el bien o el servicio. Aunque este modelo no clasifica las distintas formas de innovación, si clasifica el nivel de profundidad de una innovación y cómo este es detectado por el mercado. Capón (1992) afirma que hay tres dimensiones de innovación organizacional: de mercado, de estrategia a ser el pionero, y sofisticación tecnológica.

Al respecto, y para hacer una síntesis de las aportaciones, hemos traducido y actualizado un cuadro extraído de Wang y Ahmed (2004) al cual añadimos información, sin ninguna otra pretensión que incluir algunos autores que a nuestro juicio faltaban en la relación que los primeros autores publicaron originalmente

Cuadro 2.6 Dimensiones de la innovación.

<i>Autor</i>	<i>Producto</i>	<i>Mercado</i>	<i>Proceso</i>	<i>Comportamiento</i>	<i>Estrategia</i>
<i>Schumpeter (1934)</i>	X	X	X		
<i>Miller y Friesen (1983)</i>	X		X	X	X
<i>Kano (1984)</i>	X	X			X
<i>O Reilly (1989)</i>			X	X	X
<i>Nystrom (1990)</i>				X	X
<i>Capon, et al. (1992)</i>		X			

<i>Avlonitis et al. (1994)</i>	X		X	X	X
<i>Subramanian y Nilakanta (1996)</i>			X		
<i>Hurley y Hult (1998)</i>				X	
<i>Rainey (1999), Afuah (1999)</i>				X X	X X
<i>Swan, Newell, Scarbroug y Hislop (1999)</i>	X			X	X
<i>Lyon et al. (2000)</i>	X		X		
<i>Mumford (2000)</i>				X	X
<i>North y Smallbone (2000)</i>	X	X	X	X	
<i>Boer et al. (2001)</i>	X	X			X
<i>Van de Ven (2001)</i>		X		X	X
<i>Cavender (2007)</i>	X	X	X		X

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Wang y Ahmed (2004).

Amén de los demás autores involucrados, nosotros coincidimos con Wang y Ahmed (2004) en las 5 categorías más comunes encontradas en los trabajos revisados y en las cuales los autores que hemos visto coinciden en alguna u otra forma, estas son: innovación de producto, innovación de mercado, innovación de procesos (vinculado con la tecnología utilizada en dichos procesos), innovación de comportamiento e innovación de estrategia (modelo de negocios). Dichas categorías se expresan en el cuadro 2.6 de la página anterior.

La definición de innovación organizacional para Wang y Ahmed (2004) es: “la capacidad de una organización de introducir nuevos productos en el mercado o abrir oportunidad en

un nuevo mercado (crear un nuevo mercado) a través de la combinación de una orientación estratégica con un comportamiento innovador y el proceso que deriva del mismo”. A continuación explicamos cada una de las categorías (columnas) en las cuales clasificamos a la mayoría de los autores revisados.

- ✓ **La innovación de producto** se ha dado como el mayor interés, ya que normalmente el innovar en producto está relacionado con el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible y éxito casi garantizado. (Ahmed, 2004; Sethi, et al.; Wang y, Vardan, 2007; Zirger, 1997). La innovación en productos, presenta grandes oportunidades para negocios en términos de crecimiento y expansión a nuevos mercados. Innovaciones significativas permiten a las compañías establecer una posición dominante en los mercados, y obstaculizan la entrada a nuevos competidores al segmento donde se es el líder. Cabe mencionar que esta “novedad” es percibida positivamente tanto para la empresa, como para sus consumidores (Andrews y Smith, 1996; Cooper y Brentani, 1991).
- ✓ Tenemos también a **la innovación en el mercado**. Aún cuando está estrechamente ligada con la innovación de productos, la innovación de mercado está orientada básicamente a buscar nuevos nichos y atacarlos de una forma original y diferente o bien, al acceso por parte de la compañía a un nicho que no se había explotado. (Andrews y Smith, 1995, Schumpeter, 1934, Miller y Friesen, 1983).
- ✓ **La innovación en los procesos** de acuerdo a nuestra concepción, no se circunscribe únicamente a las cuestiones donde la tecnología tenga alguna injerencia, sino a todos los procesos incluyendo los administrativos e incluso la estructura organizacional y la manera de operar la empresa. (Avlonitis et al., 1994).
- ✓ **La innovación del comportamiento** debe ser orientada a individuos, grupos y equipos dentro de la organización. No se trata de hacer algún evento aislado y observar la reacción de las personas involucradas, sino de tener comportamiento permanente dentro de la empresa, donde se recompensen las ideas innovadoras y se apoye la forma de tomar decisiones de maneras no convencionales. (Avlonitis et al, 1994). No se tratará entonces de la suma de varios individuos innovadores y sus esfuerzos dentro de la empresa, sino de la construcción de sinergia dentro de las distintas áreas de trabajo para lograr un esfuerzo sostenido de innovación (Rainey, 1999).
- ✓ Finalmente, **la innovación estratégica** es aquella que obligará a la organización a cambiar de estrategia (incluso modelo de negocios) dramáticamente, si el mercado y las condiciones así lo requieren. (Capon, et al. 1992). Sin embargo, también la toma de decisiones y riesgos de los ejecutivos en búsqueda de nuevos mercados, es considerada como innovación estratégica (Avlonitis, et al. 1994; Miller y Friesen, 1983). Para nosotros, la innovación estratégica es aquella que permitirá (y también obligará) a la organización a adaptarse constantemente aún cuando dicha adaptación tenga que hacerse de manera radical si el mercado al cual se piensa

acceder así lo demanda, o bien, si el medio ambiente en este momento permite el liderazgo, es el momento para cambiar y no esperar a que la competencia reaccione más rápidamente. La innovación en cualquiera de sus manifestaciones no espera, se es parte del cambio y se reclama la innovación para sí mismo o no se es innovador, no hay medias tintas en este rubro.

En este momento vale la pena comentar algo sobre la parte del instrumento utilizado para obtener información sobre innovación de la muestra elegida. Yeung et al., (2000) definen la innovación como la voluntad de la organización para experimentar y correr riesgos. Operacionalizan esta variable dividiéndola en cuatro componentes: voluntad para experimentar, voluntad para correr riesgos, fama de innovadora y ciclo de tiempo para la innovación. A continuación, definiremos dichos componentes y los autores que apoyan cada una de las variables cuyas aportaciones se dieron primordialmente en estudios e investigaciones y levantamiento de datos previos al presente estudio pero cuya validez es reconocida por medio de sus resultados:

- *Voluntad para experimentar:* Es el grado de disposición percibido por los miembros de la empresa para realizar diversas pruebas sobre productos y procesos propios de la organización. (Hurley y Hult, 1998; Munton y West, 1995; Mumford, 2000; Rainey, 1999).
- *Voluntad para correr riesgos:* Es el grado en que la empresa está dispuesta, calculando el costo y el beneficio, a cometer errores y a aprender de los mismos sin sanción para los ejecutantes. (Ashforth y Saks, 1996; Afuah, 1999; O'Reilly, 1989)
- *Fama de innovadora:* Es el grado en que la empresa es percibida por los que laboran dentro de ella, como una empresa que se adelanta en el lanzamiento de nuevos productos a sus competidores (Avlonitis, et al, 1994; Capon, et al., 1992; Cavender, 2007; Kano, 1984; Lyon, et al., 2000; West, 1987).
- *Ciclo de tiempo para la innovación:* Es el grado en que el personal de la empresa percibe que la empresa reacciona ante la petición de sus clientes y el tiempo que tarda en crear y lanzar al mercado nuevos productos. (Morrison, 1997; North y Smallbone, 2000; Subramanian y Nilakanta, 1996)

Al respecto, dentro de las investigaciones conducidas por Herdberg (1981) y Argyris y Schön (1978) se destaca que la experimentación es un elemento fundamental dentro de las competencias esenciales de la empresa porque permite a la empresa crear nuevos patrones y heurísticas que producen la generación de nuevas ideas para la definición y solución de problemas y el aprendizaje resultante. Como vemos, también la misma innovación en sus variables de estudio para este trabajo y determinadas por Yeung, et.al. (2000) están íntimamente relacionadas con las competencias esenciales de la empresa, concretamente

en este apartado estamos hablando de la voluntad para correr riesgos y la voluntad para experimentar.

La experimentación en sí misma ayuda a la empresa a desarrollar un esquema de conocimiento que puede, a través del tiempo, tornarse en una lógica dominante para administrar como lo indican Prahalad y Bettis (1986). Esto nos dice que la empresa estará entonces desarrollando un esquema invisible para almacenamiento y utilización de conocimiento adquirido. Lei, Hitt y Bettis (1996) exponen que la experimentación en la mejora continua ayuda a definir las competencias esenciales de la empresa aún cuando estos esfuerzos sean mucho más claros o se generen mucho más en la parte productiva que en la administrativa. Y justamente es en la parte de manufactura donde queremos que la innovación cobre realmente importancia porque es ahí donde tenemos centrado este estudio.

Es necesario innovar y no hacerlo solamente porque es un proceso que está de moda y del cual es necesario hablar, sino porque la empresa realmente esté migrando a una cultura basada en ello (Cavender, 2007). Aún así, hay que poner mucha atención en la calidad que se está relacionando o creando, derivada de la generación de un nuevo producto o servicio en la empresa. La mayor parte de los productos no pueden ser diseñados ni manufacturados por accidente. Un cuidadoso proceso de aproximación sistemática es necesario para desarrollar dichos productos. De hecho, una de las tareas de la administración de productos, es encontrar lo que realmente hace a dicho producto superior, de un mejor valor, o de características distintivas y presentárselo al consumidor por un método mejor que el que usa la competencia. Si las necesidades de dicho consumidor pueden ser identificadas y utilizadas para generar nuevos productos y programas de marketing, la compañía logrará ser exitosa. (Cavender, 2007; Urban y Hauser, 1993; Vardan, 2007).

Finalmente, y para apuntar un último punto en esta revisión de autores, permítasenos introducir a manera de sugerencia por parte de un autor, lo que sería necesario para desarrollar una cultura basada en la innovación. Los puntos abajo descritos, se generaron por Amidon y Wyllie (2002) después de realizar una investigación encuestando a varias empresas sobre la cultura que se había desarrollado dentro de ellas sobre innovación, al respecto Amidon y Wyllie (2002) publicaron un documento llamado “*Voice of Entovation 100*” donde se especifica que una cultura de innovación está desarrollada tomando como base el desarrollo del conocimiento y de lo cual se desprenden 10 dimensiones básicas donde según los autores mencionados, debe hacerse énfasis para desarrollar justamente un clima que a su vez provoque una cultura basada en la innovación tomando en consideración lo siguiente (Amidon, 2003):

1. *Enfoque en procesos de colaboración.* En vez de prestar atención a competir entre empresas ubicadas en el mismo ramo, la cultura de innovación basa su existencia en la ayuda mutua para desarrollarse y crecer.
2. *Enfoque hacia las medidas de desempeño.* No necesariamente medir lo que los empleados obtienen y medirlos con unos números crudos, sino enfocarlos hacia la

- mejora continua observando hacia dónde se dirige el empleado y en qué le hemos ayudado como empresa a ser capaz.
3. *Enfoque hacia la educación y la capacitación.* Ambas cosas orientadas a la obtención de mejores empleados, que tengan el mejor conocimiento sobre su particular área y también sobre la empresa en general.
 4. *Énfasis en las redes de distribución.* Orientado hacia el agregado de valor en cada paso del proceso ya sea de oferta del servicio o el diseño del producto.
 5. *Énfasis en el desarrollo de la inteligencia competitiva.* No solamente la acumulación de conocimiento y experiencia en el dominio de la actividad que se realiza cotidianamente es lo que se necesita para realizar un trabajo. Es importante conocer de otras actividades relacionadas con lo que nosotros estamos haciendo y esto no debe quedar ceñido exclusivamente a los límites físicos de la empresa; debemos buscar socios de conocimiento e innovación donde los demás están viendo enemigos.
 6. *Énfasis en el desarrollo de nuevos productos y servicios.* La competencia puede ser una base para poder mejorar lo que estamos realizando, incluso para generar cosas mejoradas de lo que la misma competencia está fabricando, pero si la empresa donde se labora no incentiva ni motiva la generación de nuevos productos, los colaboradores probablemente no estén dispuestos a descubrir ni mejorar su actual quehacer.
 7. *Énfasis en las alianzas estratégicas.* Como se comentaba en líneas anteriores, Amidon (2003), retoma en esta parte justamente la necesidad de que las empresas se hermanen entre sí proveyendo a distintos niveles mejores insumos para producir a su vez mejores productos, tratando siempre de insertarse en los procesos de diferentes productores para poder mejorar no solamente entre sí, sino a la economía entera.
 8. *Énfasis en el mercado y la interacción con el consumidor.* No basta con contar con una cultura basada en la innovación, el consumidor debe saber de ella y saber también que la empresa estará brindándole productos y servicios en el estado del arte, sin embargo, si la empresa pierde el rumbo y no se preocupa por cuestionar a su consumidor sobre qué es lo que realmente le gustaría adquirir de ella y sobre todo si estaría dispuesto a comprar lo que la empresa ofrezca, posiblemente no se genere una relación entre ambos.
 9. *Énfasis en el liderazgo.* Se busca ser el número uno en el desarrollo de productos o servicios, aquí la cuestión es fundamentalmente de percepción, desde el punto de vista del cliente, la empresa debe mantener el liderazgo ya sea en el desarrollo de procesos, productos o servicios.
 10. *Énfasis en el desarrollo de sistemas y tecnología de comunicación.* Se debe lograr el desarrollo de distintas herramientas tecnológicas que permitan compartir ideas nuevas al interno de la empresa y también que permitan la comunicación fluida y rápida entre la compañía y sus proveedores y clientes.

Diversos investigadores han identificado la relación de algunos de los factores organizacionales, con el proceso de adopción de la innovación como son la estructura organizacional, la estructura del mercado, expectativas institucionales, determinantes

organizacionales, clima organizacional y liderazgo entre otras (Gopalakrishnan y Damanpour, 1992). Por ejemplo, se ha encontrado que las formas de estructura organizacional que favorecen la adopción e implementación de nuevos procesos de manufactura, puede ser inapropiada para la generación de nuevos productos (Kimberly y Evanisko, 1981). La estructura organizacional juega un rol especial y hasta se podría decir que oculto en cierto grado, explicando por sí misma el 60% de la variación en la adopción de la innovación dentro de las organizaciones (Kimberly y Evanisko, 1981).

Burns y Stalker (1964) y Damanpour (1991) encontraron que dos características propias de las estructuras mecanicistas como son la formalización y la centralización pueden inhibir la innovación. Agregado a lo anterior, Arad et al. (1997) y Mumford y Simonton (1997) afirman que el clima organizacional donde valoran y dan mucha importancia a la autonomía, a los recursos humanos y la colaboración, son aquellas empresas que realmente toman la innovación como pilar de su desarrollo.

Las sugerencias que Amidon (2003) nos hace como puntos donde se debe hacer particular énfasis en el desarrollo de una cultura basada en la innovación, más que recomendaciones, son puntos que no se deben dejar pasar de largo si se desea fundamentar realmente una estructura organizacional orientada a la innovación. Al igual que Burns y Stalker (1964), y Damanpour (1991) coinciden en que la orientación del factor humano hacia la innovación de ninguna forma se considerará casualidad ni una ruptura en el continuo de la empresa, por el contrario, debe ser un movimiento lento y bien planeado que involucra la reflexión de parte de distintos directivos de la organización hacia cómo lograr que los empleados se sientan motivados a llevar a cabo nuevas ideas, esto mediante la modificación de una estructura organizacional, la implantación de sistemas de motivación, reestructuración de procesos de trabajo, y otras modificaciones que reenfoquen la visión de la empresa justamente hacia la innovación. (Mumford y Simonton, 1997).

Antes de concluir este capítulo agregaremos un comentario sobre la innovación abierta, por tratarse de un tema que se ha venido comentado en la literatura reciente. La innovación abierta (*open innovation*) es el uso de flujos de entrada y salida de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar el mercado para el uso externo de la misma.

Este enfoque sugiere que, con el fin de mejorar en sus tecnologías, las empresas están obligadas a usar tanto canales internos como externos para comercializar sus tecnologías (Chesbrough, 2003). La idea principal de la innovación abierta es concebir este proceso como un sistema abierto en el que pueden participar tanto agentes internos como externos a la organización.

En contrapartida la innovación cerrada (*closed innovation*) es el sistema tradicional por medio del cual los proyectos de investigación se gestionan exclusivamente con el conocimiento y los recursos de la propia organización. Bajo este modelo clásico, los proyectos solo pueden empezar en el interior de la empresa y terminar en su propio mercado. Sin embargo, bajo el modelo de innovación abierta, los proyectos, como

apuntábamos antes, pueden originarse tanto dentro como fuera de la empresa e incorporarse tanto al principio como en fases intermedias del proceso de innovación; incluso se pueden lanzar al mercado a través de la misma compañía o a través de otras empresas (licencia de patentes, transferencia de tecnología, etc.).

3. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: LA PYME Y LA INDUSTRIA DEL CALZADO.

En este capítulo se expondrá un panorama general del contexto internacional, nacional y local del objeto de nuestro estudio empírico: la industria del calzado. Para iniciar ofreceremos una breve introducción a las características de la PyME, el tamaño de las empresas seleccionadas para este trabajo, en México

3.1 RELEVANCIA DEL ESTUDIO DE LA PYME.

Hasta el 2004, la PyME representaba el 65.4% del empleo en los países miembros de Unión Europea, el 69% en los países no miembros de la UE, el 61.9% en Asia, el 55.43% en Norteamérica y el 66.9% en Latinoamérica (Castelleti, 2005). Es innegable por tanto, que su subsistencia soporta a más de la mitad de la población económicamente activa del planeta, debido a lo cual es imprescindible que debamos conocer más de ellas y buscar la forma en que dichas empresas puedan alcanzar niveles superiores de competitividad para ellas y los países que las poseen.

De la información con que contamos actualmente sobre las características de las PyME comunes entre los empresarios europeos y los latinoamericanos, podríamos decir que aparentemente las diferencias superarían por mucho a las similitudes, pero no es así. Por ejemplo, en Europa, el 93% del total de empresas, cuentan con menos de 10 empleados, el 6% incluye entre 10 y hasta 49 empleados; el 0.8% comprende entre 50 y 249 colaboradores y finalmente, solamente el 0.2% del total cuenta con 250 o más empleados (Zevallos, 2007)

Sin embargo, aún cuando los datos anteriores pudieran sugerir una mayor similitud, no debemos olvidar que existe una gran heterogeneidad en las definiciones en América Latina con respecto a la clasificación de las PyME. Por citar un ejemplo, el 90% de las unidades económicas de América Latina cuentan con 5 empleados o menos, lo cual nos muestra una diferencia significativa al comparar regiones. De hecho, se estima que al menos el 50% de las microempresas en Latinoamérica cuentan con dos colaboradores o menos (Ibid.).

Lo anterior expone los atrasos y precarias condiciones que enfrenta la región. Solamente en un comparativo entre Alemania y México, se encontró que las empresas con dos o menos empleados representan solamente el 23% en Alemania, mientras que en México, las mismas empresas son el 77%. Asimismo, aquellas empresas que cuentan entre 3 y 100 trabajadores, representan el 69% en Alemania frente a menos del 23% en México. Estos números reflejan una enorme diferencia en tamaño de empresas entre continentes; muchas de las empresas clasificadas como “microempresas” en Europa, serían clasificadas como “pequeñas” empresas latinoamericanas. (Zevallos, 2007)

En América Latina, la sola existencia de la PyME representa un promedio de entre el 90% (en el caso de Uruguay) y 98.5% del total de las empresas en países como Guatemala, Argentina, Brasil, Chile y México. (Zevallos, 2003). Si tomamos en cuenta que la mayoría de los países latinoamericanos cuentan con problemas muy enraizados sobre las bases y formas en que estas empresas son creadas y sostenidas, como la excesiva burocracia, la lentitud de los trámites, la falta de confianza en los reglamentos y la falta de promoción de los gobiernos federales sobre programas para apoyo exclusivo de las PyME, no podemos dejar de maravillarnos por la tenacidad y verdadera confianza que poseen estos empresarios que han decidido poner todo de sí para iniciar negocios donde prácticamente todo está en contra. (Guaipatín, 2003)

Por dar algunos ejemplos, en una encuesta realizada por FUNDES en el 2003, a nueve países de América Latina, se encontró que solamente cinco de ellos contaban con un marco legal exclusivo para la PyME, como una entidad especial. Asimismo, solo tres naciones (Panamá, Costa Rica y Argentina) contaban con una normatividad genérica para la PyME (Zevallos, 2003:63). Lo anterior nos dice que aún cuando una gran parte de la economía de estos países está sustentada en el trabajo de estas empresas, una pequeña minoría es tratada de una forma especial fomentando que dichas empresas crezcan y mejoren no solamente la calidad de vida de quienes las conforman, sino la economía del país donde se encuentran.

En un estudio conducido por la OECD a nivel mundial sobre los trámites y tiempo para iniciar un negocio, se obtuvo que los tres países donde el proceso es más simple fueron: Gran Bretaña, Canadá e Irlanda, mientras los tres con mayor complicación para comenzar una empresa fueron México, Polonia y Turquía (OECD, 2005:33). Tampoco es de sorprender que otro de los resultados más relevantes de este estudio fuese un ranking de los 20 países en todo el mundo con las mayores facilidades para iniciar un negocio y que en dicho ranking no apareciera ningún país de habla hispana. Mucho menos es de sorprender que la mayoría de estas naciones sean de habla inglesa. En naciones con economías menos desarrolladas se tienen en promedio que realizar 11 procedimientos, esperar 59 días y ahorrar un 122% del ingreso per cápita para iniciar un negocio frente a los 6 procedimientos, 27 días de espera y 8% del ingreso anual per cápita invertido para iniciar en naciones más desarrolladas (OECD, 2005).

En sus inicios, a la PyME no se le conocía como tal, incluso no se hacía una diferencia ni en número de empleados y mucho menos se le concedía la enorme relevancia que tiene. La clasificación de las PyME se remonta a principios de los años 70 cuando en vez de conocerse como un apartado primordial en el que se podían clasificar a la mayoría de las empresas, se le denominaba con el término general de Sector Informal Urbano (SIU) término acuñado por la Organización Internacional del Trabajo al obtener resultados sobre Kenia en un informe sobre su situación laboral (Hart, 1972). En este documento se daba el tratamiento de "Informal" casi como un sinónimo de pobreza; en este sentido se inició a tratar a todos los sectores e incluso países en términos de dualismo y desde este entonces se comenzaron a utilizar los términos de empresas formales e informales.

En los años 70, una empresa informal era caracterizada en general por tres dimensiones: a) sus actividades productivas se realizaban de manera casi artesanal, con tecnología muy limitada, escaso capital y en instalaciones muy precarias, b) sus actividades se realizaban normalmente en mercados muy competitivos y por lo general no eran sujetas

de apoyos financieros por parte de la banca, además de que con frecuencia se encontraban funcionando fuera de las regulaciones gubernamentales y c) su fuerza laboral estaba limitada hasta un máximo de 10 empleados entre los cuales se incluían en su mayoría familiares o amigos con poca o nula capacitación. (Escobar y González de la Rocha, 1988).

De los rasgos arriba mencionados, en su mayoría coinciden con los de las empresas que integran el sector de nuestro estudio ya que muchas son talleres informales todavía funcionando en casas particulares y en un porcentaje muy alto no están declaradas ante Hacienda o IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social); de ahí las dificultades para contactar a los representantes de nuestro estudio y de otros más (Hernández Águila, 1988; Jarquín, 1994). Una de las características que no coincide con las descritas líneas arriba tiene que ver con la capacitación ya que en el sector calzado, la mayor parte de su personal se encuentra altamente calificado y también donde se genera la transmisión de la experiencia y el dominio de la tarea de los maestros zapateros hacia los aprendices del oficio (Arechavala y Madrigal, 2003).

A pesar de la clasificación que se hace con las características descritas para la SIU, no se alcanza a percibir en toda su complejidad el fenómeno de la PyME, incluso se dejan fuera cuestiones como la maquila y el trabajo a domicilio y el establecimiento de talleres y pequeños negocios como estrategia para el abatimiento del desempleo y la recesión. Derivado de lo anterior, los investigadores enfocados a fenómenos económicos definen ahora las Unidades Domésticas como objeto de estudio ya que sus características están totalmente enfocadas al grupo familiar que las genera (Calleja, 1984). Por ejemplo, una UD ubica a un grupo económico social al cual pertenecen individuos sin embargo este grupo social puede estar deslindado completamente del núcleo familiar. La UD genera una organización de la actividad productiva y administra el consumo con los recursos disponibles; de la misma forma, dentro de este grupo de trabajo, debido a su cercana relación también se pueden generar reacciones de dominación y de violencia pero también cuestiones positivas como cohesión y solidaridad (González de la Rocha, 1986).

Las Unidades Domésticas (UD) tienen tal vez la limitante en clasificación comparándolas con las PyME en que normalmente se encuentran ceñidas hacia la oferta y la demanda del mercado a cual pretenden satisfacer. Esta forma de trabajar puede en algún momento limitar el crecimiento de las UD ya que si clasificamos a las UD ya que si clasificamos a las micro empresas o bien talleres del calzado, pueden generar su desaparición al estar ceñidas al crecimiento aceptación de la marca derivando en altibajos en su producción y la desaparición eventual de la empresa.

De todo lo anterior se desprende nuestro interés por saber más de las PyME mexicanas y generar, a partir de sectores específicos de estudio, la forma en la que detectando las competencias, haciendo énfasis en la innovación y conociendo el clima organizacional se puede mejorar su situación en futuro próximo.

3.2. LA PyME EN MÉXICO.

Las PyMEs se han convertido en el núcleo económico que sustenta México. Así lo demuestran las cifras del censo económico de 1999 en el que se observa que el 99.7% de las empresas que existen en México están ubicadas en esta clasificación. Lo anterior pone de manifiesto que a pesar de los problemas que detectan los empresarios de este tipo de empresas como corrupción, falta de normatividad, falta de acceso a créditos, falta de inversión en tecnología entre otros, las PyMEs han sido un factor coyuntural en la recuperación económica y, en general, han apoyado la mejora de la calidad de vida de la población.

Existe una diversidad de programas que han elaborado y apoyado diversas instancias gubernamentales y que en su mayoría se encuentran disponibles para los empresarios de la PyME con pocas restricciones. Desafortunadamente no muchos empresarios del sector buscan apoyo justamente porque en su mayoría desconocen su existencia. También se han generado una serie de leyes para apoyo de la PyME, pero de igual forma, la mayoría de los empresarios desconoce su aplicación y beneficios. Algunas de las leyes que apoyan a la PyME son (García Pérez de Lema et al., 2004: 11 -12):

- ❖ Ley para el desarrollo de la competitividad de la PyME
- ❖ Ley Federal para el Fomento de la Micro industria y la Actividad Artesanal
- ❖ Leyes y reglamentos de instalación y operación de actividades mercantiles de los estados y municipios
- ❖ Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones
- ❖ Ley de Comercio Exterior
- ❖ Ley de Inversión Extranjera
- ❖ Ley de Concursos Mercantiles

Podríamos decir que las que más impactan a nuestro sector de estudio son justamente las tres primeras. Sin embargo, son de las que más desconocimiento se encontró entre los empresarios entrevistados.

De igual forma, podemos mencionar algunos de los programas estatales que se han instituido para beneficiar a la PyME, tal es el caso de (Ibid.):

- ✎ Programa de Banca Social y Micro -créditos.
- ✎ Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006.
- ✎ Programa de Apoyo al Desarrollo Empresarial (PROADA).
- ✎ Fondo de micro financiamiento a mujeres rurales (FOMMUR).
- ✎ Fondo Nacional de Apoyo para empresas en solidaridad (FONES).
- ✎ Programa de desarrollo productivo de la mujer.
- ✎ Programa de la Mujer campesina.
- ✎ Padrón empresarial del SIEM.
- ✎ Guías Empresariales.
- ✎ Programa de Capacitación y Modernización Empresarial.

Algunos de los programas de apoyo para financiamiento de la PyME son (Ibid.):

BANCOMEXT PYME. Equipamiento: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Créditos al ciclo Productivo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Agroindustrial y ecología. Créditos para la Adquisición de Unidades de Equipo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.

NAFIN. Créditos a Tasa fija: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Créditos a Tasa Variable: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Desarrollo de Proveedores del Sector Privado: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Programas de Garantías: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.

MICROFINANCIERAS. Organizaciones e instituciones que brindan servicios financieros

HSBC. Multi crédito: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.

FIRA. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura: para la agroindustria y ecología.

BBVA BANCOMER. Credipyme Clásico: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Credipyme productivo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.

SANTANDER. Crédito PYME empresas en marcha: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas

BANAMEX. Crédito revolvente: financiamiento para capital de trabajo.

BANREGIO. Regio PyME: Crédito para maquinaria y equipo, así como para capital de trabajo.

BANSI. Crédito simple y arrendamiento financiero: Construcción, remodelación y adquisición de activos fijos; equipo de transporte.

BANCO DEL BAJÍO. Pyme y PyME Bajío: Crédito para maquinaria y equipo, así como para capital de trabajo.

SCOTIA BANK INVERLAT. Scotia Pyme: financiamiento para capital de trabajo.

BANORTE. Credi Activo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.

PRONAFIN. Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.

Respecto a la competitividad de la PyME en comparación con las grandes empresas que aunque representan un porcentaje muy pequeño como se pudo observar en el dato del Censo de 1999, si generan un porcentaje muy grande de producción; tenemos que decir que la PyME carece en muchos casos de la experiencia para exportar y reconocer oportunidades de expansión en mercados extranjeros, así como la visión limitada en la introducción de innovaciones y mejoras en los procesos productivos. Sin embargo, las PyME tienen ventajas que la gran empresa no podría desarrollar como la flexibilidad en su estructura organizacional, un sistema informal de comunicación interna y menos burocracia.

Nuestra postura respecto a la competitividad de la PyME es que se pueden superar los obstáculos mediante el aprovechamiento de ventajas diferentes al tamaño, como por ejemplo, el tiempo de respuesta, la calidad, la innovación tecnológica y por supuesto la detección y desarrollo de las competencias esenciales, motor fundamental de nuestro trabajo.

3.3. LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL MUNDO.

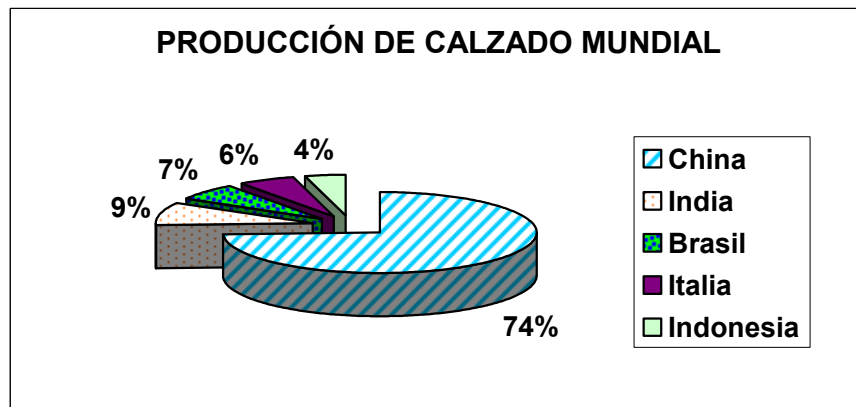
Europa se considera todavía hasta nuestros días la cuna de la moda y el buen vestir. Muestra de ello son las innumerables pasarelas y desfiles internacionales que se llevan a cabo en Italia, Londres, España, Portugal y Francia que llaman la atención a un sinnúmero de firmas reconocidas en todo el mundo por lo innovador de sus modelos y los frescos y modernos trazos que presentan los diseñadores de renombre internacional; quienes normalmente tienen su residencia en el viejo continente por ser este lugar el que les puede proporcionar mayor prestigio cuando de presentar alguna colección se trata. Por ello no es de extrañar que justamente en Europa sea donde se hayan establecido desde hace más de dos siglos, las escuelas de diseño de calzado de mayor renombre y tradición del mundo.

En Europa surgieron diversos colegios y universidades que ofrecen desde el siglo XIX, educación formal y expedición de títulos universitarios en diseño de calzado, tanto para hombres como para mujeres, contando también con interinatos y programas “in situ”, donde el estudiante desarrolla sus habilidades recientemente adquiridas y las aplica en fábricas de diseñadores reconocidos. Tal es el caso de las escuelas establecidas en Inglaterra como “Cordwainers at London College of Fashion” y “Royal College of Art” ambas, contando con una facultad o programa dedicado exclusivamente al diseño y manufactura de calzado y accesorios. Es de mencionar, que aún cuando Italia es considerado junto con España como los número uno en diseño de calzado, ninguno de ellos contara con una escuela formal de diseño para este ramo hasta mediados del siglo pasado, donde Italia se inicia con “Ars Arpel” en Milán, fundada en 1947 y “Polimoda” en Florencia fundada en 1986. Cabe el comentario, de que todavía España no cuenta con ningún programa oficial dedicado exclusivamente al calzado hasta el momento (Annis, 2004).

Aún cuando en Asia no se cuenta con una escuela formal de diseño de calzado como el caso europeo, esto no les ha impedido en forma alguna el consolidarse en años recientes como el líder en producción en este rubro. Actualmente, los cinco productores más grandes de calzado en el mundo son: China, con el 74% de producción de pares anuales (5,550 millones de pares), le sigue India con el 9% (685 millones de pares) en tercer lugar se encuentra Brasil con el 7% (516 millones de pares) en cuarto lugar se encuentra Italia con el 6% (424 millones de pares) y el quinto lugar lo ocupa Indonesia con el 4% (316.3 millones de pares). México no figura en esta clasificación debido a que su producción es apenas de 213 millones de pares al año. Coinciden tres países productores con los cinco más grandes consumidores de calzado en el mundo, que por orden de importancia son: China (2, 436 millones de pares al año); Estados Unidos (1,605 millones de pares); India (652 millones de pares); Japón (515 millones de pares) y Brasil (414 millones de pares). (CICEG, 2001).¹

¹ Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato.

Figura 3.1 Producción de calzado mundial



Fuente: Elaboración propia con datos del CICEG (2001)

Es de destacar que entre los principales exportadores se encuentra en segundo lugar un país que no es ni productor ni consumidor importante: Hong Kong con 1,025.5 millones de pares exportados en un año; como siempre el primer lugar lo ocupa China con 3,086.10 millones de pares; el tercer lugar es para Brasil con 381.8 millones de pares, el cuarto lugar lo ocupa Italia con 185.5 millones de pares el quinto lugar es para Indonesia con 172.7 millones de pares (CICEG, 2001).

Como observamos en la figura 3.1, existe un volumen de producción enorme entre Italia y los países asiáticos y esto se debe a que en estos últimos en su mayoría, se fabrica el calzado con mano de obra muy barata. Por ejemplo, un obrero en China gana aproximadamente 10 centavos de dólar por hora, mientras que un obrero europeo o norteamericano percibe por hora entre 8 y 10 dólares en promedio. México por supuesto no puede entrar en esta competencia aún cuando a los obreros no calificados se les pague por hora entre uno y dos dólares. (CICEG, 2001).

Actualmente, el comercio entre México y los países con los que tiene un Tratado Comercial crece a un ritmo tres veces superior al que registra con la Unión Europea. Se pretende revertir la caída dramática que experimentaron las ventas de México en el Viejo Continente, particularmente a partir de la entrada en vigor del TLCAN (Tratado de libre comercio con América de Norte)² con Estados Unidos y Canadá. La Unión Europea aceptó la negociación con México para no perder más participación en nuestro mercado, razón por la que ofreció la apertura total de su mercado a partir del 2003, a cambio de lograr una "Nafta Parity" o apertura semejante a la concedida a los vecinos del norte (Mena, 2000).

En el 2001, 80% de las exportaciones de calzado que realizaba México estaban dirigidas hacia el mercado de Estados Unidos y Canadá, que además es muy sensible al factor precio. (Bancomext, 2001)³. En el 2003 hasta el mes de octubre México había

² En inglés sus siglas son NAFTA (North America Free Trade Agreement)

³ Banco Nacional de Comercio Exterior.

exportado 9 millones de pares, mientras que en el 2002 fueron 10 millones y en el 2001 se obtuvo como cifra 16 millones de pares (Notimex, 2004). Es claro el decremento que se ha tenido en México en este rubro en la industria del calzado, mucho de este decremento se le atribuye al aumento en número de pares que ingresaron a México legal e ilegalmente procedentes de China: en el año 2000 fueron 10 millones de pares, en el 2001 se llegó a 18 millones de pares, en el 2002 la cifra incrementó hasta los 22 millones y en el 2003 hasta el mes de octubre ya habían entrado 23 millones de pares (Notimex, 2004)

Las importaciones de calzado europeo (principalmente italiano y español) pagan actualmente un 35% de arancel y pese a esta enorme barrera de entrada las importaciones han crecido de un 9.5% de las ventas totales en 1997 a poco menos del 13% en 1999 (El Informador, 1999). Lo cual quiere decir que, con una paulatina pero creciente liberalización de aranceles como contempla el acuerdo comercial con la Unión Europea, es posible prever un crecimiento exponencial del calzado europeo de dama, principal producto del sector en el estado de Jalisco.

La postura de negociación del sector industrial mexicano al inicio estuvo muy alejada de los intereses comunitarios, ya que ofreció una apertura hasta el año 2009. Finalizada la negociación, se acordó que la apertura del mercado mexicano finalizaría en el año 2007, pero a partir del 2003 desaparecieron los llamados "picos arancelarios", es decir, ningún producto tendrá un arancel superior a 5%. La tasa base con la que la Unión Europea inició el proceso de desgravación de los productos mexicanos será el que reconoce el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), el cual está por debajo de la de Nación Más Favorecida (NMF). Concepción Ferrer, diputada europea ponente de la Comisión de Industria, Comercio Exterior, Investigación y Energía, sostuvo que la asimetría que otorgó el bloque comunitario, es porque se reconocieron los niveles de desarrollo y competitividad de la economía europea en relación con la mexicana (Mena, 2000).

La negociación del sector calzado con la Unión Europea, de acuerdo con los representantes del gobierno mexicano, fue muy complicada debido a que en esa región se encuentran los tres productores más importantes a nivel mundial que son Italia, España y Portugal. A pesar de que en la Unión Europea se encuentra la cuna del diseño y tiene amplias potencialidades, los productores de calzado no mostraron cerrazón. Se espera que el acuerdo comercial provoque la llegada de empresas procedentes de la UE, el establecimiento de coinversiones y alianzas estratégicas, así como abasto a precios competitivos de materia prima.

El tratado con la Unión Europea, cuando sea puesto en marcha en su totalidad, hacia el 2007 el nuevo acuerdo comercial entre la UE y México cubrirá el 100% del comercio entre ambas partes de productos industriales; 99.5% del comercio en el sector pesquero, y 62% de las transacciones de productos agrícolas. La UE hizo exportaciones a México en 1998 por 9 mil 300 millones de euros (unos 9 mil 114 millones de dólares), e importaciones por 4 mil millones de euros (unos 3 mil 920 millones de dólares) (Muñoz, 2000).

Aún cuando la regla de origen prevaleciente en la negociación con la UE pertenece a México, se concedieron algunas cuotas de importación, una de ellas se acordó del 50% (Céspedes, 2000). La regla de origen para los calzados de plástico, cuero y textiles, será

una regla de transformación sustancial donde la más relevante debe ser la regional. El acuerdo establece cuotas de importación procedentes de la Comunidad con una regla de transformación simple las cuales representarán 10% de las importaciones mexicanas de zapatos de la UE. Con ello, se pretende mantener un nivel de importación estable de productos. (Mena, 2000)

El balance de la industria del calzado dentro de las negociaciones del TLCUEM (Tratado de Libre Comercio entre la Union Europea y México), genera mayor incertidumbre que seguridad en los beneficios de una apertura comercial frente a ese mercado. El sector, según los propios industriales, no estaba listo para enfrentar la competencia europea. La complejidad del calzado no sólo radica en enfrentar a los socios comerciales formalmente establecidos en un TLC como el establecido con Estados Unidos y Canadá, o el firmado con Chile y ahora la Unión Europea, hay competidores desleales como China (Gazcón, 2000). Y aunque no tengamos tratado con la ASEAN (Asociación de Naciones del Sureste Asiático), el tratamiento que hemos recibido tanto de la UE como de los asiáticos, al final no ha sido tan diferente ya que muchas de sus políticas son similares (Rodrigo, 2002)

Esta es la opinión del ex presidente del sector calzado a nivel nacional, Carlos Iñigo, que sin duda representa el sentir de dichos industriales:

Sin duda, habrá un intercambio de tecnología y capital que pueda suplir las deficiencias del otro, pero hay una serie de normas no arancelarias que impedirían la libre venta de zapatos mexicanos en los quince países comunitarios. La inclinación del europeo por productos ecológicos es una de ellas. Las pieles tratadas con métodos que no afecten al medio ambiente en la mayor parte de los casos no están al alcance del fabricante mexicano. Por ejemplo, en algunas zapaterías de Holanda, los aparadores no lucirían calzado mexicano porque son fabricados con adhesivos que contienen solventes. En México todos los adhesivos contienen solventes, los que no contienen solventes tienen una tecnología carísima y no podemos competir, son parte de las cosas que nos empiezan a limitar.(...) México siempre estará un paso atrás de Europa, porque ellos dictan las preferencias en la moda. Estamos preocupados porque la moda europea decide, además los costos de los europeos no están tan elevados como los de nosotros. El potencial de la industria del Viejo Continente neutraliza la ventaja nacional de mano de obra barata y bajos costos de producción con plantas automatizadas que elevan su productividad. Cuando los empezamos a seguir, vamos mucho tiempo atrás de ellos porque ya desarrollaron nuevos productos, hormas y demás, nosotros tenemos que esperar a que nuestra proveeduría desarrolle esto, estamos sujetos a ellos (...)si a nosotros nos hubieran dicho: quieres negociar hubiéramos dicho no, pero no nos podíamos quedar afuera, entramos porque teníamos que entrar (Céspedes, 2000)

En febrero del 2000 la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI, actual Secretaría de Economía), presentó un informe denominado “Resultados de la Negociación por Sectores” que señala que el acuerdo contempla las siguientes cuotas de exportación para el sector calzado: hasta 250 mil pares de zapatos para hombre, elaborados con cuero; de 375 mil pares, para mujer y niño, también elaborados con cuero; de 120 mil pares confeccionados con tela, y otros 120 mil pares hechos a base de

plásticos. Dichas cuotas rigieron hasta el 2004 y se prevé una revisión de las mismas a lo largo del presente 2006. Además, los zapatos tendrán que estar elaborados con materias primas de la región (Muñoz, 2000). Esto quiere decir que no se podrán exportar zapatos elaborados con insumos de Canadá, Estados Unidos, o cualquier otro socio comercial.

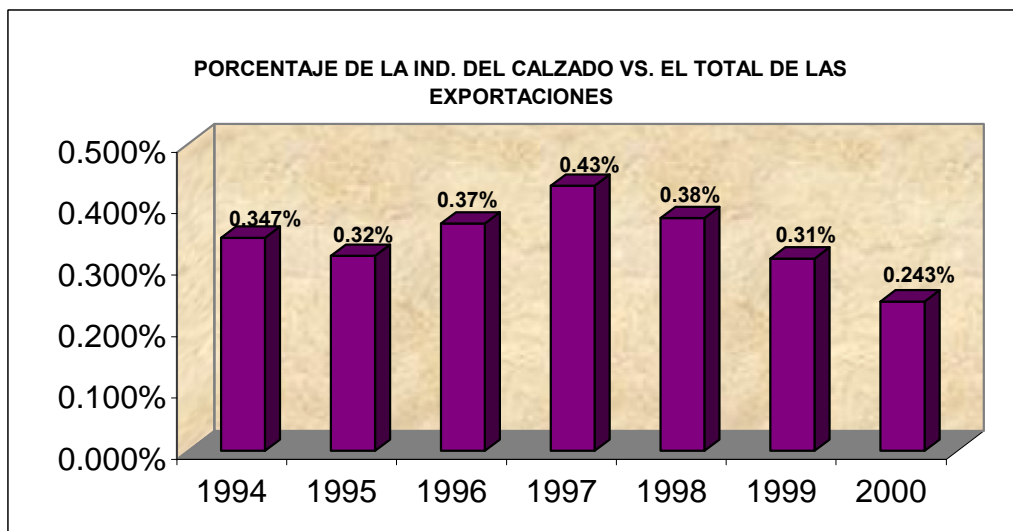
Mientras que México exportó en 2001 un total de 27, 163, 137 de pares a los Estados Unidos (lo que representó cerca del 95% de su exportación total en el sector), Brasil le vendió a los EU en el mismo año más del doble de pares: 70, 773, 503, lo que representa el 70% de sus exportaciones y se traduce en más de 1, 132 millones de dólares por este concepto, y exportan a México cerca de dos millones de pares (1, 812, 424). Estados Unidos, como vimos es uno de los compradores más grandes del mundo, de los 1,605 millones de pares, 893.9 esto es, el 55.6 de sus importaciones son adquiridas a China. La Unión Europea por su lado representa un mercado de más de 1000 millones de pares al año, de dichas importaciones el 33.20% son provenientes de China; el segundo lugar lo ocupa Vietnam con el 18.3% de las importaciones seguido de numerosos países asiáticos que participan cada uno con un 2 a un 5%. Las importaciones mexicanas no llegan siquiera al 1% de participación de este mercado (SE, 2004)⁴.

En este rubro vale la pena comentar la diferencia esencial que guarda la producción de calzado en Brasil comparada con lo que sucede en México. En Brasil, concretamente se cuentan con impuestos a la exportación de pieles en crudo, lo que provoca que las pieles que se generan se mantengan en el mercado brasileño, además de obtener con ello un abaratamiento de materia prima por la sobreoferta de este insumo. De igual forma, las exportaciones en el sector reciben apoyos por parte del gobierno brasileño, cuestión que no se presenta en México. Brasil cuenta con una serie de medidas no arancelarias que dificultan que los productos de otras naciones tengan acceso a su mercado (Mural, 2003b). Lo anterior le ha generado a Brasil el obtener los siguientes resultados: en 2002 la producción fue de 650 millones de pares, y en 2003 se fabricaron 670 millones.. De acuerdo con la Asociación Brasileña de la Industria del Calzado, las ventas de sus agremiados sumaron en el 2003 aproximadamente 1,550 millones de dólares, lo que significa un crecimiento del 7.6% respecto al 2002 (El Norte, 2003).

Los esfuerzos por aumentar el número de exportaciones en este sector han tenido resultados muy irregulares, y con una reciente tendencia a la baja, tal y como lo muestra la siguiente gráfica:

⁴ Secretaría de Economía.

Figura 3.2 Porcentaje de la industria del calzado vs. el total de las exportaciones.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Bancomext (2001)

La gráfica anterior, nos muestra como ha disminuido el porcentaje de exportaciones de este subsector en los últimos años. Viendo que la incidencia dentro de las exportaciones globales del país es muy pequeña, es más alarmante todavía cuando observamos como contrario al cuadro de exportaciones generales, este subsector está bajando cada vez más.

Según el ex presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, Sergio García Sandiel,

La disminución de las ventas en un orden del 30% ocasionó que la producción de calzado cayera hasta en 25% el año pasado, debido principalmente al contrabando de este artículo.

Ante ello, se calcula que las pérdidas en el mercado doméstico podrían alcanzar los 40 millones de pesos, para el primer trimestre de este año la producción fue inferior en 25% en relación con el mismo periodo del 2000, debido al mismo problema.

El 10% del total de la industria del calzado en México ha tenido que cerrar por la competencia desleal del contrabando en su mercado, provocando por consiguiente la supresión de empleos directos e indirectos en este sector. (Entorno Laboral, 2001)

Los zapatos que han ingresado ilegalmente a México como ya lo habíamos comentado son generalmente de manufactura china, y esto no es de sorprender ya que la producción mundial de calzado se concentra en Asia (cerca de dos mil millones de pares por año, 40% de los cuales son chinos); este continente se ha caracterizado por fabricar calzado sintético pero desde hace pocos años, se está introduciendo con mucho éxito en la manufactura de zapatos de piel. El 45% de la fabricación mundial de calzado es de piel

y los principales productores se localizan en la Unión Europea, sin embargo es de esperar que países como Italia que ofrece el producto de más alta calidad y mejor diseño a la par de Estados Unidos, Francia, España y Alemania, dirigirán sus esfuerzos de maquila hacia países con mano de obra barata y bajos costos de producción como Malasia, Filipinas, Indonesia, Tailandia, Vietnam, India y por supuesto, China (Iglesias, 1998).

A partir de julio de 2003 se analizó por parte de la Secretaría de Economía cuál sería la forma en que la entrada de calzado chino a México podía perjudicar menos a los zapateros mexicanos. A lo largo del 2003 se observó que debido a la aplicación de las cuotas compensatorias, el precio de las importaciones aumentó y por ello se corrigió el nivel de subvaloración en relación con los precios nacionales de las mercancías. La SE concluyó que China, el más importante productor y exportador de calzado, enfrenta diversas investigaciones antidumping en el mundo, que hacen suponer la existencia de una tendencia a la discriminación de precios por parte de los exportadores chinos (Notimex, 2003)

4.1. LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO Y EN JALISCO.

Es notoria la lentitud con la que la industria del calzado ha evolucionado en México. Por ejemplo, es hacia mediados del siglo XVI cuando se funda la primera curtiduría en México y su crecimiento al respecto es muy pausado hasta inicios del siglo XIX, que es cuando se establecen las primeras fábricas y zapaterías formales en la Ciudad de México. A lo largo de estos primeros años, el calzado se producía en pequeños talleres familiares y con herramientas de corte y armado muy rudimentarias. Es hasta mediados del siglo pasado cuando se inicia la modernización de esta industria con tecnología importada de los Estados Unidos (Madrigal, 1999).

En México, la manufactura de calzado se concentra básicamente en dos estados: Guanajuato es el líder con un 51% de la producción nacional (110 millones de pares anuales) donde se elabora principalmente zapatos para caballero y niño; en segundo lugar Jalisco con el 30% de la producción (62 millones de pares) con una vocación primaria hacia el calzado de dama y niñas; y en tercer sitio se encuentra el Distrito Federal y el Estado de México con un 12% de la producción total del sector (26 millones de pares) donde prevalece el calzado deportivo; en algunos otros estados del país, como Nuevo León, se produce el 7% restante, que representan 15 millones de pares al año (CICEG, 2001).

Además de la situación que se plantea líneas arriba y aunado a la problemática económica internacional analizada previamente, se tiene la necesidad urgente de que los productores de esta industria mejoren sus habilidades básicas para poder ser competitivos.

(...) la capacidad para modelaje y la comunicación con las tendencias de la moda, la mecanización del trabajo (que en este giro tiene importantes limitaciones), la negociación con clientes y proveedores o la presencia en ferias y exposiciones, por ejemplo, han significado la diferencia entre continuar operando y cerrar. Las empresas, como organizaciones, se

enfrentan a la necesidad de acelerar sus procesos de aprendizaje y adaptación. (Arechavala y Madrigal, 2003: 15)

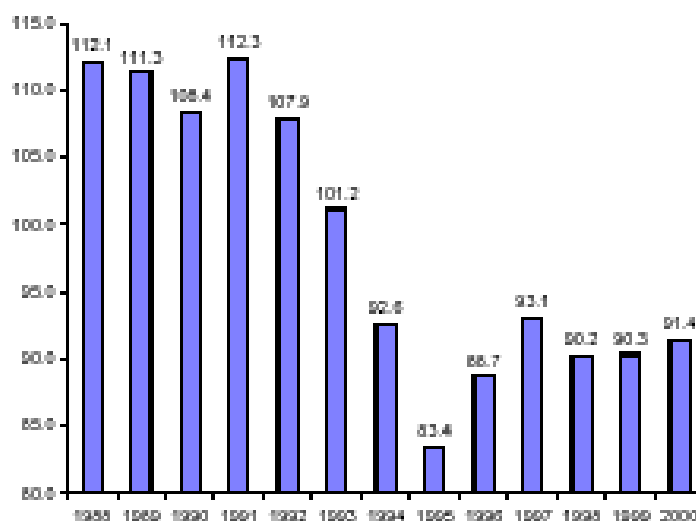
Esto quiere decir que muchos de los empresarios dedicados a este sector están comenzando a preocuparse por generar los procesos que permitan desarrollarse mejor y más rápidamente. Aunque en este punto solamente se cuentan con casos aislados sobre los que se pueda afirmar que están en el camino a conseguir una mejora real. En el estudio realizado por Arechavala y Madrigal (2003) se comenta que solamente una de las empresas analizadas de toda la muestra es la que tiene en este momento un plan (aunque poco detallado) sobre la capacitación de su personal y la detección y desarrollo de sus competencias esenciales.

Otro de los factores que no se deben dejar de lado en el decremento del número de empresas que pertenecen a este sector ha sido sin lugar a dudas la creciente afluencia de empresas maquiladoras provenientes del extranjero que han generado en los dos últimos años un volumen de 60,000 empleos en el estado de Jalisco. La relación entre la existencia de las maquiladoras en el sector electrónico y la disminución de empresas es que las primeras están generando una oferta de trabajo con condiciones propias de empresas transnacionales con las cuales las empresas pertenecientes al sector calzado no pueden competir.

Aunado a la tradicional movilidad del trabajador en el sector del calzado, estas presiones han significado una fuerte escasez de mano de obra calificada en el giro. Las tasas de rotación de personal se han incrementado fuertemente, provocando un descenso en el valor de la estancia promedio del obrero en la empresa (Rodríguez y Martínez, 1998).

Ante esta situación que incluye el ingreso de competidores orientales, una baja en las exportaciones, estancamiento en la producción, etc., no es de extrañar que el empleo del sector también haya sufrido un descenso en los últimos años, sobre todo entre los fabricantes de zapato deportivo, con una fuerte caída en 1995 y una estabilización hacia el 2000, pero muy lejos de los niveles alcanzados entre 1989 y 1992 (Figura 3.3).

Figura 3.3 Empleo en la industria del cuero y calzado 1988 – 2000. (Miles de empleos)

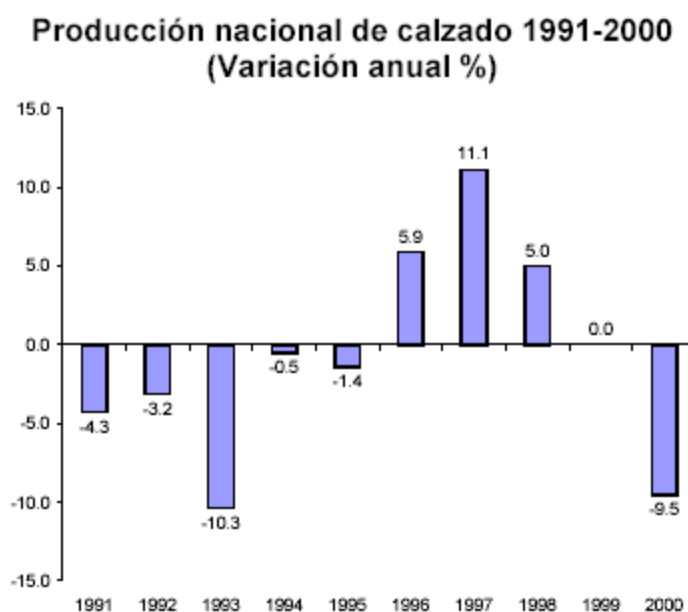


Fuente: SE (2004)

De las personas que están en edad productiva, se cuenta con un porcentaje del 29% laborando en el sector secundario correspondiente a industria que es justamente a quien nos estamos enfocando, en el año 2000 el 55% de la población formaba parte del sector comercio y de servicios y un porcentaje aún menor, el 16.3% pertenecía al sector primario. Estos números nos dicen que casi el 30% de la población económicamente activa es la que se encuentra ubicada en el sector que puede darle a México la pauta para poder desarrollarse a corto plazo (INEGI⁵, 2002).

En el mes de junio del 2003, según la Secretaría del Trabajo y la Presidencia de la República, se obtuvo la tasa de desempleo más alta de lo que va del sexenio: 4.1% lo que generó un plan emergente para poder generar empleos en los estados y abatir de alguna forma este grave problema que aqueja al grueso de la población.

Figura 3.4 Variación en la producción anual de calzado 1991 - 2000



Fuente: Secretaría de Economía (2004)

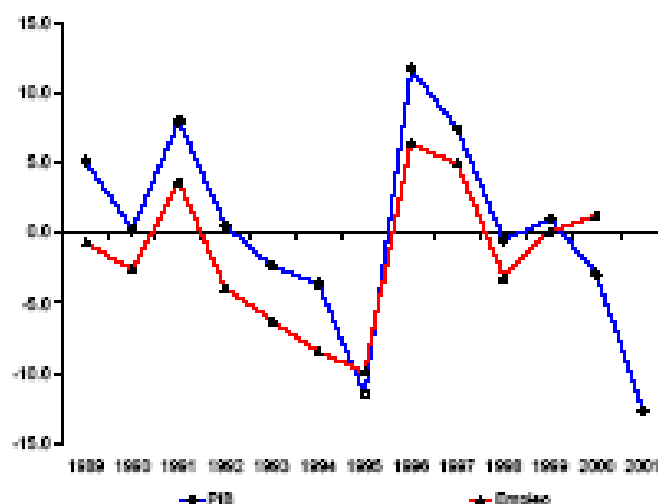
Si contrastamos el periodo comprendido entre 1988 al 1993 con el periodo de 1994 a 2000 de la industria del cuero y del calzado, podremos observar un abrupto descenso cercano a los 20,000 puestos perdidos. Lo anterior se debió principalmente a una pérdida de competitividad de esta industria que inició en 1998 y también al posicionamiento de países rivales (principalmente asiáticos) en el comercio internacional (Ibid.).

Cabe mencionar que además en México se tiene un problema serio en cuanto a tasa de desempleo ya que esta ha ido en incremento y va relacionada directamente al índice de producción. Previo a 1994 al igual que en la producción, la tasa de desempleo aumentó

⁵ Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

hasta una tasa de 7.1% en promedio en el periodo comprendido entre 1991 a 1995. Posterior a la entrada en vigor en 1994 del TLCAN y con ella el incremento de la competitividad en la industria al año siguiente, encontramos que de 1996 a 1997 el incremento del empleo fue del orden el 5.6%, desafortunadamente posterior a este repunte, el crecimiento en la producción se detuvo en el periodo comprendido de 1998 a 2000 donde se reduce nuevamente el empleo en un 0.6% (INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales, 2004).

Figura 3.5 Comparación entre el PIB y el empleo en la industria del cuero y calzado 1989 – 2001.



Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales, 2004

Además de lo anterior, los créditos otorgados a las empresas en general, pero particularmente a la PyME en relación con la inversión destinada a la exportación, a la innovación tecnológica y a la modernización desde 1995 fueron casi nulos y los que se autorizaron tenían tasas de interés muy altas, lo que dificultaba el crecimiento y la competitividad. No obstante las PyME siguieron adelante financiadas en su mayoría por créditos de proveedores y también de sus clientes, muy pocas se suman a las autorizadas a tener un crédito bancario y otras más se mantienen por medio de créditos de sus socios. En este punto cabe resaltar que muchos de los empresarios han externado gran preocupación a sus representantes políticos y de cámaras industriales sobre los gravámenes tan altos que el gobierno solicita de ellos, argumentan sobre todo que dichos impuestos generan en sus empresas una elevación en sus costos y por ende una alza en los precios a los consumidores finales, lo que se traduce en una baja competitividad cuando se trata de competir con empresas extranjeras de manera local (Secretaría de Economía, 2004)

Sin embargo, y a pesar de los problemas señalados, al final de 2004 la industria del calzado incrementó aunque de forma muy moderada en un modesto 3% hasta finalizar noviembre, y se esperaba un incremento total del 5% al finalizar diciembre, esto de acuerdo a la información del Censo Nacional de la Industria del Calzado. Lo anterior es información que permite vislumbrar una recuperación ya que rompe con una tendencia de tres años consecutivos con decrementos que llegaron a sumar hasta un 35%. El Censo Nacional de la Industria del Calzado nos dice también que en 2004 se habían vendido hasta noviembre un total de 3,661 millones de pesos que comparados con el mismo periodo de 2003 donde se vendieron 3,227 millones, significa un incremento de 11.8%. La tendencia en la alza en ventas se la atribuyen los empresarios del calzado en su mayoría al incremento en el establecimiento de tiendas propias, alianzas con zapaterías establecidas y a la venta por catálogo, herramienta esta última que se ha consolidado como un nuevo canal de distribución y ha generado grandes ganancias para aquellos zapateros que han decidido adoptarla (Huerta, 2004).

Además de lo anterior y para ubicar a Jalisco en un contexto de crecimiento económico, baste decir que después del Distrito Federal, el Estado de México y Nuevo León, Jalisco ocupa el cuarto lugar nacional en Valor Bruto de Producción. A diferencia de los otros tres estados mencionados, Jalisco cuenta con una estructura empresarial cuya concentración está en las empresas micros y pequeñas donde ocupa el tercer lugar nacional. Jalisco apenas cuenta con 2 empresas altamente exportadoras del total nacional, mientras que Nuevo León tiene en su haber 24 de ellas. Sin embargo, Jalisco se destaca en participación nacional en sectores como: alimentos, bebidas y tabaco (9.9%), en textiles, prendas de vestir y cuero (9.7%) y en la industria de productos de madera con un 8.5% (Casas, 2001). A diferencia del Estado de México y Nuevo León, en Jalisco no encontramos ni un solo grupo industrial importante, ya que el único que existía, Grupo SIDEK, se empantanó de manera definitiva en la crisis que vivió México entre 1994 y 1995, de ahí la importancia estratégica que tienen sectores como el calzado, compuesto fundamentalmente por micro y pequeñas empresas, en su función de generadoras de empleo.

Ya hemos mencionado con anterioridad que el calzado como tal inició su manufactura en talleres de corte artesanal y con herramientas muy primitivas y rudimentarias, sin embargo la información que queda implícita y que vale la pena rescatar es la referente a la cercana relación que desde sus inicios se genera entre la manufactura del calzado y la micro y pequeña empresa justamente por ser en este ambiente donde se reproduce con mayor facilidad (Arias, 1985) y donde también y hasta nuestros días se siguen manteniendo características como los bajos sueldos, la poca o nula inversión en nueva tecnología, el uso indiscriminado de la mano de obra, el conocimiento transmitido de maestro a aprendiz y la alta rotación del personal (Arias, 1980; Sánchez de Tagle, 1983, Iglesias, 1998).

Antes de la década de 1950 la fabricación de calzado en el estado de Jalisco se desarrolla en los talleres artesanales de principios del siglo pasado para satisfacer la demanda del mercado doméstico. A partir de la década de los 50's los industriales empiezan a producir a gran escala para el mercado nacional, durante la siguiente década se consolida su liderazgo por el inicio de las exposiciones del calzado, que continúan hasta nuestros días. En los años 70 se inician en la exportación, sobre todo por medio de la "maquila" para marcas extranjeras, y se modernizan sus máquinas (Domínguez y Brown, 1992).

Este es un crecimiento interesante ya que en general la vocación del estado de Jalisco no es manufacturera sino comercial y de servicios. Existen, con datos de 2003, un total de 75,303 empresas en el estado, de las cuales tan sólo el 7.75% son empresas manufactureras (SIEM, 2003)⁶ y de este gran total, el 98% de las 5,838 empresas manufactureras son micro, pequeñas y medianas.

Las importaciones de calzado en Jalisco incrementaron de 1997 al 2002 en un 219%, mientras que las exportaciones en ese mismo periodo tan solo aumentaron en un 57.8%. Con cifras de 2003, el estado de Guanajuato sigue siendo líder en la producción de calzado con el 31.3% de la producción nacional y se encuentran empatados en el segundo lugar tanto Jalisco, como el Estado de México, con un 15.4% cada uno. En el Distrito Federal se produce el 4.9%, mientras que en Michoacán suma el 2.1%. En algunos otros estados, de manera poco representativa si se tomara el estado de manera aislada, se produce el 9.8% de la producción nacional (El Informador, 2003).

Con altibajos, la inclusión de México en distintos tratados y la poca capacitación de los empleados, es como hemos encontrado que la industria zapatera en Jalisco es una de las que más ha resentido los embates de estos factores (Arechavala, 1996). Entre 1997 y el 2000 los zapatos manufacturados con piel de bovino se mantuvieron relativamente estables entre 23 y 24 millones de pares por año, lo que ya en sí es una disminución debido a que la población aumentó y las ventas de calzado mexicano de piel no. Sin embargo, para el 2001 las cosas empeoraron ya que la producción cayó a 22 millones de pares, que representó una disminución de 9.1% respecto al 2000. Para 2002, la tendencia continúa ya que se habían contabilizado tan sólo 18 millones de pares hasta octubre de dicho año. (El Informador, 2003). Para el 2004, según Eduardo Huber Flores, entonces presidente de la Cámara de la Industria del Calzado del estado de Jalisco, el panorama no era nada alentador ya que estimó que la manufactura de pares de calzado en este estado disminuyó de un 15 a un 20% en el 2003 (Notimex. 2004).

Además del problema que se tiene con la importación de calzado proveniente de China, en este momento, también el temor hacia la competencia viene reflejado en la restricción de inscripción e importaciones que se le son asignadas a Brasil. En Noviembre de 2003, Eduardo Huber comentó que todavía no se han dado ningún tipo de autorización para participación de dicho país en MODAMA, una de las exposiciones más importantes a nivel nacional y que se realiza en Guadalajara dos veces por año. La restricción obedece a que en Brasil el volumen de pieles es mucho más alto que en México y que los productores de cuero y calzado de Brasil se ven favorecidos en mucho por su gobierno al darles la oportunidad de obtener mejor tecnología a bajos precios y por otro lado, se tiene un abaratamiento de la piel en crudo ya que en aquel país se cuenta con una sobreoferta de este producto (Mural, 2003).

Huber al igual que la mayoría de los industriales del calzado, están concientes de que la competencia con Brasil no será pareja debido a las condiciones que ya se explicaron, además este país en este momento vive un crecimiento histórico en el sector calzado alcanzando en 2003 una producción de pares de 670 millones convirtiéndolo en el segundo proveedor de Estados Unidos en calzado. México completo no alcanza siquiera la tercera parte de esta producción con 220 millones de pares anuales.

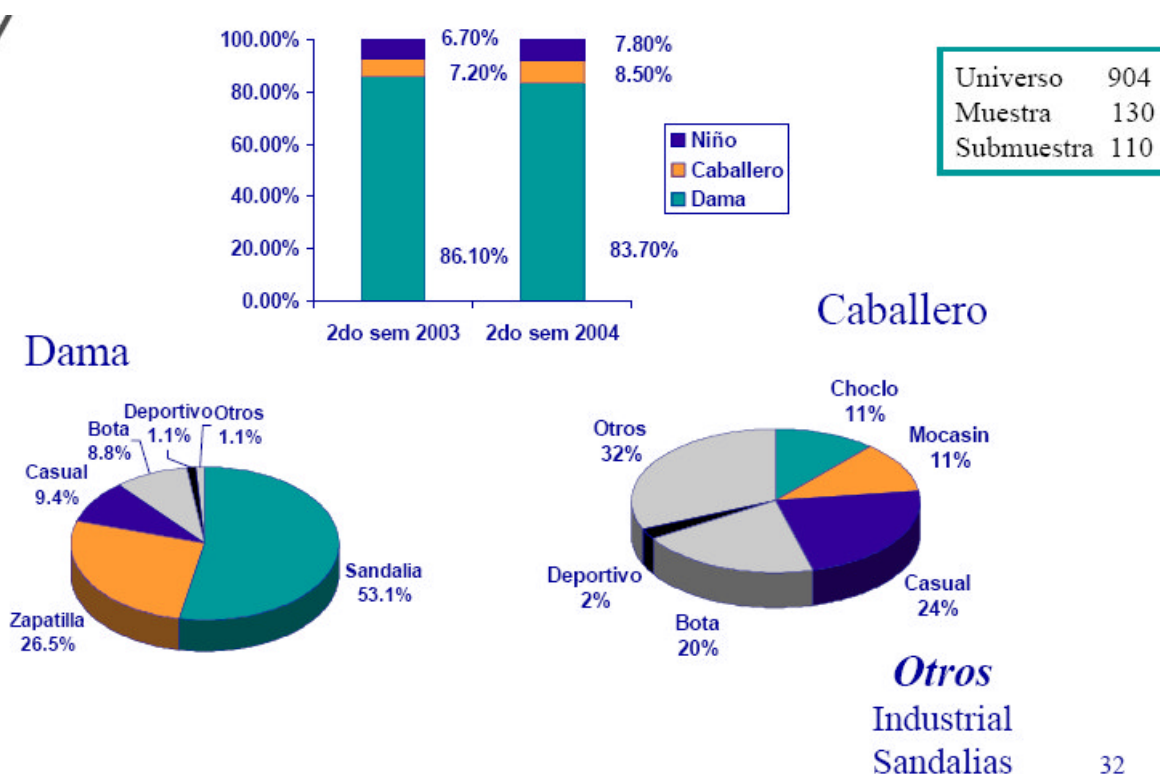
⁶ Sistema de Información Empresarial Mexicano.

La Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco es una de las cámaras regionales más pequeñas del país, con solamente 110 fabricantes registrados, pero a pesar de ello representa el 29% del total de afiliados a la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, que contabiliza 379 miembros (SIEM, 2003).

Hasta los últimos datos de 2002 en el estado de Jalisco se tenía contabilizada una población total de 6, 500, 719 de los cuales se cuenta con 1, 833, 459 hombres mayores de 18 años y con 2, 093, 384 de mujeres mayores de edad. De este total, solamente el 38.95% de las mujeres trabajan mientras que el 63.61% de los hombres tienen trabajo. Para Jalisco, de un total de 2,508,125 personas con empleo en el estado (PEA, Población económicamente activa) cuyas jornadas laborales van de menos de 15 horas semanales hasta más de 48, se encuentran involucrados en la industria del cuero y del calzado 83,417 personas, lo que representa un 3.32% de todo el estado (CONOCER, 2004).

Jalisco en esencia, se dedica fundamentalmente a la fabricación de calzado para dama tal como se observa en la figura 3.6, a diferencia de Guanajuato donde el énfasis sigue siendo hacia el calzado para caballero. Jalisco aporta un 25% de la producción nacional de calzado la cual en 2003 llegaba ya a los 220 millones de pares anuales. (Notimex, 2004).

Figura 3.6 Tipo de calzado fabricado en Jalisco



Fuente: Encuesta de Coyuntura. Industria del calzado . 2º. Semestre de 2004 (SEIJAL⁷, 2005)

⁷ Sistema Estatal de Información Jalisco.

El CECIC (Centro de Capital Intelectual y Competitividad) del estado de Guanajuato, realizó un estudio donde se analizó toda la cadena de proveeduría y los procesos de producción que se relacionan con la industria del calzado este estudio llevó por nombre Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y del Calzado (SE, 2004). Se eligió Guanajuato por ser el estado que produce más calzado en proporción con Jalisco y el Estado de México, y se infirieron los mismos resultados de la muestra obtenidos en Guanajuato para replicar un modelo hacia los otros dos estados mencionados. Dentro de las conclusiones obtenidas de este estudio, se encontró que a nivel macroeconómico, es necesaria la formación de los capitales empresarial y laboral. Es decir, se requieren empresas que aprendan e innoven de forma continua, con capacidad de respuesta al cambio. Las empresas deben tener tres características fundamentales: a) inteligentes en la organización, b) flexibles en la producción y c) ágiles en la comercialización, lo anterior requiere de empresarios con nuevas competencias gerenciales y administrativas modernas y trabajadores eficientes (Ibid).

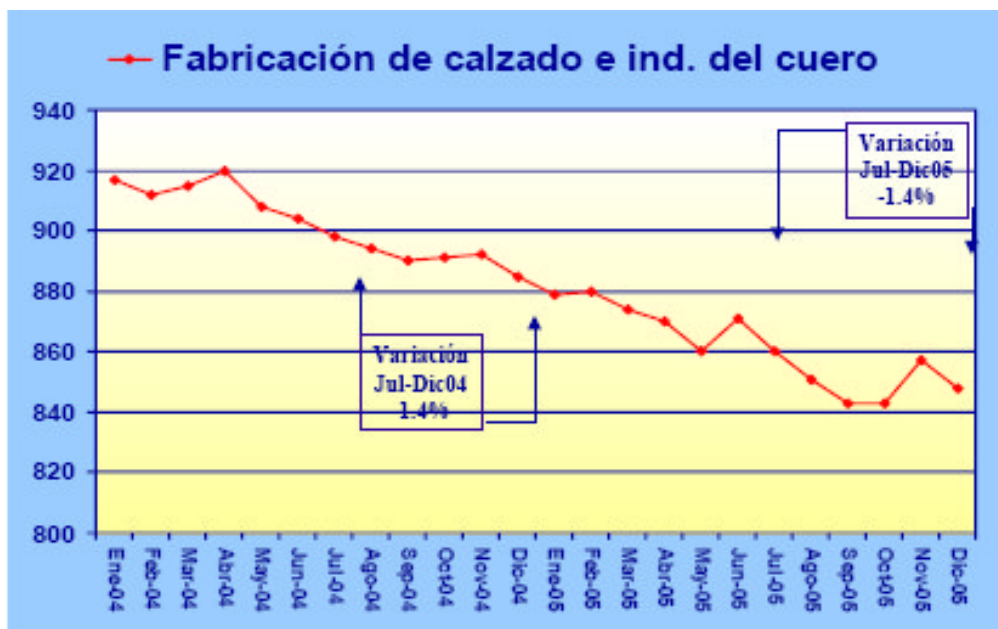
En el período comprendido entre 1997 y el año 2000 la producción en el estado de Jalisco de zapatos con piel de bovino, se mantuvo constante, entre 23 y 24 millones de pares por año, lo que en sí ya representa una disminución puesto que la población incrementó y las ventas de calzado no lo hicieron. Para el 2001 la situación se complicó aún más ya que la producción cayó a 22 millones de pares lo que representó un 9.1% menos respecto al año 2000. Se prevé que para los años subsecuentes la tendencia continúe ya que para el 2002 solo se habían contabilizado en producción 18 millones de pares hasta noviembre de ese año (El Informador, 2003).

Dentro del proceso productivo hay un factor del cual no se ha hecho mención y nos referimos a la capacidad instalada y de producción. De acuerdo a una encuesta realizada por el SEIJAL (2004) y la CICEJ a lo largo del segundo semestre del 2003 a los productores de calzado de Jalisco, se obtuvo que el 66.2% de los entrevistados informaron contar con una capacidad instalada de producción en un rango de 1,000 a 5,000 pares por semana, obteniendo de ella solamente un promedio de 2,959 pares semanales cifra que disminuyó con relación al 2002 cuyo promedio se obtuvo en 3,809 pares por semana.

Respecto a la misma producción, se tienen datos de Sistema Estatal de Información Jalisco SEIJAL (2005) que nos indican que la capacidad instalada en Jalisco en cuanto a manufactura de calzado en una encuesta realizada en el último trimestre de 2004, arrojó que se contaba con la producción promedio semanal de 3,209 pares. Este dato nos refleja un incremento del 8.78% en comparación con 2003 donde el promedio de pares por semana era de 2,950.

Esta última información es un reflejo de la situación por la que atraviesa el país y que desencadena una disminución también en el personal ocupado en este subsector como lo demuestra la siguiente gráfica. Sin embargo este decremento en el personal ocupado en este sector ha sido menos impactante ya que al menos se mantuvo el índice correspondiente al mismo periodo de 2004 (-1.4%) en comparación con el 2005 (-1.4%).

Figura 3.7. Variación en el número de empleados del sector de cuero y calzado en el estado de Jalisco 2004 - 2005.



Fuente: SEIJAL, con datos del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), 2006

Dado lo anterior, es clara la necesidad de plantear para Jalisco un diagnóstico que permitiera analizar su posición competitiva. Por lo tanto, una vez que elegimos el sector calzado como el objeto de nuestro estudio, hicimos un análisis sobre la posición que ocupaba dicho sector de cara al inicio del presente milenio. En una reunión, llevada a cabo el 7 de febrero del año 2002 en la Cámara de la Industria del Calzado, con 22 empresarios del sector se realizó un ejercicio para obtener un punto de partida común para los planes a futuro, por lo que se inició con un análisis DAFO en el cual estuvimos presentes y donde se les planteó a los empresarios asistentes la forma en que ellos veían desde dentro la problemática del sector. Como una primera etapa se les pidió que detallaran en una dinámica de lluvia de ideas todas aquellas cuestiones que ellos determinaban como fortalezas tanto de su empresa como del sector a nivel nacional, de esta pregunta se pasó a obtener en plenario de la misma forma las debilidades las oportunidades y las amenazas.

Cabe mencionar que muchos de los empresarios (un 77% es decir 17 de los 22) no habían hecho hasta ese momento un ejercicio de este tipo, por lo que la experiencia a decir de ellos fue muy valiosa ya que una vez terminada la sesión nos manifestaron la firme intención de realizar el ejercicio nuevamente en sus empresas involucrando a su personal.

Los empresarios representantes de las empresas asistentes fueron quienes acudieron a la invitación hecha previamente por la misma Cámara, es importante destacar que de 90 invitaciones realizadas de forma personalizada, solamente asistieron 22 empresas, esto nos indica que si solamente el 24.44% son aquellos empresarios realmente preocupados por el futuro del sector en Jalisco, el resto posiblemente no lo consideren muy

importante, de este alarmante dato se desprenden las poco claras expectativas de crecimiento en este rubro en el estado.

De las 22 empresas representadas en esta reunión se contó con la participación de 9 empresas micro, 8 empresas pequeñas y 5 medianas, esto no es de sorprender ya que se cuenta con un porcentaje muy alto de micro y pequeñas empresas, pero más aún las pequeñas empresas son en porcentaje las más interesadas en planear sobre su futuro y también las más interesadas en generar estrategias que permitan la unificación de las empresas en el sector ya que creen firmemente que de no suceder dicha unión, la competencia externa posiblemente termine por provocar el cierre de aquellas que no vieron el trabajo conjunto localmente, como una opción viable para subsistir en el entorno globalizado.

En dicha reunión se llegaron a las siguientes conclusiones sobre las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que deberían tomar en cuenta:

- **FUERZAS:**

- ✓ Prestigio y reconocimiento en el mercado nacional
- ✓ Creatividad de los empresarios
- ✓ Disponibilidad de mano de obra con destreza
- ✓ Experiencia en la fabricación de calzado
- ✓ Se cuenta con información suficiente en cuanto a la moda y la tecnología
- ✓ La capacidad de producción se puede adaptar para desarrollar productos y atacar mercados específicos
- ✓ Suficiente capacidad instalada
- ✓ La Cámara del sector organiza dos exposiciones anuales que son las más importantes del sector calzado a nivel nacional
- ✓ El 70% de los empresarios son menores de 40 años
- ✓ Concentración del empresario en el área metropolitana de Guadalajara
- ✓ Vocación regional en la fabricación de calzado para dama

- **OPORTUNIDADES:**

- ☞ Bajos aranceles a la proveeduría
- ☞ Posibilidad de asociación
- ☞ Apertura y oportunidad de ingresar a nuevos mercados
- ☞ Reducción de los aranceles respecto al TLCAN y MERCOSUR
- ☞ Posibilidad de concretar alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras
- ☞ Posibilidad de establecer un corredor industrial en la ciudad de Guadalajara Jalisco y León Guanajuato
- ☞ Oportunidad de desarrollo de proveedores
- ☞ Desarrollo de nuevos esquemas de comercialización como la venta por catálogo
- ☞ Apoyo financiero del gobierno estatal a la micro y pequeña empresa

- **DEBILIDADES**

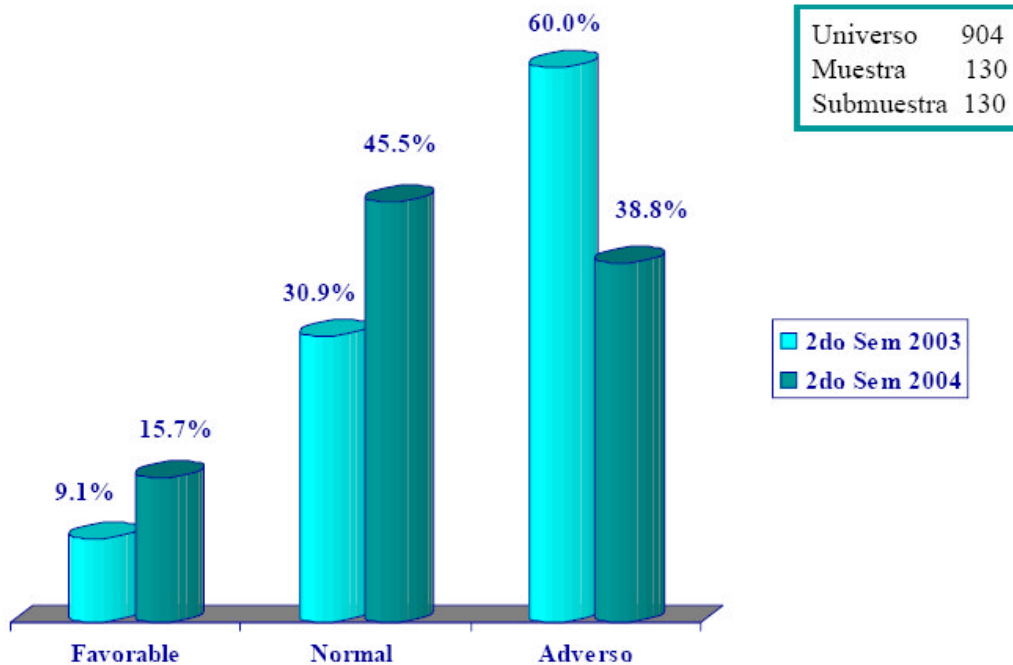
- * La falta de una actitud y mentalidad positiva tanto empresarios como trabajadores

- ✗ Falta de programas de capacitación para los trabajadores y falta de profesionalismo entre los dirigentes empresariales
 - ✗ La descapitalización de la cadena productiva del sector
 - ✗ Tecnología obsoleta
 - ✗ Visión de corto plazo en la organización industrial y administrativa, debido a la falta de planeación estratégica.
 - ✗ Falta de un centro que proporcione servicios de diseño, moda y tecnologías
 - ✗ Falta de un programa de estandarización y normalización para elevar la calidad y productividad de las empresas
 - ✗ Inexistencia de laboratorios de prueba y control de calidad
 - ✗ Falta de colaboración entre fabricantes de calzado y proveedores
 - ✗ Piratería de mano de obra calificada
 - ✗ Falta de competitividad de la industria proveedora
 - ✗ Dependencia tecnológica
- **AMENAZAS:**
 - ☛ Bajo poder adquisitivo en el país
 - ☛ Importaciones de países con costos de fabricación menores y la falta de control aduanero (dumping)
 - ☛ Deserción de mano de obra por la llegada de empresas maquiladoras electrónicas
 - ☛ Apertura comercial desfavorable para el sector
 - ☛ Auge de la economía y el comercio informal
 - ☛ Incertidumbre por la situación política actual (en julio de ese año serían las elecciones presidenciales)
 - ☛ Trabas a la exportación por regulación ecológica (el pegamento con base en solventes es contaminante; el pegamento con base en agua no es contaminante pero es muy costoso)
 - ☛ Desgravación del arancel compensatorio para aquellos países que no tengan acuerdos con México (países asiáticos)
 - ☛ Sobrevaluación del peso
 - ☛ Difícil acceso a la banca de primer piso y a la banca de desarrollo para obtener recursos financieros

Los anteriores resultados, entre otra valiosa información sobre el sector, nos permitieron dar los primeros pasos hacia la investigación que aquí planteamos y generar las propuestas metodológicas que probaríamos en una empresa de la región. Los resultados del planteamiento de la propuesta metodológica se revisarán en el apartado de resultados y conclusiones; la propuesta metodológica en sí se plantea en el apartado del mismo nombre.

Continuando con la panorámica del sector en Jalisco, buscamos más información que diera sustento a lo que los empresarios nos habían comentado en la reunión reseñada líneas arriba. Encontramos entonces una gran cantidad de información al respecto, dándonos un panorama más amplio sobre la problemática del sector en ese momento. Por ejemplo, encontramos que de acuerdo a una encuesta aplicada por SEIJAL en 2004 la mayor parte de los empresarios del sector consideraba que el entorno económico lo consideraba como normal; llama la atención el contraste de la misma muestra en cuanto a su percepción en el 2003 cuando la mayoría (60%) lo consideraba adverso.

Figura 3.8 Opinión de los empresarios del calzado sobre el actual entorno económico.



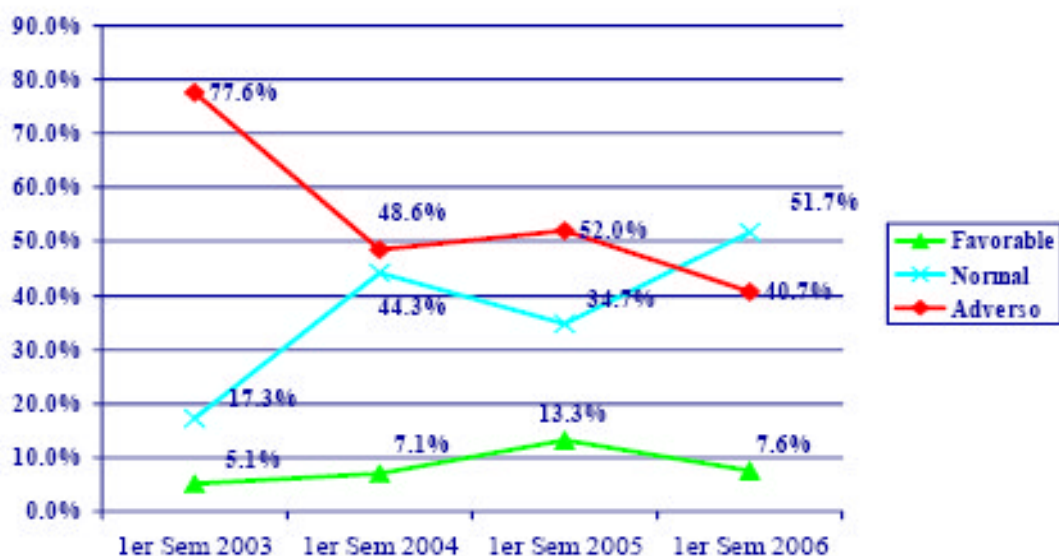
Fuente: SEIJAL, 2005

A lo largo del segundo semestre del 2003, tanto los zapateros de Jalisco como los de Guanajuato le plantearon al entonces presidente Vicente Fox una serie de peticiones de entre las cuales destacan siete puntos para rescatar lo que ellos consideran una crisis de su sector; los puntos son entre otros: pedir créditos por 400 millones de pesos; promocionar la compra de zapato mexicano; combatir el contrabando; crear estímulos fiscales; e impulsar la cadena productiva (Mural, 2003^a).

El gobierno respondió con un programa de apoyo emergente, nombrando a una subsecretaria de comercio como interlocutor permanente con el sector y con mayor combate a la introducción ilegal de calzado, sobre todo proveniente de China. Informaron que se habían incautado, en lo que iba del 2003, la cantidad de 203, 660 pares de calzado y 1,350 Kg. de suela (Mural, 2003).

Sobre este plan que se hizo por parte de la Secretaría de Economía y que fue liberado hacia 2004, se coincide en muchos puntos sobre lo que se planteó en esta reunión local, algunos de ellos son a) las fuerzas y las debilidades están plenamente identificadas y son comunes a ambos estados, b) se detecta la necesidad de una mayor unificación entre los fabricantes de calzado en ambos estados y c) se detecta la necesidad por los fabricantes de ambos estados de tener cadenas productivas mucho más profesionales dentro de ellos.

Figura 3.9. Opinión de los empresarios del calzado sobre el actual entorno económico.



Fuente: elaboración propia con datos de SEIJAL (2006)

A decir de la gráfica anterior, es importante comentar que aquellos empresarios que originalmente percibían al entorno como adverso al finalizar 2003, poco a poco han migrado a ver el horizonte como normal, sin embargo, aquellos que pasaron de verlo favorable, han disminuido (SEIJAL, 2006).

A pesar de todos los esfuerzos por combinar tanto los planes de los empresarios del calzado con los de la Secretaría de Economía, no se prevé una forma clara en que las importaciones ilegales (uno de los problemas más graves detectados por los empresarios) puedan ser frenadas y mucho menos en un panorama donde China no contará con ningún impedimento para poder ingresar a México todo tipo de calzado, desde el económico hasta el fino⁸. En este momento existe una cuota compensatoria aplicada al zapato chino, sujetos a un arancel del 35% y se está estudiando la posibilidad de extender el tiempo de permanencia de forma indefinida debido a las investigaciones antidumping que enfrenta China. (El Financiero, 2003). Aún con esta cuota compensatoria los precios del calzado chino siguen siendo demasiado bajos para que nuestra industria pueda competir con ellos.

Además de lo anterior, existe otro factor que podría explicar los resultados de bajas en ventas y el incremento del ingreso del calzado ilegal a México, este factor podría ser el escaso desarrollo en la tecnología del sector además del uso continuado de la

⁸ La calidad del calzado se divide en tres tipos de acuerdo al Centro de Investigación y de Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato (CIATEG, 1986):

- Fino. Tiene un estricto control de calidad de acuerdo a normas internacionales, elaborado con piel al 100%: corte, forro y suela.
- Entrefino. Generalmente este tipo sólo tiene el corte de piel y la suela deja de ser de cuero natural como el zapato fino, para usar material sintético (hule, PVC, poliuretano, etc.).
- Económico. En la elaboración de este tipo se usan combinaciones de pieles sintéticas y naturales con tela, aunque también se consideran los zapatos elaborados completamente de materiales sintéticos o de piel de baja calidad; a este calzado también se le conoce como "chancala".

maquinaria rudimentaria lo que sigue manteniendo la producción en un nivel artesanal. Nuestra industria del cuero y calzado se distingue por su naturaleza bipolar, por un lado se cuenta con empresas altamente tecnificadas (particularmente en Guanajuato) y por otro se tienen también talleres con sistemas artesanales y maquinaria obsoleta (sobre todo en el estado de Jalisco).

Así, se distinguen cuatro niveles tecnológicos de producción en la industria del calzado: el artesanal, los talleres familiares, las empresas medianamente mecanizadas y las altamente mecanizadas. Pero sólo los productores que pertenecen al último nivel y que constituyen casi 6% del total cuentan con tecnología moderna y competitiva internacionalmente.

Otro problema que enfrenta la industria, es el de los insumos, siendo el principal de ellos la piel, que es utilizada para el corte, el forro y la suela del zapato.

La oferta nacional de cuero es insuficiente para cubrir la demanda y las exportaciones de ganado en pie contribuye a agravar la escasez de cuero para la industria (Riverol, 2003).

Además del factor tecnológico sobresalen varios puntos como la baja calidad y control de los insumos y la mano de obra calificada pero sin capacitación y actualización que junto con la competencia desleal y la falta de visión por parte de los empresarios para unificarse en pro de una mejora completa del sector, hacen que la industria del calzado en Jalisco se encuentre frente a uno de los momentos más difíciles de su historia.

En México todavía no contamos siquiera con un programa incluido dentro de alguna universidad que se encuentre orientado al diseño y manufactura del calzado. A pesar de ello, los primeros pasos al respecto se dieron en 1998 con la fundación del Instituto Nacional de la Moda con el apoyo de la Secretaría de Desarrollo Económico, la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, la Asociación Nacional de Productores de la Industria de la Curtiduría (AMPIC), entre otros, desafortunadamente hasta este momento y pese a todos estos esfuerzos de fundar instituciones que pudieran apoyar en su desarrollo al sector, no se han obtenido resultados.

En Jalisco a finales de 2004 se dio inicio a la creación de un Centro de Diseño que pretende reunir a varios sectores manufactureros como el textil, calzado, mueble y joyería. Este centro se pretendía establecer a partir del presente 2005 y buscaría también implementar programas de investigación para la innovación tecnológica y la manufactura de productos, fomentar la cultura del diseño como una disciplina indispensable en las empresas y darle a los productos y servicios desarrollados en Jalisco una identidad propia. Este centro sería parte de lo que el municipio ha llamado "Guadalajara, ciudad de vanguardia". (Suárez, 2004) Con todo, los involucrados en el municipio no están seguros de tener una pronta respuesta por parte de los sectores propuestos para desarrollarse por medio de este centro, de hecho no se han obtenido resultados convincentes al respecto hasta la fecha.

Después de este breve recuento histórico que analiza el desarrollo y la actual situación del sector calzado en México y concretamente en el estado de Jalisco, señalemos de manera puntual los diferentes roles que juegan los actores involucrados en esta problemática.

3.5. AGENTES PRINCIPALES RELACIONADOS CON LA INDUSTRIA DEL CALZADO.

La problemática del sector calzado del estado de Jalisco es en esencia una situación que consta de múltiples niveles de análisis y que tiene dentro de sí, diversos actores involucrados, a continuación identificamos a aquellos que consideramos como los más importantes:

Los empresarios.

Es importante señalar, que el problema básico de la estructura familiar en México es el exceso de madre, la ausencia de padre y la abundancia de hermanos. (...) En el 32% de los casos el padre está ausente físicamente y la mujer carece de esposo. El dato estadístico es solamente un bosquejo de lo que realmente pasa, ya que aunque el padre pueda estar físicamente presente, desde el punto de vista psicológico virtualmente es una figura ausente. Estudiando el abandono del padre hemos encontrado que el 70% de los casos que este coincide con la preñez de la esposa. El cuidado y el contacto que la madre da al niño son particularmente intensos y cercanos. Estadísticamente hemos encontrado en nuestro material que el 94% de las madres en México alimentan al niño con pecho. La duración de la lactancia al seno de acuerdo con nuestros datos es de 11.8 meses; la razón fundamental para el destete es la nueva preñez de la madre en el 70% de los casos.(...) (Existen) tres tendencias dinámicas básicas en la familia mexicana:

- 1. Intensa relación madre-hijo durante el primer año de vida; básica, integrativa, sustancial y probablemente explicativa de la mayor parte de los valores positivos en la cultura.*
- 2. Escasa relación padre-hijo*
- 3. Ruptura traumática de la relación madre-hijo ante el nacimiento del hermano menor. (Ramírez, 1977)*

El núcleo familiar descrito por Ramírez es justamente el que da como consecuencia la generación de muchos de nuestros micro, pequeños y medianos empresarios, ya que en su mayoría, los empresarios en la actualidad provienen de familias no necesariamente pudientes y trasladan su realidad personal hacia la empresa que dirigen particularmente aquellos que conducen PyMES (Derossi, 1977)

En esta profesión de altos riesgos, el empresario invierte no solamente sus habilidades personales y su tiempo, sino también su riqueza privada y la de la familia. El fracaso significa la ruina financiera. Por lo tanto, debido a que hay tanto que arriesgar; el incentivo para tener éxito es muy grande, y la inmersión total de la persona en su empresa no parece ser un precio demasiado alto.

(...) Esta confianza en sí mismo es sorprendente cuando se considera el grado en que el empresario está a merced de condiciones y circunstancias fuera de su control. Puede ser que el empresario sea un hombre tan preocupado por el

logro de su meta, que tiende a menospreciar los obstáculos –y esto podría explicar por qué algunas de sus decisiones parecen irracionales- tanto que, por virtud de su ceguera y de su terquedad, a menudo puede cambiar una situación desfavorable para que sea ventajosa. Por otra parte se puede decir que el empresario tiene un enfoque maquiavélico, puesto que cree que los obstáculos se pueden manipular y, en vez de frustrarse por las dificultades, encuentra que son un desafío y un estímulo. (Derossi, 1977: 215-216)

Flavia Derossi (1977) en uno de los primeros estudios serios realizados sobre el empresario mexicano explica que sus características evolutivas están sustentadas dentro del seno familiar, por lo que normalmente se cuenta con varios familiares insertados dentro de la administración del negocio. Esto no es necesariamente un problema cuando se trata de confianza y de seguridad además de la preservación del mismo negocio a través de la herencia hacia miembros del mismo núcleo familiar. El problema radica en las características del heredero, que pueden no ser las adecuadas para mantener el negocio vivo en la siguiente generación. Además, surge un sentimiento de inamovilidad entre los miembros de la familia dentro de una estructura organizacional, sin importar si su eficiencia o capacidad administrativa son adecuadas a las labores que deberá desempeñar.

Este estudio también sienta las bases para análisis posteriores y define dos conceptos fundamentales para entender al empresario mexicano: negocio familiar y familismo. Por un lado el negocio familiar es aquel donde se puede apreciar todavía la concentración de la propiedad justamente en los límites de la familia. Por su parte el “familismo”, como Derossi lo llama, además de llevar implícita la característica anterior agrega el hecho de que la empresa esté dirigida por una administración de tipo tradicional que rara vez acepta cambios. Esta última clasificación implica para la autora una especie de miopía en las perspectivas de tiempo y espacio, por lo que la planeación a largo plazo para el empresario le es un proceso bastante difícil de realizar.

Existen dos problemas fundamentales que debe resolver el empresario mexicano desde el punto de vista de Derossi: el primero se relaciona con la iniciación del negocio como tal, generar la idea creativa que le permita explorar y evaluar el potencial del negocio y el segundo que se relaciona justamente con la manipulación de los factores que influyen en la supervivencia y el crecimiento de la misma empresa. En cualquiera de los dos casos, el empresario debe plantearse varias veces y por cierto tiempo distintas opciones para poder solucionarlos, sin embargo y desde la perspectiva de Derossi, el segundo problema plantea un reto enorme ya que una de las conclusiones que obtuvo después de su estudio y que se menciona constantemente, es la falta de visión del empresario mexicano.

Algunas de las características del empresario de éxito obtenidas en el estudio de Derossi, son las siguientes dependiendo de la etapa de madurez y evolución del mismo:

- 1. En la etapa inicial (infantil) del desarrollo industrial, las circunstancias fortuitas – suerte, patrocinio político, lazos familiares y de amistad y disponibilidad de capital, junto con las cualidades innatas de determinación y diligencia- son consideradas factores clave de éxito. En otras palabras, en esta etapa se considera que el éxito depende de las circunstancias más bien que de la habilidad técnica y organizativa.*

2. *En una etapa posterior se recalca la importancia de la capacitación especializada y de la experiencia profesional así como la necesidad de lograr habilidad técnica (como conocimientos del mercado o conocimientos técnicos) en forma sistemática.*
3. *Finalmente, en una etapa más avanzada se supone que las cualidades empresariales son la capacidad de liderazgo y la de hacer pronósticos y planes a largo plazo. (Derossi,1977:191)*

En un estudio más reciente generado en 1995 por la empresa Korn Ferry en conjunción con el Tecnológico de Monterrey, realizado entre 450 ejecutivos, se les preguntó cuántos de ellos eran o habían sido fundadores o socios fundadores de una empresa y cuáles eran las características que ellos detectaron como fundamentales para poder realizar esta labor. De la muestra encuestada, se encontró que el 42% de ellos habían sido dueños o fundadores de una empresa. Dentro de estos resultados, de la misma muestra el 57% de los encuestados eran hijos de padres que también iniciaron una empresa. En este último rubro, los encuestados en el estado de Jalisco, representaron el más alto porcentaje de empresarios con un 67% (ITESM, 1995).

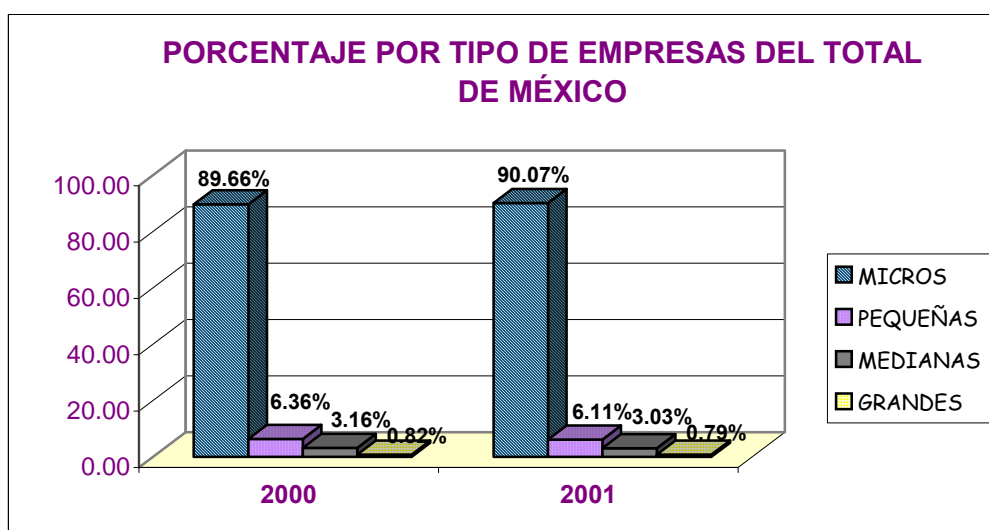
Cuando a estos ejecutivos se les preguntó que cuántos de ellos iniciarían una empresa con familiares, la respuesta fue un 14% para los encuestados jaliscienses prefiriendo éstos iniciar un negocio de ser posible con personas no emparentadas con ellos pero que si conocieran y con las que no hubieran iniciado un negocio antes.

Por último, en este estudio se concluyó que algunos de los rasgos con que ya contaba el ejecutivo/emprendedor mexicano en ese momento eran: deseo de aprender, espíritu emprendedor, carácter agresivo por necesidad, manejo y tolerancia a la incertidumbre, enfoque de calidad y liderazgo participativo. Por otro lado, las debilidades detectadas en esta muestra fueron: falta de compromiso, falta de experiencia en otras culturas, poco interés en desarrollarse en nuevas tecnologías, temor al riesgo, falta de visión multinacional y predominio de un estilo de dirección conservador (ITESM, 1995). Algunas de estas características coinciden con Derossi (1977) y también con Camp (1995), sobre todo en la falta de visión y en la forma de dirigir todavía muy conservadora.

En este punto debemos decir el porqué estamos infiriendo que en su mayoría, el mexicano tiene un peculiar estilo de administrar su hogar y que lleva este estilo hacia su empresa. Derossi (1977) lo aclara cuando afirma que el empresario mexicano se basa justamente en su familia para poder iniciar un negocio y trabaja con ellos dentro del concepto de “familismo” descrito líneas arriba.

Para sustentar y actualizar las afirmaciones de Derossi, podemos decir que del total de empresas registradas a nivel nacional, en el ramo industrial que comprende sector manufacturero, comercio y de servicios, se tenían en enero del 2000, 736,606 empresas registradas, de las cuales, el 94% estaban catalogadas como micros o pequeñas. Comprendiendo en su tamaño para clasificación, las micro empresas de 1 a 30 empleados contratados y las pequeñas empresas de 31 a 100 empleados. (SE, 2001). En un año se han aumentado significativamente estos números: para enero del 2001 se contaba ya con 732,851 empresas en el rubro de micros y pequeñas, lo cual significa un incremento de 5.2% que, en números netos resultan 36,459 nuevas empresas (SIEM, 2001).

Figura 3.10 Porcentaje por tipo de empresas del total de México



Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía, 2001a

A todo esto, hay que añadir también que en estos años, el índice de empleos incrementó de tener en enero del 2000 un total de empleos generados por este tipo de empresas, de 4,068,497 a un total de 4,235,967, en enero del 2001, lo cual representa un 4.11% que significan la nada despreciable cantidad de 167,470 empleos nuevos.

Todo lo anterior nos indica que en esos años, aumentó el número de personas que decidieron convertirse en micro y pequeños empresarios, lo cual repercute positivamente al mejoramiento del país, ya que están generando una cantidad bastante importante de nuevos empleos. Por último, si obtenemos la relación entre el número de empresas nuevas que se generaron y el número de nuevos empleos, sabremos que una empresa nueva en el rubro de micro y pequeña, tiene aproximadamente entre 4 y 5 nuevas plazas de trabajo, número muy similar a la cantidad de integrantes de una familia.

Dentro de este tamaño de empresas, donde por lo general, el dueño es quien dice la última palabra, podremos citar algunas características concretas derivadas de un estudio realizado por Alejandro Serralde donde en algunas partes concuerda con los autores antes mencionados:

(...) (El empresario) muestra como principal mecanismo de influencia el ejercicio de la autoridad formal, por lo que requiere de las condiciones estructurales necesarias, así como de un grupo subordinado disciplinado, y de tareas bien definidas, repetitivas y libres de complejidad. En el terreno formal del trabajo exhibe una relación impersonal con los individuos conectados a su campo de responsabilidades y suele esforzarse por destacar las diferencias de status. Se preocupa por conocer las reglas del juego antes de comprometerse a responsabilidad alguna y hace continuos esfuerzos para manejarse conforme a

los dictados de las políticas de la organización. Planifica y organiza a detalle el trabajo de su gente, a veces llegando a tal exageración que parecería que todos alrededor de él ignoran muchas cosas, asegurándose de dejar bien claro que los asuntos deben hacerse a su manera. (...) Por las razones anteriores, se le ve como un individuo fuerte y decidido, respetable, popular en los primeros niveles y amenazante para los niveles inferiores. Una característica particular es su regular ambivalencia bajo condiciones de presión, que lo llevan a moverse en la ambigüedad en decisiones que podrían comprometerlo, que en combinación con su combatividad, le conducen a aceptar responsabilidades más allá de sus fuerzas, con lo que se ve inevitablemente obligado a postergar el cumplimiento de sus compromisos. (Serralde, 1987)

Lo anterior es confirmado por un estudio más reciente de Gómez realizado en 2001 donde obtiene algunas características del empresario mexicano basada en conclusiones de su estudio:

El empresario de la PyME carece de visión de futuro, de habilidades administrativas y de organización que les facilite la planeación y evaluación de las actividades y funciones que les corresponden, pero sobre todo, de aquellas habilidades relacionadas con la innovación (Gómez, 2001)

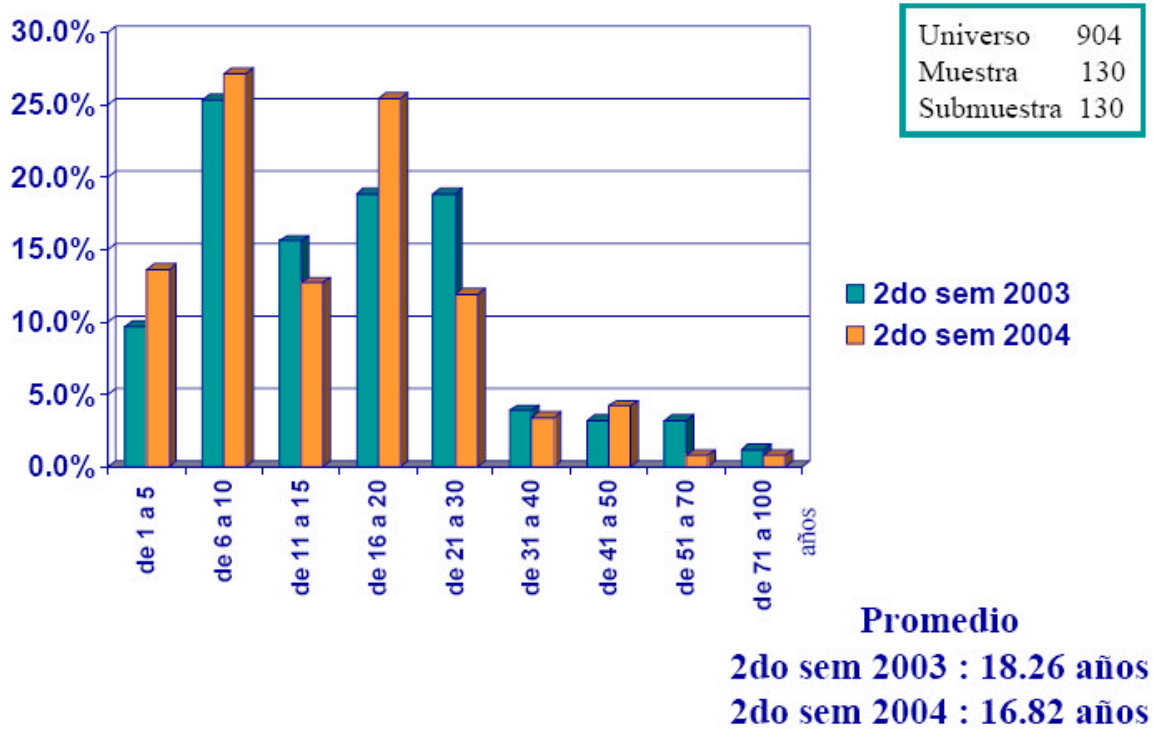
A decir de Gómez, el empresario mexicano tiene enormes brechas que salvar si desea conservarse todavía vivo en un contexto como el que se prevé, más adelante en el apartado correspondiente a clima laboral e innovación se encuentra mayor información relacionada con este estudio. Las características descritas en el estudio de Derossi (1977) han tomado ahora un matiz diferente, las características positivas con las que describió al empresario mexicano como su optimismo exacerbado y su entrega incondicional ahora deberán canalizarse a una preparación profesional mucho más rápida y una actualización en un contexto internacional que cambia constantemente. Es decir, las habilidades y competencias del empresario mexicano deberán desarrollarse sobre la base de la obtención de conocimientos que los ayuden a planear con una mejor visión de futuro y aprender a tener por medios electrónicos mucha y mejor información para la toma de decisiones (ITESM, 1995).

El empresario tiene ante sí una de las responsabilidades y retos más grandes en toda su historia: la supervivencia misma del sector calzado. En otros tiempos, los industriales esperaban que el gobierno federal o bien el estatal fuese quien adoptara una actitud para resolver problemas (Mural, 2003^a), ejemplo de esta forma de tomar decisiones son las medidas proteccionistas adoptadas de 1997 a 2000 (Arechavala y Madrigal, 2003). Sin lugar a dudas, este actor es quien deberá asumir riesgos y tomar decisiones relevantes para poder adherirse a diversos programas propuestos por el gobierno federal o estatal y será también quien decida cuándo realmente deberá tomar cartas en el asunto para unirse con otros empresarios del mismo sector o de su cadena productiva (Secretaría de Economía, 2004).

El empresario jalisciense del sector calzado es alguien que inició muy joven y por sí mismo su empresa. De acuerdo al SEIJAL (2005) casi el 30% de las empresas iniciaron sus operaciones hace menos de 10 años obteniendo en promedio 16.82 años de antigüedad tal como lo muestran las figuras 3.11 y 3.12. Como vemos, de 2003 a 2004 incrementaron las empresas que se han iniciado en labores y que son jóvenes, de un

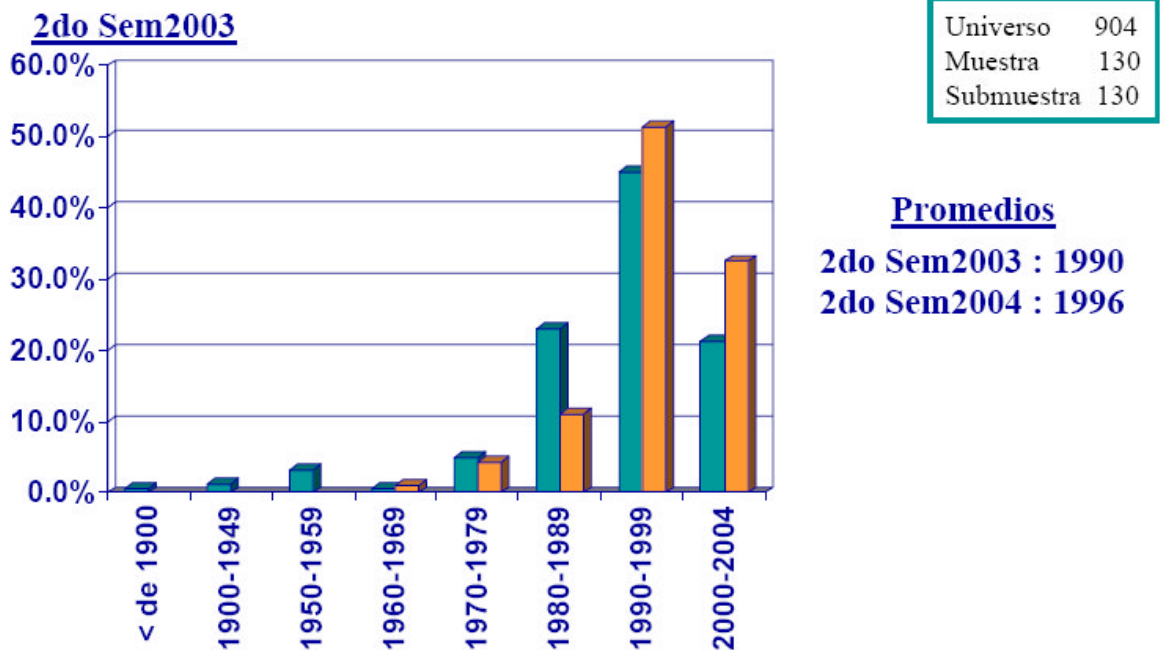
9.2% en 2003 se pasó a un 13.1% en 2004 lo cual nos indica que hay razones poderosas y condiciones propicias para que los empresarios en la entidad estén iniciando negocios en este rubro.

Figura 3.11 Años de fundación de las empresas dedicadas al calzado en Jalisco



Fuente: SEIJAL, 2005

Figura 3.12 Año en que se fundaron las empresas dedicadas al calzado en Jalisco (2003-2004)



Fuente: SEIJAL (2005)

Dentro de su desarrollo, el perfil de empresario dedicado al calzado en el estado de Jalisco es una persona que se ha preparado académicamente. El 56.6% cuenta con licenciatura y el 3.4% cuenta ya con estudios de posgrado. Así lo demuestra la figura 3.13 que exponemos a continuación.

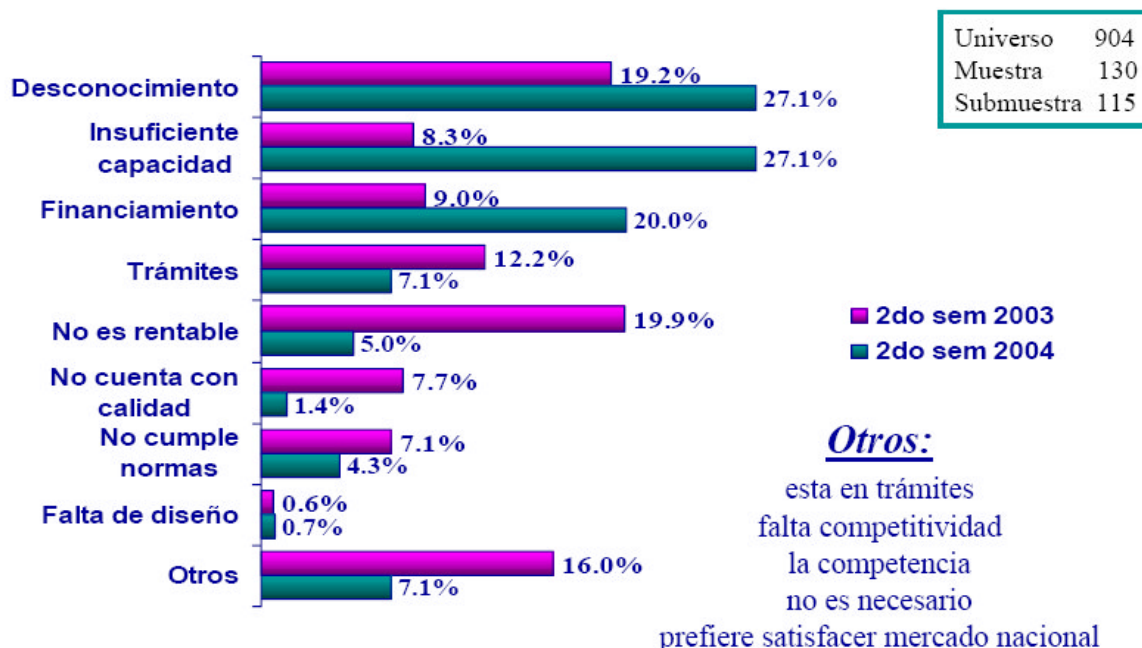
Figura 3.13 Escolaridad del empresario jalisciense del calzado

	2do sem 2003	2do sem 2004
Primaria trunca	0.6%	0.0%
Primaria terminada	2.6%	7.8%
Secundaria trunca	5.8%	1.7%
Secundaria terminada	5.8%	11.2%
Carrera técnica o comercial trunca	6.5%	2.6%
Carrera técnica o comercial terminada	9.7%	6.0%
Preparatoria trunca	0.6%	6.0%
Preparatoria terminada	5.2%	0.0%
Licenciatura trunca	5.8%	8.6%
Licenciatura terminada	54.8%	52.6%
Post-grado	2.6%	3.4%

Fuente: SEIJAL (2005)

Un aspecto que confirma el carácter conservador del empresario jalisciense del calzado se relaciona con el hecho de no darse a la búsqueda de nuevos mercados para sus productos, de ahí que la mayor parte de su producción sea para uso doméstico como ya lo habíamos descrito. Sin embargo cuando se les cuestiona sobre las razones que provocan que no exporten o busquen mercados alternativos, normalmente están señalando como primera y segunda razones de este hecho al desconocimiento de mercados a los cuales se podría exportar (27.1%) y en segundo término la insuficiente capacidad productiva para adentrarse en un esfuerzo de este tipo (27.1%) como lo demuestra la gráfica 3.14. Hay que destacar que los empresarios consideran que no deben ser ellos los responsables de buscar caminos alternativos a sus productos, realmente están convencidos de que debe ser iniciativa tanto del gobierno local como del federal el acercarse a ofrecerles las facilidades requeridas para llevar a cabo la incursión a mercados extranjeros.

Figura 3.14 Principales argumentos para no exportar por parte de los empresarios de Jalisco.

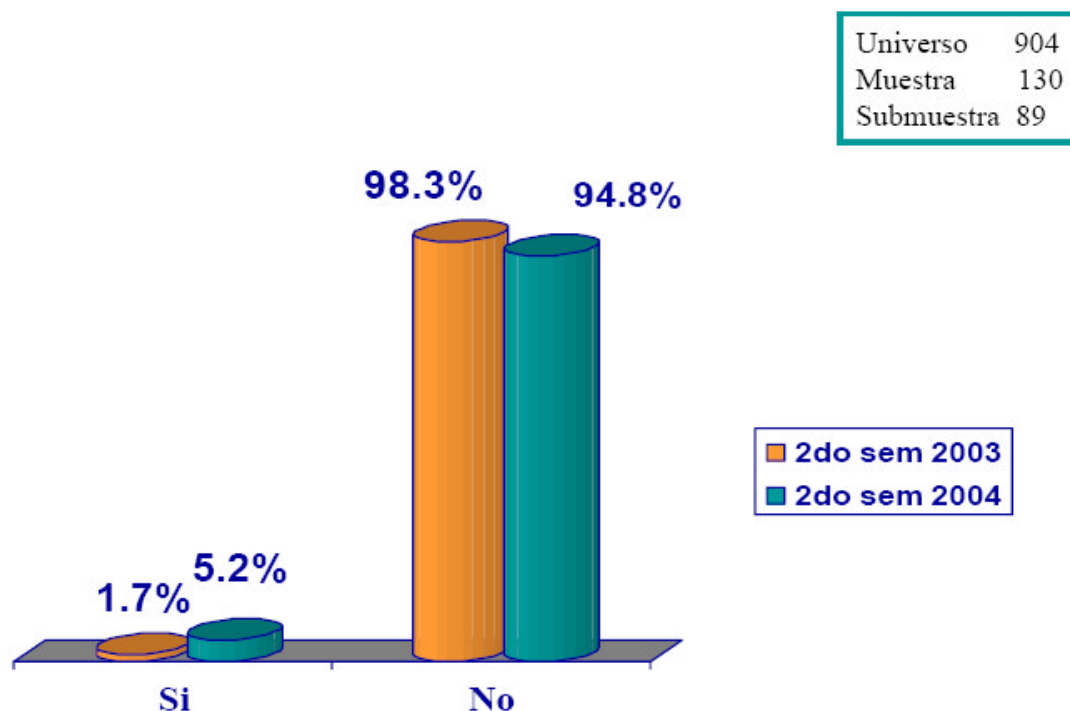


Fuente: SEIJAL (2005)

Por último, el empresario del calzado de Jalisco no está en su gran mayoría, certificado en normas internacionales de calidad como el ISO en ninguna de sus series. (figura 3.15) y existe muy poco interés de su parte por estarlo en un futuro cercano. Es por esta falta de interés que las empresas del calzado en su mayoría tampoco están exportando, consideran esta actividad como ya lo mencionamos, propia de grandes empresas y que además generaría un esfuerzo demasiado grande para ellas.

Solamente se cuenta en el estado con un 1% de las empresas en el ramo que exportan, un porcentaje muy pequeño para incentivar a la abrumadora mayoría a que lo haga. Es de notar que de 2003 a 2004 solamente haya habido un incremento de 3.5% de empresas que se certificaron, sobre todo en un momento en el que las industrias de cualquier rama estén pugnando por obtener dicha certificación con miras hacia una mayor competitividad y a ser sujetos de elección en proveeduría para mercados e industrias extranjeras.

Figura 3.15 Porcentaje de empresas jaliscienses de calzado que cuentan con la certificación de calidad ISO. (2003 –2004).



Fuente: SEIJAL (2005)

Los proveedores. Aún cuando hemos mencionado a lo largo del presente estudio en múltiples ocasiones que existe de manera natural una relación indisoluble en la proveeduría del cuero hacia el sector calzado, en realidad ambos sectores no tiene comunicación y mucho menos generan estrategias conjuntas. En 1998 la industria del cuero produjo un total de 8,767 millones de pesos, de los cuales 46.5% se generó por el curtido y acabado de cuero, el 37.9% por productos de cuero y piel y un 13.6% por curtido y acabado de pieles. De la producción anterior, las micro empresas del sector generaron el 35.8% y también el 37.9% del empleo mientras que el resto de las empresas, es decir las pequeñas, medianas y grandes generaron juntas el 64.2% y un 62.1% de ambas variables respectivamente (SE, 2004). De la misma forma que en las empresas del calzado, las PyMES ocupan un lugar de mucha importancia en su sector.

El último Censo Industrial generado en 1998 nos indica que 3,782 empresas productoras de cuero generaron 42,917 empleos de los cuales 66,8% pertenecieron a la manufactura de productos de piel y cuero, 23.1% al curtido y acabado de cuero y un 10.1% al curtido y acabado de pieles. En otro rubro, se menciona que el personal ocupado de la industria del calzado incrementó a 111,672 empleos directos, de los cuales el 78.3% se generaron por parte de empresas productoras de calzado de cuero (SE, 2004).

A partir de la crisis económica generada entres los años 80 y 90 el hato ganadero ha disminuido considerablemente en México ya que resulta cada vez más barato el importar la carne que producirla localmente. Esta actividad genera que exista menos materia prima para la industria de la curtiduría. Aunado a lo anterior, existen otros factores que reducen hasta en un 30% el cuero aprovechable, a saber: los ganaderos

marcan a los animales en lugares no adecuados de su piel, no hay cuidados apropiados posteriores al marcado y los animales generan cicatrices a raíz de los parásitos y los alambres de púas que hacen cada vez menos utilizable la piel; en muchos rastros del país se cuentan con técnicas muy rudimentarias de desuello y conservación de cueros en sangre antes de llegar la piel a las curtidurías (Jarquín, 1994:30)

Casi el 50% de las empresas de cuero realizan importaciones en más de 65% de sus materias primas y componentes (Ibid.). Los principales problemas por lo que se realizan estas importaciones son la competitividad por precio, calidad y disponibilidad de productos, es normal que dadas estas condiciones, este sector prefiera traer sus insumos de otros países que obtenerlos localmente. La mayoría de las empresas de éste eslabón no tienen colaboración con empresas de su mismo ramo en cuanto al desarrollo de tecnología de proceso, comercialización, capacitación de personal, adquisición de insumos, exportación, financiamiento y negociaciones con el gobierno, por lo que meten en verdaderos aprietos a sus clientes cuando se trata de negociar con precio, ya que no se cuenta con una estandarización del mismo en el ramo. Esta situación provoca encarecimiento de los productos finales y a la larga un problema de falta de competitividad de los dos sectores, tanto del cuero como del calzado.

El gobierno federal. Al inicio del establecimiento del modelo neoliberal en México, se ha tratado de romper una relación clientelar que se tenía sobre todo con las cúpulas empresariales (Camp, 1995), donde la política del subsidio, la exención de impuestos y la protección con aranceles a productos extranjeros, era la norma. Lamentablemente la política económica se fue de un extremo al otro, donde sobre todo los productores manufactureros y agrícolas han sufrido las negociaciones poco acertadas de tratados de libre comercio con las principales potencias económicas (Domínguez y Brown, 1992).

En cuanto a programas concretos de apoyo a la PyME mexicana por parte del gobierno federal podemos mencionar: el programa de modernización tecnológica de CONACYT (SEP); la capacitación gerencial que ofrece la Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, COMPITE y CRECE (SE); la capacitación laboral apoyada por el CONOCER; el programa de asistencia técnica de NAFIN; el programa de asistencia técnica y campaña de imagen de BANCOMEXT; el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), el programa para agrupamientos y empresas integradoras y el Fondo de Apoyo a la PyME (FAMPyME) de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SE), etc.

Aunque, desde el punto de vista de los empresarios, el acceso a muchos de estos programas es muy burocrático: “no hay crédito más caro, que aquel que no llega a tiempo”, nos han dicho ellos. Existen las iniciativas y los programas, pero se usan poco por parte de los empresarios, justamente y como ya lo habíamos mencionado por falta de comunicación y también por falta de entender cuáles son las responsabilidades del rol que están jugando.

El gobierno federal lanzó en 2004, como una respuesta del ejecutivo a los reclamos de los empresarios, dos programas concretos para ayudar al sector. Por un lado, el Programa de Desarrollo de Capital Empresarial para cada cluster de Cuero-Calzado cuyos objetivos son: desarrollar y promover empresas con organización inteligente, flexibilidad productiva y agilidad comercial; crear empresarios con nuevas y modernas

competencias gerenciales; dar asistencia organizacional, técnica, productiva y de comercialización internacional a las empresas; lograr que las empresas cuenten con inventarios correctos y reducidos de productos con alto valor de venta; y buscar que las empresas logren resurtir en el menor tiempo posible los productos mejor vendidos dadas las preferencias reveladas del consumidor. Y en segundo lugar, el Programa de Desarrollo de Capital Laboral, cuyos objetivos son: generar empleo productivo, permanente y bien remunerado; contar con un sistema integral de educación y capacitación laboral que pueda proveer a la industria de mano de obra calificada; promover el desarrollo de trabajadores con capacidad de aprender e innovar de forma continua; lograr que los trabajadores adquieran multihabilidades; convertir la planta productiva en un centro de aprendizaje e innovación; y, dar capacitación y asistencia técnica a nivel laboral (Secretaría de Economía, 2004). Al menos en teoría estos programas desean articularse a los ya existentes para así tratar de rescatar a este sector industrial.

Estos dos programas fueron diseñados para los estados que son preponderantemente fabricantes de calzado como lo son Guanajuato, Jalisco y el Estado de México, sin embargo, a lo largo del desglose que hace la Secretaría de Economía sobre las instituciones relacionadas con actividades para llevar a cabo dichos programas y algunos subprogramas, no encontramos más que dos veces la inclusión del gobierno del estado de Jalisco en algunas de sus filiales como el Instituto Jalisciense de la Calidad, CELJADI (Centro Jalisciense de Diseño) y JALTRADE (Centro Jalisciense de apoyo a la exportación), desafortunadamente no se menciona la CICEJ (Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco) y si la CICEG (Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato) como parte fundamental de uno de los subprogramas a llevar a cabo. (SE, 2004).

Lo anterior significa que la Secretaría de Economía no está tomando en cuenta a la CICEJ como uno de los organismos que ayuden a cumplir los programas que propone. Posiblemente esta omisión se debe a que el compromiso que establecen los empresarios jaliscienses a este tipo de programas es muy pobre o bien se deba a que el porcentaje que se produce en Jalisco de calzado no es tan significativo como el de Guanajuato. Desconocemos la razón, pero justamente para dar relevancia y plantear algunas conclusiones que pueden ayudar a los empresarios de las PyMES del sector calzado del estado de Jalisco es por lo que estamos desarrollando el presente estudio.

Otro aspecto que el gobierno federal no ha querido o no ha podido resolver es el llamado “costo país”, esto quiere decir que debido a los impuestos y el costo de los suministros públicos como: agua, luz, gas, etc., es mucho más caro producir en México que en Brasil o China, por mencionar algunos.

Gobierno estatal y municipal. Aún cuando en la zona metropolitana de Guadalajara los gobiernos municipales cuentan con direcciones o secretarías de desarrollo económico, su labor es muy limitada debido a los escasos recursos designados a este particular. Una iniciativa interesante organizada por el gobierno estatal es el llamado FOJAL, o Fondo Jalisco de Fomento Empresarial, que es un fondo revolvente destinado a apoyar sobre todo la creación de nuevas empresas, pero también a la ampliación o proyectos concretos de PyMES establecidas. El FOJAL designó \$ 135 millones de pesos en el 2003, aunque para 2004 sólo se tuvieron autorizados \$130 millones, el

Fondo buscaba \$100 millones extra para poder colocar cinco mil créditos, 70% de los cuáles irían a empresas de la zona metropolitana de Guadalajara (Mural, 2004). En otras palabras se atendería a los cuatro municipios más poblados del estado: Zapopan, Guadalajara, Tonalá y Tlaquepaque, pero se dejó sin atender a los 120 municipios restantes.

De la misma forma se ofrece la iniciativa impulsada por los gobiernos de Jalisco y Guanajuato: el programa estatal para el sector cuero calzado, y el JALTRADE o Centro de Fomento a las exportaciones del gobierno de Jalisco. En ambos casos se trata de programas a los que en muy raras ocasiones acuden los empresarios de la PyME, muy probablemente por desconocimiento o desconfianza.

Universidades. El rol que pueden jugar las universidades locales para la mejora del sector calzado en Jalisco es fundamental ya que muchas de las PyME pertenecientes a el no cuentan con los recursos para invertir en la mejora de sus procesos y mucho menos para invertir en investigación y desarrollo. Por ello deberán allegarse de recursos externos que no necesariamente tendrán que ser monetarios, primordialmente las empresas deberán acercarse a las universidades para que estas últimas puedan ayudarlos en especie, colaborando con ellos en una relación de obtención mutua de beneficios: por un lado la universidad a través de sus programas y alumnos aprenderá más del sector para poder apoyarlo mejor e investigar y aportar lo más posible para la mejora de las empresas involucradas y por otro lado la empresa obtendrá beneficios en especie que pueden consistir desde la mejora de sus diseños, procesos hasta la profesionalización de sus directivos.

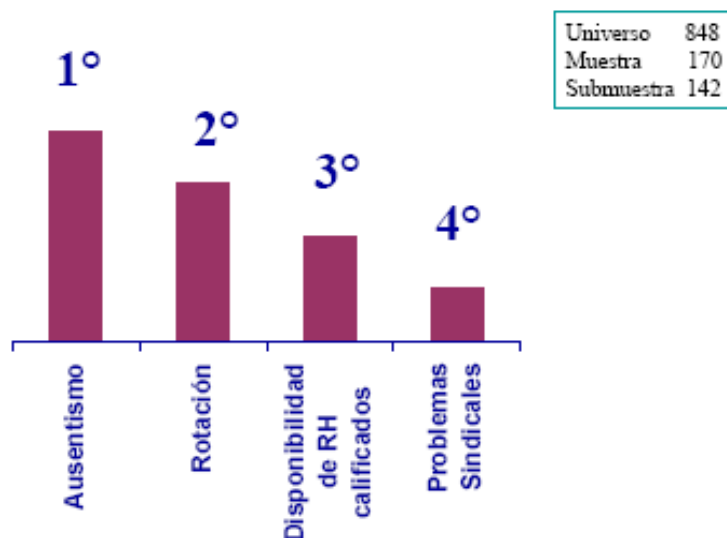
Casi todas las universidades públicas y las privadas de la región cuentan con programas de apoyo a la PyME, aunque de manera limitada en cuanto a las universidades privadas (prácticamente se reducen a la labor de estudiantes en servicio social y prácticas profesionales, en muchos casos). Por su parte, universidades como la de Guadalajara o la UNAM, tienen centros de desarrollo tecnológico que atienden específicamente a diferentes sectores industriales; además dichos centros sirven de enlace entre los programas de apoyo gubernamentales, como los arriba mencionados, y las empresas, con el valor agregado de tener consultoría y capacitación de alto nivel. Sin meternos en la discusión sobre lo que debiera ser la vinculación entre la empresa y la universidad, creemos que éste es un actor poco buscado por los empresarios de la PyME, generado tal vez por desconocimiento de los productos y apoyos que al interno de las empresas están disponibles para ellos.

La Universidad de Guadalajara, tiene programas como la incubadora de empresas, para negocios micro y pequeños en formación, además de actividades de capacitación y consultoría para empresas más grandes. Por su parte la UNAM, además de centros similares se preocupa por desarrollar tecnología de punta para éste y otros sectores productivos; por ejemplo, la Facultad de Química acaba de perfeccionar un método ecológico para curtir pieles que elimina el uso de agua y no contamina el medio ambiente, lo que beneficiará al sector peletero nacional y a quienes vivan donde estén instaladas esas empresas (Notimex, 2003). Este avance sin duda otorgará mayor competitividad a los proveedores mexicanos de la industria del calzado frente a su competencia extranjera.

Empleados. Básicamente la mano de obra de este sector industrial está conformada por obreros calificados con alta especialización y habilidad manual pero que en su mayoría carecen de capacitación técnica. Muchas de las empresas cuentan con personal que se han dedicado a esta industria por segunda o tercera generación; al igual que las artesanías de barro o vidrio en Tonalá, esta actividad para muchas familias, es toda una tradición que se hereda de padres a hijos. En el sector artesanal, la innovación es tal vez la capacidad o habilidad más apreciada como fuente de ventaja competitiva para cada taller. Desafortunadamente, esta, como muchas de las tradiciones se está perdiendo. Las empresas maquiladoras de la industria electrónica generaron cerca de 60,000 empleos a final de la década de los 90, cosa que provocó un gran desplazamiento de obreros de sus tradicionales talleres hacia las enormes naves industriales donde percibían un salario modesto pero constante, con esta situación, sobrevino el incremento en las tasas de rotación de personal en años recientes. (Rodríguez y Martínez, 1998).

Esta alta rotación queda comprobada y en incremento al comparar los sueldos que ofrece la industria del calzado a sus obreros. El Sistema de Cuentas nacionales del INEGI nos dice que el sector cuero-calzado paga a sus trabajadores sueldos un 50% menores al promedio de las manufactureras y 25% menores al promedio nacional. Por su parte, los censos industriales indican que las empresas que conforman la rama del cuero pagan salarios muy parecidos, mientras que las pertenecientes a la industria del calzado se presenta una marcada heterogeneidad pues las productoras de calzado de derivados del plástico pagaron en promedio salarios un 12.4% más elevados que las productoras de calzado de cuero y tela y un 110% más altos que las de huaraches y sandalias (SE, 2004).

Figura 3.16 Principales problemas relacionados con los empleados del calzado en el estado de Jalisco.



Fuente: SEIJAL (2006).

Las operaciones básicas dentro de una empresa dedicada a la confección del calzado, tales como el corte, el pespunte, el montaje y el adorno, sólo se pueden mecanizar de manera parcial, es por ello que los trabajadores con experiencia son tan valiosos en las empresas. En una reciente investigación en este sector, como otros de tipo artesanal, se concluyó que los empleadores están relajando sus requerimientos de personal debido a

la escasez de mano de obra aceptando personas sin prestar mucha atención a sus características de edad o experiencia (Arechavala y Madrigal, 2003); por su lado, las tasas de rotación de personal se han incrementado en los últimos años (Rodríguez y Martínez, 1998).

Como vemos en la gráfica anterior, es claro cuáles son los problemas más frecuentes a los que se enfrentan los empresarios y que les presentan sus empleados con frecuencia. En un día a día, la producción de muchas empresas puede bajar considerablemente si se cuenta con una altísima rotación o una elevada tasa de ausentismo. Particularmente este último problema lo enfrenta esta industria mucho más frecuentemente los lunes ya que muchos de los empleados no se presentan a trabajar argumentando que al haber laborado todavía el sábado, no han tenido suficiente tiempo de descanso. De presentarse los empleados muchos de ellos traen aliento alcohólico y otros más en el mejor de los casos llegan dos o tres horas más tarde de la hora de entrada. En cualquiera de las dos situaciones, la empresa pierde y el empleado también ya que la primera no tiene sus índices normales de producción y el segundo es regresado a su hogar, con el descuento del día de labor de su paga semanal (SEIJAL, 2006).

Dado lo anterior, resulta indispensable conocer lo que sucede con los empleados en su interacción cotidiana. Si la rotación es alta, ¿cómo se construye un clima laboral estable?; si son pocos los trabajadores y fundamentalmente estamos hablando de talleres, ¿cómo conocer cuáles son sus competencias distintivas?; ¿cómo les afectan a los empleados las competencias esenciales en su percepción de resultados, si es que les afecta en absoluto? Son preguntas que volveremos a revisar en nuestras conclusiones ya que nuestro énfasis principal es la mejoría de la situación de los empleados, ya que son ellos los que pueden sostener las mejoras propuestas a la PyME del sector calzado del estado de Jalisco.

Cámaras empresariales. Existen varios programas que ofrecen algunas cámaras empresariales, entre los que destaca el programa que ofrece la Cámara de Calzado de León, Guanajuato, en el Centro de Vinculación Empresarial (CEVEM) que tiene como objetivo asesorar a las empresas en cuatro áreas: proceso productivo, desarrollo de proveedores, administración y comercialización, recientemente se añadió la temática de ecología, seguridad e higiene como elemento importante para la competitividad de las empresas. El otro programa lo apoya la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, en el Instituto Tecnológico del Calzado, donde se capacita al personal de la industria en las nuevas tecnologías del sector. No encontramos ninguna iniciativa concreta de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco más allá de las exposiciones semestrales llamadas MODAMA, donde se impulsa la comercialización del calzado enfocado a la mujer.

Como parte del Programa de Desarrollo de Capital Empresarial, mencionado líneas arriba como una iniciativa reciente del gobierno federal, las cámaras industriales del sector cuero calzado tendrían un muy importante papel de acuerdo a lo proyectado (Secretaría de Economía, 2004). Se estableció una Coordinadora de Instrumentación, Evaluación y Seguimiento en las principales regiones productoras de cuero y calzado y se estableció un Comité Operativo, mismo que será dirigido por el Comité Ejecutivo de la Cámara de la Industria del Calzado de cada cluster y se encargará de instrumentar el programa con el apoyo de un fideicomiso privado que es el principal instrumento financiero del programa, auxiliará a la Presidencia de la Comisión Coordinadora en la

coordinación, monitoreo y evaluación del Programa. El Fondo financiero para cada cluster de Cuero-Calzado tendrá por objetivo, el apoyo financiero a la ejecución de los Programas Instrumentales. Una vez concretado el Fondo se formará un Fideicomiso privado que manejaría la propia Cámara de la Industria del Calzado de cada cluster a través de su Comité Ejecutivo, con el objeto de dar una mayor flexibilidad a la operación del programa y de que la Cámara juegue un nuevo papel de articulación de la cadena empresarial con los sectores público y social. El Fideicomiso se formaría con recursos privados, públicos y de organismos internacionales, entre los que podrían estar, los empresarios, los Gobiernos de los Estados, la Secretaría de Economía, el Banco Nacional de Comercio Exterior y organismos internacionales como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La CONCAMÍN (Confederación de Cámaras Industriales de México) por su lado, promueve el Programa de Integración Productiva llamado FUNTEC. Este programa apoya los proyectos de un grupo de PYMES para eslabonarse como proveedores a cadenas productivas o para realizar actividades en forma conjunta (proveeduría, diseño-moda etc.). A diferencia de los programas de proveedores no se atienden empresas aisladas, ni se busca detonar un agrupamiento. Los proyectos tienen atención personalizada y su diseño es a la medida del cliente. Este es el único programa específico para PYMES que ofrece CONCAMÍN.

Por su parte, la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco anunció recientemente que está a punto de concluir las condiciones para su asociación con el Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado, con sede en Guanajuato. El CIATEC piensa trasladar a las instalaciones de la CICEJ todos los equipos que tienen para pruebas biomecánicas, resistencia de materiales y la tecnología que tienen para asesorar en cuanto a componentes, adhesivos, curtidos de pieles, etc. (Mural, 2003c). Estas son buenas noticias para la industria del calzado en Jalisco, ya que la mayoría de las iniciativas de fomento y apoyo para el sector surgen del vecino estado de Guanajuato.

Este es el panorama general del sector calzado, tanto a nivel internacional, como nacional y regional. Sin duda se puede profundizar aún más en esta problemática social y ofrecer más antecedentes de cada uno de los actores involucrados, pero para nuestros fines del estudio consideramos este diagnóstico como suficiente.

4. PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA DETECCIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA PyME.

En este cuarto capítulo de la tesis, se encuentran las bases del modelo sugerido para detección de competencias esenciales en la PyME. En primer lugar, se revisarán las generalidades sobre la PyME, posteriormente la literatura correspondiente al modelo de normas de competencia en México, asimismo se revisarán algunos resultados sobre investigaciones realizadas tanto para el clima organizacional como sobre innovación dentro del mismo contexto y para finalizar este apartado terminaremos con la propuesta que hacemos de un modelo para la detección de competencias esenciales en la PyME.

4.1. EL MODELO DE APRENDIZAJE BASADO EN NORMAS DE COMPETENCIAS LABORALES EN MÉXICO.

Antes de comenzar la descripción del modelo de aprendizaje basado en competencias laborales, es importante denotar las diferencias existentes entre este y las competencias esenciales de la empresa. Algunos autores han utilizado el concepto de competencias esenciales ya que es un término muy vigente y muy actual para compararlo con el modelo de aprendizaje basado en competencias laborales (Álvarez, 2005). Sin embargo, en esencia, no son lo mismo. En el primer caso estamos hablando de una herramienta de administración estratégica suficientemente fuerte como para generar por sí sola, una vez detectadas las competencias esenciales en la empresa, la ventaja competitiva que les permitirá alargar la vida de la empresa y generar una diferenciación continua para propiciar la solidez y el futuro crecimiento. En el segundo caso, sin embargo, se está hablando de una forma de evaluar al trabajador de acuerdo a estándares establecidos por expertos quienes previamente harían una definición de qué es lo que dicho trabajador debería estar haciendo como parte de su labor para una actividad específica (Morfín, 1996).

Una norma de competencia es una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, contra la cual es posible comparar un comportamiento observado. De esta manera, la norma constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida. (Morfín, 1996: 91)

Entonces, la capacitación basada en las normas de competencia laboral pretende que el empleado se capacite en el lugar de trabajo, además de proporcionar a los distintos gobernantes y las secretarías la opción de analizar detenidamente la forma en que se deberán reajustar, rediseñar y reprogramar los procesos necesarios para llevar a cabo la capacitación en los distintos niveles organizacionales en las diferentes ramas productivas de México.

Si se estableciera un marco efectivo mediante el cual se pudieran evaluar las distintas normas y que éstas una vez establecidas, pudiesen ser la columna vertebral para poder brindar capacitación a las empresas, se podría entonces normar sobre los procesos e instituciones que estén dentro de la norma establecida y permitir también que distintas empresas elijan de entre estas instituciones y sus diferentes capacitadores los que mejor empaten con sus diversas necesidades y perfiles buscados.

La idea de una capacitación basada en competencias se genera en el ideal del desarrollo de una fuerza laboral competente, puntualizando en la obtención de habilidades necesarias en la práctica requerida en el lugar de trabajo, dichas habilidades serán definidas por los empleadores o empresarios. A este respecto, Som Saluja (1996: 146-148), tiene dos enfoques que comentamos seguidamente:

...Hay dos enfoques básicos que podríamos denominar: el de Reino Unido (Inglaterra) y el de Estados Unidos de Norteamérica. En el modelo del Reino Unido, la competencia se define en función de las normas necesarias para el trabajo, es decir, lo que se espera que un trabajador competente haga en un área determinada, sistemáticamente y en condiciones diferentes. La atención se concentra en las funciones, no en el oficio, y en la competencia en el lugar de trabajo.

Por el contrario, en el modelo estadounidense la competencia no es analizada desde la perspectiva de las tareas que se desempeñarán en un oficio, sino desde el punto de vista de las capacidades que habilitan a una persona para desempeñar dichas tareas. La atención se concentra en las características que determinan que el desempeño sea efectivo y óptimo. El énfasis está en las capacidades.

Ambos enfoques no se excluyen mutuamente, pero es necesario estar consciente de los diferentes énfasis, especialmente en la determinación de las políticas y los procedimientos. [...] Si bien ambos modelos difieren en algunos aspectos, comparten características clave: ambos se basan en comportamientos explícitos y normas basadas en resultados. Los dos enfoques se relacionan con requisitos de desempeño laboral reales y se interesan por la producción, no por las aportaciones; ambos se basan en la investigación; las normas y capacidades se definen con la participación activa de los interesados; ambos sienten particular interés por la evaluación.

Al respecto podemos decir que un sistema basado en normas de competencia laboral no es un sistema de capacitación como tal, pero una de sus funciones principales es la de solucionar problemas en este rubro. La importancia de la obtención de las habilidades basadas en el trabajo y la participación activa de los empresarios o empleadores para fijar justamente las normas pertinentes para evaluar dichas habilidades son factores necesarios para que esta actividad se convierta en uno de los pilares dentro de un departamento de recursos humanos o que tenga que ver con los mismos, particularmente con actividades que tengan que ver con reclutamiento, selección y capacitación del personal que labore en la empresa.

CUADRO 4.1
Comparación entre evaluación tradicional y evaluación por competencias

	<i>Evaluación Tradicional</i>	<i>Por competencias</i>
<i>Concepto</i>	Evaluación de la capacidad de aprendizaje o de los logros	Evaluación del desempeño en sí en un modelo laboral
<i>Bases</i>	Currículos definidos desde el centro por los maestros	Normas explícitas de desempeño determinadas por la industria (Reino Unido) o la investigación (USA)
<i>Requisitos de evaluación</i>	Integrados en los programas de aprendizaje	Independientes de cualquier programa de aprendizaje.
<i>Evidencias</i>	Tareas y exámenes predeterminados en el plan de estudios	Desempeño en el lugar de trabajo y en otros medios Regido únicamente por reglas relacionadas con la calidad de las evidencias. Criterios referenciales (Reino Unido); criterios de validación (USA) e individualizados.

Fuente: Saluja (1996:147)

Aún con la importancia que tiene este tema dentro de varios sectores productivos de México, el problema principal sigue siendo la forma de evaluación y por supuesto de obtención de estas competencias. El problema radica no en la fijación de las normas ni en la misma aplicación de éstas en la selección de instituciones y capacitadores para realizar la labor en las empresas, el problema radica en la evaluación de los distintos empleados en estricto apego a las normas fijadas, y esto principalmente se da porque el establecimiento de estas normas no indica de ninguna forma que cada individuo aprende de forma diferente y que esta forma de aprendizaje marca la manera en que el empleado pueda aplicar las distintas habilidades adquiridas a su labor cotidiana.

Si nos guiásemos estrictamente por las normas fijadas dejaríamos fuera posiblemente a una gran parte de nuestros empleados más valiosos, dejaríamos fuera a los más longevos, a los que tienen más experiencia, dejando también fuera esa experiencia y el proceso que llevó a que estos empleados la adquirieran.

(...) Existen tres motivos por los que las evaluaciones basadas en competencias no son sencillas y estos son: En primer lugar, ningún puesto tiene un contenido fijo en el tiempo y hay que evitar efectuar descripciones que hace rígida la naturaleza de las misiones que definen un puesto determinado. Es evidente que esta preocupación por la flexibilidad es prioritaria en el contexto económico y tecnológico actual. En segundo lugar, un mismo puesto puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes. Así pues se debe evitar también realizar análisis de puestos

que subestimen la necesaria adaptabilidad y las posibilidades de iniciativa individual. Finalmente hay que desconfiar de las denominaciones de puesto: un mismo nombre, en una misma empresa, puede corresponder a capacidades diferentes porque el entorno y la situación son desiguales. No es lo mismo ser jefe de personal en la sede de la empresa que desempeñar las mismas funciones en una filial del extranjero; ni tampoco ser técnico comercial en una ciudad industrial que serlo en una región en vías de desarrollo (Levi-Leboyer, 1997:67).

El sistema de administración de recursos humanos por competencias representa una opción relativamente joven para el contexto mexicano. Podríamos decir que tomó realmente fuerza en la década pasada (a mediados) con investigaciones como las realizadas por Fernando Arias Galicia e incluidas en sus libros de texto, también al generarse el CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral) mismo que estuvo vigente hasta el 2003 y el cual fue sustituido por el PMETyC (Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación) coordinado ahora exclusivamente por la SEP tanto en su operación como en su financiamiento (Álvarez, 2005). Sin embargo, estas competencias han estado demasiado ceñidas al corte meramente laboral más que a un enfoque orientado hacia el individuo.

Se entiende por competencia laboral a la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo. La competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ella, significan que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. Las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio. (Grados, Beutelspacher y Castro, 1997: 164-165)

En México se han hecho diferentes esfuerzos en distintas instituciones educativas y a distintos niveles para poder incorporar la educación que requiere el país en sus diversas ramas productivas, sin embargo, el gobierno no ha visto un incremento significativo en la productividad y en la misma calidad de los insumos por parte de las PYMES, por lo que desde hace varios años, ha instituido por medio de la Secretaría del Trabajo y la Secretaría de Educación Pública en conjunción con los empresarios del país, una variedad de programas basados en normas de competencia laboral con el fin de que tanto capacitadores, como instituciones educativas estén “certificadas” para brindar capacitación a los distintos niveles de las empresas (CONOCER, 2004).

Primordialmente, la normatividad se inició como parte de la educación técnica, argumentándose que era en este nivel donde se debía hacer el énfasis, ya que la mayoría de los empleados contratados sobre todo para las empresas adscritas al sector manufacturero tenían una falta de uniformidad en cuanto a conocimientos y experiencia en tareas particulares a desempeñar, por ello, en un inicio, las normas de competencia laboral estuvieron ceñidas exclusivamente a la mejora de la educación técnica tradicional y de ahí

se partió para la propuesta para una reforma en la educación de este tipo para basarlas en normas de competencia laboral (Argüelles, 1996).

Por medio de la fijación de normas de competencia laboral, los sectores productivos estarían tomados en cuenta y de alguna manera estarían comprometidos a la definición de los objetivos de la capacitación. La flexibilidad que se plantea para este tipo de proceso, es decir la conjunción tanto de la educación técnica y de la educación basada en normas de competencia laboral, se da de forma tal en que los programas de esta última están seccionados por módulos y cada uno de estos módulos corresponde a una unidad de competencia definida por el CONOCER. De esta forma, tanto estudiantes como trabajadores pueden ir aprendiendo y obteniendo más habilidades para realizar mejor su trabajo, está planteado para que el trabajador vaya obteniendo mayor grado de dominio de cada competencia.

Cabe mencionar que la adscripción al CONOCER de forma voluntaria permitía un reconocimiento social, igual al académico pero ceñido a los conocimientos y habilidades adquiridos en el lugar de trabajo sin un método definido, la certificación de la competencia laboral, será entonces independiente de los grados académicos obtenidos, labor que corresponde a las autoridades educativas. Por ello, la difusión de este tipo de esfuerzos debiera ser más intensiva por parte del mismo CONOCER, hacia las distintas cámaras empresariales y también hacia los mismos empresarios quienes debieran estar más sensibles a buscar instancias que pueden capacitar a sus empleados, además con la ventaja que este tipo de capacitación prácticamente no tendría costo ni para los empleados ni para los empresarios.

Actualmente, además de esperar la adhesión voluntaria, el mismo CONOCER al implantar las normas de certificación, está procurando que cualquier capacitador esté avalado por esta instancia federal para que en caso de ser requerido, la empresa que lo solicite, pueda estar seguro de que cualquier capacitación que se ofrezca a su empresa, estará avalada y llevará reconocimiento (CONOCER, 2004).

Tal vez dentro de este modelo vemos algunas deficiencias de acuerdo a lo que se pretende hacer en las distintas cámaras industriales de México, pero debemos reconocer que esto es más por desconocimiento y desconfianza que por tratar de bloquear proyectos. Sin embargo, ya se están haciendo esfuerzos muy importantes por parte del CONOCER, y se está incentivando a todos los capacitadores a que se certifiquen ya que de este modo, podrán entrar a una base de datos de donde los empresarios podrán escoger quién o quiénes serán los indicados para brindarles la capacitación a sus empleados.

Lo anterior lleva una doble intención, por un lado, el gobierno se asegurará de que se esté dando capacitación a las empresas y que éstas a su vez generen mayores resultados en su productividad y eficiencia, lo cual llevará a una mejora en diversos sectores productivos; y por otro lado, está forzando a que se motiven los empresarios a dar capacitación de calidad a sus empleados ya que de solicitarse esta al gobierno, realmente el empresario no tendrá que aportar sino un máximo de 20% en capital para que el proyecto se realice ya que el gobierno federal (o bien estatal) absorberá el resto.

Todo lo comentado sobre el sistema de evaluación de competencias laborales en México no deja de ser más que todo un programa (PMETyC) lleno de buenas intenciones orientado primordialmente a otorgar a trabajadores e instituciones una serie de certificados para proporcionarles la oportunidad de reevaluarse y volverse más competitivos, sin embargo en el terreno de los hechos es claro que antes de proceder a certificar, se recomienda hacer una reflexión profunda sobre lo que se debe y no normar, ya que se intuye como alto el riesgo de permanecer certificando sin detectar si es eso realmente lo que requiere tanto empresa como certificados.

Álvarez (2005), después un análisis profundo al sistema basado en normas de competencia laboral en México, llega a algunas conclusiones de las cuales extrajimos aquellas que a nuestro juicio, son las más relevantes sobre este particular:

- ✓ Se sugiere el establecimiento de procedimientos para la detección de aquellas actividades que efectivamente deben normarse en vez de crear normas por acuerdo.
- ✓ El proceso que el evaluador vive al certificar a distintos evaluados dentro de una empresa, está lleno de presiones, ya que se puede sentir obligado a certificar al cien por ciento de los evaluados en un afán de no generarle insatisfacción al cliente. Esta situación se ve agravada cuando el evaluador es interno a la empresa. Dado lo anterior, se recomienda cuidar dichos factores para el evaluador.
- ✓ En el proceso de evaluación se deben establecer reglas claras en cuanto a las condiciones que deben rodear al individuo evaluado.
- ✓ Es necesario probar los beneficios económicos del modelo de certificación de competencia laboral ya que al hacerlo, se estaría logrando atraer a sectores productivos que actualmente no están tan motivados para adherirse a este tipo de programas por no poder apreciar sus bondades en el área productiva. Sin embargo, para lograr lo anterior, sería indispensable diseñar indicadores para el seguimiento del sistema en este rubro.

De todo lo anterior se desprende la necesidad de generar un modelo para detección de competencias que no solamente pudiera ser aplicado en el contexto mexicano, sino en empresas de habla hispana en diferentes contextos a nivel mundial. De ahí que nosotros hayamos propuesto un modelo que en capítulos posteriores se podrá observar así como la aplicación del mismo en una empresa con características de la muestra de nuestro estudio, pero que no dista mucho de ser similar a muchas empresas de otras latitudes de habla hispana.

Hasta este punto hemos revisado el tema central de nuestro estudio: las competencias esenciales. A continuación seguiremos con la revisión teórica de las dos variables con las cuales proponemos su relación en nuestro estudio: el clima laboral y la innovación. En el siguiente apartado se encuentra además de la revisión bibliográfica sobre los temas ya

descritos, un apartado adicional explicando las relaciones encontradas entre las tres variables del estudio a lo largo de nuestra revisión bibliográfica.

4.2. MODELO PARA LA DETECCIÓN DE COMPETENCIAS ESENCIALES EN LA PyME.

Después de haber analizado con detalle el apartado correspondientes a las competencias esenciales de la empresa, clima laboral e innovación y haber revisado el material recopilado sobre la industria del calzado, nos permitimos sugerir una serie de propuestas tanto para la detección de las mismas competencias esenciales dentro de la PyME del sector de análisis, como para la implementación de planes para poder operacionalizarlas. Dentro de este apartado se describirá la importancia de la concepción de la misión como punto de arranque para las propuestas sugeridas y el inicio de un ejercicio de planificación estratégica como lo veremos más adelante. Aún cuando la misión y su importancia ya habían sido mencionadas, es en este apartado donde cobran a nuestro juicio, la relevancia que merecen para la PyME ya que permitirán iniciar como ya lo habíamos dicho un ejercicio formal de planificación estratégica.

4.2.1 Fundamentos del modelo

El encontrarse inmersos en un entorno empresarial tan dinámico y cambiante plantea la necesidad de un conocimiento profundo de las empresas y cuáles son aquellos factores que se transformarán en las claves de su éxito. Buscar posicionarse como una empresa sobresaliente en un mercado determinado y cómo mantener esta ventaja constituye uno de los retos más grandes para los empresarios no solo en el sector de nuestro estudio, sino de todos los sectores productivos.

Los empresarios de hoy se preguntan constantemente cómo conseguir la ventaja competitiva que los catapulte hacia otros mercados y los lleve hacia un liderazgo en el ramo donde se desarrollan, frecuentemente buscan en otros empresarios y en otros países modelos a seguir que replicados en sus propias empresas les permitan lograr los ambiciosos objetivos que se han fijado sobre productividad, calidad e innovación. Desafortunadamente, los empresarios del sector de nuestro estudio pocas veces hacen un recuento de todo lo valioso que puede ser la experiencia, opinión y desarrollo de su personal y de la misma forma pocas veces suele involucrar a sus empleados en un ejercicio de planificación.

Antes que nada, es importante mencionar que en Jalisco hasta 2004 solamente el 78.2% de las empresas dedicadas a la manufactura del calzado contaban con una estructura formal mientras que el 21.8 % restante no lo consideraba verdaderamente relevante, algunas de las razones que se dieron para no tener una estructura definida fueron entre otras que al ser un negocio familiar no se requería, que al ser una pequeña empresa no era necesario porque todos se conocían y que el empresario no veía la necesidad para hacerlo (SEIJAL, 2005). Lo anterior llamó poderosamente nuestra atención porque en primera instancia si el empresario no considera necesario el tener una estructura básica para crecer

ordenadamente, es poco probable que ese 21.8% pueda iniciar un proceso de planificación tal vez porque tampoco lo considere necesario. Sin embargo, la mayoría si está haciéndolo o en proceso de contar con una estructura definida y esto anima el generar una propuesta como la que aquí presentamos.

Una justificación para no planificar es que este proceso enfoca la atención de la gerencia en las cuestiones técnicas e industriales actuales (concretamente en la operación) descuidando la innovación y creatividad para los productos del mañana (Hamel y Prahalad, 1994). Otra crítica a la planificación va dirigida hacia que las organizaciones que son exitosas hoy, están enfocadas hacia ubicar el por qué de su éxito más que en las condiciones que permitirán mantenerlo, es decir no se hace énfasis en la permanencia de sus capacidades, en su lugar, los gerentes pertenecientes a estas empresas posiblemente se preocupen más por tratar de mantener el *status quo* que en generar nuevas estrategias (Miller, 1993).

En general podemos decir que amén de los detractores de la planificación que indican como lo vimos que el realizar un esfuerzo de este tipo no tiene ninguna justificación, hay diversos estudios que prueban que la planificación verdaderamente tiene una injerencia positiva en el desempeño organizacional (Pearce II, Robbins y Robinson Jr., 1987; Pearce II, Freeman y Robinson Jr., 1987, Sinha, 1990, Rhyne, 1987 y Miller y Cardinal, 1994). De hecho podemos concluir derivados de la evidencia anterior, que: primero, la misma planificación formal está relacionada directamente con un incremento tanto en utilidades como en ventas, generando con ello mejoras significativas en resultados tanto generales como financieros; segundo, los administradores en general se han vuelto más flexibles al generar planes de contingencia que caminen a la par del plan estratégico, propiciando así, que la planificación como actividad no se tome como un proceso estacional, sino permanente, donde se puedan y deban ajustar los planes al contexto que prevalece en ese momento; tercero, en aquellas situaciones donde la planificación no propició resultados favorables, en muchos de los casos se debió a problemas externos, llámense restricciones gubernamentales, alta tasa de rotación, o problemas sindicales, todas causas normalmente no contempladas ni siquiera en los planes de contingencia (Robbins, 1998).

Varios autores coinciden en que un proceso de planificación estratégica debe iniciarse con la declaración de misión, posteriormente se realizará un análisis DAFO (SWOT) para terminar con el diseño de planes estratégicos y tácticos (Robbins, 1998; Robbins y Coulter, 2002; Robbins y Decenzo, 2002; Bartol y Martin, 1994, David, 1995, Griffin y Ebert, 2004 y Lussier, 1997), además algunos autores añaden a lo descrito que los planes operativos serán diseñados exclusivamente por los gerentes medios o supervisores (Stoner, Freeman y Gilbert Jr., 1996). Sin embargo, esto no necesariamente es cierto para todo tipo de empresas, dado que las organizaciones grandes frecuentemente cuentan con un equipo de profesionales que se especializan en planificación mientras que en las organizaciones pequeñas es un comité conformado por los dueños y algunos empleados de primera línea quienes realizan la planificación de toda la empresa (Ibid.).

Pocos son los autores que mencionan que para el caso de las PyME se puede solicitar ayuda de diversas instancias externas que cuentan con la experiencia y el conocimiento necesarios para poder apoyarlos en el desarrollo de dicha planificación. Muchas de las PyME llevan actualmente una planificación de tipo informal, pero varios estudios han demostrado que aquellas que se adhieren a un proceso de planificación estratégica se desarrollan mejor que

aquellas que no lo hacen.(Robinson Jr., 1982; Chrisman y Leslie, 1989; Thurston, 1982, Robinson Jr.,Pearce, Vozikis y Mescon, 1984; Dollinger y Golden, 1992 y David, 1995) Tal es el caso en nuestro país de NAFIN, Secretaría de Economía y la gran mayoría de universidades tanto públicas como privadas a las cuales el empresario de la PyME pudiera acudir.

El desarrollo de una estrategia adecuada está ceñido a la persona que la desarrolla, que en nuestra población estudiada tiene que ver justamente con el empresario y tal vez uno o dos de sus directivos de primera línea dependiendo del tamaño de la empresa. Mintzberg, Ahstland y Lampel (2003) sugieren una división de diez escuelas de pensamiento que estudian el desarrollo de las estrategias dentro de las empresas desde diferentes perspectivas. Estos autores dividen a las escuelas en cuatro grupos fundamentales: prescriptivas (escuela de diseño, escuela de planificación y escuela de posicionamiento), descriptivas (escuela empresarial, escuela cognoscitiva y escuela de aprendizaje), de ampliación de proceso de formación (escuela de poder, escuela cultural y la escuela ambiental) y de configuración (escuela de configuración).

Dentro de estas clasificaciones podríamos incluir a la forma de generar estrategias de nuestro empresario jalisciense del calzado inmerso en una especie de intersección entre las tres escuelas que conforman al grupo prescriptivo. De la escuela del diseño se está adoptando el que nuestro empresario genera las estrategias casi de una forma unilateral, pasando por alto muchas veces el mismo aprendizaje y promueve en muchos casos la inflexibilidad fundamentando su actuar con el análisis precario del entorno; de la escuela de la planificación toma también la parte de excesiva formalización cuando escribe lo que desde su perspectiva es el plan llegando a un nivel de detalle excesivo, incluso clasificado por departamentos o actividades y muchas veces poco fácil de entender e implantar, finalmente de la escuela del posicionamiento está tomando muchas cuestiones etéreas sobre los números con los que se cuenta del mercado, quedándose en casa para planear sobre cuestiones que no ha ido a vivir o a conocer.

Con todo lo anterior es muy importante en este punto delimitar que el empresario jalisciense desconoce en muchos ámbitos el proceso de desarrollo de estrategias de una manera formal, sin embargo las implementa y las lleva a cabo cotidianamente en un ambiente cambiante. No queremos decir con esto que la evolución en el desarrollo de estrategias para el empresario de la industria del calzado jalisciense no pueda evolucionar y mejorar, por el contrario, estamos tratando de ubicar su actual estado en un esquema que nos parece muy adecuado para la propuesta que aquí presentamos.

Es muy probable que en este punto sea fácil inferir que la propuesta que se verá líneas abajo tiene que ver con la evolución de la forma en que se generarán estrategias en la PyME del sector calzado de Jalisco, sin embargo es importante hacer la aclaración que nuestra propuesta está diseñada justamente respetando lo que conocemos sobre este empresario y ubicándolo en un proceso de desarrollo de estrategias de hace veinte años. Por lo tanto, debemos iniciar desde lo más básico con ellos, probablemente en un futuro se pueda migrar a un desarrollo de estrategias con miras a evolucionar y crecer en competitividad pero para poder llegar a ese punto es fundamental iniciar con lo básico aún a riesgo de parecer demasiado ceñidos a modelos que fueron planteados para otros contextos y que por su recurrencia al ser utilizados puedan parecer obsoletos.

Dado todo lo anterior, nosotros en este punto ubicamos que el desarrollo de una estrategia adecuada debe partir de una declaración de misión bien estructurada, un análisis del entorno, un análisis interno, es decir de un buen inicio de dirección estratégica. Sin embargo este proceso normalmente llevado a cabo exclusivamente por los dueños (y si acaso los directivos cercanos) de las empresas, ahora tiene una nueva perspectiva y es la de involucrar a todas las personas que conforman a la empresa (Griffin y Ebert, 2004).

Una declaración de misión es un documento escrito desarrollado por la administración normalmente con información de los administradores y no administradores, ella describe y explica la misión de la organización.

...La misión de la organización es el propósito para el cual, o la razón del por qué existe una organización (Certo, 2000: 174).¹

Certo (2000) nos da la ubicación precisa de la misión en la cotidianeidad de la empresa, de forma sutil nos está reforzando que toda empresa, sin importar su tamaño debe redactar su misión con el único fin de darle vida propia, de proporcionarle su razón de ser. Se plantea también que al contar con una misión se ayudará al desarrollo de todos los que laboran dentro de esta empresa, brindándoles la forma en la cual pueden participar y colaborar para que dicha misión se logre, generando un crecimiento personal, profesional y trascendente de cada individuo.

La misión de la organización es el propósito o razón de ser de la misma; el desarrollo de la misión es responsabilidad de la alta gerencia y debe identificar tanto los mercados presentes como los futuros. De acuerdo a Deming, una de las principales razones por las cuales los negocios fallan es porque la gerencia no tiene visión de futuro. De acuerdo a investigaciones recientes, la lealtad de los trabajadores disminuye cuando la gerencia no define una misión con objetivos claros (Lussier, 1997).

En nuestra experiencia, cuando hemos tenido la oportunidad de realizar diversos ejercicios de planificación con empresarios de las PyME, casi siempre iniciamos con la declaración de una misión personal y con la declaración de la empresa. Invariablemente, al finalizar el ejercicio los empresarios y su gente quedan sorprendidos y satisfechos al darse cuenta de la relevancia de la declaración de su misión. La lección es muy simple: darse tiempo para pensar en la empresa es darse tiempo para poder trazar un camino a seguir.

El proceso de dirección estratégica que proponen Robbins y Decenzo (2002) tiene un paso que a nuestro juicio es muy rescatable y por supuesto que será agregado a nuestra propuesta metodológica para la detección y desarrollo de las competencias esenciales de la empresa; nos estamos refiriendo a la revisión de la declaración de la misión que se sugiere posterior al análisis DAFO. Nos parece que debiera ser una etapa obligada al finalizar el desarrollo de un análisis de este tipo debido a que a lo largo de este proceso, se pueden ir mejorando o afinando en su redacción.

¹ Traducción propia.

Al respecto de la relación de un esfuerzo de dirección estratégica y la detección de las competencias esenciales, antes que todo, nos atrevemos a decir que existe una relación estrecha entre ambos conceptos como nos lo indica Robbins (1998):

El análisis de los recursos de la organización debería llevar a la gerencia a evaluar de manera clara las fortalezas y debilidades de la empresa. La gerencia, entonces, podrá identificar la competencia distintiva de la organización, es decir, las habilidades únicas y los recursos que determinan las armas competitivas de la organización. (Robbins, 1998:138)

En la anterior definición de Robbins (1998) vemos implícita la relación entre los mismos recursos de la organización y la importancia de la detección temprana de las fuerzas y debilidades de la misma, es decir del resultado de la aplicación del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades) como parte de un esfuerzo de dirección estratégica.

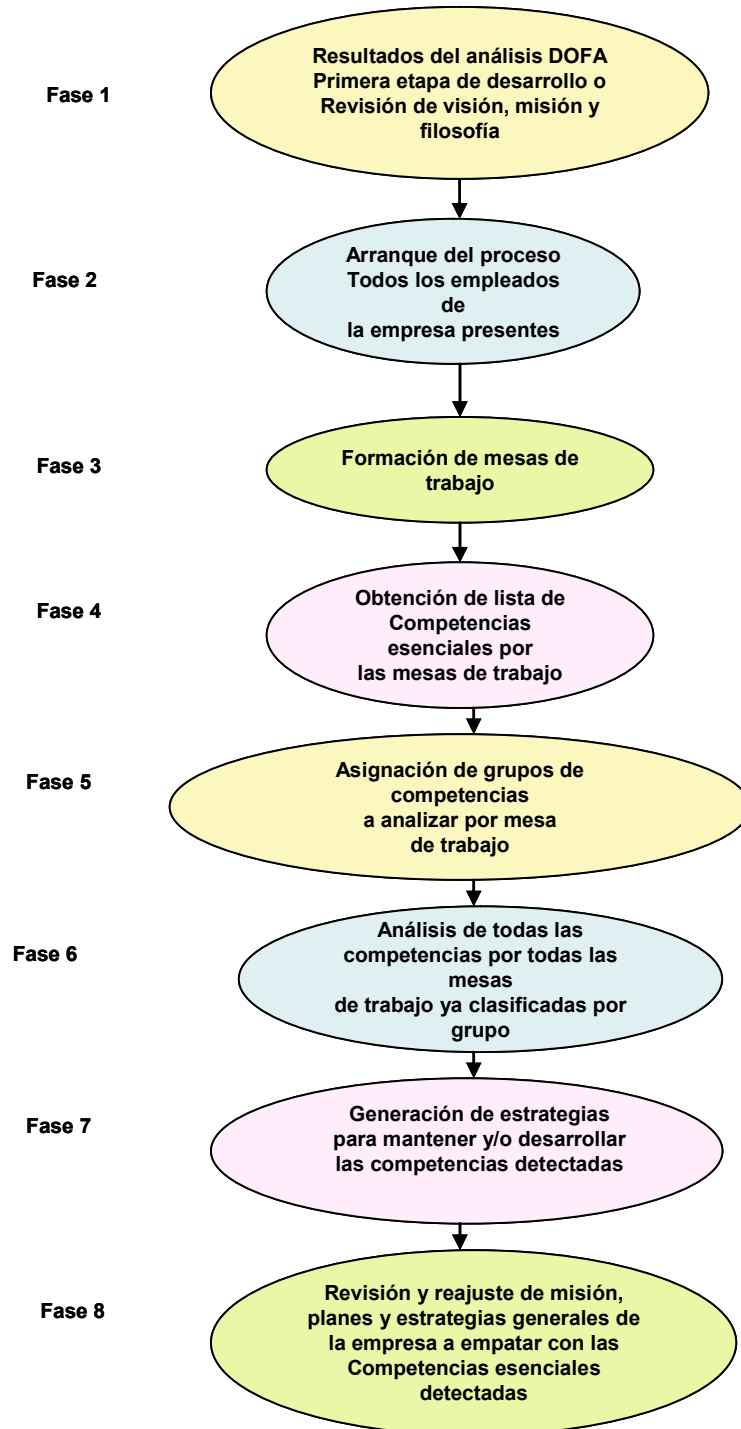
Para este autor, la aplicación del análisis DAFO permite identificar a la par con un análisis exhaustivo de los recursos, el nicho de mercado al cual se pretende acceder, no sólo para la satisfacción de las necesidades de los consumidores potenciales y cautivos, sino para el crecimiento y desarrollo de la empresa misma. Robbins (1998) afirma que es importante detectar el aquí y ahora para posteriormente tener claro el futuro. Por ello es fundamental que se conozca, de la manera más clara y detallada los recursos tanto humanos como materiales con los que se cuenta, para visualizar cómo obtener aquello con lo que no contamos u optimizar lo que tenemos, logrando la combinación adecuada a nuestra empresa y así vislumbrar nuestro futuro y la manera en que pretendemos llegar ahí.

Existen estudios que afirman que menos de la mitad de las PyME tienen un proceso formal de planificación lo que al final provoca un menor desempeño, así como el uso de poca tecnología de información generado por el personal, factor que ha sido poco atendido por las empresas de este sector (García Pérez de Lema et al., 2004). De este hecho se desprende la urgente necesidad de generar una propuesta metodológica que en primer lugar provoque iniciar como ya lo dijimos con la declaración o revisión de la misión para posteriormente iniciar un proceso de planificación estratégica adaptada a la detección y desarrollo de las competencias esenciales de la empresa.

Hay que hacer notar que mientras el debate de cómo llamarle a las competencias esenciales continúa entre los diferentes autores, también hay que decir que solo unos pocos, comentan acerca del proceso que llevará a su detección de una forma muy superficial y en otros casos no se menciona siquiera.

Este es el principal problema que podemos encontrar en las empresas que nos proponemos analizar, por ello, y dada la urgencia que demanda la PyME, nos permitimos sugerir en este trabajo una propuesta metodológica ajustada a sus necesidades que les permita detectar estas competencias esenciales para su desarrollo y es el que a continuación se describe:

Figura 4.1
Etapa A: La detección de competencias esenciales de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Etapa A: La detección de competencias esenciales de la empresa.

La etapa A tiene la función de detectar en primera instancia las competencias esenciales de la empresa. Este proceso está planteado para llevarse a cabo por todos los miembros de la empresa. No hay que olvidar que estamos hablando de las PyME y que justamente por estar conformadas por menos de 500 empleados como límite para las medianas empresas (SE, 2001), se permita la participación de todo el personal, al menos en esta primera etapa. A continuación daremos una breve explicación de cada una de las fases que conforman esta primera etapa.

Fase 1: Como habíamos mencionado anteriormente, es fundamental que para poder detectar las competencias esenciales de la empresa, se inicie con un análisis detallado al interno y externo de la misma, es decir, se comience por un análisis DAFO como parte de un ejercicio de dirección estratégica como lo sugieren varios autores (Bartol y Martin, 1994; David, 1995; Griffin y Ebert, 2004; Lussier, 1997; Robbins, 1998; Robbins y Coulter, 2002; Robbins y Decenzo, 2002). Por ello estamos iniciando nuestra etapa A retomando los resultados que se generaron de un primer análisis DAFO en la empresa además de sugerir que se hayan revisado (o redactado en su defecto) la misión, visión y filosofía de la empresa. Coincidimos con los autores mencionados en que sin los resultados de la primera aproximación de un ejercicio de dirección estratégica será muy difícil el iniciar un análisis de mayor profundidad como el que aquí planteamos.

Fase 2: Debido a las características de las empresas de nuestro estudio, estamos proponiendo que el arranque al proceso de esta etapa A se plantee a todos los empleados una breve reunión para informarles en primer lugar la importancia de iniciar este esfuerzo dentro de la empresa.

Fase 3: Dependiendo de la cantidad de empleados, se pretende que se formen equipos de trabajo multidisciplinarios que permitan la interacción entre niveles, posiblemente entre personas que prácticamente no tienen contacto entre sí. La intención de la formación de estas mesas consiste precisamente en la diversidad de puntos de vista y de experiencias que permitirán el conocimiento de áreas que para algunos podrían tener cierta reticencia en conocer y para otros posiblemente no tenían la relevancia que después de este ejercicio si podrán percibir.

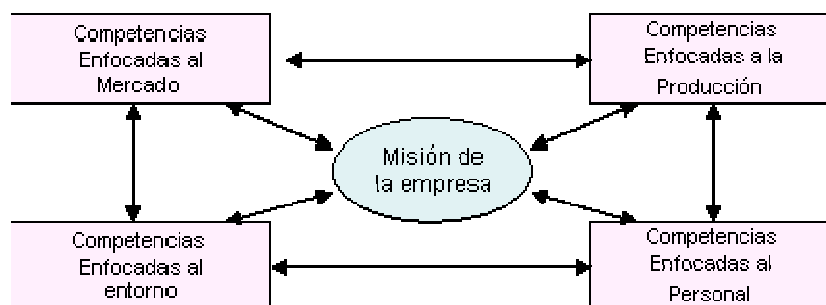
Fase 4: Una vez ubicados en las mesas de trabajo, se le pedirá a los empleados que generen por equipo una lista donde expliquen cuáles son aquellos procesos, productos, servicios, experiencias o intangibles que le permiten o permitirán a la empresa volverse inimitable o bien que le están permitiendo a la empresa destacar en el ámbito donde se encuentra inmersa. La lista que se genere, deberá estar ceñida a la forma en que las competencias esenciales están divididas, a saber: capacidades enfocadas al mercado, capacidades enfocadas a la relación con el entorno, capacidades enfocadas al desarrollo de personal y capacidades enfocadas a procesos de producción; cada mesa será asignada con un tipo específico de capacidades. La lista una vez terminada por equipo, deberá ser pasada a las demás mesas con el objeto de que se obtenga un condensado lo más heterogéneo posible, permitiendo que otros empleados den sus comentarios y se involucren más en el proceso.

Fase 5: Una vez obtenida la lista de capacidades, se asignará a cada mesa de trabajo un paquete de ellas y se les pedirá el desarrollo de las estrategias para consolidar dicho grupo de capacidades o bien la forma en que podrá ser desarrollada por la empresa en sus diferentes departamentos.

Fase 6: Al finalizar el análisis de cada una de las mesas de trabajo hacia las capacidades particulares, de la misma forma como se rotaron las conclusiones de su análisis en la fase 2, es como se compartirán los resultados con las demás mesas para una revisión general.

Fase 7: El desarrollo de las estrategias de todas las capacidades por parte de todos los equipos de trabajo tendrá como fin el generar mejores caminos a seguir para desarrollar no solo una competencia crítica, sino todo el paquete además de que esta fase será un ejercicio enriquecedor donde no se le dará una relevancia especial a una de las capacidades sino a todas como un bloque que pretende ser el distintivo y el punto de partida hacia la ventaja competitiva de la empresa. Los grupos de capacidades asignadas por mesa deberán ser desarrolladas en sus estrategias de implementación siguiendo un patrón donde se combinen las capacidades de cada grupo y se interconecten entre sí sin descuidar la misión, de forma esquemática, esta actividad debiera ser desarrollada de la siguiente forma:

Figura 4.2 Esquema de desarrollo de estrategias por grupo de competencias



Fase 8: Al obtener el desarrollo de todas las estrategias del paquete de competencias esenciales, se tendrá la consigna de ajustar tanto misión con los planes de la empresa a estas estrategias. Esta fase posiblemente será aquella que pueda llevar más tiempo ya que obligará a todos los empleados a voltear hacia los procesos que llevan a cabo para analizar si efectivamente están orientados hacia el cumplimiento de alguna de las capacidades. Un análisis sin duda que permitirá la reflexión de todos los involucrados sobre su labor cotidiana y que potencialmente podrá generar la mejora o rediseño de los procesos actuales.

El ejercicio de esta primera etapa que concierne a la detección de las competencias esenciales de la empresa no pretende de forma alguna ser un proceso estático. Es decir, no pretendemos que una vez detectado el paquete de capacidades y desarrolladas sus estrategias para llevarse a cabo, no puedan ser ajustadas en algún momento derivado de algún cambio en el medio ambiente. Por el contrario, lo que estamos sugiriendo al final de

esta primera etapa es que se genere dentro de la empresa una sensación de propiedad hacia las capacidades por parte de los empleados de tal suerte que si algún colaborador detecta que alguna variable en el contexto se está modificando y podría provocar un cambio importante dentro de su empresa, reporte inmediatamente a la dirección general de la situación y sugiera de alguna forma la solución basado en el paquete de capacidades y estrategias que el ya conoce.

4.2.3. La evolución del paquete de competencias esenciales: dinamismo a la propuesta metodológica en la Etapa B.

Después de revisar la propuesta metodológica que más adelante será contrastada con los resultados obtenidos al aplicarla en una empresa elegida para tal efecto, debemos decir como parte complementaria tanto a la propuesta como a su sustento teórico, que las capacidades han de evolucionar como paquete una vez detectadas, no quedando estáticas ante los cambios en el entorno y es por ello que nos permitimos agregar la siguiente información justamente para dar relevancia a todo lo recabado por la empresa una vez aplicada la primera etapa del proceso.

Nos hemos referido en varias ocasiones a lo largo del presente capítulo acerca de la forma en que los empleados han de ser tomados en cuenta para todos los procesos tanto de la detección de las competencias esenciales como de la optimización de los recursos con que cuenta la empresa, sin embargo solamente en contadas ocasiones hemos mencionado que una de las bases del camino en el desarrollo de las competencias esenciales es justamente la transmisión de la experiencia y la generación de procesos o mecanismos que permitan permear dicha experiencia y conocimiento desde el dueño o administrador general hacia todos los niveles organizacionales de la empresa. Por ello hemos dedicado las siguientes páginas a exponer lo más importante que conlleva la detección de las competencias esenciales: la obtención del conocimiento tácito como competencia esencial y fuente de ventaja competitiva sostenible.

En una compilación desarrollada por Barney, Wright y Ketchen Jr. (2001), se hace referencia a la evolución que ha tenido la teoría de los recursos en el mundo cambiante de hoy. En primer lugar, proponen a la teoría misma de los recursos y las competencias esenciales como una norma de vida para diversas organizaciones de tamaño grande, y al respecto mencionan a corporaciones del tamaño de General Electric que cuenta con una larga trayectoria en desarrollo de estrategias exitosas y que la colocan como ejemplo por haber detectado su propio paquete de capacidades y cuyos recursos se analizan y adaptan al ritmo que ellas mismas desarrollan como líderes de los distintos mercados en los cuales se encuentran inmersas.

Para la extensión del ingenio, la habilidad para cambiar rápidamente, y el estar alerta a los cambios en el mercado que sean costosos de imitar para otros, las habilidades deben ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. Esta ventaja competitiva continuará tanto como la habilidad para el ingenio, la habilidad para el cambio rápido y el estar alerta a los cambios sean económicamente viables, esto es, tanto como el medio ambiente competitivo

continúe cambiando rápidamente. ... Obviamente esto no implica que la habilidad para obtener competencias dinámicas puede ser la fuente de la ventaja competitiva sostenida en todo tipo de mercados. Por ejemplo, en una firma que tiene la habilidad para ganar y sostener su ventaja competitiva en un mercado de cambios rápidos y de pronto el mercado se vuelve muy estable y sin cambio alguno, la habilidad para ser flexible ya no será una fuente de ventaja competitiva. Para ponerlo más claro, el valor de un particular paquete de capacidades podrá ser evaluado en el contexto de mercado en el cual una firma se encuentre operando en ese momento. Si el contexto de un mercado cambia radicalmente, lo que fueron capacidades valiosas pueden no serlo más. Todo esto es perfectamente consistente con la visión tradicional de la teoría de los recursos. (Barney, Wright y Ketchen Jr.,2001: 631)²

Algo que llamó nuestra atención al respecto del artículo desarrollado por los autores mencionados, es justamente la información que se maneja en relación a la teoría de los recursos y las capacidades. Cómo se le critica y se le da relevancia al mismo tiempo sin descuidar la vigencia que conserva a pesar de haberse conocido como tal durante la parte final del siglo pasado.

Derivado de las distintas propuestas que hemos sugerido a lo largo del presente trabajo, encontramos muy útil la aportación de los autores anteriores como una forma de apoyar lo que justamente estamos tratando de explicar: el paquete de competencias esenciales detectado dentro de las empresas deberá ser aquél que no solamente se quede estático indefinidamente y guardado celosamente por cada parte de la empresa, sino aquel que podrá adaptarse constantemente a los cambios que demande su entorno. En otras palabras, las capacidades o competencias esenciales deberán ser lo que se detecte como eje central en el desarrollo de las empresas, sin embargo la parte dinámica deberá ser el proceso que permita hacer dicho paquete adaptable a distintos ámbitos a los cuales estará expuesta las mismas.

Uno de los mecanismos más importantes para poder generar procesos que permitan la dinámica de los paquetes de competencias esenciales de las empresas, se encuentra inmerso justamente dentro del desarrollo del personal que labora en ellas.

Wright, Dunford y Snell (2001) brindan la parte complementaria a lo descrito por Barney, Wright y Ketchen Jr.(2001) ya que enfatizan el papel de las personas en el desarrollo de las competencias esenciales, ya que sin la gente que conforma las empresas sería imposible el desarrollo de mecanismos que generen, almacenen, transformen y diseminen la experiencia y el conocimiento. El conocimiento será lo que le haga a los distintos negocios ser diferentes y adaptables para mantener su liderazgo.

En los comentarios que hacen estos autores al respecto de la relación existente entre la transmisión del conocimiento y el desarrollo de las competencias esenciales, encontramos la raíz de todo: una vez determinada la forma en la cual se almacene, transmita y trascienda

² Traducción de la autora.

el conocimiento, se estará sentando la base para poder desarrollar las competencias esenciales.

Existen dos caminos por medio de los cuales las compañías pueden usar el conocimiento para crear ventaja competitiva sostenida. Primero, las empresas deben actuar para difundir internamente el conocimiento que otras empresas encuentren casi imposible de copiar, esto es el conocimiento tácito. Segundo, las empresas deben crear capacidades superiores para administrar el conocimiento y propiciar innovación posterior. (Lubit, 2001:165)³

Lubit (2001) hace referencia hacia la forma en que el conocimiento puede ser una ventaja competitiva para la empresa, sin embargo, a lo largo de su artículo no formula una estrategia acerca de la aplicación de la misma. Lo que si clarifica es la recomendación de la instrumentación de un proceso para compilar el conocimiento pero no brinda o sugiere las etapas que deberá experimentar una empresa que se preocupe por tener dicho procedimiento.

Este autor separa claramente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Propone que la adquisición del conocimiento tácito requiere una considerable experiencia en una actividad, preferentemente adquirida al trabajar con expertos. Por otro lado también menciona que el conocimiento explícito es aquel que se puede poner en palabras, aquel que se puede expresar y que no necesariamente es obtenido mediante experimentación propia. Puesto en palabras de Lubit: “El conocimiento tácito es saber cómo mientras que el conocimiento explícito es saber qué” (Lubit, 2001:166).⁴

...el conocimiento tácito puede ser la base para la ventaja competitiva sostenible, debido a que puede ser diseminado dentro de la compañía, pero es muy difícil de imitar por otras empresas. La forma predominante en que las firmas pueden facilitar la diseminación del conocimiento tácito dentro de ellas, es dando a los empleados la oportunidad de trabajar con este conocimiento, ser mentores del mismo o ser tutelados por aquellos que tienen la experiencia. Además, el análisis almacenamiento y transmisión de historias sobre casos al respecto dentro de la compañía les brinda a los empleados la oportunidad de desarrollar su propio conocimiento tácito a través del trabajo con historias sobre aprendizaje y resolución de problemas. El desarrollo y propagación de rutinas puede ayudar también a la diseminación del conocimiento tácito. Se necesita ser cuidadoso para estar constantemente revisando dichas rutinas y actualizándolas antes de que se vuelvan un caso de soberbia más que una ayuda realmente. Finalmente, el conocimiento tácito utilizado por los expertos se puede volver parcialmente conocimiento explícito cuando dichos expertos trabajan con modelos sobre el mundo. (Lubit, 2001: 170-171)⁵

³ Traducción propia.

⁴ Traducción propia.

⁵ Traducción propia.

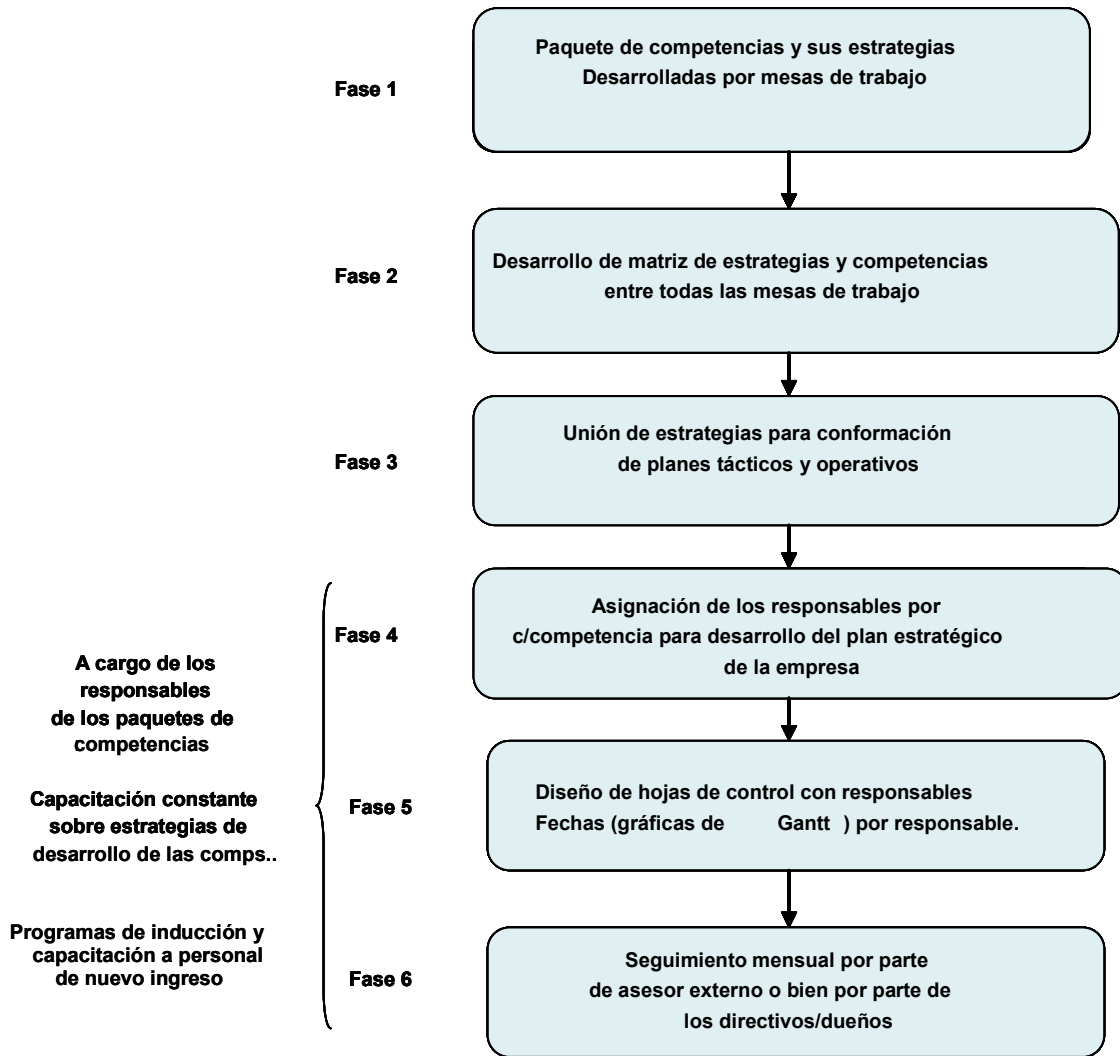
La parte que podemos aplicar al desarrollo del presente trabajo y su tema central, es aquella referente a la conversión del conocimiento tácito en competencias esenciales y sugiere la aplicación de una serie de procesos, los cuales no detalla a profundidad, pero con los que se pretende esta transformación, a saber: que el personal involucrado trabaje con expertos y con asesores personalizados, que se generen redes y grupos o equipos de trabajo, y finalmente que se tengan por escrito las “historias de aprendizaje” para ser transmitidas una y otra vez en cada ocasión que se adhiera un nuevo miembro a la empresa.

Los anteriores elementos podrían ser utilizados en cualquier empresa, incluso, y nos atrevemos a decir que con bastante éxito en aquellas que son centro de este trabajo, es decir a las PyME mexicanas. Por ello, podremos mas adelante sugerir una propuesta en la cual se puedan poner de forma clara estas tres recomendaciones de Lubit (2001) pero incluidas en un proceso integral que involucre en una primera etapa a la empresa en cuestión y que después de obtener resultados pueda involucrar a otras empresas del ramo con una problemática similar.

Como siguiente paso, no es solamente capacitación lo que estamos proponiendo para las PyME, en este marco lo que tratamos de establecer basados en las ideas de aprendizaje, conocimiento y capacitación unidas, es una segunda etapa en la que se puedan desarrollar procesos para la adaptación, recolección y almacenamiento del conocimiento de estas empresas y que además tenga como parte tangible la capacitación continua pero no por expertos externos, sino por expertos internos todo ello con miras hacia el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.

La siguiente etapa que estamos planteando significa el desarrollar las competencias esenciales de la empresa y generar una adaptación permanente del paquete completo a cargo de todos los empleados de la empresa. Con este antecedente y dejando entonces como parte de la continuidad en el proceso de consolidación de la misma empresa se propone esta ETAPA B como se describe a continuación:

Figura 4.3 Etapa B: Desarrollo de competencias esenciales para la PyME



Fuente: Elaboración propia

Para poder explicar la propuesta anterior hace falta tener presente el modelo de planificación estratégica descrito por Robbins (1998), como parte del análisis previo necesario para poder iniciar la propuesta B correspondiente al desarrollo de un modelo de aprendizaje en la PyME.

Estamos detallando una serie de fases al igual que hicimos con la Etapa A para poder dar orden a los pasos en el proceso de seguimiento. Continuando con la última fase de la

propuesta A, iniciamos esta segunda etapa con el paquete de capacidades y sus estrategias desarrolladas en cada mesa de trabajo. No hay que olvidar que cada una de las mesas ya ha elegido del paquete de capacidades que está trabajando aquellas que realmente podría desarrollar y también les ha dado forma desarrollando las estrategias para poderlas poner en práctica.

Fase 2: Una vez que se revisaron los planes y misión de la empresa y se hicieron empatar con la estrategias desarrolladas para cada una de las capacidades detectadas, se procederá entonces a un ejercicio que se antoja muy agotador ya que obligará a todos, tanto empleados como directivos a trabajar en el desarrollo de una matriz que involucre por un lado (filas) todas las estrategias de todas las mesas y por otro lado (columnas) todas las capacidades. El fin de esta matriz es que todos se den cuenta de una forma gráfica cómo impactan las estrategias desarrolladas en todas las capacidades y más importante aún, con quién deberán trabajar de forma muy cercana para poder desarrollarlas. La intención es que cada competencia tenga un líder de proyecto que sea quien desarrollará junto con su equipo de trabajo (que pueden ser los empleados dentro de las mesas donde se hizo el análisis aún cuando no estén relacionados directamente en la labor del directivo en cuestión) el plan para consolidar o desarrollar las capacidades que les competen.

Fase 3: La asignación del desarrollo de los planes tanto tácticos como operacionales no se dará en función al organigrama establecido sino en función de las mismas capacidades y su desarrollo o consolidación por ello es imprescindible que se elija de entre todas las personas que conformaron las mesas de trabajo a una sola que sea quien lleve el liderazgo en todo el desarrollo de esta parte. Esta persona será quien elegirá a los miembros que le apoyarán en el desarrollo de los planes.

Fase 4: Las estrategias desarrolladas por capacidades, una vez que son unidas, desembocan en un plan estratégico puesto que todas las estrategias que son derivadas de la matriz previa, será redactadas nuevamente para poder generar a través de ellas el plan general de la empresa. Los planes tácticos y operativos serán aquellos que se redacten por mesa. Básicamente en esta cuarta fase se deberá obtener como producto el plan general para que al pasar al siguiente paso se proceda a delegar en los responsables de las capacidades (y los miembros de las mesas originales si así se desea) que ellos redacten las acciones concretas para llevar un control del avance de cada competencia.

Fase 5: El mismo equipo formado para la fase 4 será quien genere también las hojas de control con responsables y tiempos para ser pegada en todas las áreas que correspondan y entregada como un documento oficial a la dirección general y a las demás mesas para que se observe quiénes serán los involucrados y si hay una persona asignada a más de una mesa calcular su carga laboral para poder decidir si puede participar en más de un desarrollo de competencia.

Fase 6: Se sugiere que mensualmente el dueño de la empresa revise junto con los responsables el plan que ellos mismos sugirieron y sus avances. Es normal que en este proceso de planificación haya errores en los cálculos de tiempos y del número de involucrados en cada actividad. Nos referimos a un sector productivo en el que la rotación de personal (Arechavala y Madrigal, 2003) es muy alta por lo que las personas que hoy

están involucradas en todo el proceso probablemente no lo estén mañana, sin embargo es importante que se conozca el avance en los procesos de la empresa independientemente de los individuos con los que se cuente. No estamos limitando la revisión exclusivamente a una cuota mensual, si se desea y justamente porque estamos concientes de que muchas de las empresas del sector no necesariamente están realizando planificación (García Pérez de Lema et al., 2004) la revisión de planes y de hojas de control puede ser semanal por parte de los responsables de las capacidades o del mismo dueño.

Capacitación a cargo de los responsables de las capacidades. Esta labor no forma parte dentro de una fase específica justamente porque se tiene que realizar cada cierto tiempo y de acuerdo al avance de cada uno de los equipos organizados por paquete de capacidades. La persona elegida como responsable del grupo de capacidades será quien tenga a cargo el capacitar a los distintos individuos que se vayan incorporando a la empresa a lo largo del tiempo. Es de esperar que esta misma persona sea quien genere los procedimientos que se requieran para poder proporcionarle al nuevo empleado todas las herramientas para que forme parte de la empresa.

La capacitación constante de la que hablamos como parte complementaria de esta labor será exclusivamente diseñada, mas no necesariamente impartida por el responsable de la competencia. Posiblemente el responsable desee delegar esta capacitación en alguien más del equipo de trabajo debido a que este otro elemento puede estar involucrado en diversas capacidades y posea un panorama más amplio o sencillamente porque el responsable esté ocupado en otras labores propias de su puesto. De cualquier manera es importante remarcar que esta labor de capacitación se dará en función de los requerimientos y actualización que tanto el equipo de trabajo como el responsable puedan detectar y a solicitud expresa de los que conforman la mesa por detectar un cambio en una variable en el contexto que afectará directamente su labor.

Nuestra propuesta metodológica compuesta por dos etapas y catorce fases fue aplicada a una empresa con las características del segmento de nuestro estudio. En el capítulo correspondiente a resultados se explica en profundidad todo el proceso que se siguió en cada fase y que dio origen a las conclusiones correspondientes al estudio de caso.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El propósito de este capítulo es presentar el método llevado a cabo para realizar la investigación empírica, que es de carácter exploratorio, con el fin de contrastar las hipótesis planteadas y además ofrecer los datos necesarios para su posible réplica. Es por ello que se presentan las variables y sus respectivos ítems, así como la justificación del diseño metodológico elegido, además de las técnicas utilizadas en la recolección, captura y análisis de los datos obtenidos de la investigación. Una segunda parte dentro de este capítulo se centra en el desarrollo de las ecuaciones estructurales del modelo propuesto para detección de las competencias esenciales. En la tercera parte se expondrán las bases que orientaron el trabajo en el estudio de caso.

5.1 METODOLOGÍA CUANTITATIVA.

5.1.1 Diseño de la investigación.

Con el propósito de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas: ¿de qué manera las competencias esenciales afectan la innovación, el clima laboral y los resultados?, ¿cómo afecta el clima laboral en las competencias esenciales, en los resultados de la empresa y en la innovación? y ¿la innovación influye en los resultados de la empresa?, utilizamos una encuesta para someter a prueba las hipótesis planteadas.

El presente estudio tiene un diseño no experimental y transversal. Esto quiere decir que el propósito de este tipo de diseño de investigación es describir variables y analizar la incidencia e interrelación de las mismas en un momento dado o, en otras palabras, que los datos se recolectan en una sola ocasión. (Walker, 2002) No quisimos elaborar un estudio experimental ya que no pretendíamos manipular intencionalmente una o más variables independientes para analizar sus consecuencias sobre variables dependientes. Por el contrario, nuestro propósito era el observar el fenómeno tal y como surge en un contexto natural, para después analizarlo. El diseño correlacional que elegimos para realizar la encuesta intenta medir y analizar tanto las variables individuales como la asociación entre las mismas en un momento determinado.

En nuestro trabajo partimos de una problemática: las dificultades por las que atraviesa la industria del calzado en Jalisco, de la cual surgen las preguntas de investigación que mencionamos al inicio de este apartado. A partir de los avances teóricos publicados desarrollamos hipótesis y variables. Posteriormente elaboramos un plan para probarla. Realizamos entrevistas no estructuradas a empresarios del calzado. Gracias a los datos

recabados en la primera etapa se diseñó una encuesta que fue aplicada en 134 empresas. La definición de las variables que incluimos en la encuesta, así como las preguntas, ítems o reactivos usados en la misma, son desglosados más adelante, así como la recolección, captura y procesamiento estadístico de la encuesta.

Como paso posterior quisimos comprobar la validez de nuestra propuesta metodológica para la detección y desarrollo de las competencias esenciales de la empresa utilizando la técnica del estudio de caso. Para ello, buscamos una empresa con muchas de las características de nuestra muestra y perteneciente al sector industrial de nuestro estudio.

5.1.2 Población y muestra.

La Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco es una de las cámaras regionales más pequeñas del país, con solamente 117 fabricantes registrados, pero a pesar de ello representa el 29% del total de afiliados a la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, que contabiliza 379 miembros (SIEM, 2003). Para enero del 2006, sólo se tenían 89 empresas manufactureras de calzado registradas en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) en el estado de Jalisco (SIEM 2006), sin embargo, de manera informal la cámara de Jalisco cuenta con 80 asociados más, que no fueron registrados en el SIEM por no enviar sus datos a tiempo, pero que sí son empresas registradas ante la Secretaría de Hacienda.

Al empezar nuestra investigación y tratar de localizar a los empresarios con el mismo directorio de la cámara, cerca del 30% de las empresas no fueron localizadas o nos informaron que desaparecieron entre el 2001 y el 2002, por lo cual nadie sabe con exactitud el número de empresas dedicadas al calzado en Jalisco, incluso es probable que el número de empresas haya descendido a los niveles alcanzados en 1996, donde se tenían registradas a 221 empresas en Guadalajara y a 283 en el estado (Madrigal, 1999:54).

Para efectos del presente estudio, tomaremos como válido el número de empresas proporcionado por el Sistema de Información Empresarial Mexicano (2003): 117 empresas y le agregaremos 17 más para acercarnos más al número de empresas de la lista de socios de la cámara del sector. Por lo tanto, nuestro levantamiento consistió en un censo de las 134 empresas; aquellas que pudimos localizar empleando el listado completo con el que cuenta la Cámara del Calzado y la sección amarilla del directorio telefónico, así como las referencias entre los mismos empresarios contactados usando una estrategia tipo *bola de nieve* (Sincich, 1996). De esta manera logramos llegar a empresas y talleres que no aparecen en ningún tipo de registro y que permanecen así para evitar pagar impuestos y no registrar a sus empleados en el Seguro Social.

5.1.3. Instrumento de recolección de datos para la encuesta.

Partimos de la revisión de estudios empíricos elaborados sobre nuestro tema, de ahí seleccionamos los instrumentos que registraron un mayor grado de confiabilidad en su aplicación, y le dimos preferencia a aquellos cuestionarios que ya habían sido probados en México. Después de seleccionar las variables y los instrumentos, para el diseño del cuestionario, se sorteó el orden de los reactivos, de tal manera que el encuestado respondiera al azar las preguntas de cada uno de los instrumentos seleccionados.

A pesar de habernos basado en investigaciones previas, también estamos probando por primera vez en nuestro país, algunos de los ítems relacionados con las variables que plantearémos a continuación.

5.1.4. Variables de medida

5.1.4.1 Clima organizacional.

El clima organizacional ha sido definido como las percepciones individuales de la características del medio ambiente de trabajo (Burke, Borucki y Kaufman, 2002). Para operacionalizar la variable de clima organizacional, una de las fuentes más citadas en diversos estudios es el instrumento diseñado por Brown y Leigh (1996). Este instrumento ha sido aplicado en diversas ocasiones obteniendo altos índices de confiabilidad (Belausteguioitia, 2000; Mercado, 2002).

Brown y Leigh (1996) proponen 6 componentes del clima organizacional: apoyo del superior inmediato, claridad del rol, expresión de los propios sentimientos, contribución personal, reconocimiento y trabajo como reto. Sin embargo, al igual que otros autores (Mercado, 2002) hemos decidido eliminar el componente “el trabajo como reto” debido a sus bajos niveles de correlación en otras investigaciones realizadas. Aunado a Brown y Leigh (1996), encontramos otros estudios de campo realizados en otros países por autores diferentes, dichos autores que se habían mencionado ya dentro del apartado correspondiente a clima laboral e innovación aparecen nuevamente como parte de la descripción de las variables líneas abajo.

Los componentes del clima organizacional se agrupan en dos áreas: una relativa a la seguridad psicológica y otra relativa a la significación psicológica. Las dimensiones del clima organizacional del primer grupo se refieren a las percepciones que tienen los empleados de un ambiente seguro y son las siguientes:

- *Apoyo del superior inmediato:* Percepción de que el empleado es apoyado por el superior, tanto en la toma de decisiones como en la manera de hacer las cosas. En esta dimensión se pueden establecer dos extremos: en uno se localiza un estilo rígido como síntoma de falta de confianza en el empleado; y en el otro, el estilo permite cambiar o adaptar los métodos, aprovechar los

errores y utilizar la creatividad de los empleados para solucionar los problemas. (Scarpello y Vandenberg, 1987).

- *Claridad del rol*: Grado de precisión en la descripción de las funciones y expectativas de un puesto específico. Si las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr los resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción, así como el compromiso disminuyen. (Pattanayak, 2002, Breugh y Colihan, 1994)
- *Expresión de los propios sentimientos*: Percepción de un trabajador sobre la libertad que tiene para ser sincero en cuanto a los sentimientos hacia el trabajo y la organización, sin temor a represalias. (Greenhaus, Parasuraman y Wormley, 1990)

El siguiente grupo de dimensiones de clima organizacional son las que corresponden a la significación psicológica y se refieren a la percepción que los empleados experimentan sobre el significado de su trabajo; esto quiere decir si están convencidas de que su esfuerzo vale la pena. A continuación se describen dichas dimensiones:

- *Contribución personal*: Es la percepción de un trabajador acerca de la importancia y significado de su trabajo como medio para el logro de las metas de su organización. (Saleme, Rouquette y Pérez, 2001)
- *Reconocimiento*: Creencia de que la organización aprecia y valora el esfuerzo y la contribución de un trabajador. (Spector, 1997)

Utilizamos el cuestionario diseñado por Brown y Leigh (1996); usamos la traducción llevada a cabo en la investigación de Belausteguigoitia (2000) y se conservó la escala de Likert de 5 grados del instrumento original cuyos extremos en respuestas van desde completamente en desacuerdo hasta completamente de acuerdo. A continuación presentamos los reactivos del cuestionario correspondientes a la parte de clima organizacional:

CUADRO 5.2 Ítems correspondientes al clima laboral.

APOYO DEL SUPERIOR INMEDIATO
S1. Mi jefe es flexible en relación al cumplimiento de mis objetivos
S2. Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas
S3. Mi jefe me da la autoridad de hacer las cosas como creo
S4. Soy cuidadoso en la aceptación de responsabilidades porque mi jefe es crítico de las nuevas ideas
S5. Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo
CLARIDAD DEL ROL
CL1. Tengo perfectamente claro cómo hacer mi trabajo
CL2. La cantidad de responsabilidad y esfuerzo que se espera de mi trabajo está claramente definida.
CL3. Las normas de desempeño en mi departamento son bien entendidas y comunicadas
CONTRIBUCIÓN PERSONAL
CO1. Me siento muy útil en mi trabajo
CO2. Mi trabajo bien hecho, hace la diferencia
CO3. Me siento pieza clave en la organización.
CO4. El trabajo que hago es muy valioso para esta organización.
RECONOCIMIENTO
R1. Casi siempre siento que mi trabajo no es reconocido
R2. Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo
R3. La organización reconoce el significado de la contribución que hago
EXPRESIÓN DE LOS PROPIOS SENTIMIENTOS
E1. Los sentimientos que expreso en mi trabajo son los verdaderos
E2. Me siento libre para ser yo mismo en esta organización
E3. Hay partes de mi que no puedo expresarlas libremente en el trabajo
E4. No hay problema si expreso mis verdaderos sentimientos en este trabajo

Fuente: Brown y Leigh (1996)

S: Apoyo del superior inmediato; CL: Claridad del rol; CO: Contribución personal; R: Reconocimiento; E: Expresión de los propios sentimientos

5.1.4.2 Innovación.

Yeung et al., (2000) definen la innovación como la voluntad de la organización para experimentar y correr riesgos. Estos autores operacionalizan esta variable dividiéndola en cuatro componentes: voluntad para experimentar, voluntad para correr riesgos, fama de innovadora y ciclo de tiempo para la innovación. A continuación, definiremos dichos componentes:

- *Voluntad para experimentar:* Es el grado de disposición percibido por los miembros de la empresa para realizar diversas pruebas sobre productos y procesos propios de la organización. (Munton y West, 1995; Mumford, 2000; Rainey, 1999; Hurley y Hult, 1998).

- *Voluntad para correr riesgos*: Es el grado en que la empresa está dispuesta, calculando el costo y el beneficio, a cometer errores y a aprender de los mismos sin sanción para los ejecutantes. (Ashforth y Saks, 1996; Afuah, 1999; O'Reilly, 1989)
- *Fama de innovadora*: Es el grado en que la empresa es percibida por los que laboran dentro de ella, como una empresa que se adelanta en el lanzamiento de nuevos productos a sus competidores (West, 1987; Capon, et al., 1992; Avlonitis, et al, 1994; Kano, 1984; Lyon, et al., 2000, Cavender, 2007).
- *Ciclo de tiempo para la innovación*: Es el grado en que el personal de la empresa percibe que la empresa reacciona ante la petición de sus clientes y el tiempo que tarda en crear y lanzar al mercado nuevos productos. (Morrison, 1997; Subramanian y Nilakanta, 1996; North y Smallbone, 2000)

Para la medición de este apartado, los reactivos son los siguientes:

CUADRO 5.3 Ítems correspondientes a la percepción de la innovación.

VOLUNTAD PARA EXPERIMENTAR
VE1. En mi empresa siempre estamos dispuestos a adoptar nuevas formas de hacer las cosas
VE2. Cuando se comete un error, no buscamos culpables, lo comunicamos a todos para que no se repita
VOLUNTAD PARA CORRER RIESGOS
VC1. En mi empresa estamos dispuestos a cometer errores con tal de ofrecer productos antes que la competencia
VC2. En mi empresa cuando buscamos ofrecer nuevos productos, y alguien comete un error, no es castigado
FAMA DE INNOVADORA
FI1. Mi empresa es conocida en el mercado por ser la primera en lanzar nuevos productos
FI2. En la empresa premiamos las nuevas ideas propuestas por los empleados
CICLO DE TIEMPO PARA LA INNOVACIÓN
TI1. En relación con nuestros competidores nuestra empresa tarda mucho en dar respuesta a los clientes (R)
TI2. En relación con nuestra competencia, somos los más rápidos en generar nuevos modelos desde la idea hasta la venta de los mismos

Fuente: Yeung et al., (2000)

VE: Voluntad para experimentar; VC: Voluntad para correr riesgos; FI: Fama de innovadora; TI: Ciclo de tiempo para la innovación. (R): Pregunta inversa

5.1.4.3 Competencias esenciales

Nuestra definición de competencias esenciales, basada en las definiciones dadas por Hamel y Prahalad (1990, 1995, 1996), Robbins (2003), Hoskisson, Ireland y Hitt (1999), Arias Galicia (2001), Van der Heijden (1998), Davenport (2000), Bueno, Morcillo y Salmador (2006), Drejer (2000) y Berghenhouwen, Ten Horn y Mooijman, (1997) se resume en lo siguiente:

Las competencias esenciales o críticas son un conjunto de habilidades, conocimientos y procesos desarrollados por las personas que laboran dentro de una empresa y que sustentan y renuevan la ventaja competitiva de la misma

De acuerdo a un estudio realizado a nivel internacional Yeung et al. (2000) con el propósito de conocer las capacidades de aprendizaje de las organizaciones, diseñaron como parte del instrumento, un cuestionario que nosotros retomamos para nuestra investigación, donde se definen los siguientes factores o estrategias que conforman las competencias esenciales de las empresas.

Nosotros agrupamos dichos factores en cuatro diferentes dimensiones por considerarlas las más relevantes: Competencias enfocadas al mercado, competencias enfocadas a la relación con el entorno, competencias enfocadas al desarrollo de personal y competencias enfocadas a procesos de producción. A continuación, se detallan cada una de ellas:

a) Competencias enfocadas al mercado:

- *Promoción:* Es el grado en que los empleados perciben que la empresa promueve o da a conocer sus productos en el mercado.
- *Marca propia:* Es el grado en que los empleados perciben que la empresa ha desarrollado una marca propia con la que da a conocer alguno o todos los productos que genera.
- *Precios bajos del producto:* Es el grado en que los empleados perciben que la empresa ha puesto en el mercado productos, cuyo precio final es competitivo pero que aún con ello, no descuida la calidad.
- *Nuevas formas de vender productos:* Grado en que los empleados perciben que la empresa se preocupa por encontrar formas diferentes de hacer llegar sus productos a los clientes.
- *Nuevas marcas:* Grado en que los empleados perciben que la empresa se preocupa por desarrollar nuevas líneas y marcas para sus productos.

- *Diferenciar los productos de nuestra competencia:* Grado en que los empleados perciben a los productos de la empresa diferentes de los elaborados por los competidores.

b) Competencias enfocadas a la relación con el entorno:

- *Relación con los proveedores:* Es el grado de percepción por parte de los empleados acerca de si se establece una relación de largo plazo con los proveedores de diversos insumos de la empresa.
- *Relaciones con los clientes:* Grado en que los empleados perciben una relación de largo plazo con los clientes de la empresa sin importar el tamaño de los mismos.

c) Competencias enfocadas al desarrollo del personal:

- *Recompensas sobre el desempeño de los empleados:* Grado en que los empleados perciben que su esfuerzo es valorado y recompensado por la organización
- *Capacitación:* Grado en que los empleados perciben que la empresa está interesada en el desarrollo de su propio personal.
- *Comunicación interna:* Grado en que los empleados perciben que existe una adecuada comunicación al interior de la empresa

d) Competencias enfocadas a proceso de producción:

- *Disminución de costos:* Es el grado de percepción del empleado sobre la capacidad de la empresa para disminuir costos sin sacrificar al personal o la calidad del producto terminado.
- *Inversión en tecnología (nuevas máquinas o nuevos procedimientos):* Es el grado de percepción por parte del empleado de que está laborando en una empresa cuya tecnología no es obsoleta y que está dispuesta a invertir para estar a la vanguardia y sobresalir en el mercado.
- *Procesos internos:* Grado en que los empleados perciben un esfuerzo de mejora en los procesos internos de la empresa.
- *Calidad de los productos:* Grado en que los empleados perciben que los productos elaborados cuentan con una calidad superior a los elaborados por la competencia.

A continuación presentamos los ítems adaptados, modificados, seccionados y clasificados de Yeung et al. (2000) para operacionalizar las variables arriba descritas.

CUADRO 5.4 Ítems correspondientes a la percepción de las competencias esenciales

COMPETENCIAS ENFOCADAS AL MERCADO
CM1. La empresa se preocupa por dar a conocer de manera permanente sus productos a sus consumidores.
CM2. La empresa ha generado marcas para cada uno de los productos que se elaboran.
CM3. El precio de los productos de la empresa es accesible sin sacrificar la calidad
CM4. La empresa se preocupa por ofrecer productos que puedan ser fácilmente diferenciados de los de la competencia.
CM5. Siempre buscamos nuevas formas de hacer llegar nuestros productos a los clientes
CM6. La empresa se esfuerza en crear y desarrollar marcas y líneas nuevas de productos.
COMPETENCIAS ENFOCADAS A LA RELACIÓN CON EL ENTORNO
CR1. La empresa se preocupa por establecer relaciones de largo plazo con los proveedores.
CR2. La empresa hace todo lo posible por mantener relaciones de largo plazo con los clientes.
COMPETENCIAS ENFOCADAS AL DESARROLLO DEL PERSONAL
CD1. La empresa reconoce y premia los esfuerzos del personal
CD2. La comunicación dentro de la empresa es abierta, oportuna y fluida a todos los niveles
CD3. La empresa se preocupa por proporcionar capacitación oportuna y adecuada a las necesidades de los empleados.
COMPETENCIAS ENFOCADAS A PROCESOS PRODUCTIVOS
CP1. La empresa se empeña en mantener actualizados tanto las máquinas y herramientas como a las personas
CP2. La empresa se preocupa por mejorar de manera continua los procesos de trabajo
CP3. Nuestra empresa se esfuerza en disminuir los costos de producción sin sacrificar la calidad
CP4. Para la empresa, la calidad de los productos es de máxima prioridad.

Fuente: Yeung et al., (2000)

CM: Competencias enfocadas al mercado; CR: Competencias enfocadas a la relación con el entorno; CD: Competencias enfocadas al desarrollo del personal; CP: Competencias enfocadas a los procesos productivos.

5.1.4.4 Resultados.

Las preguntas planteadas en esta parte, aunque se enfocan propiamente a los resultados de la organización, también tienen una base conceptual similar a la establecida en el apartado de competencias esenciales, debido principalmente a que como lo indican Van der Heijden (1998), Hitt, Hoskisson e Ireland (1998) y Hamel y Prahalad (1996), la base de un mejor desempeño y por lo tanto la obtención de mejores resultados además del desarrollo de ventajas competitivas de la empresa, deberán estar fundamentadas en la detección y desarrollo de las competencias esenciales de la misma.

Entendemos por resultados tanto las utilidades definidas en términos financieros como los principales activos y procesos que sustenten la ventaja competitiva de la organización.

Cuando se habla de resultados, en varias investigaciones se pregunta de manera directa sobre el volumen de ventas y/o las utilidades netas de la empresa (Belausteguigoitia ,2000); sin embargo, podría existir algún sesgo en una pregunta elaborada de forma tan directa, por lo cual seguimos el ejemplo de Yeung et al. (2000), y planteamos y adaptamos las preguntas con el propósito de medir por un lado, las percepciones de los directivos y de los empleados, sobre los resultados, tanto financieros como no financieros, de la empresa en comparación con sus principales competidores, en este rubro dichos autores incluyen los siguientes ítems: sistemas y equipo de cómputo, relaciones con los clientes; relaciones con los proveedores; relaciones con el gobierno; rotación de personal; mercadotecnia y ventas; capacidad de producción; volumen de ventas; utilidades y resultado financiero general . Por otro lado, preguntamos sobre los resultados financieros específicamente, pero esta vez en relación con sus propios objetivos, en este punto Yeung et al. (2000) incluye: volumen de ventas; utilidades y resultado financiero en general. A continuación presentamos los ítems de esta sección correspondientes a la variable resultados:

CUADRO 5.5 Ítems correspondientes a la percepción de los resultados

RESULTADOS GENERALES EN COMPARACIÓN CON LOS PRINCIPALES COMPETIDORES
RG1. En relación con nuestros principales competidores tenemos mucho peores sistemas y equipos de cómputo (R)
RG2. En el último año, hemos obtenido mejores relaciones con los clientes que la competencia
RG3. En el último año, hemos obtenido mejores relaciones con los proveedores que la competencia
RG4. En el último año, hemos desarrollado mejores relaciones con el gobierno que la competencia
RG5. Tenemos mayor rotación de personal que la competencia (R)
RG6. En el último año, hemos desarrollado mejores estrategias de ventas y mercadotecnia que la competencia
RG7. En relación con nuestros principales competidores, tenemos mejor capacidad de producción.
RG8. Tenemos más altos volúmenes de ventas que la competencia
RG9. Tenemos menos utilidades que la competencia (R)
RG10. En general, tenemos mejores resultados financieros que la competencia.
RESULTADOS FINANCIEROS EN RELACIÓN A LAS METAS FIJADAS POR LA MISMA EMPRESA.
RF1. En relación con los objetivos que establecimos hace un año, sobrepasamos el objetivo de ventas
RF2. En relación con los objetivos planteados hace un año, quedamos muy lejos de alcanzar nuestras metas de utilidades (R)
RF3. En relación a las metas que nos planteamos hace un año, nuestro resultado financiero ha sido mucho mejor.

Fuente: Yeung et al. (2000)

RG: Resultados generales; RF: Resultados financieros; (R) Pregunta inversa.

5.1.4.5 Características de los encuestados.

Características demográficas:

- Sexo: Los encuestadores anotaron, sin preguntar, el género del entrevistado.
- Edad: Se preguntó de manera directa la edad del entrevistado.

Variables de la función:

- Puesto: La variable puesto, considera las siguientes categorías:
 - Directivo: Persona encargada de la administración de la empresa, en algunos casos se trataba del dueño o de alguno de sus familiares
 - Supervisor: Persona encargada de alguna o algunas de las áreas del proceso de manufactura del calzado.
 - Obrero: Persona responsable de ejecutar funciones operativas de producción.
- Antigüedad: Especificación del encuestado del número de años en que se ha involucrado de manera activa con la empresa. Para ubicar las respuestas de este ítem, se definieron los siguientes rangos:
 - 1) De 0 a 3 años.
 - 2) De 4 a 7 años
 - 3) De 8 a 11 años
 - 4) De 12 a 15 años
 - 5) Más de 15 años

Cuadro 5.6 Clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO AL NÚMERO DE EMPLEADOS

Tamaño de la empresa	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	1 a 30 empleados	1 a 5 empleados	1 a 20 empleados
Pequeña	31 a 100 empleados	6 a 20 empleados	21 a 50 empleados
Mediana	101 a 500 empleados	21 a 100 empleados	50 a 100 empleados
Grande	501-	101 -	101 -

Fuente: Banco de Información Sectorial /Establecimientos y Empleo (Secretaría de Economía,2001a)

Para nuestra clasificación, tomamos como base los criterios establecidos por la Secretaría de Economía (2001^a) en lo referente al tamaño de la empresa en la industria ya que el subsector calzado pertenece al ramo manufacturero. Para nuestra investigación solo nos

enfocamos a la micro, pequeña y mediana industria (PyME) del calzado del estado de Jalisco cuyas características aparecen en el cuadro 4.6.

5.1.5 Prueba piloto de la encuesta.

Una vez que seleccionamos los instrumentos de recolección de datos, procedimos a aplicar una prueba piloto del cuestionario completo entre quince micro empresarios del calzado donde mejoramos la redacción de varias preguntas. La aplicación de esta prueba se llevó a cabo entre el 24 y el 28 de marzo del 2003. Las preguntas que aparecen en la sección anterior ya incluyen la redacción final. Esta validación nos ayudó a definir la idoneidad del método y del instrumento por el cual nos decidimos. Con esta prueba quisimos aumentar la probabilidad de que los resultados finales fueran estadísticamente representativos (Schmelkes, 1998).

5.1.6 Validez y confiabilidad de la encuesta.

Todos los reactivos de los cuestionarios arriba citados se responden con una escala de tipo Likert, con las siguientes ponderaciones: 1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = indeciso; 4 = de acuerdo; y 5 = totalmente de acuerdo. A mayor puntuación, mayor la percepción de ese factor, sin embargo, como lo hicimos notar, algunos de los reactivos están expresados en forma inversa, por lo cual fue necesario invertirlos antes de la calificación.

La validez “se refiere a lo apropiado, significativo y útil de las inferencias específicas” obtenidas de las mediciones (American Psychological Association, 1985: 9). La validez puede ser considerada en tres acepciones diferentes (Kidder y Judd, 1986):

- **La validez del constructo.** Se refiere a establecer correctamente las medidas para los conceptos que van a ser estudiados. Esto se logra con las aplicaciones previas de los conceptos que constituyen los constructos de la investigación y que expusimos en el punto 4.5. También se solicitó la ayuda del Dr. Ernesto Raúl González, director de la maestría en mercadotecnia de la Universidad de Guadalajara para que analizara las preguntas del cuestionario y darnos su opinión para evitar el sesgo y estar seguros de que se incluyeran los aspectos que se querían medir en la investigación, para de esta manera lograr una validez de contenido (Dooley, 2001: 90).
- **Validez interna.** Este tipo de validación se usa sólo para estudios explicativos o causales, no para los descriptivos o exploratorios. Se refiere a la manera como se establecen relaciones causales para distinguir las de las relaciones espurias. En el capítulo de resultados establecemos las mediciones de la estadística inferencial usadas en nuestro trabajo. En nuestro trabajo, debido a que las escalas fueron usadas en varias investigaciones tanto en México como en el extranjero, así como en posteriores aplicaciones (Brown y Leigh, 1996; Yeung et al., 2000;

Belausteguigoitia, 2000; Fields, 2002), usamos una convalidación lógica, ya que determinamos que el instrumento había sido suficientemente probado por experiencias previas (Schmelkes, 1998).

- **Validez externa.** Establece el dominio en el cual los hallazgos del estudio pueden ser generalizados. En nuestro trabajo, al seleccionar la muestra tanto para la encuesta como para el estudio de caso, planteamos como objetivo la generalización a todas las empresas de calzado de Jalisco. Sin embargo los resultados pueden servir de base para estudios de la PyME en otros sectores en México

En cuanto a la validez y debido a que esta escala fue usada en los instrumentos originales, así como en posteriores aplicaciones, utilizamos una convalidación lógica, ya que determinamos que el instrumento había sido suficientemente probado (Schmelkes, 1998).

La confiabilidad se refiere al grado en que los resultados de la investigación se encuentran “libres de errores de medición” (American Psychological Association, 1985: 19) y que las operaciones del estudio, tales como la recolección de datos, pueden ser repetidas con resultados similares. Tal como hemos adelantado, tenemos el antecedente de la aplicación de las escalas mencionadas en otras investigaciones, tanto realizadas en México, como en otros países y se han obtenido resultados similares.

Otra manera de analizar la confiabilidad es investigar la cantidad de error que existe en un instrumento; en otras palabras, la confiabilidad también se puede entender como la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento. En el presente trabajo la confiabilidad fue determinada usando el valor de *Alpha de Cronbach* estandarizada. Además del valor alpha, los resultados también reportan cuál sería el valor si se eliminara cada uno de los reactivos que componen una variable, lo que resulta conveniente ya que se puede estimar la conveniencia de descartar algún reactivo para aumentar el índice de confiabilidad. Presentamos un resumen de los valores alfa obtenidos por cada variable:

CUADRO 5.7 Resumen de los valores de alfa de Cronbach para cada variable.

VARIABLE	DEFINICIÓN	ALFA
Clima laboral		
S	Apoyo del superior inmediato	.8583
CL	Claridad del rol	.7965
CO	Contribución personal	.6443
R	Reconocimiento	.7552
E	Expresión de los propios sentimientos	.6258
Innovación		
VE	Voluntad para experimentar	.8522
VC	Voluntad para correr riesgos	.8924
FI	Fama de innovadora	.7746
TI	Ciclo de tiempo para la innovación	.9681
Competencias esenciales		
CM	Competencias enfocadas al mercado	.5969
CR	Competencias enfocadas a la relación con el entorno	.8689
CD	Competencias enfocadas al desempeño del personal	.7798
CP	Competencias enfocadas a los procesos productivos	.5440
Resultados		
RG	Resultados generales	.8074
RF	Resultados financieros	.9013
Alfa de todo el instrumento		.8541

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis de confiabilidad fueron mayores que los encontrados en investigaciones similares realizadas en nuestro país (Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002; Arias Galicia, 2005).

5.1.7 Recogida, captura y procesamiento estadístico de la encuesta.

Previamente se realizaron 20 entrevistas informales con distintos empresarios del sector conducidas por nosotros, esto fue considerado como la etapa previa y de acercamiento al sector para pedir su colaboración posterior en el levantamiento de datos. En una segunda etapa, contamos con la ayuda de 45 estudiantes del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, todos siendo alumnos de la materia Investigación de Mercados. Los estudiantes fueron capacitados en clase para el levantamiento de la encuesta en la muestra seleccionada, misma que se realizó desde la segunda quincena de abril y hasta la primera quincena de junio del 2003.

Los primeros encuestados fueron algunos de los miembros de la Cámara de la Industria del Calzado del estado de Jalisco, pero debido como ya comentamos a que más del 30% de los

mismos no fueron localizados, se recurrió a la técnica de *bola de nieve* donde se pidió a los entrevistados los nombres y teléfonos de otros empresarios para así poder completar las 134 empresas que constituyeron la muestra. Cabe mencionar la falta de colaboración y disposición de la mayoría de las empresas contactadas para dar información; fueron muchos los casos donde se negaba el acceso a los estudiantes por creer que se revelaría su ubicación a la SHCP o al IMSS.

Se realizó una doble captura de los datos recolectados para realizar comparaciones que permitieran determinar posibles errores en este proceso; en la captura de datos se utilizó el software Excel versión 2002 del paquete Office XP. Para el análisis estadístico de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS versión 13.0; para el análisis del modelo de ecuaciones estructurales se usó el paquete AMOS, versión 7.0.

Utilizamos análisis paramétricos debido a tres razones: que la distribución poblacional del universo tiene una distribución normal; el nivel de medición de las variables es por medio de intervalos y las poblaciones tienen una varianza homogénea.

Una prueba estadística empleada en el análisis de los resultados de la encuesta es la correlación de Pearson (r) ya que de esta manera determinamos la existencia o ausencia de asociación entre variables continuas. En la presente investigación se determinaron las correlaciones de Pearson entre las variables: innovación, las dimensiones del clima organizacional, los componentes de las competencias esenciales y los resultados.

Utilizamos esta prueba debido a que en múltiples investigaciones previas, incluidas aquellas realizadas en nuestro país (Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002; Arias Galicia, 2005), se consideran a las variables medidas con escalas de Likert como variables medidas por intervalos o de razón, y además considerando que dichos autores también utilizan el coeficiente de correlación Pearson para comprobar o rechazar hipótesis.

La prueba en sí, no considera a una variable como independiente y otra como dependiente, ya que no evalúa la causalidad; la noción de causa y efecto es posible establecerla de manera teórica, pero la prueba no considera dicha causalidad. El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables; se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable en los mismos sujetos. La interpretación del coeficiente R de Pearson puede variar de -1.00 hasta +1.00 (Sincich, 1996, Pérez, 2001).

El signo aritmético nos indica la dirección de la correlación, ya sea esta positiva o negativa, y el valor numérico indica la magnitud de la correlación. Los principales programas estadísticos reportan si el coeficiente es o no significativo de la siguiente manera: si s (nivel de significancia) es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo al nivel de .05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera); si s es menor a 0.01 el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera).

Para apoyar el rechazo o aceptación de alguna de las hipótesis planteadas utilizaremos la comparación entre las medias de cada variable, adicionalmente incluiremos el análisis de varianza unidireccional (*ANOVA one way*) que se detalla en el Anexo 1. Esta es una prueba estadística para analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas.

El análisis de varianza unidireccional comprueba o rechaza la hipótesis de diferencia entre más de dos grupos; la hipótesis de investigación propone que los grupos difieren significativamente entre sí. La variable independiente es categórica y la dependiente es por intervalos o razón. El hecho de que la variable independiente sea categórica significa que es posible formar grupos diferentes; puede ser una variable nominal, ordinal, de intervalos o de razón, pero en estos últimos dos casos, la variable debe reducirse a categorías como en la investigación que nosotros planteamos la variable de antigüedad se planteó en las siguientes categorías: de 0 a 3 años, de 4 a 7 años, de 8 a 11 años, de 12 a 15 años y más de 15 años.

El análisis de varianza unidireccional produce un valor conocido como F o razón F, que se basa en una distribución muestral, conocida como distribución F; la razón F compara las variaciones en las puntuaciones debidas a dos diferentes fuentes: variaciones entre los grupos que se comparan y variaciones dentro de los grupos. En las tablas que presentaremos este valor se proporciona en la columna denominada “Razón F”, la significación de dicho resultado, que proporciona automáticamente el SPSS, lo encontramos en la columna de la extrema derecha de la tabla con el nombre “Sig. de F”.

Cuando F resulta significativa nos indica que los grupos difieren significativamente entre sí y en esos casos se acepta la hipótesis de investigación. Si el valor es menor que 0.05 es significativo a este nivel (95% de confianza), y si es menor que 0.01 es significativo también a este nivel (99% de confianza). Si no hubiéramos contado con el SPSS, simplemente se hubieran buscado la significancia en una tabla estadística denominada *Tabla de distribución F*, el valor exacto de F que obtenemos en dicha tabla depende de los grados de libertad asociados, tanto los referentes a los grados entre grupos como a los grados intra grupos (Sincich, 1996).

Puesto que el análisis de correlación, como vimos párrafos arriba, nos alerta sobre la fuerza de la asociación y la dirección de la relación entre las variables, para poder profundizar en la descripción de la relación entre dichas variables de nuestro estudio, aplicaremos el análisis de regresión múltiple. Ésta es una técnica con la cual se analiza la relación lineal entre un variable dependiente y variables independientes múltiples mediante la estimación de los coeficientes de la ecuación de una línea recta (Hair, Bush y Ortinau, 2003: 576). Se introducen variables independientes múltiples en el mismo tipo de ecuación de regresión y por cada variable se calcula un coeficiente de regresión independiente que nos muestra su relación con la variable dependiente.

Después de estimar los coeficientes de regresión calcularemos la significancia estadística de cada coeficiente, esto se hace calculando la cantidad de la variación de cada variable

dependiente y se compara con la variación total en la medida dependiente. De esta comparación resulta la estadística F del modelo. Una estadística F mayor indica que el modelo de regresión tiene más varianza en la variable dependiente que varianza de error (Ibíd.: 577).

El análisis de correlación de Pearson y el de regresión múltiple, son los análisis estadísticos más frecuentes y, en la mayoría de los casos, los únicos realizados en la revisión de la literatura sobre nuestras variables analizadas ya que los investigadores los han considerado suficientes para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, tanto al analizar las competencias esenciales (Bergenhengouwen, Ten Horn y Mooijman, 1997; Yeung, et. al, 2000) como innovación (Sorensen y Lundh-Snis, 2001) y clima laboral (Pattanayak , 2002).

Se describirán los resultados de algunas de las gráficas en el apartado del mismo nombre. Las tablas de correlación y las relaciones de las variables no paramétricas se exhiben en el Anexo 1 pero son comentadas en los apartados de resultados, conclusiones y recomendaciones.

5.1.8 Modelo de ecuaciones estructurales.

Las técnicas estadísticas multivariantes tienen por objetivo aumentar la capacidad de explicación del investigador. Sin embargo, algunas técnicas como la regresión múltiple, discutida en la sección anterior, o el análisis factorial, tienen una limitación: sólo pueden examinar una relación entre variables al mismo tiempo. Incluso las técnicas que toman en cuenta varias variables dependientes, como el análisis multivariante de la varianza y el análisis canónico, siguen representando sólo una única relación entre variables, por eso es que incluimos en nuestra tesis la técnica del modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés), también llamado modelo LISREL (Linear Structural Relation Model) que es una extensión de las técnicas multivariantes como la regresión múltiple y el análisis factorial, ya que supone que las variables observadas siguen un modelo factorial y por lo tanto permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia (Peña, 2002: 507).

El modelo de ecuaciones estructurales es un “conjunto de técnicas estadísticas que permiten examinar relaciones entre una o más variables independientes, sean continuas o discretas, y una o más variables dependientes, continuas o discretas” (Ullman, 2001: 653). A pesar de que se trata de un desarrollo reciente (en la bibliografía especializada apenas se empieza a hablar del SEM, desde mediados de los años 80 del siglo pasado), este método ha tenido amplia aceptación en diferentes áreas del conocimiento.

SEM ha sido usado en casi todos los campos concebibles de estudio, incluyendo la educación, mercadotecnia, psicología, administración, salud, demografía, comportamiento organizacional, biología e incluso genética. Existen dos razones para su atractivo a tan diversas áreas: 1) provee un método concreto y estadísticamente efectivo para abordar relaciones múltiples de manera simultánea y 2) su habilidad para entender las relaciones entre variables de manera

comprehensiva, para brindar una transición entre el análisis exploratorio y el confirmatorio. Esta transición es el resultado de grandes esfuerzos en todas las áreas de estudio para desarrollar un acercamiento más sistemático y holístico a los problemas de estudio¹ (Hair et al., 1998: 578)

El SEM es resultado de la evolución de varias aproximaciones metodológicas desarrolladas por diferentes disciplinas: el análisis de variables latentes o no observables de la psicología, los modelos de ecuaciones simultáneas de la economía y el análisis de senderos (*path analysis*) de la sociología, introducido éste último desde los años 30 del siglo pasado (Timm, 2002).

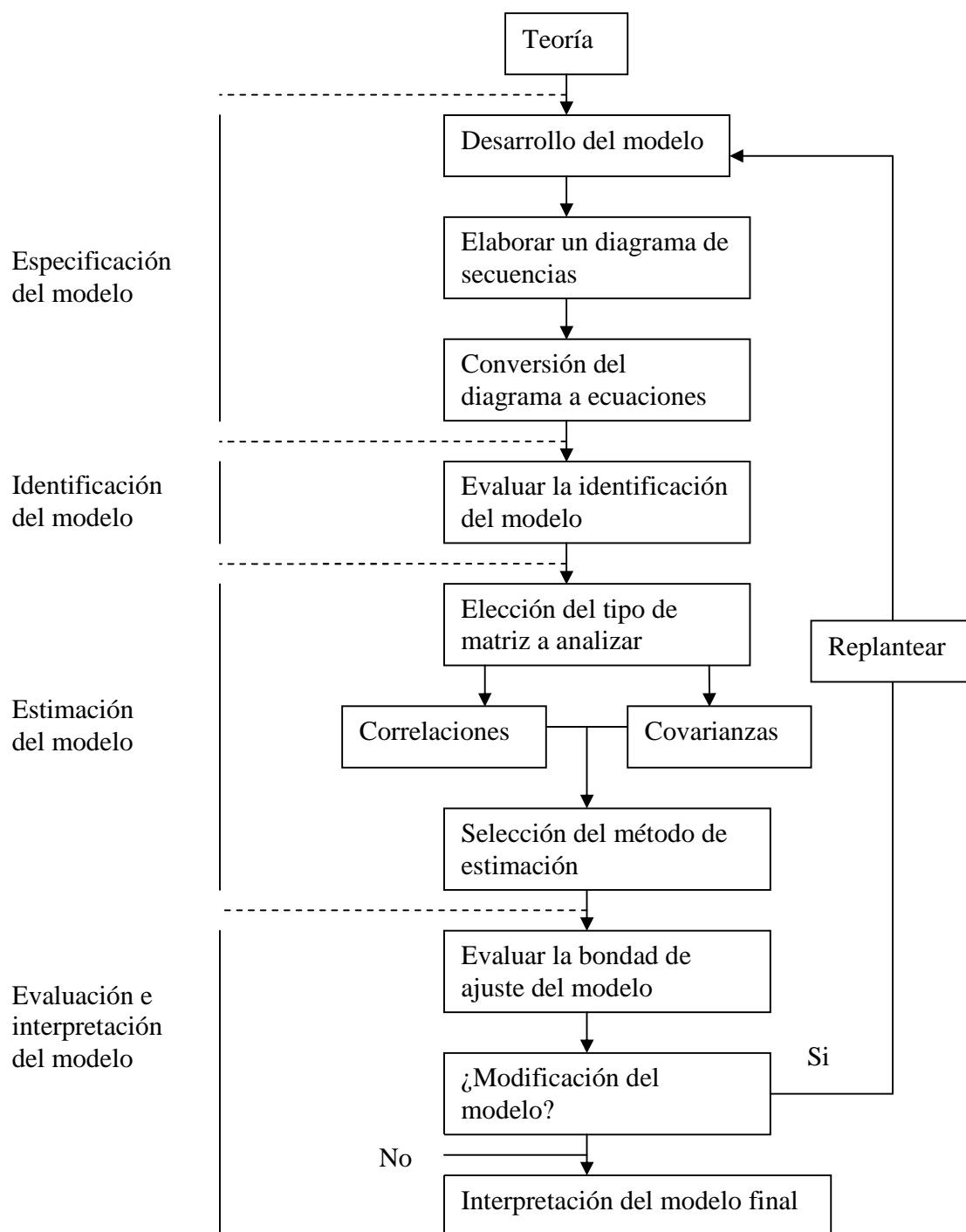
Así pues, SEM integra de manera simultánea una serie de ecuaciones de regresión múltiple diferentes pero a la vez interdependientes, ya que las variables que son dependientes en una relación pueden ser independientes en otra relación dentro del mismo modelo. Debido a su reciente popularidad en tan diferentes ramas del conocimiento, se pueden encontrar autores que difieren al tratar de definir qué incluye el SEM. Para Ullman (2001), SEM es otra manera de llamar a la modelación causal, al análisis causal, al modelado de ecuaciones simultáneas, al análisis de estructuras de covarianza, al análisis de senderos (PA, por sus siglas en inglés) o al análisis factorial confirmatorio (CFA, por sus siglas en inglés). Por su parte para Timm (2002), el SEM incluye al CFA y al PA, pero no son sinónimos. Para Hair et al. (1998) el SEM puede usarse como medio de estimación de otros modelos multivariantes como regresión, componentes principales, correlación canónica e incluso MANOVA.

De cualquier manera, todas las técnicas SEM se distinguen por tres características: 1) la estimación de relaciones de dependencia múltiples y cruzadas; 2) la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación; y 3) la definición de un modelo para explicar el conjunto completo de las relaciones (Hair et al., 2006: 711).

El SEM, además de estimar relaciones múltiples, como dijimos, permite introducir conceptos o variables latentes al análisis. Una variable latente es un concepto supuesto y no observado que sólo puede ser aproximado mediante variables medibles u observables. De esta manera se pueden realizar estimaciones más precisas de los coeficientes estructurales. Es por ello que algunos autores consideran al SEM como la más importante revolución estadística que haya ocurrido en el desarrollo de las ciencias sociales (Luque Martínez y Barrio García, 2000: 490).

¹ Traducción propia.

Figura 5.1. Etapas del proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia a partir de Hair et al., (2006) y de Barrio y Luque, (2000)

La flexibilidad del SEM permite seguir estrategias diferentes de acuerdo a los objetivos de la investigación. Existen tres estrategias básicas: 1) la estrategia de modelos rivales; 2) la estrategia de desarrollo del modelo y 3) la estrategia de modelización confirmatoria. La estrategia de modelos rivales permite evaluar el modelo estimado con modelos alternativos. La estrategia de desarrollo del modelo, aunque propone un modelo, la idea es mejorarlo a partir de modificaciones de los modelos de medida y/o estructurales. Finalmente, la estrategia de modelización confirmatoria, que es la estrategia seleccionada para nuestro trabajo, es la aplicación más directa del SEM, donde se propone un modelo aislado y el SEM se utiliza para evaluar su significación estadística (Hair et al., 2006). En la figura 5.1 podemos observar el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales, que se lleva a cabo en cuatro grandes fases: la especificación, la identificación, la estimación y la evaluación de dicho modelo.

La falta de confirmación de una o varias hipótesis establecidas en el SEM concluye en el replanteamiento del modelo, para mantener tanto un significado lógico, como una significancia estadística; cualquier modificación al modelo inicial conduce forzosamente a la repetición de todo el análisis estadístico. El proceso de análisis termina en el momento en que se consigue un modelo con un nivel de ajuste (global o parcial) igual o superior al establecido por el investigador.

Mencionamos que la ciencia es, de acuerdo con Sanguinetti (1994), el conocimiento ordenado de los entes por medio de sus causas, y exactamente el concepto de causalidad está en el centro de la construcción de explicaciones; comprenderlo es esencial para formular resultados de investigación con estilo explicativo, como el presente trabajo, ya que buscamos evitar el empirismo que sólo se enfoca en las relaciones simples entre variables. La modelización de ecuaciones estructurales se fundamenta en relaciones causales, en las que el cambio en una variable se supone que produce un cambio en otra variable. Se encuentra este tipo de enunciado cuando se define una relación de dependencia, tal y como se encuentra en el análisis de regresión.

Existen diferentes tipos de relaciones causales (George y Bennett, 2005; Luque Martínez y Barrio García, 2000), pueden ser: simples, circulares, complejas y enigmáticas. En las relaciones causales simples, ciertas variables son necesarias y suficientes para que ocurra un determinado resultado. La causalidad circular se presenta cuando la relación entre dos variables es recíproca, es decir, ambas variables son dependientes e independientes a la vez. En las relaciones complejas interactúan variables causales mutuamente dependientes, como en nuestro caso, donde interactúan las tácticas políticas, el aprendizaje organizacional y el compromiso. Las relaciones enigmáticas son de diversos tipos, por ejemplo, relaciones no lineales, muy difíciles de estudiar, o situaciones de efectos desproporcionados, donde pequeños cambios producen grandes consecuencias. Para estudiar las relaciones enigmáticas creemos que se debe desarrollar métodos nuevos de investigación, por lo tanto, nosotros nos quedaremos con las relaciones complejas que se presentan en la industria del calzado.

La relevancia y la solidez de la relación de causalidad entre dos variables o más variables no descansan en los métodos estadísticos seleccionados sino en la justificación teórica ofrecida por el investigador, sin embargo es importante señalar que el problema de error de especificación, caracterizado por la omisión de una o más variables predictivas claves, es el más crítico en el desarrollo de modelos de fundamentación teórica. La consecuencia de omitir una variable significativa consiste en sesgar la evaluación de la importancia de otras variables (Hair et al., 2006).

5.2. METODOLOGÍA CUALITATIVA.

5.2.1. Fundamentos del estudio de caso.

Se pueden distinguir seis tipos diferentes de estudio de caso, de acuerdo a Yin (2003), atendiendo al resultado de multiplicar el número de casos referidos (uno o múltiples) con el propósito del estudio (exploratorio, descriptivo o explicativo). Berg (2001) añade la distinción de los estudios de casos entre aquellos enfocados a las organizaciones y aquellos enfocados a empresas, con lo cual se multiplicaría la topología de Yin. Para el presente estudio se optó por aplicar la propuesta metodológica referida a la detección y desarrollo de las competencias esenciales en una empresa, con el propósito exploratorio de conocer los problemas para la aplicación y difusión de dicha propuesta.

El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización (...) Se destaca la unicidad y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de éste último (Stake, 1999: 20).

Este método ha sido utilizado en México para el análisis de la innovación y la confianza en el sector farmacéutico, en pequeños comercios y en microfinancieras (Saleme y Estrada, 2002), por lo que el estudio de caso nos puede arrojar valiosa información para complementar nuestra investigación planteada en las empresas del calzado jaliscienses, sobre todo porque nuestro objeto de estudio es algo tan complejo como las interacciones humanas al interior de dichas empresas.

El método de caso es una técnica extremadamente útil para investigar relaciones, conductas, actitudes, motivaciones y restricciones en el ámbito organizacional (Berg, 2001: 233).²

Para diseñar la parte del estudio de caso, tomamos en cuenta el método desarrollado y probado por diversos autores (Eisenhardt, 1989; Stake, 1999; Blaxter, Hughes y Tight, 2000; Yin, 2004), que generalmente involucra las siguientes etapas:

² Traducción propia.

- a) *Definición de la pregunta de investigación.* Sin una pregunta que guíe la investigación será muy fácil perderse entre los datos que ofrecerán las entrevistas, los archivos y las encuestas, sin importar que se trate de una sola empresa. Una especificación *a priori* de los constructos (en nuestro caso: las competencias esenciales, el clima laboral y la innovación) será de utilidad para orientar los esfuerzos del investigador.
- b) *Organización de detalles sobre el caso.* Los hechos se organizan en una secuencia lógica, por ejemplo la cronológica.
- c) *Categorización de los datos.* Se identifican categorías que ayuden a organizar los datos en grupos significativos.
- d) *Interpretación de datos particulares.* Se examinan documentos específicos, sucesos o cualquier dato aislado que nos ayude a comprender mejor el caso.
- e) *Identificación de patrones.* La interpretación de los datos nos debe llevar a encontrar algunas líneas recurrentes para caracterizar mejor el caso.
- f) *Síntesis y generalización.* Se construye un panorama general del caso y se ofrecen las conclusiones para encontrar implicaciones que nos lleven más allá del caso específico.

Sin embargo, en la elaboración del informe de investigación normalmente sólo se incluye: una descripción detallada de los hechos relacionados con el caso; una breve descripción de los hallazgos; la discusión sobre los patrones encontrados; y una conexión sobre la manera en que el estudio de caso contribuye con la teoría o con líneas más generales de investigación. Este informe lo presentaremos en el capítulo titulado análisis de resultados.

5.2.2. Unidad de análisis.

Por su parte, en el estudio de caso los diseños pueden ser de un caso simple o de múltiples casos y, por otra parte, holísticos o encapsulados, según se use una o varias unidades de análisis (Yin, 2003). Estos diseños se presentan en una matriz de dos dimensiones (cuadro 5.1)

Cuadro 5.1 Tipos de diseño para estudios de casos

	Diseños de caso único	Diseños de múltiples casos
Holístico (una sola unidad de análisis)	Tipo 1	Tipo 3
Encapsulado (múltiples unidades de análisis)	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: Elaboración propia basado en Yin (2003:40)

La unidad de análisis puede ser, entre muchas opciones: un individuo, una familia, un país o, como en nuestro estudio: una empresa. Si solo se busca examinar la naturaleza general de una empresa o problema, como en nuestro caso, se utiliza un enfoque holístico o tipo 1.

Los diseños simples o de caso único se usan cuando un caso crítico establece las circunstancias en que serían válidas ciertas proposiciones. Los diseños múltiples tienen la ventaja de que su evidencia es más convincente pero tienen la desventaja de que no permiten tratar con un caso revelatorio o crítico y además requieren de más recursos. Es por ello que optamos por un caso único, ya que encontramos un caso revelatorio (la empresa Exclusivos Nápoli) y además no contábamos con los recursos económicos para realizar un diseño de casos múltiples.

5.2.3. Validez y confiabilidad.

Como ya dijimos, la validez de un estudio es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. La validez implica la relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como su coherencia lógica entre sus componentes. La validez se va desarrollando a lo largo de todo el estudio, en cada una de sus etapas.

Un caso tendrá resultados válidos si los procesos se monitorean de manera adecuada, desde el diseño del caso y el desarrollo del trabajo de campo hasta la preparación del informe.

Tal y como se hizo en el apartado anterior, en esta parte consideramos diversos criterios de validación. Se toman cuatro aspectos de la validez y que se aplican en general a los estudios empíricos en las ciencias sociales: a) validez de la construcción conceptual o del constructo, b) validez interna, c) validez externa y d) la confiabilidad. Cada uno de ellos se verá un poco más a detalle a continuación.

- a) La validez de los constructos implica el asumir que podemos medir, aunque de manera imperfecta, las construcciones conceptuales. Dicho de otro modo, suponemos que cierta construcción conceptual, como el compromiso organizacional, las tácticas políticas o el aprendizaje organizacional, realmente existen y la validez de dichos constructos son una medida de cuán bien se están midiendo, de cuán bien los fenómenos observados en las empresas corresponden a los fenómenos reportados en la teoría. Yin (2003) sugiere algunas tácticas para aumentar la validez de los constructos, mismas que fueron aplicadas en el presente estudio sobre la industria del calzado: utilizar múltiples fuentes de evidencia (no sólo la encuesta, sino la entrevista y el análisis de archivos que ya referimos), establecer una cadena de evidencia y hacer que el borrador del caso lo revisen informantes clave (tanto empresarios del sector como expertos en el tema externos).
- b) La validez interna es la lógica de la causalidad de un estudio explicativo y está relacionada con las inferencias que se realizan para determinar las causas de los fenómenos. Nosotros empleamos una de las herramientas más usadas para asegurar la validez interna de un estudio de caso: el análisis de series cronológicas (Trochim, 2006). Tanto para el análisis histórico, como para el método de casos, la verdad de un hecho se asigna con base en su probabilidad, más que en su plausibilidad o su mera posibilidad de ocurrencia; por probabilidad se entiende cuán verosímil resulta

que un hecho haya ocurrido o no, sobre la base de cierta evidencia. Dicha probabilidad es ponderada y evaluada; los investigadores deben aplicar su juicio y fundamentar sus razonamientos por medio de la literatura teórica e incluir su experiencia en el área. La validez interna se refiere, entonces, a la realización de inferencias sobre la ocurrencia de eventos que el investigador no vio personalmente sino que se enteró de los mismos mediante entrevistas o analizando archivos. En este trabajo, antes de aceptar una inferencia como válida nos preguntamos: ¿es correcta?, ¿estamos considerando todas las hipótesis rivales plausibles? (Yin, 2003)

- c) La validez externa establece el dominio al cual pueden generalizarse los hallazgos del estudio; en ocasiones se suele asociar la validez externa con la obtención de muestras estadísticamente representativas. En el estudio de caso, como vimos líneas arriba, la validez que nos interesa es la que lleva la generalización analítica, por medio de la cual los resultados se generalizan hacia una teoría más amplia, que nos permita identificar en el futuro otros casos en que los resultados del primero sean válidos. El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización (...) Se destaca la unicidad y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de éste último (Stake, 1999: 20).
- d) La confiabilidad demuestra que las estrategias y las acciones de un estudio pueden repetirse en otro momento y arrojar resultados similares. La confiabilidad está relacionada con la calidad de la medición; un estudio es más confiable en tanto mayor sea la consistencia de sus mediciones. Para asegurar la confiabilidad, en este capítulo y en el de resultados, reseñamos paso a paso las actividades que seguimos para realizar el estudio, tanto en la encuesta como en el caso.

Sin embargo, debemos tener presente posiciones alternativas ante la validación, como la de Weick (1989) quien afirma que las restricciones impuestas por los procesos de validación producen frecuentemente teorías triviales, ya que debilitan el proceso de creación de teorías, al restringir el papel que juegan la imaginación y el pensamiento especulativo. Según el autor, la contribución de la ciencia social no radica en el conocimiento validado, sino en la sugerencia de posibles relaciones entre variables que hacen cambiar las perspectivas. Desde esta perspectiva, la plausibilidad debe ocupar las pruebas de validez recomendadas normalmente y revisadas tanto en este epígrafe como en el previo, posición con la que estamos de acuerdo, siempre y cuando no se abuse de la validación confiriendo una autoridad absoluta el juicio del investigador.

Los resultados obtenidos de este ejercicio y aplicados a la empresa Exclusivos Nápoli así como las conclusiones y sugerencias de adaptaciones a la propuesta se muestran en el capítulo correspondiente a resultados y discusión.

6. RESULTADOS RELEVANTES Y CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

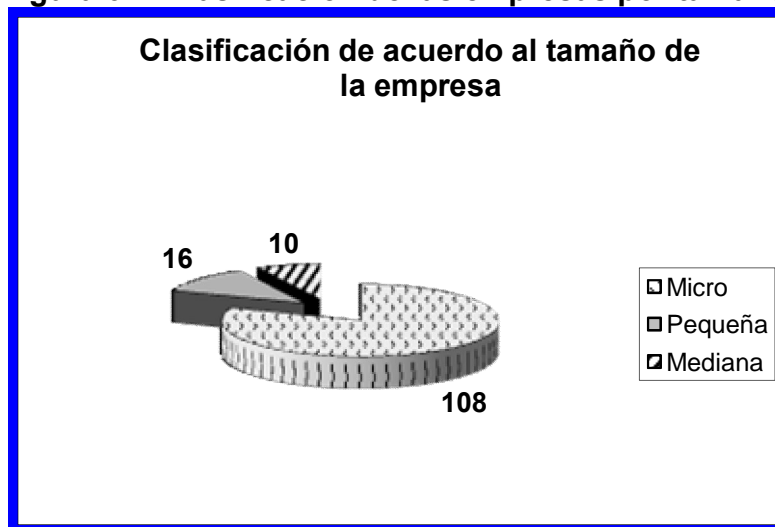
A continuación, exponemos los resultados obtenidos a lo largo de nuestra investigación. Se harán referencia a ciertas gráficas y tablas que se encuentran dentro del anexo 1 de este documento numeradas con las mismas siglas que son citadas en el presente apartado. Posteriormente enunciaremos nuestras conclusiones intercalándolas con las evaluaciones de las hipótesis planteadas en el capítulo primero del presente documento.

6.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA CUANTITATIVA.

6.1.1. Características de la población.

Ya habíamos anunciado desde la introducción que nos enfocáramos en la presente investigación solamente en la PyME. Dentro de esta clasificación, sabemos por las estadísticas oficiales (Secretaría de Economía, 2001), que la gran mayoría de estas empresas son micro (de entre 1 y 30 empleados); en nuestro estudio este tamaño representa un abrumador 80%, repartiendo el 20% restante entre la pequeña (31 a 100 empleados) y la mediana empresa (101 a 500 empleados).

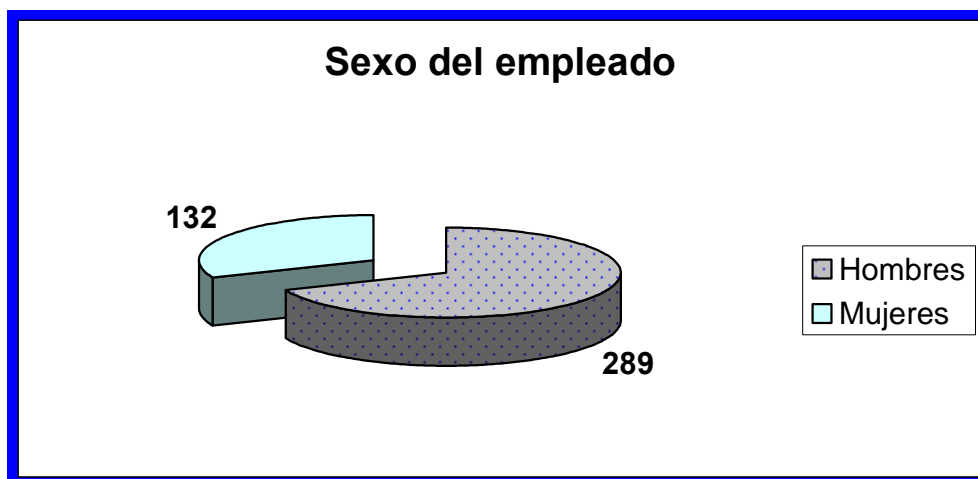
Figura 6.1. Clasificación de las empresas por tamaño



La figura 6.1 nos muestra la forma en que estuvieron distribuidas las empresas encuestadas. Podemos observar que al igual que nos indica el Censo de 1999, en nuestra población tenemos la mayoría de las empresas encuestadas registradas como micro (80.5%), en segundo lugar aparecen las pequeñas (11.94%) y las medianas representan el fragmento más reducido en número (7.46%).

De nuestra población casi el 69% de los encuestados resultaron varones dejando en comparación un porcentaje muy pequeño para las mujeres que laboran en estas empresas, apenas un 21% como lo podemos observar en la figura 4.19. El subsector calzado concretamente en manufactura de Jalisco, se ha caracterizado por la contratación primordialmente de hombres para su labor. En este apartado es importante destacar que el número de mujeres contratadas ha ido incrementando y eso se debe a que de acuerdo al CENSO del año 2000, el número de mujeres que son jefes de familia también ha incrementado. Aunado a esto, en entrevistas no estructuradas llevadas a cabo con empresarios y encargados de contratación de diversas PyMES del sector de estudio, nos comentaron que algunas de las características que hacen que se contraten más mujeres es que entre ellas existe mayor sentido de responsabilidad que en los varones debido a que muchas de ellas son madres solteras. Además de esta característica, se ha visto que los varones tienden más al ausentismo por exceso de bebidas alcohólicas y drogadicción que las mujeres.

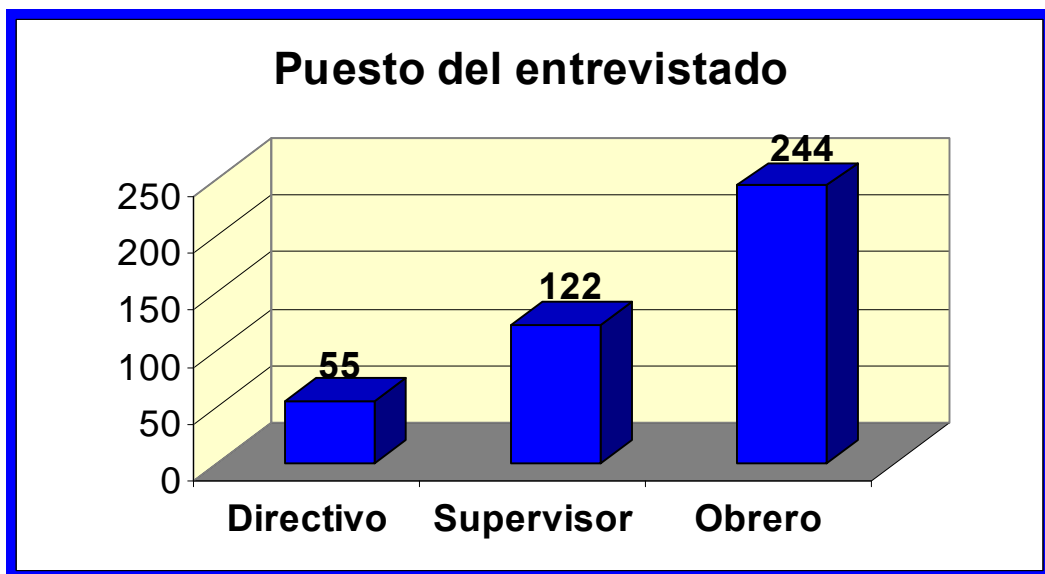
Figura 6.2 Sexo del empleado



Debido a que los encuestadores ya habían hecho cita con los responsables, fueron atendidos por los mismos en un buen número de los casos y dieron la oportunidad de que se aplicaran el resto de las encuestas a los obreros, es por ello que el 42% de los encuestados resultaron ser directivos o responsables directos como nos lo ilustra la figura 4.20. En este caso es

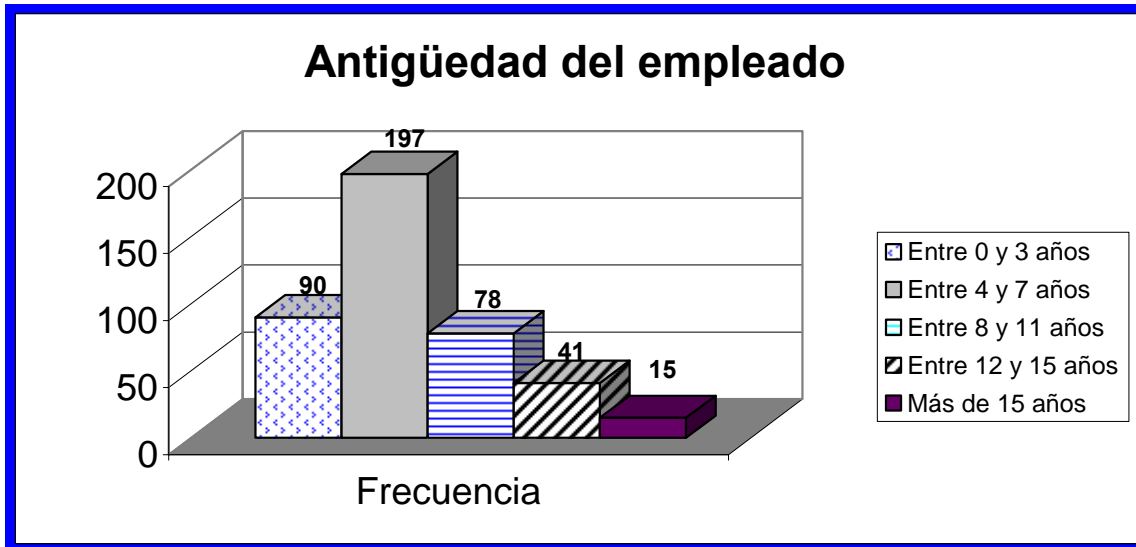
importante destacar que las personas que fueron a realizar las diversas entrevistas, normalmente notaron cierta reticencia por parte de las personas que ocupan puestos de responsabilidad en las empresas que aquellas que ocupan puestos de niveles operativos. Ello se debe en gran medida a que muchas de las micro y pequeñas empresas (en su mayoría) no están dadas de alta ni registradas en los padrones empresariales porque temen ser sancionadas por la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) o el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) al no tener asegurados a sus trabajadores y al no tener al corriente sus pagos de impuestos, esta problemática dificultó el contacto y acceso a más empresas. Incluso, se trató ir más allá en la población encuestada y se acudió al directorio telefónico 2002 para poder acceder a empresas que no están dadas de alta en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) ni en la Cámara de la Industria del Calzado, desafortunadamente tampoco por este medio fue posible acceder a más empresas dado que una vez que llegábamos al lugar que indicaba la dirección, nos encontrábamos con terrenos baldíos o bien con negocios que no tenían nada que ver con los datos de la empresa.

Figura 6.3 Puesto del entrevistado



La rotación de personal se puede observar en la figura 6.3; en ella podemos ver que entre 0 y 7 años se cuenta con un 68.2%, lo que nos permite inferir que la estabilidad y permanencia en un puesto no es algo realmente importante para los empleados de este sector (Rodríguez y Martínez, 1998). Lo anterior nos puede hacer pensar que el clima laboral de empresas que cuentan con una alta rotación puede modificarse, alterando también así a los empleados que se quedan y que desean mayor permanencia y seguridad dentro de la empresa. (Kopelman, Brief y Guzzo, 1990, James y James 1989).

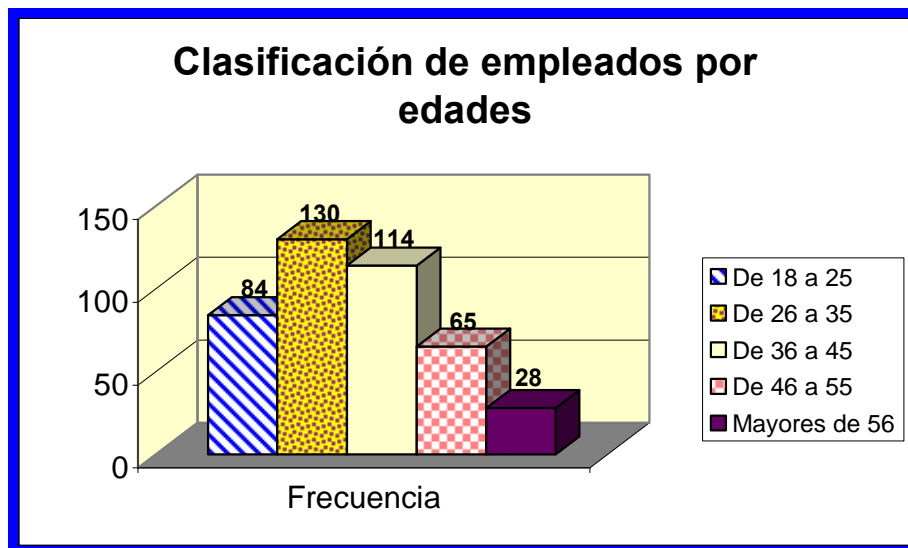
Figura 6.4 Antigüedad del empleado



Cuando se aplicó el instrumento de recolección de datos, se contaba solamente con que el 50.8% de los empleados eran menores a 36 años. Lo cual nos habla de empresas con gente muy joven. Sin embargo, el 49.2% restante nos habla de que no solamente le interesa a la PyME contratar o conservar gente joven, sino que mantiene a gente experimentada y con potencial de aportación hacia la empresa. Es decir estamos hablando en general de empresas muy equilibradas y así lo demuestra la figura 6.4.

Este equilibrio nos puede proporcionar un clima laboral propicio incluso para una capacitación por mentores ya que puede proporcionar la transmisión del conocimiento del personal muy experimentado hacia los empleados de nuevo ingreso, (Gitman y Mc. Daniel, 2001, Robbins, 2003) en este sistema se utiliza a un miembro más experimentado en el puesto que el aprendiz, generando así un clima laboral mucho más estable, dinámico y propicio tanto para el ajuste posterior a la contratación del empleado como para el desarrollo de competencias individuales por medio de la ciudadanía corporativa (Tepper, Lockhart y Hoobler 2000; Organ, 1990).

Figura 6.5 Clasificación de empleados por edades



6.1.2 Resultados sobre las hipótesis planteadas.

6.1.2.1 Resultados correspondientes a las hipótesis de investigación.

H₁ = Las competencias esenciales afectan de manera positiva a la innovación, al clima laboral y los resultados en la PyME.

Los encuestados resultaron en general ser mucho más sensibles a los recursos que provocan la obtención de estas competencias que a aquellas cuestiones menos tangibles. En este punto, coincidimos con Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) en que en la percepción del empleado es mucho más palpable en aquello que se obtiene de la línea de producción y con lo que se encuentra más relacionado que con aquello que no incumbe directamente a esta área. Es importante destacar que estas conclusiones se refieren particularmente al 87% de la población ya que 58% resultaron ser obreros y el 19% supervisores de primera línea, aún con ello, sus percepciones fueron muy similares, ya que en cuestión de competencias, cada uno de los entrevistados determinó que estas competencias eran las más relevantes, y reiteramos que ello se debe a que las empresas a las que acudimos son manufactureras.

Otro de los grupos de competencias esenciales que destaca como parte importante en la percepción de los empleados, son las relacionadas con el desarrollo del personal, que se encuentran estrechamente ligadas al clima que perciben los empleados independientemente del puesto en que se desarrollen. Schvarstein (2003) al igual que Bergenheogwen et. al (1997) ponen al empleado como parte importantísima en el desarrollo de las competencias

esenciales de la empresa. Estos autores extranjeros al igual que Arias Galicia (2001) nos dicen que es fundamental desarrollar las competencias individuales para poder pasar a generar competencias para la empresa. Estas últimas se podrán lograr solo a través de los individuos quienes sean competentes dentro de su lugar de trabajo. También nos mencionan ambos autores sobre la necesidad de que el individuo se perciba a sí mismo como parte de una empresa que lo valora y en la cual el clima laboral juega un papel muy importante.

Podemos observar en los cuadros 7.1, 7.2 y 7.3 ¹ cómo destacan particularmente las competencias que nosotros clasificamos como pertenecientes a los procesos productivos y su relevancia al cruzarlas con el clima laboral donde sobresalen los aspectos de apoyo del supervisor con .810 lo cual indica una correlación fuerte, la claridad del rol con .777 y el reconocimiento con .572. Lo anterior nos permite pensar que los empleados detectan que estas dimensiones del clima laboral son las más relevantes para que se gaste una capacidad productiva en la empresa, donde si se cuenta con dichas herramientas en el lugar de trabajo, se podrá lograr que incrementen las competencias en este tipo de procesos. Todo lo anterior nos da como resultado que estas competencias sean las que los empleados mencionan como más importantes, justamente porque laboran para un sector manufacturero. Aquellas competencias que no están directamente relacionadas con la manufactura no dejan de ser relevantes para los empleados, sin embargo pasan a un segundo término de acuerdo a lo obtenido, ya que no se consideran parte de otras funciones fuera de las que están relacionadas con la manufactura.

Por su parte, en la percepción de las competencias enfocadas a procesos productivos y su alta correlación (.827) con la voluntad para experimentar hay que comentar que este tipo de variables son percibidas por los empleados como algo muy importante ya que destacan que aún cuando su empresa es muy competente en cuestiones que tienen que ver con los procesos que estos mismos empleados utilizan cotidianamente, también tiene implícita la capacidad de experimentar provocando así la participación y la forma en que ellos podrán mejorar los procesos a los que están expuestos como parte de su labor. Los empleados se perciben como parte de una empresa que aún cuando es potencialmente competente en procesos productivos, no se siente dueña de un liderazgo permanente y como prueba de ello, permite que exista esa voluntad para experimentar en pro de la mejora continua. (Lei, Hitt y Bettis, 1996)

Es interesante destacar asimismo que las competencias que se enfocan al desarrollo del personal (.804) y aquellas que se enfocan a los procesos productivos (.714) tienen una influencia muy grande en la obtención de los resultados, primordialmente aquellos que son financieros. En este sentido, si el empleado percibe que su empresa es muy competente en asuntos relacionados con producción y que sobresale por ser una empresa que capacita y desarrolla a su personal, estos dos factores en su percepción apoyarán su desarrollo y sentido de pertenencia hacia la empresa provocando mayor productividad lo que impactará

¹ Los cuadros con la comparación entre medias y cuadros de anova, se localizan en el Anexo 1, capítulo 7. Se pueden identificar los cuadros contenidos en este anexo por el inicio con el número 7 al mencionarlos en el texto. No se encuentran en este apartado por cuestiones de espacio.

positivamente en los resultados de la misma, primordialmente financieros. (Garza 1995, Brown y Leigh, 1996)

Estamos comprobando también mediante los resultados del análisis paramétrico, la relación que existe entre la percepción de los componentes de las competencias esenciales y la percepción de los componentes de la innovación. A este respecto tenemos que comentar que aún cuando todas las correlaciones entre estas variables fueron positivas, hay que destacar que la correlación entre las competencias enfocadas al entorno y las variables voluntad para experimentar (.923) y voluntad para correr riesgos (.781) fueron las que obtuvieron resultados más significativos (Cuadro 7.3).

Lo anterior pone de relieve que los empleados perciben que su empresa es muy competente en el establecimiento de una relación con sus clientes y con sus proveedores pero que además se percibe que el fortalecimiento de este tipo de relaciones provocará que se pueda tener una voluntad para experimentar y que se ejerza además la voluntad para correr riesgos lo que puede implicar que los empleados perciben que su empresa es capaz de arriesgarse por conseguir una ventaja competitiva en cuestiones de relación con el entorno tal vez experimentando con la capacitación de proveedores o bien con diversas técnicas en atención al cliente provocando así relaciones más duraderas que generen mayor innovación y a la larga una ventaja competitiva para la empresa. (Prahalad y Bettis, 1986).

Por otro lado, cabe mencionar la alta influencia que tienen la percepción de las competencias enfocadas a la relación con el entorno en los resultados de la empresa (.579 y .975) . Los empleados, no importando el nivel organizacional donde trabajen, perciben claramente la relación de la empresa tanto con sus clientes finales como con sus proveedores, a ello se debe que también perciban un mejor o peor trato en su momento como esos consumidores finales o conozcan a alguna persona que tiene contacto con su empresa. Esto tiene que ver particularmente con el nivel de atención que tiene su empresa con todos aquellos agentes.

Es de mencionar que las competencias esenciales en todas sus divisiones, al ser relacionadas en la percepción de los empleados con los resultados de la empresa (tanto generales como financieros), demostraron que si existe una relación y que esta es percibida claramente ya que relacionan estas competencias y su dominio con los resultados positivos o negativos que pueda obtener la empresa.

En base a los resultados obtenidos, los encuestados perciben una relación entre la competencias y los resultados, debido principalmente a que como indican Van Der Heijden (1998), Hitt, Hoskisson e Ireland (1999) y Prahalad y Hamel (1996), la base de un mejor desempeño y, por lo tanto, la obtención de mejores resultados además del desarrollo de ventajas competitivas de la empresa, deberán estar fundamentadas en la detección y desarrollo de las competencias esenciales de la misma.

Cuadro 6.1 Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre competencias, innovación, resultados y clima laboral

		Competencias	Innovación	Resultados	Clima laboral completo
Correlación de Pearson	Competencias	1.000	.310	.782	.841
	Innovación	.310	1.000	.228	.470
	Resultados	.782	.228	1.000	.891
	Clima laboral	.841	.470	.891	1.000

Al aplicar el análisis de regresión múltiple (Cuadro 6.1), los resultados nos muestran una muy alta correlación entre las competencias con los resultados (.782) y con el clima laboral (.841), tomando en cuenta todas las dimensiones de cada variable. En relación con la innovación, las competencias muestran una correlación débil (.310).

Cuadro 6.2 Coeficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple (a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Std. Error	Beta				Toleran.	VIF
1	(Constante)	1.023	.086			11.871	.000		
	Innovación	-5.478E-02	.019	-.092		-2.928	.004	.678	1.475
	Resultados	8.144E-02	.055	.091		1.479	.140	.179	5.601
	Clima laboral completo	.701	.058	.403		11.988	.000	.150	6.645

a Variable dependiente: Competencias

En la tabla de coeficientes relacionados con el análisis de regresión realizado (Cuadro 6.2) vemos que el clima laboral, con un coeficiente estandarizado beta de .403 y un nivel de significancia de .000, es un buen predictor de las competencias, lo que nuevamente reafirma su alta correlación. Por su parte los resultados muestran un nivel de significancia menor (.140) pero con un mejor coeficiente beta (.091), por lo que también resulta en una alta correlación. Nuevamente la variable innovación muestra los resultados más bajos.

H2 = El clima laboral influye de forma positiva en las competencias esenciales, en los resultados de la empresa y en la innovación de la PyME.

Al respecto de la segunda hipótesis, además de los hallazgos ya revisados, encontramos que la claridad del rol y el reconocimiento son dos variables que a juicio de los encuestados son relevantes para poder impactar a la obtención, clarificación y desarrollo de competencias esenciales como son aquellas que tienen que ver con el entorno y aquellas que están relacionadas con el personal.

Como parte de una de las hipótesis planteadas al inicio de este estudio, supusimos que todas las variables del clima laboral tendrían relación con todas las competencias esenciales de la empresa, esta idea queda desechada en el momento en que solamente algunas de ellas tienen una relación significativa como las que ya se han mencionado. Sin embargo, al analizar estas relaciones es importante mencionar que las competencias esenciales de la empresa podrán desarrollarse en su mayoría si los actores que intervienen en dicho desarrollo se encuentran inmersos en un contexto que les permita su crecimiento, esto es dentro de un clima laboral que sea propicio. (O'Reilly, 1989, Pattanayac, 2002).

En el cuadro 7.5 (Anexo 1) podemos observar la forma en que el apoyo del supervisor y la claridad del rol impactan a las dimensiones de la innovación. Por un lado, vemos que ambas variables son de vital importancia en la percepción de la voluntad para experimentar (.896 y .824) y la voluntad para correr riesgos (.719 y .745). Esto significa que el empleado realmente percibe que el apoyo de su supervisor y la claridad en el rol que desempeñan afectarán de una forma positiva a su voluntad para experimentar y su voluntad para correr riesgos y en mucho menor medida a la fama de innovadora (.151 y .046) que tenga su empresa y el ciclo de tiempo para la innovación (.109 y .053) que en ella se desarrolle (Brown y Leigh, 1996; Scarpello y Vandenberg, 1987)

Existe una correlación muy fuerte entre el apoyo del supervisor y la percepción de las competencias esenciales enfocadas al entorno (.885). A este respecto, nos estamos refiriendo a la relación con los proveedores y las relaciones con los clientes. Si en su mayoría (58%) los entrevistados son personal operativo, es claro que la forma en que el supervisor les brinda su apoyo es fundamental para desarrollar mayor confianza en la relación que se mantiene tanto con los clientes como con los proveedores, esto es, la confianza que tiene el empleado en lo que su empresa hace para relacionarse positivamente con los agentes externos. (Spector, 1997; Saleme, Rouquette y Pérez, 2001)

La claridad del rol es el grado de precisión en la descripción de las funciones y expectativas de un puesto específico, esto significa que de existir una descripción pobre de este rol, probablemente se incrementará el grado de estrés y la productividad se verá afectada negativamente. De ahí lo importante de la alta correlación existente entre esta variable y tres de los cuatro grupos de competencias como son el desarrollo del personal (.652), los procesos productivos (.777) y la relación con el entorno (.910). En el cuadro 7.1 estos números nos indican que es fundamental que el empleado tenga el conocimiento de qué es exactamente lo que debe de hacer en su puesto para poder aportar en el desarrollo de las

competencias y así poder aportar también en el logro de las metas organizacionales. (Pattanayak, 2002, Breaugh y Colihan, 1994)

Zepeda (1999) afirma que es de vital importancia que el clima organizacional sea suficientemente robusto para poder apoyar estrategias que permitan lograr obtener mejores resultados para la empresa. Coincidimos con el autor en esta afirmación ya que como se pone de manifiesto en nuestro estudio, estamos encontrando una relación muy fuerte entre las variables que representan el clima laboral y aquéllas relacionadas con las competencias de la empresa.

En el cuadro 7.4 podemos observar que todas las dimensiones del clima laboral tienen una influencia positiva en los resultados tanto financieros como generales de la empresa en la percepción de los empleados. La percepción de los empleados en cuanto a clima laboral, sobre todo si éste es favorable, tiene un impacto directo en la productividad y por ende en los resultados de la empresa. Esto se ha mencionado varias veces a lo largo del marco teórico precisamente en la parte correspondiente a clima laboral, diversos estudios conducidos al respecto confirman la señalada relación entre ambas variables (Garza, 1995; O'Reilly, 1989).

Entre las dimensiones relevantes a comentar por ser baja la relación que guardan con los resultados, son la de contribución personal (.413 y .290) y la expresión de los sentimientos (.342 y .114), destaca ésta última. Esto es debido a que a los empleados no les interesa realmente compartir sus sentimientos hacia la empresa y tampoco las cuestiones personales. Por otro lado, los empleados no ven la relación que este tipo de comunicación puede guardar con los resultados que la empresa puede obtener. En este sentido, el empleado se manifestó reservado y no consideró en general que tuviera mucho que ver una variable con la otra.

Si el empleado se encuentra en un ambiente laboral donde el apoyo por parte de su supervisor y la claridad para realizar sus labores cotidianas se ponen de manifiesto, entonces su voluntad para experimentar y mejorar la productividad en su labor, al igual que su voluntad para correr riesgos, se podrán desarrollar. De la misma forma, la percepción del empleado sobre el reconocimiento que puede obtener por aportar ideas nuevas y experimentar con ellas y además correr el riesgo de equivocarse, pero apoyado por su productividad (Plunkett y Attner, 1994).

Dados todos los análisis de las dimensiones de cada variable, podemos decir que, efectivamente y como se desprende de los datos estadísticos, el clima laboral que se establece en las PyMES del sector calzado del estado de Jalisco afecta directamente al desarrollo de la innovación, las competencias esenciales y a los resultados de las empresas suscritas a este sector.

Cuadro 6.3 Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre clima laboral, competencias, innovación y resultados.

		Clima laboral completo	Competencias	Resultados generales	Innovación
Correlación de Pearson	Clima laboral completo	1.000	.841	.891	.470
	Competencias	.841	1.000	.782	.310
	Resultados generales	.891	.782	1.000	.228
	Innovación	.470	.310	.228	1.000

Cuadro 6.4 Coeficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple (a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados B	Std. Error	Coeficientes estandarizados Beta	T	Sig.	Estadísticas de colinealidad Toleran.	VIF
1	(Constante)	-.681	.092		-7.396	.000		
	Competens.	.573	.035	.500	16.422	.000	.458	2.184
	Resultados generales	.422	.033	.375	12.624	.000	.480	2.082
	Innovación	.156	.015	.230	10.600	.000	.904	1.106

a Variable dependiente: Clima laboral completo

Tanto en el análisis de regresión múltiple (Cuadro 6.3) como en los coeficientes relacionados a dicho análisis estadístico (Cuadro 6.4), podemos apreciar muy altas correlaciones entre el clima laboral con las competencias (.841) y con los resultados (.891), además de una moderada correlación con la innovación (.470). Todos los coeficientes estandarizados beta tienen un nivel de significancia de .000, lo que significa que las competencias, los resultados y la innovación son buenos predictores del clima laboral.

H3 = La innovación influye de manera positiva en los resultados de la empresa

Podemos observar en la tabla 7.6 (anexo 1) la poca relación que guardan dos de las dimensiones de la innovación en general con los resultados de la empresa. Nos estamos refiriendo, en particular, a la fama de innovadora (.444) y al ciclo de tiempo para la innovación (.111). La primera con una correlación mediana y la segunda con una relación definitivamente débil. Esto nos dice que la percepción de los empleados al respecto es que la empresa donde laboran tiene una fama de innovadora relativa, puede deberse a que la empresa en particular fabrique diversos tipos de calzado y que en alguno de ellos, por ejemplo de caballero sea mucho más reconocida que con la línea de dama; por otro lado, esta empresa es percibida como que tampoco cuenta con un ciclo de tiempo para la

innovación que sea suficientemente corto. Pero a pesar de estos números, sería claro decir que en la percepción de los empleados ambas variables no son relevantes para la obtención de resultados favorables tanto financieros como generales (Nystrom, 1990, Mumford, 2000).

Sin embargo, las variables que en opinión de los empleados son percibidas como muy relevantes en la obtención de resultados y que son pertenecientes a la innovación son: voluntad para experimentar y la voluntad para correr riesgos. En ambos casos, se ha visto la relación de dichas variables con otras como las dimensiones de las competencias esenciales y las dimensiones del clima laboral. En general, los empleados perciben que las cuestiones que les permiten a su empresa ser competente en innovación tienen más que ver con el apoyarlos a ellos en cuestiones de experimentar en su lugar de trabajo y la motivación por parte de sus superiores a equivocarse en pro de obtener mejores resultados tanto para ellos de forma individual, como para la empresa en general (Frederickson, 2000).

Lo anterior nos permite confirmar la tercera hipótesis solamente en parte, ya que como hemos comentado, solamente algunas de las dimensiones de la innovación son las que tienen relación con los resultados. Sólo dos de las dimensiones de la innovación realmente tienen un impacto en los resultados: la voluntad para experimentar (.589 y .977) y la voluntad para correr riesgos (.532 y .757). En ambos casos es muy posible que se deba a que los empleados perciben que la empresa para la cual trabajan es mucho más eficiente realizando copias tanto de productos terminados como de procesos de otras empresas que arriesgándose a iniciar un verdadero esfuerzo de innovación al interno de su empresa.

Cuadro 6.5 Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre innovación y resultados.

		Innovación	Resultados generales
Correlación de Pearson	Innovación	1.000	.228
	Resultados generales	.228	1.000
	Resultados generales	.000	.

El análisis de regresión múltiple (Cuadro 6.5) nos muestra una correlación débil entre la innovación y los resultados generales (.228).

Cuadro 6.6 Coeficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple (a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados B	Std. Error	Coeficientes estandarizados Beta	T	Sig.	Estadísticas de colinealidad Toleran.	VIF
1	(Constante)	1.031	.297		3.476	.001		
	Resultados generales	.378	.079	.228	4.790	.000	1.000	1.000

a Variable dependiente: Innovación

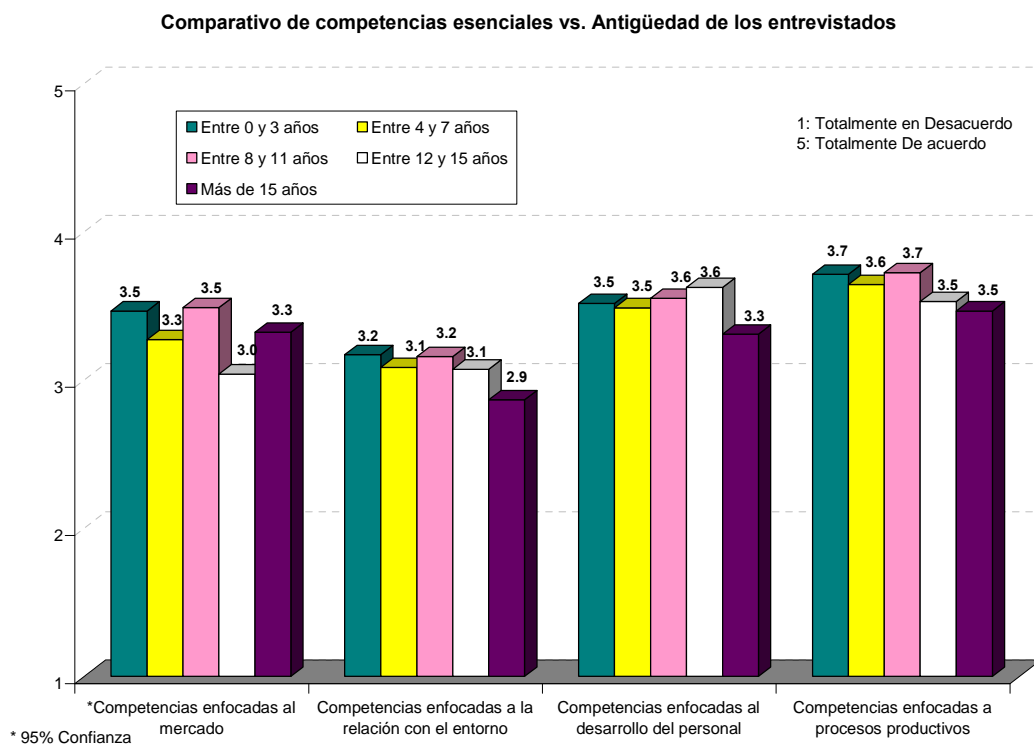
Los coeficientes correlacionados con el análisis de regresión múltiple (Cuadro 6.6) nos muestran que la variable resultados tiene una significación de .000 y por lo tanto es un buen predictor de la innovación.

6.1.2.2 Resultados del análisis entre variables principales y variables categóricas.

Pese a que en esta industria se cuenta con una tasa muy alta de rotación y que las características de los empleados no son de aquéllos que puedan ser muy competitivos, (Arechavala y Madrigal, 2003, SE, 2004) los empleados que cuentan con mayor experiencia sí detectan que el ser mucho más eficientes y el haber podido detectar y desarrollar las competencias esenciales que demanda su labor cotidiana puede ejercer una influencia positiva en el clima que se genere en la empresa.

Como podemos observar en la figura 6.6, se detectó una diferencia estadísticamente significativa (.009) entre las competencias enfocadas al mercado y la antigüedad de los empleados. La edad no representó ningún tipo de relación con las competencias (Ver cuadros 7.29 y 7.30). Sin embargo, la antigüedad del trabajador sí resultó un factor estadísticamente relacionado, ya que efectivamente no se trata de los años de vida del empleado sino de los años que le haya dedicado a la organización (ver cuadros 7.31 y 7.32). Esto nos permite afirmar que el tiempo que los empleados han estado involucrados en la empresa les genera una perspectiva diferente hacia ella, reconociendo que ellos mismos han desarrollado mayores y mejores habilidades y competencias para mejorar su propio trabajo. Sí existe dentro de la empresa una tasa baja de rotación de personal. Es muy probable que exista una mayor percepción acerca de las competencias esenciales por parte de los empleados (Rodríguez y Martínez, 1998).

Figura 6.6 Comparativo entre medias de las dimensiones de las competencias esenciales y la antigüedad de los empleados.

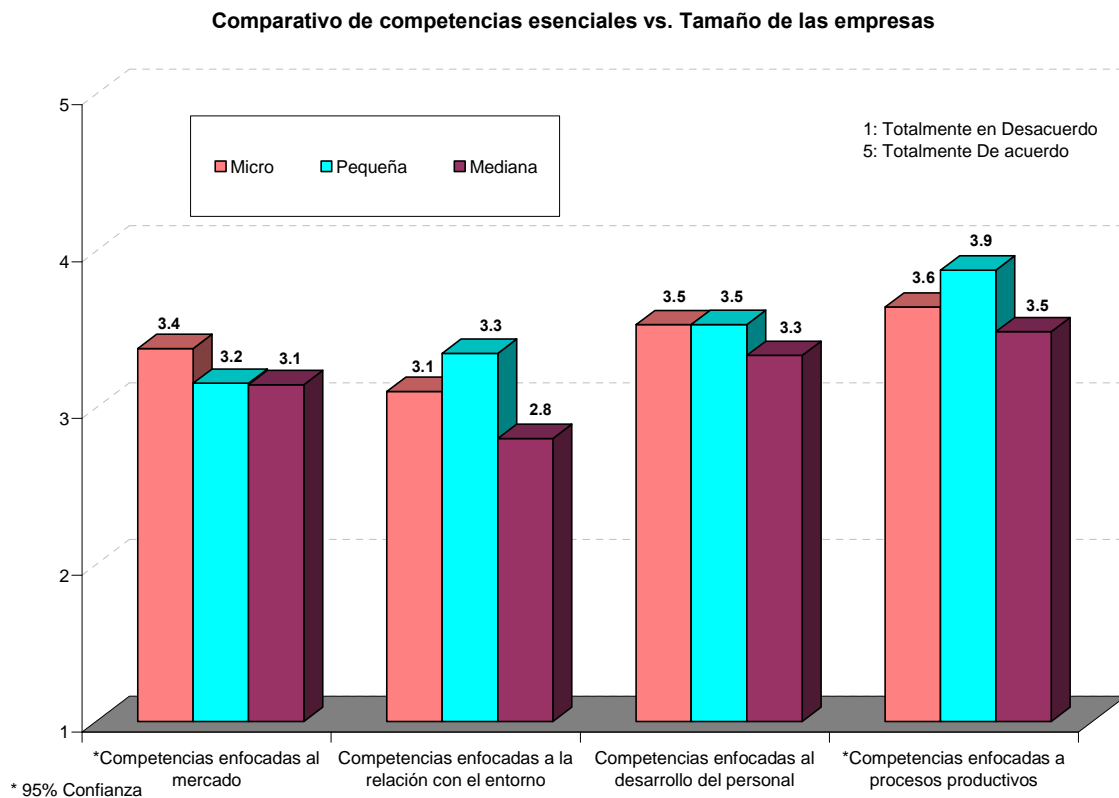


De acuerdo a lo esperado, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el sexo del empleado y su percepción de las competencias esenciales o esenciales de la empresa en ninguno de sus componentes, según se recoge en los cuadros 7.33 y 7.34. Posiblemente, esto se deba a que el índice de mujeres que trabaja es mucho menor al de los varones, como señalamos en apartados anteriores. Por otro lado, contrario a lo que hubiésemos pensado, el nivel jerárquico al cual pertenecen los empleados no obtuvo ninguna relación estadísticamente significativa con la percepción de ninguno de los grupos de competencias esenciales de la empresa, tal y como se observa en los cuadros 7.35 y 7.36. Esto nos indica que no existe una relación entre el puesto que el encuestado ocupa y la percepción de las competencias que él mismo adquiere y que transmite a la empresa. Sin embargo, cada nivel organizacional está adquiriendo y desarrollando diferentes competencias de acuerdo a su nivel y experiencia, pudiendo aportar en mayor grado estas competencias adquiridas en diferentes áreas a medida que el nivel organizacional incrementa (Lei, Hitt y Bettis, 1996, Bergenhenegowen et. al, 1997).

En nuestro estudio, encontramos una diferencia estadísticamente significativa entre las competencias enfocadas al mercado (.053) y aquellas enfocadas a procesos productivos

(.019) al analizarlas con el tamaño de empresa (véase cuadros 7.27 y 7.28 del anexo 1). Pudimos observar, tal y como se recoge en la figura 3.8, que en la micro empresa las competencias enfocadas al mercado toman mayor relevancia que en la pequeña o mediana empresa. Posiblemente se deba a que al ser mucho menos empleados, éstos son también mucho más sensibles a cualquier cambio que se perciba con respecto a la forma en que su producto se puede desplazar en el mercado. Por otro lado, pudimos observar que la pequeña empresa le da mayor relevancia a aquellas competencias orientadas a los procesos productivos. Esto puede encontrar su explicación en que este tipo de empresa, como se mencionó con anterioridad, se encuentra muy orientada al desarrollo y mejora de este tipo de procesos y al crecimiento, con objeto de convertirse en una empresa de mayor tamaño, con controles de calidad e incremento en su productividad.

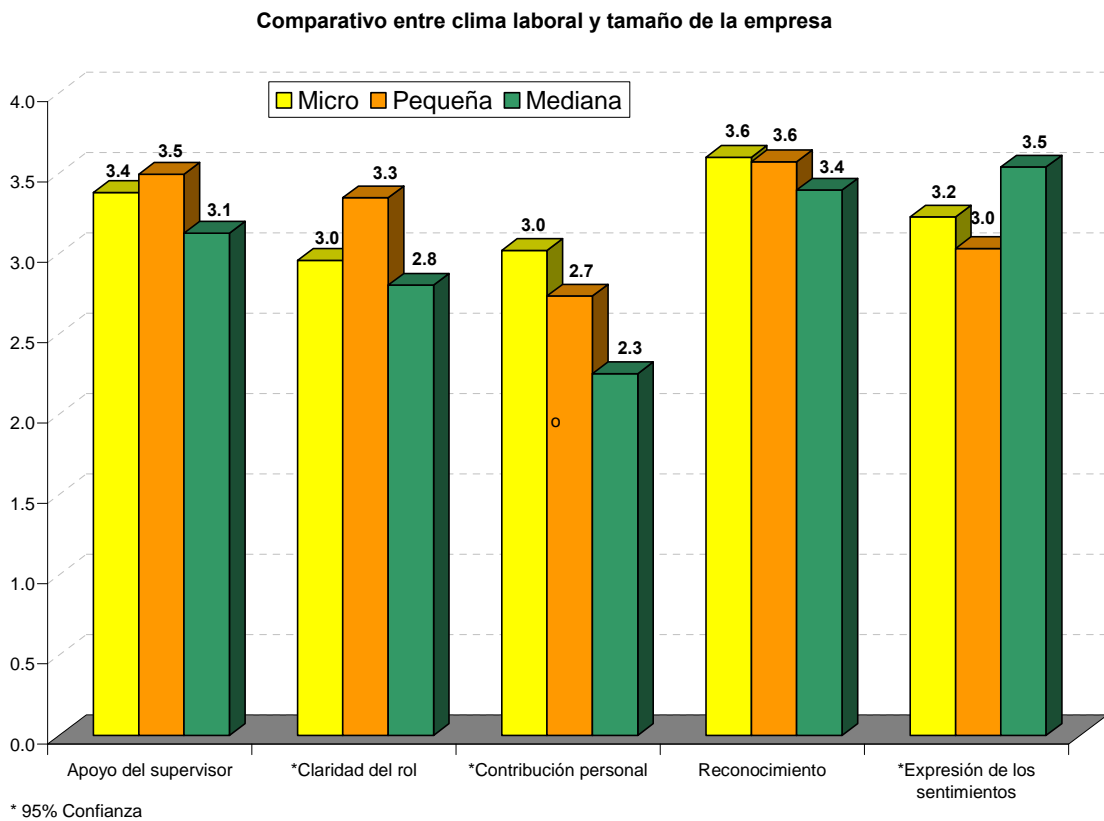
Figura 6.7 Comparativo de medias entre la variable de competencias esenciales y el tamaño de la empresa.



De acuerdo con otro tipo de análisis estadísticos realizados y según se muestra en la figura 6.7, se encontró una diferencia estadísticamente significativa (.002) entre la contribución personal y el tamaño de la empresa. Esto nos indica una relación entre la percepción de este factor del clima organizacional con el número de empleados trabajando (cuadros 7.7 y 7.8 del anexo 1) En otras palabras, la percepción de la contribución personal se encuentra ligada al tamaño de la organización, particularmente en la micro empresa (cuadro 7.7). En este sentido, se observa que la media es más alta en relación con la pequeña y la mediana

empresa. Sin embargo, la claridad del rol y el apoyo del supervisor son más altas que en la pequeña empresa. Estos resultados coinciden con la percepción acerca de que cuanto menor sea el número de empleados, más cercana será la relación que se genere por parte de estos y los directivos de la empresa (Derossi, 1977, Camp, 1995). Curiosamente, en la expresión de los sentimientos, la media más alta se obtuvo en la empresa mediana. Esto probablemente se debe a que al ser mayor el volumen de empleados en dicha empresa, el expresarse libremente se diluye en comparación con el comportamiento que se debe observar en empresas de menor tamaño donde prácticamente todos los empleados se conocen entre sí.

Figura 6.8 Comparativo de medias entre tamaño de empresa y las dimensiones del clima laboral.



Solamente se encontró una diferencia estadísticamente significativa entre la variable contribución personal con la antigüedad del empleado. Podríamos interpretar esta situación como la existencia de una relación entre el número de años que ha pasado el trabajador en la empresa con la percepción del mismo sobre el nivel de trascendencia de su labor (cuadros 7.11 y 7.12). Se encuentra la diferencia más clara entre los empleados que llevan de 8 a 11 años trabajando en la empresa, lo cual nos indica que en un nivel medio de antigüedad es cuando la contribución personal es más valorada, mientras que entre 12 y 15

años este factor ya no es tan relevante. La permanencia de los empleados de la industria del calzado jalisciense es relativamente pequeña, por lo que es este factor lo que está propiciando que los empleados con mayor antigüedad sean los que perciben que su labor ha aportado más a la empresa (Arechavala y Madrigal, 2003).

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el sexo del empleado y las dimensiones del clima organizacional. Sin embargo, podemos observar que las medias más altas tanto para hombres como para mujeres se obtuvieron en el componente de reconocimiento. Este dato nos permitiría inferir una posible relación en la que dicho componente es mucho más relevante, tanto para hombres como para mujeres, que otras variables (véase cuadros 7.13 y 7.14). De hecho, esta variable es más relevante para los hombres que para las mujeres aunque no por mucho. Posiblemente los hombres requieran mayor reconocimiento que las mujeres por el rol que les toca jugar dentro de nuestra sociedad.

También a este respecto contribuye que las mujeres en porcentaje en Jalisco solamente trabajan el 46.67% de un total de 2,093,384 que se encuentran en edad productiva, es decir, de 18 años en adelante. En el caso de los hombres, de un total de 1,833,459 que se encuentran en el mismo rango de edad, trabajan el 87.01%. Es decir, se les proporciona mucho más trabajo a los varones que a las mujeres y primordialmente en el área de nuestro estudio, aunque esto está cambiando a decir de algunos empresarios (SEIJAL, 2004).

Contrario a nuestras expectativas, no encontramos relaciones estadísticamente significativas entre el puesto y el clima laboral. Suponíamos al inicio de nuestro estudio que habría diferencias significativas entre la percepción de un supervisor o un dueño con lo que podría opinar del clima laboral un empleado de primera línea, pero esto no se demostró en el estudio. Suponemos que lo anterior se debe sobre todo a la definición de clima organizacional donde involucra a todos los empleados de una organización y que se define como un conjunto de percepciones individuales de las características del medio ambiente de trabajo (Burke, Borucki y Kaufman, 2002). Bajo esta premisa, todos percibirán los mismos rasgos independientemente del nivel organizacional en que trabajen.

Por otro lado, el análisis de medias nos indica una puntuación más alta en la variable reconocimiento independientemente del nivel jerárquico. Esto nos indica que es muy relevante que el reconocimiento se haga patente, independientemente del puesto que el trabajador ocupe dentro de la empresa, según se muestra en los cuadros 7.15 y 7.16. Lo anterior se ve reforzado con los resultados del estudio realizado por Saleme, Rouquette y Pérez Barroso (2001), donde se destaca lo relevante de tener un clima organizacional favorable que permita que los empleados se puedan sentir motivados mediante la satisfacción de su necesidad de logro y reconocimiento.

No se encontraron diferencias estadísticamente representativas entre la edad de los encuestados y la percepción de la innovación (cuadro 7.20). Las puntuaciones medias más altas se registran nuevamente en el componente denominado fama de innovadora (cuadro 7.19). y es particularmente importante este rubro para empleados con más de 56 años, es

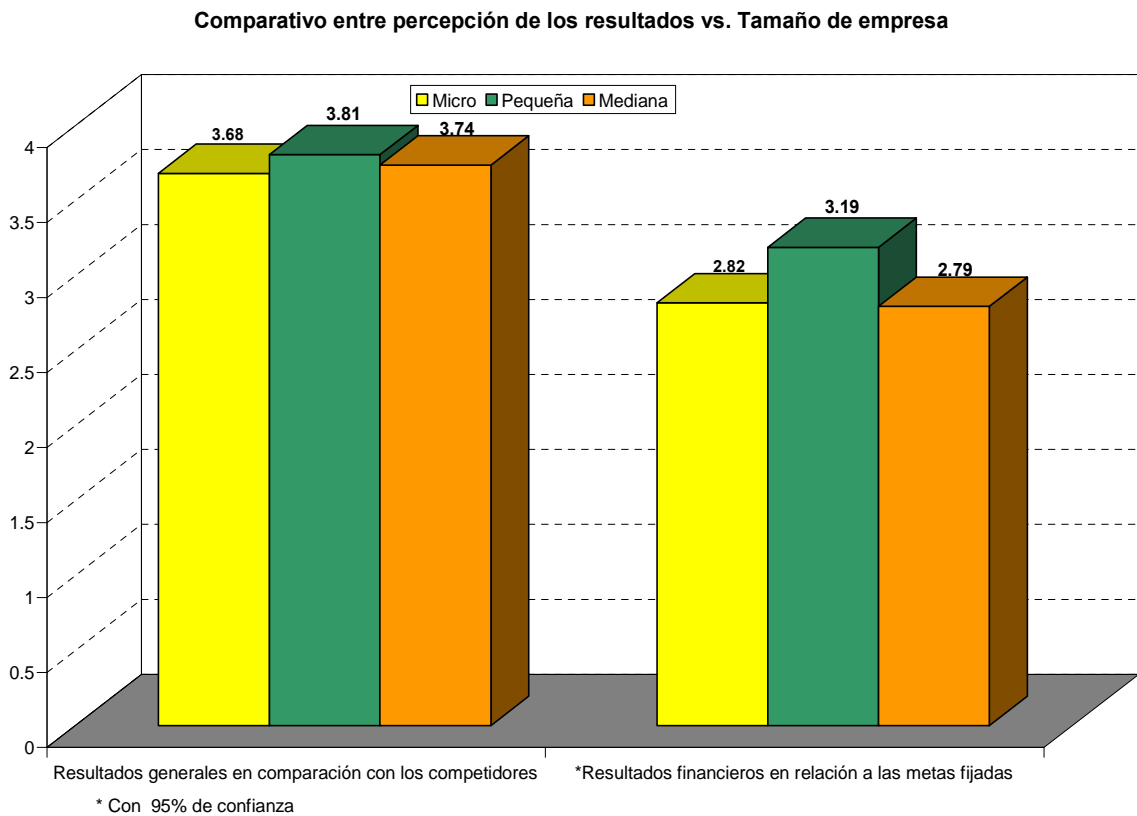
decir, que han tenido oportunidad de trabajar en otras empresas y valoran mucho el hecho de estar trabajando en una empresa que goce de fama sobre todo en el rubro de innovación (O'Reilly, 1989).

Contrariamente a lo que hubiéramos esperado, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre la antigüedad del empleado y la percepción de la innovación de su empresa (cuadros 7.21 y 7.22). Aún cuando en el análisis de la variable "edad" sí obtuvimos una marcada percepción en las media de ciclo de tiempo para la innovación, en este caso, la antigüedad del empleado no marca la diferencia en la percepción de la empresa en su rubro de innovación. Sin embargo, sí se encuentra una diferencia en el análisis de medias en los empleados entre 12 y 15 años de antigüedad. Esto nos marca al menos un indicio de que para los empleados con mayor permanencia en la empresa, sí es relevante el que esta tenga fama de innovadora.

Nuevamente, encontramos una ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre el nivel jerárquico del empleado y la percepción de la innovación. Podríamos inferir de este resultado que sin importar el puesto, los empleados de este sector no le otorgan importancia al factor innovación. Sin embargo, en el análisis de medias, encontramos que para quien sí es importante, aún cuando sea solamente en tener la fama de innovadora, es para los puestos de supervisor.

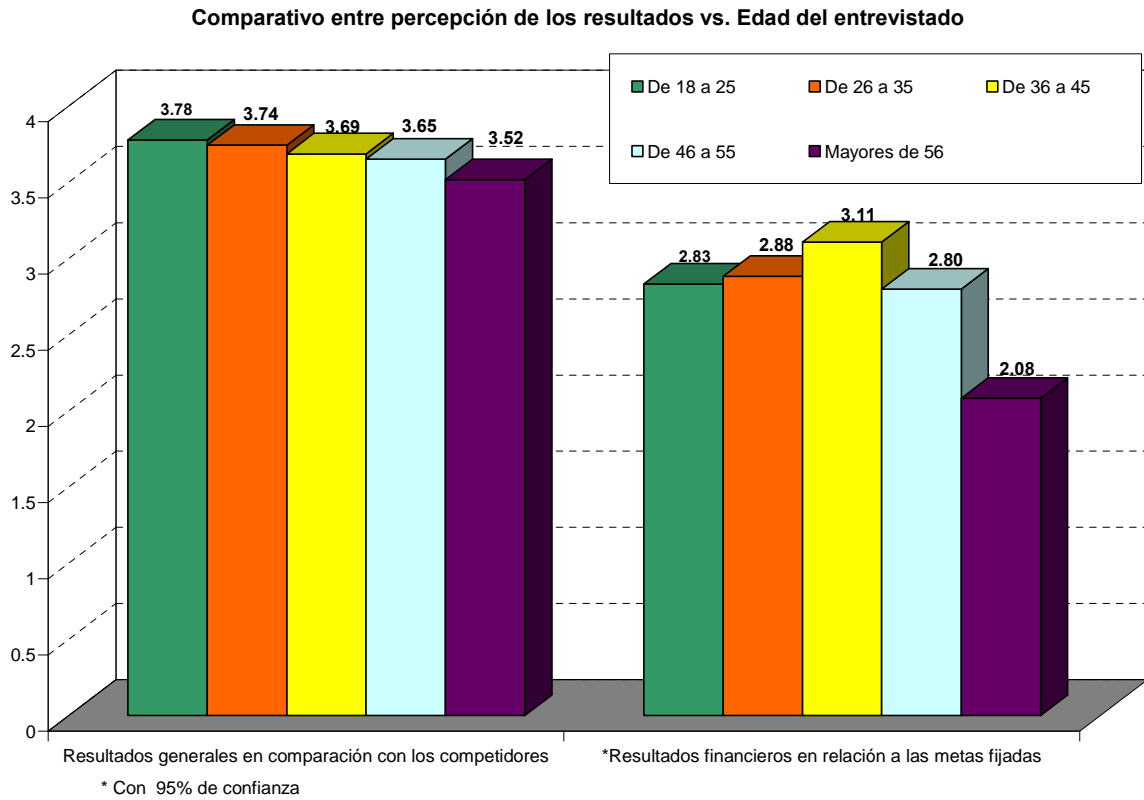
Al analizar las dimensiones de los resultados con cada una de las variables categóricas, no encontramos diferencias estadísticamente significativas (véase cuadros 7.37, 7.38, 7.39, 7.40, 7.41, 7.42) más que con las variables clasificación de empresa por tamaño y edad del entrevistado. En este aspecto, es importante resaltar que ambas variables fueron estadísticamente representativas solamente con los resultados financieros de la empresa, dejando fuera a los resultados generales (cuadros 7.43, 7.44, 7.45 y 7.46). Lo anterior lo muestra la figura 6.9 donde podemos destacar que particularmente los resultados financieros fueron mucho más relevantes para la pequeña empresa que para la micro o mediana. Posiblemente esto se deba a que en este tipo de empresas, debido a que se encuentran en crecimiento se empieza a hacer más énfasis en el hecho de obtener mejores resultados y en el ahorro de recursos, ya que se busca la optimización de procesos y así la obtención de mejores ganancias. Todo ello es claramente percibido por los empleados como podemos ver y esto posiblemente se deba a que en la pequeña empresa se empieza a dar de forma más clara la diferencia entre los distintos niveles organizacionales generando una brecha entre los supervisores, obreros y directivos y también una sensibilidad sobre todo por parte de los obreros justamente hacia esta orientación monetaria e impersonal.

Figura 6.9 Comparativo de medias entre tamaño de empresa y las dimensiones de los resultados.



Finalmente, podemos comentar también la diferencia estadísticamente significativa que encontramos entre los resultados financieros y la edad del entrevistado (.000) que se puede observar en el cuadro 7.44 en el Anexo 1. Particularmente, se puede observar de acuerdo a la figura 4.27 el especial reconocimiento de esta dimensión por parte de los entrevistados entre 36 y 45 años. Posiblemente se deba a que estos empleados, al ser en su mayoría jefes de familia y tener una edad en la que se considera que una persona se ha establecido, sean ellos quienes estén más de acuerdo en la forma en que la empresa está llevando a cabo sus operaciones y su percepción esté orientada a que los resultados financieros que se obtienen sean los adecuados. Otra posible razón de este comportamiento sea que los entrevistados en este rango de edad conocen a otras personas de otras empresas cuyos resultados han sido comparativamente inferiores a los que perciben que se han obtenido en la empresa donde trabajan.

Figura 6.10 Comparativo de medias entre edad del entrevistado y las dimensiones de los resultados.



6.1.3 Resultados de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales.

El SEM incluye dos submodelos o componentes: 1) el modelo estructural (o de variables latentes), y 2) el modelo de medición.

6.1.3.1 El modelo estructural.

El modelo estructural describe relaciones causales entre variables latentes; las ecuaciones estructurales lineales representan las relaciones estructurales de dichas variables. Se diseñan tantas ecuaciones como constructos endógenos que sean explicados por otras variables exógenas (latentes u observadas) (Hair, et al., 2006).

La estructura de las ecuaciones estructurales lineales es la siguiente:

$$\eta = \beta \varepsilon + \gamma \xi + \zeta$$

Donde:

η (eta) es un vector “p*1” de variables endógenas latentes (las predictoras o variables no explicadas por otras incluidas en el modelo).

ξ (xi) es un vector “q*1” de variables exógenas latentes (las predictoras o variables no explicadas por otras incluidas en el modelo).

γ (gamma) es una matriz “p*q” de coeficientes (γ_{ij}) que relacionan las variables latentes exógenas (ξ) con las endógenas (η) o variables a explicar. Indican que una unidad de cambio en la variable exógena ξ_i resulta en un cambio en η_j γ_{ij} unidades, manteniendo todas las otras variables constantes. Este coeficiente estructural se interpreta, al igual que β_{ij} como efectos directos en las variables endógenas.

β (beta) es una matriz “q*q” de coeficientes que relacionan las variables latentes endógenas entre sí. Cada β_{ij} indica una unidad de cambio en la variable endógena η_j manteniendo todas las demás variables constantes. Para cada efecto hipotetizado de una variable endógena en otra de las mismas características, se tendrá un coeficiente estructural β_{ij} .

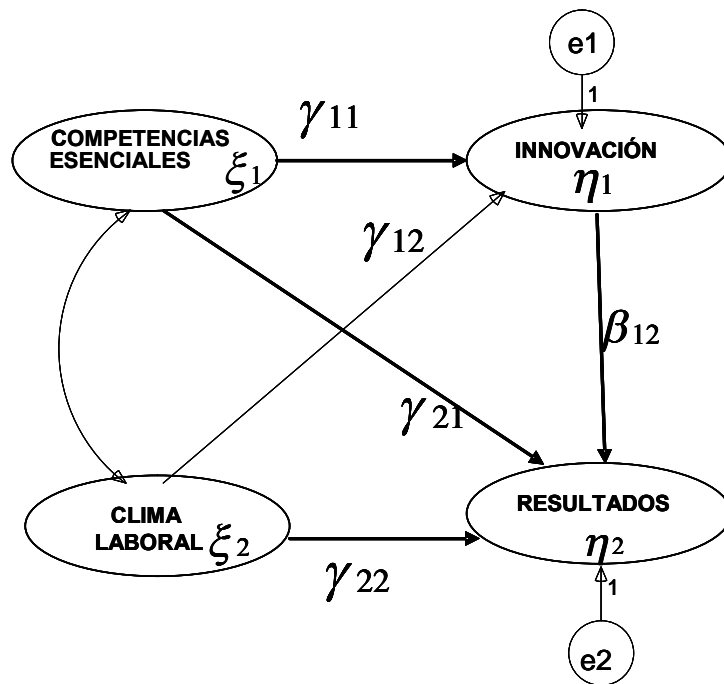
ζ (zeta) es un vector “q*1” de errores o términos de perturbación. Indican que las variables endógenas no son perfectamente predecibles por las ecuaciones estructurales. En el modelo también se representa como “e” minúscula, encerrada en un círculo.

Recordemos los objetivos planteados para nuestra investigación y que se refieren a la PyME del sector calzado en el estado mexicano de Jalisco:

- Determinar la manera en que las competencias esenciales afectan a la innovación, el clima laboral y los resultados
- Conocer cómo afecta, si es que lo hace, el clima laboral en las competencias esenciales, en los resultados de la empresa y en el nivel de innovación
- Establecer si la innovación influye en los resultados de la empresa.

La figura 6.11 incluye la ilustración del modelo estructural mediante un diagrama de sendero de dos variables latentes exógenas y dos variables latentes endógenas. Establecemos, de acuerdo a nuestra primera hipótesis de investigación, que la variable latente exógena “Competencias esenciales” (ξ_1) afecta de manera directa a las variables endógenas: “Innovación” (η_1) y “Resultados” (η_2) y mantiene una relación con la variable exógena “Clima Laboral” (ξ_2). De acuerdo a nuestra segunda hipótesis la variable exógena “Clima Laboral” (ξ_2) afecta de manera directa a “Innovación” (η_1) y a “Resultados” (η_2) y se relaciona de manera directa con “Competencias esenciales” (ξ_1); y finalmente, y en función de lo que establecimos en la tercera hipótesis, la variable “Innovación” (η_1) afecta a la variable “Resultados” (η_2).

Figura 6.11 Modelo estructural



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan las ecuaciones estructurales del modelo anterior siguiendo la anotación de la figura 4.28:

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + e_1$$

$$\eta_2 = \beta_{12}\eta_1 + \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + e_2$$

6.1.3.2 El modelo de medición.

El modelo de medición representa las relaciones de las variables latentes (o constructo) con sus indicadores (o variables empíricas). Para cada constructo que aparezca en el modelo es necesario determinar cuáles serán sus indicadores. Estas variables latentes son variables no observadas, que resultan de las covarianzas entre dos o más indicadores, son las que representan a los conceptos en los modelos de medición.

El objetivo fundamental del modelo de medición es corroborar la idoneidad de los indicadores seleccionados en la medición de los constructos de interés.

La estructura general de las relaciones entre las variables latentes y sus indicadores se representa así:

$$\mathbf{X} = \lambda_x \xi + \delta$$

Donde:

\mathbf{X} es un vector “p*1” de variables observadas independientes o exógenas. Aquellas que no son explicadas por otras variables incluidas en el modelo. “p” es el número de indicadores de ξ .

ξ (ξ_i) es un vector “q*1” de variables exógenas latentes.

λ (lambda) es una matriz “p*m” de pesos factoriales (o “factores de carga”: λ_i) que relacionan las variables observables “X” con las latentes “ ξ ”. “m” expresa el número de variables latentes ξ . Los coeficientes lambda representan las influencias lineales de las variables latentes en los indicadores.

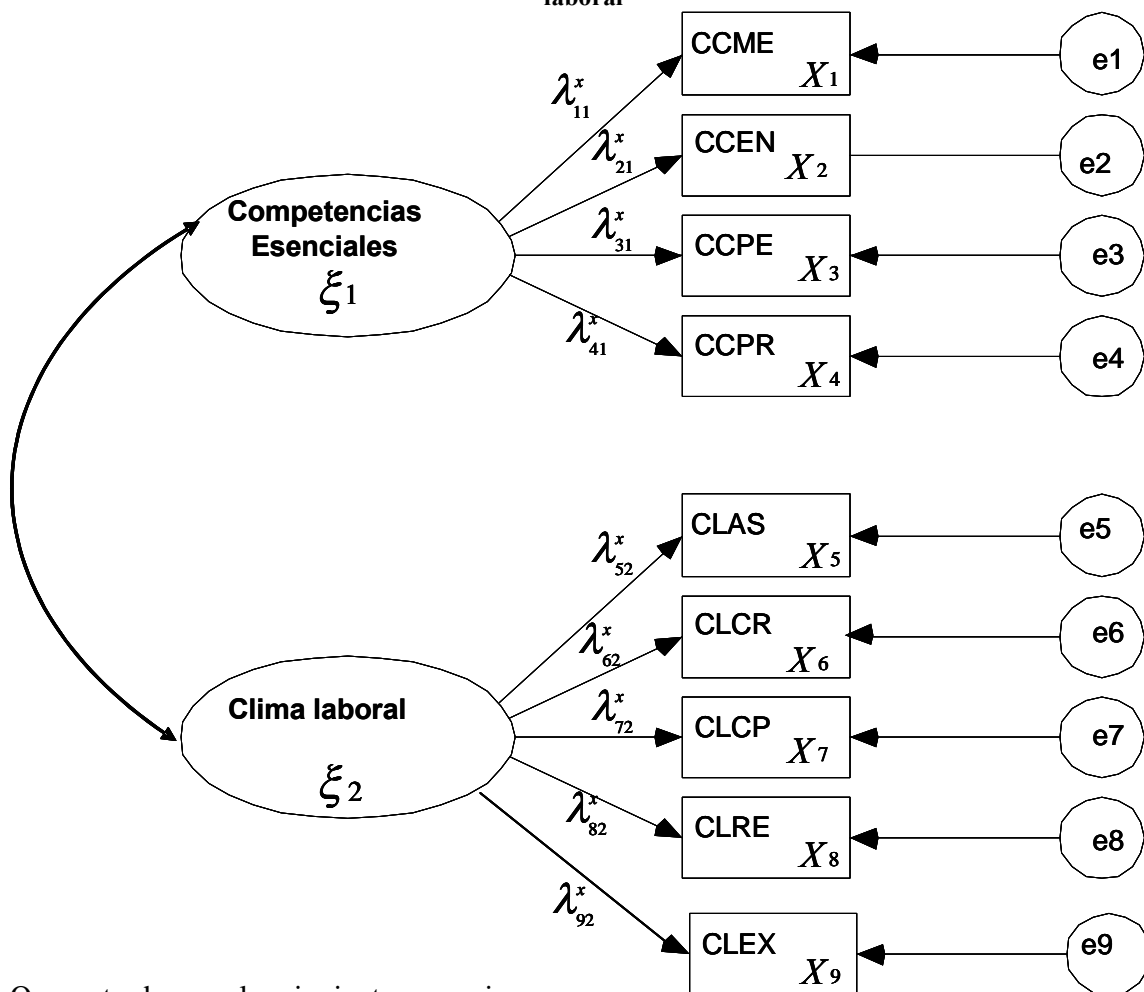
δ (delta) es un vector “p*1” de errores de medición. Convencionalmente, cada indicador se representa también influido por un término de error. En el software AMOS que usamos en nuestro trabajo, los errores se representan con una “e” en un círculo que apunta a la variable observable.

La ecuación del modelo de medición mide la relación entre variables exógenas latentes y observables; las interrelaciones entre las variables latentes se indican mediante sus

covarianzas. Las relaciones de las variables latentes con sus indicadores se definen como “direccionales”.

La variable “Competencias esenciales”, como se dijo en el capítulo referente al método, se midió usando la escala diseñada por Yeung et al., (2000) y que incluye los factores: competencias enfocadas al mercado (CCME), competencias enfocadas a la relación con el entorno (CCEN), competencias enfocadas al desarrollo del personal (CCPE) y competencias enfocadas a procesos productivos (CCPR). La variable “Clima Laboral” se midió utilizando la escala desarrollada por Brown y Leigh (1996) y que incluye los factores: Apoyo del supervisor (CLAS), claridad del rol (CLCR), contribución personal (CLCP), reconocimiento (CLRE) y expresión de los propios sentimientos (CLEX).

Figura 6.12 Modelo de medición de las variables latentes exógenas: Competencias esenciales y Clima laboral



Que se traduce en las siguientes ecuaciones:

$$X_1 = \lambda_{11}^x \xi_1 + e_1$$

$$X_2 = \lambda_{21}^x \xi_1 + e_2$$

$$X_3 = \lambda_{31}^x \xi_1 + e3$$

$$X_4 = \lambda_{41}^x \xi_1 + e4$$

$$X_5 = \lambda_{52}^x \xi_2 + e5$$

$$X_6 = \lambda_{62}^x \xi_2 + e6$$

$$X_7 = \lambda_{72}^x \xi_2 + e7$$

$$X_8 = \lambda_{82}^x \xi_2 + e8$$

$$X_9 = \lambda_{92}^x \xi_2 + e9$$

Debido a la gran cantidad de variables y ecuaciones que acostumbran a surgir, es común representar las ecuaciones del modelo de medición en forma matricial (Babin, 2007), como se presenta a continuación:

$$\begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ X_4 \\ X_5 \\ X_6 \\ X_7 \\ X_8 \\ X_9 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^x & 0 \\ \lambda_{21}^x & 0 \\ \lambda_{31}^x & 0 \\ \lambda_{41}^x & 0 \\ 0 & \lambda_{52}^x \\ 0 & \lambda_{62}^x \\ 0 & \lambda_{72}^x \\ 0 & \lambda_{82}^x \\ 0 & \lambda_{92}^x \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} e1 \\ e2 \\ e3 \\ e4 \\ e5 \\ e6 \\ e7 \\ e8 \\ e9 \end{pmatrix}$$

Para las variables endógenas existe un modelo de medición, cuando el modelo incluye variables latentes dependientes (o endógenas) medidas entre uno o varios indicadores (Y_i), en ese caso las relaciones entre las variables endógenas latentes y las observables se describen con la siguiente ecuación:

$$Y = \lambda_y \eta + \varepsilon$$

Donde:

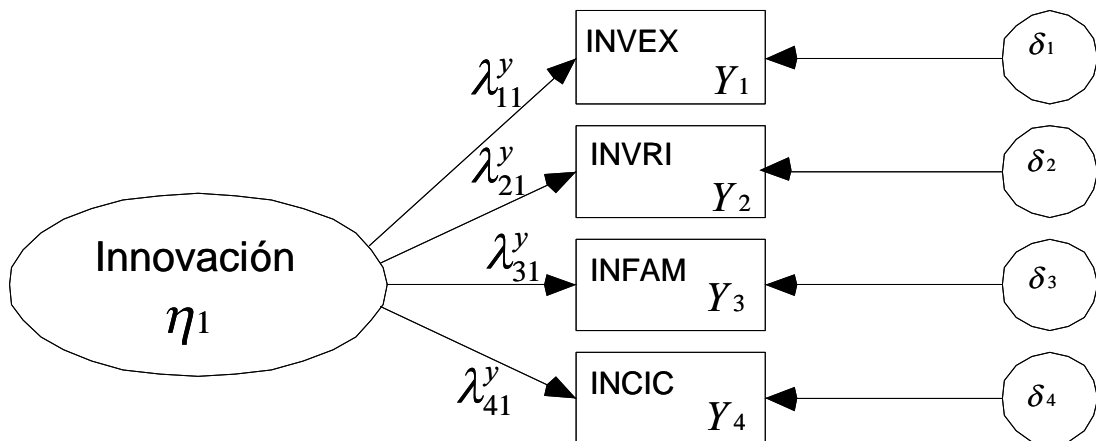
Y es un vector “q*1” de variables observadas dependientes.

λ_y (lambda) es una matriz “q*n” de coeficientes factoriales de “Y” en las variables endógenas latentes η . “n” identifica el número de η . Esta matriz muestra las relaciones de η a Y.

ϵ (épsilon) es un vector “q*1” de errores de medición (o “factores únicos”) de los indicadores endógenos “Y_i”

La variable “Innovación” de nuestro modelo se midió usando la escala desarrollada por Yeung, et al. (2000), que incluye los factores: Voluntad para experimentar (INVEX), Voluntad para correr riesgos (INVRI), fama de innovadora (INFAM) y ciclo de tiempo para la innovación (INCIC).

Figura 6.13 Modelo de medición de la variable latente endógena: Innovación



Que genera las siguientes ecuaciones:

$$Y_1 = \lambda_{11}^y \eta_1 + \delta_1$$

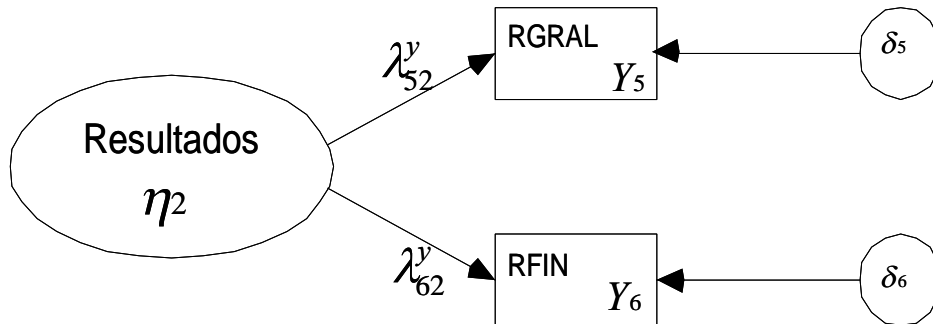
$$Y_2 = \lambda_{21}^y \eta_1 + \delta_2$$

$$Y_3 = \lambda_{31}^y \eta_1 + \delta_3$$

$$Y_4 = \lambda_{41}^y \eta_1 + \delta_4$$

Para medir la variable “Resultados”, usamos el instrumento desarrollado por Yeung et al. (2000), que incluye los factores: Resultados generales (RGRAL) y resultados financieros (RFIN).

Figura 6.14 Modelo de medición de la variable latente endógena: Resultados



Y sus ecuaciones resultantes son:

$$Y_5 = \lambda_{52}^y \eta_2 + \delta_5$$

$$Y_6 = \lambda_{62}^y \eta_2 + \delta_6$$

De la misma forma en que se presentó el esquema de matriz por medio del cual resultan las ecuaciones de medición para las variables exógenas, asimismo presentamos a continuación la matriz resultante para las variables endógenas “Innovación” y “Resultados”.

$$\begin{pmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ Y_3 \\ Y_4 \\ Y_5 \\ Y_6 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^y & 0 \\ \lambda_{21}^y & 0 \\ \lambda_{31}^y & 0 \\ \lambda_{41}^y & 0 \\ 0 & \lambda_{52}^y \\ 0 & \lambda_{62}^y \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \end{pmatrix}$$

Después de la especificación de las ecuaciones estructurales, debemos identificar el modelo de medida, que especifica la correspondencia de indicadores para los constructos (Babin, 2007). Además de las ecuaciones estructurales, las correlaciones han de ser especificadas entre el conjunto de constructos exógenos, así como entre cualquier relación estructural; esto representa las influencias compartidas sobre estos constructos que no están especificados en el modelo, provocando por lo tanto su correlación. Las correlaciones se

presentan el cuadro 6.7; las medias y la desviación estándar de la muestra se presentan el cuadro 6.8. No existen correlaciones entre las ecuaciones estructurales.

Cuadro 6.7 Correlaciones de la muestra

	RGR AL	RFI N	INVE X	INV RI	INFA M	INCI C	CCP R	CCP E	CCE N	CCM E	CLE X	CLR E	CLC P	CLC R	CLA S
RGR AL	1.000														
RFIN	.517	1.000													
INVE X	.529	.900	1.000												
INVR I	.450	.690	.596	1.000											
INFA M	.408	.061	.098	.126	1.000										
INCI C	.098	.101	.093	-.011	.045	1.000									
CCPR	.572	.821	.793	.648	.135	.133	1.000								
CCPE	.715	.677	.625	.582	.169	.095	.663	1.000							
CCEN	.526	.942	.865	.752	.065	.081	.851	.708	1.000						
CCM E	.513	.383	.411	.260	.136	.169	.500	.487	.381	1.000					
CLEX	.314	.114	.132	.068	.589	.820	.176	.178	.102	.217	1.000				
CLRE	.679	.611	.570	.538	.162	.077	.571	.946	.630	.423	.159	1.000			
CLCP	.389	.273	.300	.204	.150	.156	.397	.324	.277	.779	.209	.302	1.000		
CLCR	.481	.848	.772	.720	.048	.053	.768	.639	.903	.386	.069	.560	.299	1.000	
CLAS	.718	.796	.766	.636	.275	.302	.796	.852	.820	.661	.402	.814	.626	.749	1.000

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6.8 Medias y desviación estándar de la muestra

	Mean	Std. Deviation
CLAS	3.2453	.68530
CLCR	2.9905	1.03448
CLCP	2.9256	1.14145
CLRE	3.5796	.90249
CLEX	3.2286	.75622
CCME	3.3337	.75615
CCEN	3.1093	1.08009
CCPE	3.5139	.84398
CCPR	3.6568	.66194
RGRAL	3.6612	.68246
RFIN	3.1465	1.07707
INVEX	3.1686	1.05619
INVRI	2.8824	.97138
INFAM	4.1686	.86675
INCIC	2.2827	1.20699

Fuente: Elaboración propia

El SEM es el resultado de la combinación del modelo estructural y del modelo de medición de cuyo resultado surge un modelo comprensivo de relaciones entre variables endógenas y exógenas, latentes y observables (Luque Martínez y Barrio García, 2000).

Para la estimación del modelo, debemos decidir el tipo de datos de entrada, que en nuestro caso fue la matriz de covarianza (cuadro 6.9), ya que permite probar adecuadamente las relaciones causales propuestas en el modelo y nos permite generalizar los resultados a otras muestras y situaciones.

Cuadro 6.9 Matriz de covarianzas de la muestra

	RGRAL	RFIN	INVEX	INVRI	INFAM	INCIC	CCPR	CCPE	CCEN	CCME	CLEX	CLRE	CLCP	CLCR	CLAS
RGRAL	.465														
RFIN	.379	1.157													
INVEX	.380	1.022	1.113												
INVRI	.298	.720	.610	.941											
INFAM	.241	.056	.090	.106	.749										
INCIC	.080	.131	.119	.013	.047	1.453									
CCPR	.258	.584	.553	.416	.077	.106	.437								
CCPE	.411	.614	.556	.476	.123	.097	.370	.711							
CCEN	.387	1.094	.985	.787	.061	.106	.607	.644	1.164						
CCME	.264	.311	.328	.191	.089	.154	.250	.310	.311	.570					
CLEX	.162	.093	.105	.050	.385	.746	.088	.114	.083	.124	.571				
CLRE	.417	.592	.542	.470	.126	.084	.341	.719	.613	.288	.108	.813			
CLCP	.302	.335	.361	.226	.148	.215	.299	.312	.341	.671	.180	.311	1.300		
CLCR	.339	.943	.842	.722	.043	.066	.525	.556	1.007	.301	.054	.522	.352	1.068	
CLAS	.335	.586	.553	.422	.163	.249	.360	.491	.605	.342	.208	.502	.488	.529	.469

Fuente: Elaboración propia

Después debemos decidir qué función de ajuste se va a emplear para estimar los parámetros del modelo, para lo cual comprobamos primero si se cumple el supuesto de normalidad multivariante de los datos muestrales, para lo que aplicamos a los datos la prueba de normalidad multivariante disponible en el software de AMOS versión 7.0. Si admitimos los resultados del cuadro 6.18 para un nivel de significación del 5%, las variables observadas, en conjunto poseen un grado de asimetría similar al de la distribución normal ($p = 0.054$). Para la curtosis, la prueba arroja un valor de “p” ligeramente inferior a 0.04 lo que indica que las variables se desvían ligeramente del nivel de curtosis que posee la distribución normal. La condición de normalidad requiere la evaluación conjunta de la asimetría y la curtosis, obteniéndose un valor $p = 0.061$ mayor al nivel de significación establecido, indicando que en general, las variables consideradas en nuestro estudio se distribuyen de manera normal (Luque Martínez y Barrio García, 2000).

Cuadro 6.10 Prueba de normalidad multivariante para las variables observadas

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
Z	valor p	z	valor p	Chi cuadrada	valor p
1.545	0.054	-1.614	0.039	5.876	0.061

Fuente: Elaboración propia

La estimación de máxima verosimilitud (ML) fue el procedimiento de estimación seleccionado ya que su uso es el apropiado para una muestra del tamaño de la que nosotros estamos utilizando (421), además de cumplir con la condición de normalidad que describimos líneas arriba.

Para la evaluación e interpretación del modelo, utilizamos diversos indicadores de bondad de ajuste. Para evaluar la calidad o bondad de ajuste del modelo, que mide la correspondencia entre la matriz de entrada con la que se predice mediante el modelo propuesto, utilizamos el residuo cuadrático medio (Root Mean Residual, RMR). Como podemos observar en el cuadro 4.18, su valor es muy bajo (un valor de 0 indica un ajuste perfecto). También utilizamos la bondad del ajuste (Goodness of fit, GFI), la bondad de ajuste corregida (Adjusted Goodness of Fit, AGFI) y el índice de ajuste incremental (NFI) que, como podemos observar, siguiendo la misma tabla, ambos valores son cercanos a 1.0 (un valor de 1.0 indica un ajuste perfecto). Aunque no comparamos modelos de diferente complejidad y distintos objetivos, como en el caso de modelos rivales, utilizamos la técnica de la chi cuadrada normada que es aplicable a la evaluación de un modelo único; con un valor de 2.215, cae dentro de los umbrales de esta medida.

Cuadro 6.11 Indicadores de bondad de ajuste

Indicadores absolutos de ajuste:	
RMR	0.113
GFI	0.971
Indicadores incrementales de ajuste:	
AGFI	0.932
NFI	0.948
Indicador de ajuste de parsimonia:	
Chi cuadrada normada	2.215

Fuente: Elaboración propia

El último paso, una vez demostrada la adecuación de modelo a los datos, consistirá en interpretar dicho modelo de acuerdo con la literatura al respecto en la que se ha basado su diseño. Antes de proceder a la interpretación se ha de comprobar que el modelo no tiene capacidad de mejora, ya que habría que plantear las modificaciones necesarias.

Debido a que todos los índices de bondad de ajuste arriba explicados presentan valores adecuados, las posibilidades de modificación del modelo son escasas. Examinamos los índices residuales que pueden indicar modificaciones del modelo, potencialmente significativas. El cuadro 4.19 contiene los residuos normalizados o estandarizados del modelo propuesto. Existen 6 residuos potencialmente significativos (son aquellos residuos que exceden el valor umbral de +/- 2.58), que cumplen con la norma de tener sólo un 5% de residuos que superen el valor umbral, en este caso son 6 de 120 residuos.

Cuadro 4.12 Matriz de residuos estandarizados

	RGRAL	RFIN	INVEX	INVRI	INFAM	INCIC	CCPR	CCPE	CCEN	CCME	CLEX	CLRE	CLCP	CLCR	CLAS
RGRAL	.000														
RFIN	.000	.000													
INVEX	-.734	.782	.000												
INVRI	-.463	-.316	.140	.000											
INFAM	3.549	-1.40	-.194	.732	.000										
INCIC	.000	-.905	-.566	-2.288	.539	.000									
CCPR	.421	.049	.413	.121	.356	.013	.000								
CCPE	2.160	-1.58	-1.705	-.441	1.172	-.608	-.195	.000							
CCEN	-1.494	.466	.142	.624	-1.328	-1.332	.921	-.725	.000						
CCME	2.479	-2.13	-1.062	-2.095	1.325	1.818	1.228	1.434	-1.900	.000					
CLEX	2.450	-.577	-.062	-.905	3.654	2.315	.901	1.085	-.911	2.498	.000				
CLRE	1.270	-1.05	-1.169	.111	1.310	-.658	-.860	4.316	-1.035	.849	1.066	.000			
CLCP	2.336	-1.14	-.283	-1.155	2.084	2.090	1.782	.668	-1.249	3.935	2.207	1.102	.000		
CLCR	-1.472	.114	-.398	.944	-1.496	-1.709	-.136	-1.602	.592	-1.617	-1.299	-1.146	-.190	.000	
CLAS	2.773	-.686	-.473	-.480	3.129	2.354	.343	1.930	-.687	2.488	1.473	2.289	2.215	-.534	.000

Fuente: Elaboración propia

Utilizamos el análisis factorial confirmatorio (CFA) para examinar las correlaciones de los constructos. Después de numerosos intentos fallidos, finalmente la gráfica de salida de AMOS 7.0 se presenta en la figura 4.32, que exhibe los resultados estandarizados para el modelo planteado.

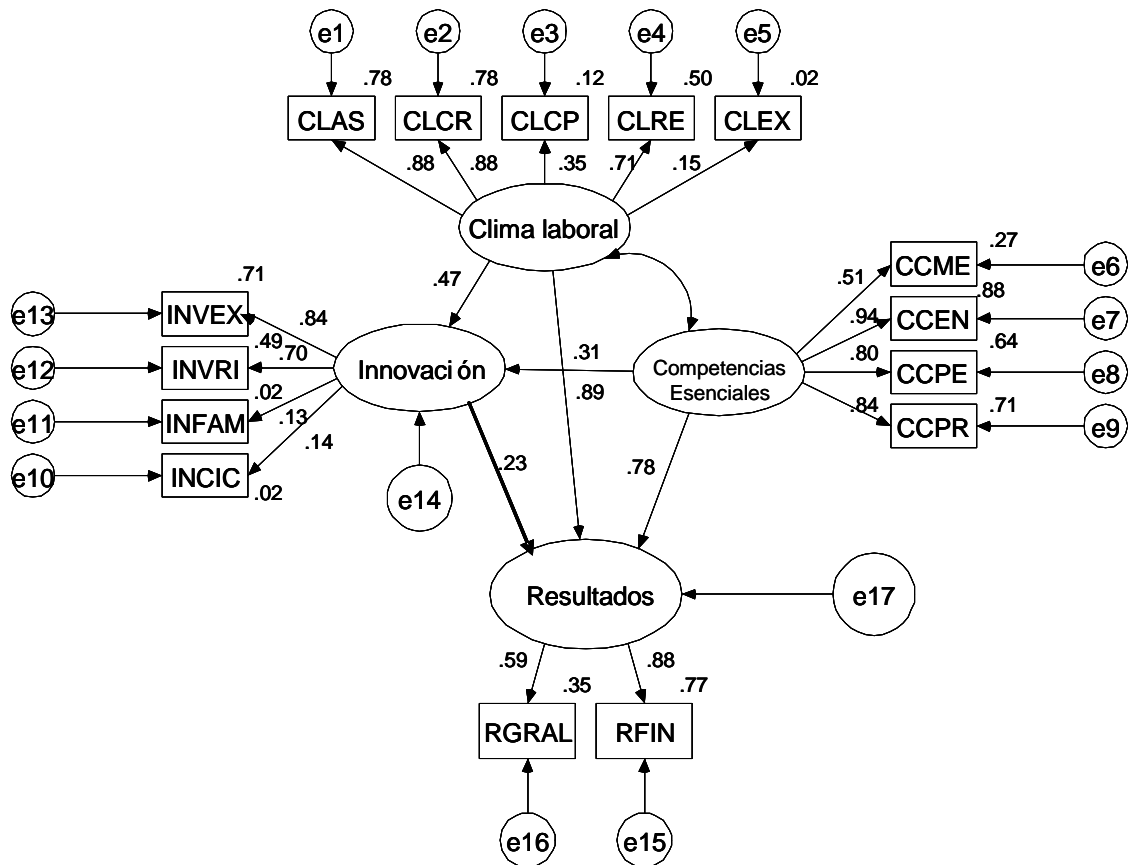
La representación mediante un gráfico de sendero (Path Analysis) es muy usual en el SEM y existen ciertas convenciones para su realización. De acuerdo a la notación LISREL (Luque Martínez y Barrio García, 2000) las variables observadas se representan con un cuadro; estas variables pueden ser indicadores de variables latentes en el modelo de medición. En el modelo estructural pueden ser igualmente variables independientes (exógenas) o dependientes (endógenas), cuando éstas son observadas y no latentes.

Las variables latentes se representan por medio de un círculo o elipse. Las flechas rectas y unidireccionales señalan relaciones causales entre variables endógenas y exógenas. Las correlaciones son representadas por medio de flechas bidireccionales y curvas, mientras que las líneas discontinuas indican senderos no significativos. La falta de flechas entre dos variables significa que no están directamente relacionadas, aunque indirectamente pueden estarlo (Hair, et al., 2006).

Las correlaciones entre los constructos principales muestran un alto nivel de significancia que apoya la estructura general de las relaciones entre los constructos del modelo

planteado. Las correlaciones que encontramos en nuestro modelo son positivas en todos los casos tal como lo podemos ver en la misma figura, lo que indica que las variables endógenas son buenas predictoras de las variables exógenas.

Figura 6.14 Modelo de ecuaciones estructurales con los coeficientes estandarizados



Como parte del estudio empírico, es importante destacar que además de aplicar varios análisis de tipo paramétrico, al final de nuestra primera etapa de análisis de resultados, verificamos nuestras hipótesis y los planteamientos y relaciones que se esperaban entre las variables planteadas por medio de la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM por sus siglas en inglés). Las conclusiones a las que nos llevó este análisis confirmatorio no fueron de ninguna manera diferentes a lo encontrado previamente. Sin embargo, es importante destacar que el hecho de haber aplicado un análisis de esta índole en un estudio de corte empírico como el planteado aquí, apoya y sustenta las hipótesis que previamente se establecieron, otorgándole un grado de validez y confiabilidad tanto al instrumento utilizado como a los resultados obtenidos con el fin de servir de base para

estudios posteriores donde las variables que aquí planteamos puedan ser el origen de investigaciones futuras al relacionarlas con otras variables de interés.

6.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA.

En las siguientes páginas se encuentra detallada la forma en que aplicamos nuestra propuesta metodológica en sus dos etapas, dentro de una empresa pequeña de la industria del calzado del estado de Jalisco. En el apartado correspondiente a las conclusiones de la aplicación de la metodología, haremos los comentarios pertinentes sobre las adecuaciones que sugerimos como parte de nuestra experiencia con esta empresa.

6.2.1 Justificación.

A partir del 19 de noviembre de 2004 se dio inicio a las entrevistas y acercamiento para la aplicación de la propuesta metodológica que se arrancarían a partir de los primeros días de diciembre y hasta mediados del mes de febrero de 2005. Dado que contamos con la cercanía de varias empresas y el conocimiento de su problemática general derivado de nuestra labor profesional, elegimos a la empresa Exclusivos Napoli por tener las características que requeríamos de la población representativa además de presentar una problemática interesante para ser solucionada por medio de la propuesta metodológica.

Se seleccionó la empresa Exclusivos Napoli por ser una de las que en este momento se encontraba en una etapa de transición, ya que recientemente se vieron en la necesidad de modificar algunos de sus procesos productivos como consecuencia de la apertura de nuevas líneas de calzado que pretenden manejar. Asimismo, en este momento de cambio drástico para Exclusivos Napoli, es cuando se le hace verdaderamente necesario el replantearse a sí misma y reajustar todos los planes que se tenían para el corto plazo. Por ello, consideramos que sería un sujeto de investigación ideal ya que es justamente en estos meses donde deberán en primer lugar iniciar el ejercicio de redactar su misión ya que hasta hoy se habían concebido así mismos solamente como una empresa exclusivamente dedicada a maquilar calzado de otros productores y marcas. Incluso es justamente a partir de este análisis que ellos han planteado la necesidad de registrar su marca como propia e iniciar de esta forma con toda la parte productiva orientada hacia el diseño y la mejora de su calzado.

Concientes del enorme cambio que ellos mismos están planteando, es como iniciamos nuestro ejercicio de investigación en su primera etapa para en primer lugar tratar de apoyar nuestra propuesta con resultados que dado el tamaño y estructura de la empresa elegida podrán verse en el corto plazo y también para poder ayudar a mejorar dicha propuesta y replicarla a otras empresas en la misma situación.

6.2.2 Breve historia de la empresa.

Exclusivos Napoli es una empresa familiar en la cual se encuentran trabajando actualmente 5 hermanos de apellido Díaz Moreno. Ellos son Ana María, Juan, Enrique, Martín y Gerardo. Al señor Díaz, padre de los cinco hermanos, se le atribuye la fundación del negocio, ya que fue desde los 13 años que se dedicó al ramo zapatero. Sin embargo, no fue sino hasta el año de 1968 cuando estableció tres fábricas de zapatos dedicadas únicamente a la producción del calzado para dama en asociación con un inversionista que le dio apoyo financiero.

En aquellos días, cada pieza de materia prima con la cual se fabricaba el zapato, era producida directamente en las tres fábricas del Sr. Díaz, con lo cual se abatían muchos costos generando así un despegue por parte de la empresa en comparación con la competencia. En esa época se llegaron a tener poco más de 100 empleados en total en las tres fábricas, esto entre obreros y administrativos, el Sr. Díaz estimaba que un 20% de estos empleados pertenecían al área administrativa y el resto eran obreros. Después de muchos años, el socio capitalista del Sr. Díaz decidió independizarse y disolver la sociedad, lo que generó que al cabo del tiempo solamente haya sobrevivido una de las tres fábricas a nombre de los Díaz.

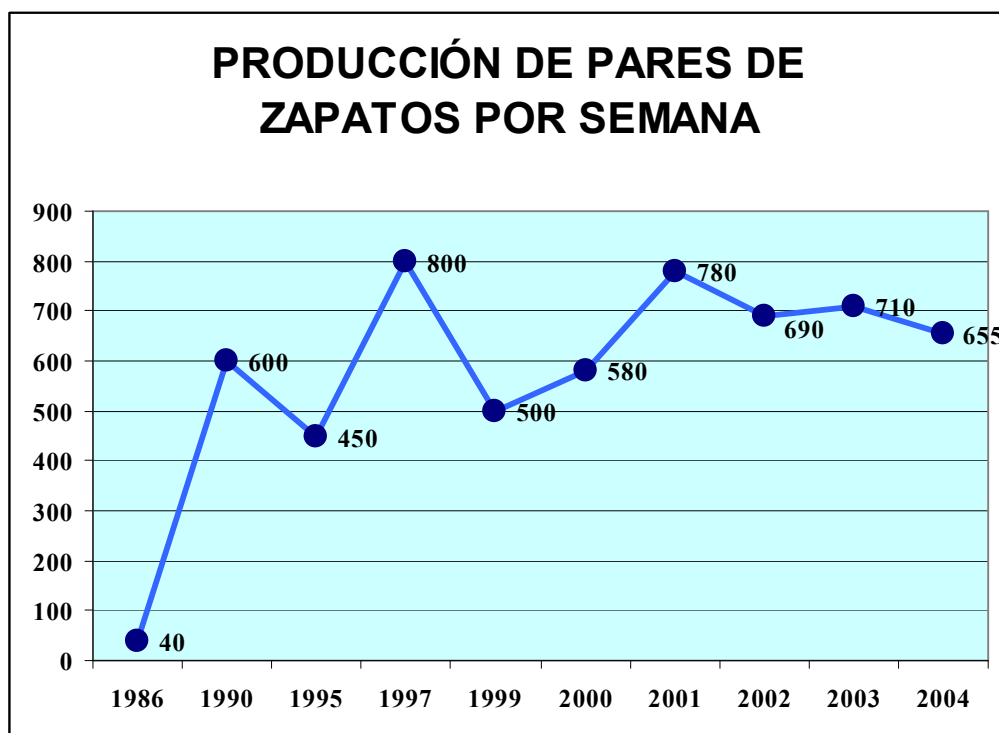
Cabe mencionar que cuando se inician operaciones en la empresa los hijos son todavía muy pequeños para intervenir en alguna de las áreas o labores dentro de la misma y la preparación académica del Sr. Díaz es escasa por lo cual no tiene en su momento la visión suficiente (y así lo admite el mismo) para poder planear a futuro el conservar las tres fábricas a su nombre. De igual forma los clientes que en ese momento se tenían solo veían a Exclusivos Napoli como una maquiladora y no como una verdadera competencia ya que no tenían marca registrada y tampoco contaban con tiendas distribuidoras a menudeo.

6.2.3 Situación actual.

La fábrica de Exclusivos Napoli actualmente cuenta con 36 empleados, los cuales están únicamente en el área de producción, ya que los 5 hermanos se encargan de las tareas administrativas, como son producción, contabilidad, finanzas, servicio a clientes y compras.

Exclusivos Napoli tiene una capacidad instalada de 1500 pares por semana, sin embargo, actualmente apenas ha alcanzado hasta 780 pares semanales como la cantidad más alta producida, contando entonces con una capacidad ociosa de más del 50% . Así lo demuestra la figura 4.33:

Figura 4.33 Histórico en la producción de pares de zapatos por semana en Exclusivos Napoli



La empresa cuenta actualmente con 5 principales clientes: Zapaterías Alexa de Guadalajara, Zapaterías Francis DeLux, Zapaterías Gitana, Zapaterías Liz y Zapaterías Francis. Cabe mencionar que dichos clientes no son los únicos, pero sí son los que compran en mayor volumen.

La Lic. Ana María Díaz comenta que la eliminación de los tres ceros en la moneda mexicana y el constante cambio en la paridad del peso frente al dólar, fueron los factores que más afectaron a la empresa, razón por la cual se vieron en la necesidad de producir zapato con suela de hule (zapato económico), y no sólo zapato fino de suela de baqueta.²

La información que se nos proporcionó fue muy escasa debido a que no llevan registros acerca de muchos aspectos. Por ejemplo, no se tienen registros sobre producción por

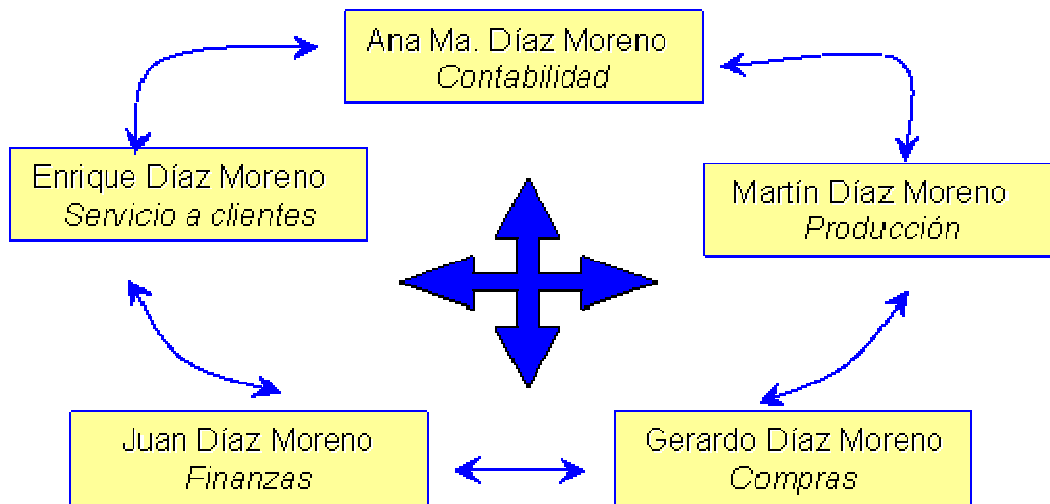
² Esta clasificación de acuerdo a CIATEG, 1986

semana hasta 1986, que es el año donde inicia un esfuerzo real por contar con estadísticas y variables de control. De igual forma y al no haberse registrado todavía como marca, Exclusivos Napoli no cuenta con una planeación formal; pese a que todos los hermanos son profesionistas, no se dan el tiempo para poder planear de forma sistemática porque dicho en palabras de ellos "... nos come la operación".

Actualmente no cuentan con una misión como empresa dado que no se ha considerado justificable el dedicarle tiempo a algo que posiblemente cambie. Los únicos objetivos que son planteados día a día por los hermanos en pequeñas reuniones son los que tienen que ver con el área productiva y la relación que esta guarda con el porcentaje de trabajadores que se presentan a laborar cada día porque cabe mencionar que tienen una alta tasa de ausentismo sobre todo los lunes.

De igual forma, descubrimos después de nuestras primeras entrevistas que no existe una persona que esté a la cabeza de la organización formalmente, por lo que los cinco hermanos tratan de coordinarse para sacar adelante la empresa. Aún cuando pareciera que una empresa de este tamaño debiera tener una organización por función formalmente establecida debido a las actividades que cada hermano realiza, ellos han preferido generar una estructura como la que se describe a continuación para que ninguno de ellos cuente con más autoridad que el otro, de esta forma todos toman parte en las decisiones y ninguno de ellos es más importante en la labor que realiza. Como observamos, esta forma de organización genera problemas de comunicación y retrasos en muchos procesos ya que al obligar a que todos los hermanos tomen parte en la toma de decisiones y tener todos un voto igualmente relevante en ellas, al no encontrarse alguno físicamente en la empresa genera pérdida de tiempo en cuestiones que en muchos casos se tornan urgentes de resolver.

Figura 4.34 Estructura organizacional de Exclusivos Napoli



A pesar de que no existe una autoridad máxima en la empresa, los cinco hermanos han logrado coordinarse a lo largo de los años, pues debido a que el local es bastante pequeño y el número de empleados reducido también, están en constante comunicación y toman decisiones constantemente. Además, continuamente realizan reuniones (hasta 3 veces por semana) para verificar en qué parte se está atrasando algún pedido y las razones para poder salir adelante lo más rápidamente posible.

Con esta forma de trabajar, la toma de decisiones importantes y que incumben a todas las áreas se torna a veces muy impulsiva y poco reflexiva puesto que todos los hermanos desean ser escuchados argumentando que cada uno tiene el punto de vista que debe ser respetado. Por otro lado, las decisiones propias de cada área de trabajo son tomadas de forma autocrática y unilateral. Fuera de los cinco hermanos ninguna persona puede tomar decisiones ni siquiera sobre la labor que realizan cotidianamente puesto que normalmente alguno de los hermanos está supervisando la producción y no se permiten sugerencias por parte de los empleados ni siquiera con el fin de mejorar algún proceso. Lo anterior genera una cultura de trabajo muy deficiente y un clima laboral muy poco propicio tanto para el desarrollo del personal como para el crecimiento y mejora de la empresa.

Dentro de la cultura de trabajo descrita, el estilo de liderazgo que se observa en Exclusivos Napoli es en esencia autocrático pues como mencionamos anteriormente priva un ambiente de desconfianza hacia los empleados donde se parte de la premisa de que si no se está “encima” de ellos y bajo una supervisión constante no harán bien su trabajo.

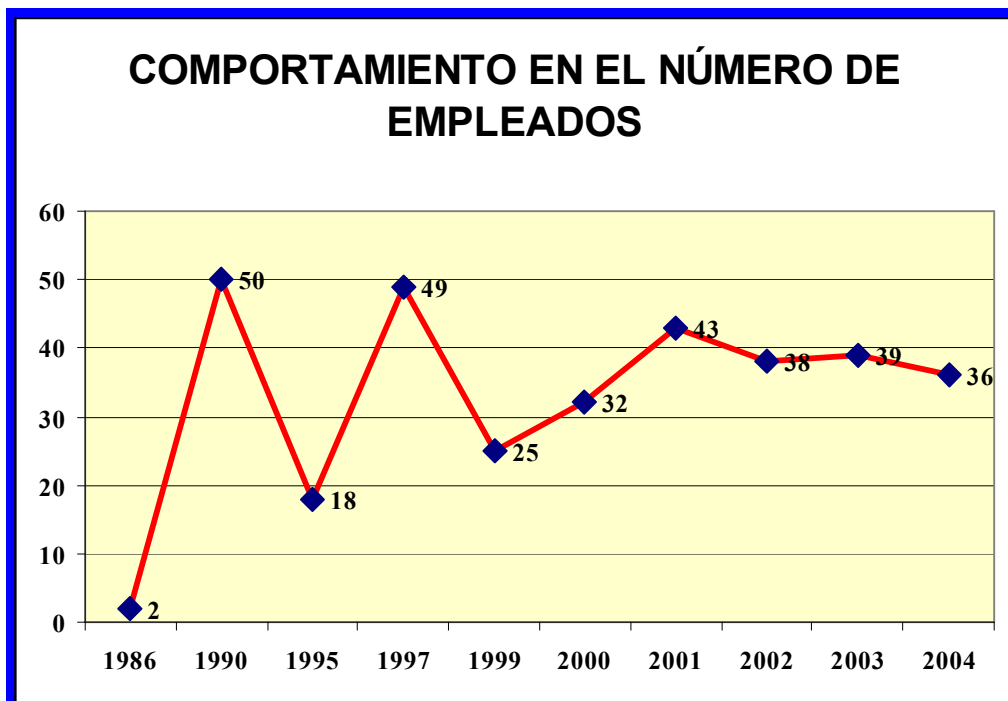
Normalmente, la contratación de los empleados de producción se hace de forma muy primitiva puesto que no se cuenta en la zona con personal calificado del que se pueda echar mano. Cuando existe una plaza disponible, se coloca un letrero de solicitud de personal en la entrada de la empresa y casi cualquier persona que traiga un currículum y una identificación es contratada en decisión unilateral por Martín Díaz quien está a cargo del área productiva, sin embargo no se verifican antecedentes penales ni adicciones, tampoco se les piden resultados de exámenes médicos para verificar su salud; cosa que debiera ya

que en el área productiva se tiene contacto con solventes y tóxicos que pueden dañar la salud de alguien que tenga la predisposición a ello.

Debido a la forma de contratación, la responsabilidad del personal en el puesto de trabajo es muy deficiente. En palabras de los hermanos "... no son responsables ni de ellos mismos, no les interesa el descuento de un día cuando llegan tarde, no les interesa cumplir cuotas de producción, en pocas palabras no les interesa el mismo trabajo". Pudimos comprobar que efectivamente los empleados se conducen con una actitud de desganado y poco interés ante lo que hacen, además de que como habíamos mencionado, se cuenta con una tasa de rotación muy alta.

También hay que decir que los Díaz asumen ante una contratación que el empleado recién admitido debe estar comprometido con la empresa, debe trabajar arduamente y debe cumplir con sus cuotas de producción sin chistar, sin embargo y a juzgar por el comportamiento tan poco constante que han tenido en el número de empleados como lo demuestra la gráfica 4.35, no ha habido un compromiso real por parte de la empresa para mantener a los empleados por más tiempo. No hay tampoco planes de capacitación ni formas de ayuda en la terminación de estudios de primaria ni secundaria y de igual forma no se cuenta con planes de actualización de las labores que realizan. Con esta problemática será muy difícil lograr el compromiso que tanto reclaman los Díaz de sus empleados.

Figura 4.35 Histórico del comportamiento en el número de empleados contratados de Exclusivos Nápoli



La forma en que se controlan las entradas y salidas del personal es por medio de un reloj checador al que se tiene que acudir cada vez que se ingresa a la empresa y tomar su tarjeta para registrar su hora de acceso. Esta es tal vez la primera señal del seguimiento y la supervisión que se tiene por parte de los directivos ya que desde que se inicia la jornada se tiene a un supervisor (normalmente uno de los hermanos o un empleado de mucha antigüedad) cerca del reloj checador para que el empleado solamente tome su tarjeta y no la de algún compañero más que sabe que llegará tarde. Es un sistema basado en la desconfianza donde la empresa invierte más recursos tratando de controlar que generando procesos que permitan que la gente pueda hacerse responsable de su trabajo.

Como comentario adicional, es de hacer notar que no se han registrado todavía en el padrón SIEM y tampoco en la Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco ya que consideran que los costos que se pagan por registro son muy elevados y que ni la cámara ni el padrón SIEM les ofrecen los servicios que realmente debieran para poder acercarse a ellos. En la empresa, los cinco hermanos Díaz desconfían de cualquier intento electrónico porque no saben quién podría controlar los accesos dentro de la empresa (no cuentan con un responsable sobre el mantenimiento de las 2 computadoras que se tienen) si es que alguna vez se llega a tener una página electrónica.

Buscamos en la página de Internet del padrón SIEM por nombre de la empresa para verificar que no hubiese en la República Mexicana otra empresa con el mismo nombre, desafortunadamente encontramos una zapatería en Guanajuato de nombre “Zapatería Napoli”³ que al parecer solamente es distribuidora, sin embargo los directivos de Exclusivos Napoli al enterarse por nosotros de su existencia se mostraron sorprendidos ya que no tenían idea de que otra empresa pudiera tener un nombre tan similar al de la suya.

6.2.4 Aplicación de la propuesta metodológica.

Como comentamos anteriormente, se requirió realizar las primeras aproximaciones a la empresa Exclusivos Napoli a finales de noviembre de 2004. En la primera entrevista llevada a cabo el día miércoles 24 de noviembre de 2004, tuvimos la oportunidad de conversar de forma extensa con tres de los cinco hermanos, Ana María, Juan y Enrique, cada uno de ellos en su área respectiva y tuvimos acceso en este primer día a los documentos que pudieron facilitarnos para poder realizar la investigación correspondiente. Se tuvo una segunda entrevista con los dos hermanos restantes el día lunes 30 de noviembre. De la misma forma, se pidió acceso a la información con la que se contaba en cada área para poder hacer el diagnóstico y un plan de acción para ser presentado a los cinco hermanos aplicando la propuesta metodológica.

Cabe mencionar que los cinco hermanos Díaz desde el momento de plantearles nuestra propuesta y la intención de iniciarla con un análisis DAFO y la revisión de su misión

³ la Zapatería Napoli se localiza en Av. Juárez 33, entre Independencia y Plazuela de los Ángeles en el sector Guanajuato Centro. Dicho comercio se encuentra a nombre de Ma. Carmen Reyes Montes.

estuvieron en la mejor disposición de ayudarnos en la realización de nuestro estudio, entre otras razones porque no les haríamos ningún cargo económico y porque estaban justamente planeando el hacer un ejercicio de desarrollo de misión pero no sabían exactamente qué herramientas utilizar ni de qué forma iniciarlo. La intención de los hermanos Díaz era en ese momento terminar el año con la misión redactada para iniciar el 2005 con las propuestas derivadas del análisis DAFO y comenzar así con el primer esfuerzo organizado de planeación estratégica de la empresa en su historia.

El final del 2004 marcó para Exclusivos Napoli el decremento en la producción de pares de calzado y también en número de empleados contratados en el área de producción, lo que generó menor productividad en pares semanales. La competencia desleal y la inclusión de miles de pares de calzado provenientes de China en las tiendas distribuidoras orillaron a Exclusivos Napoli a iniciar un proceso de reflexión profunda donde se descubrió la necesidad de buscar aquellas cosas que les permitieran distinguirse de la competencia y que les permitieran seguir ofreciendo productos a bajos precios pero sin sacrificar la calidad.

Con el panorama como lo estamos describiendo se hacía patente la necesidad de generar vías alternas para poder mantenerse a flote, por ello iniciamos la aplicación de la propuesta metodológica con un análisis DAFO y la redacción de la misión de la empresa. Teníamos que invitar a todo el personal de todas las áreas para poder obtener los resultados de esta primera parte, pero también teníamos que utilizar tiempo fuera de las horas laborales para que todos los asistentes se encontraran realmente concentrados en el ejercicio; por ello pedimos autorización a los directivos (los cinco hermanos Díaz Moreno) para hacer la invitación a todo el personal que por cierto realizamos de manera personalizada a asistir a este ejercicio que se llevó a cabo el día sábado 4 de diciembre de 9:00 a 14:00 hrs. Los resultados de esta reunión son los que a continuación se describen:

Fuerzas y debilidades.-

Las fortalezas que en su mayoría fueron detectadas por los asistentes son:

- ✓ Experiencia en el ramo
- ✓ Versatilidad para poder actualizar modelos
- ✓ Flexibilidad ante el cambio, al ser una pequeña empresa (36 obreros y 5 directivos, 41 personas laborando)
- ✓ Buen ambiente de trabajo, pues los puestos directivos son de los familiares y hay mucha comunicación entre ellos, no hay burocracia.

A la vez, algunas de sus principales debilidades son:

- ✗ *Cantidad de producción limitada por el volumen de insumos*
- ✗ *Cultura de trabajo de sus trabajadores que como habíamos comentado se detectan como faltos de responsabilidad y compromiso hacia la empresa*

Oportunidades.-

- ✓ El mercado del zapato femenino es un mercado permanente y en crecimiento, por lo que se puede segmentar a este y encontrar nuevos nichos de mercado mediante una adecuada investigación de mercados, pudiendo ser esta en distintas clases sociales.
- ✓ Se puede explorar el área de zapato especial para poder diseñar y vender
- ✓ Es posible el tener en un futuro cercano tienda propia
- ✓ Con el registro de la marca será posible generar lealtad de consumidores.

Amenazas.-

- ✗ Problemas familiares.-
- ✗ Entrada de nuevos competidores como ya lo habíamos comentado tanto externos como internos.
- ✗ Registro de la marca por alguna tercera persona

La misión de Exclusivos Napoli se generó en ejercicio conjunto y quedó como sigue:

Ser la mejor empresa de manufactura de calzado en la región superando las expectativas del consumidor en precio y calidad.

Esta primera reunión con la mayor parte de los empleados de la empresa (asistieron 27 de los 36 empleados y los cinco hermanos Díaz Moreno) generó entre otras cosas un lazo de confianza entre nosotros y propició que el inicio de la aplicación de la primera etapa fuese más sencillo. Al final de esta primera reunión se les pidió a todos los empleados asistentes incluidos los dueños que revisaran la misión y que tenían de “tarea” para la siguiente reunión el criticar esta misión para poder ser revisada nuevamente y en su defecto, mejorada y corregida. De tal suerte, la segunda reunión con todos los integrantes de la empresa se realizó al siguiente sábado 11 de diciembre con el mismo horario donde se tenían previstos cubrir las dos primeras fases de la ETAPA 1 de la propuesta metodológica.

A lo largo de la siguiente semana, el día miércoles 8 de diciembre, nos presentamos en las oficinas de Exclusivos Napoli para mostrarles por escrito lo que se había obtenido en la reunión previa. En esta sesión donde solamente contamos con la participación de Gerardo y Martín Díaz acordamos que se les haría la invitación nuevamente a los empleados para el próximo sábado y que les haríamos una presentación sobre las competencias esenciales haciendo énfasis en lo útil que resultaría obtener las de la empresa y cómo por medio de su obtención y desarrollo podrían lograr mayor competitividad. Les explicamos a los Díaz que pretendíamos formar mesas de trabajo para que dentro de ellas se discutieran los paquetes de competencias y se generaran posteriormente las estrategias que permitirían su

desarrollo. Concluimos la reunión fijando el horario y haciendo la invitación a los empleados para el siguiente sábado.

2ª. Reunión. La primera fase que consistió en la revisión de la misión de la empresa se cumplió en un término de 65 minutos, lo cual nos permitió iniciar con una presentación sobre las competencias esenciales de la empresa. En el planteamiento de la etapa 1 se detalla una segunda fase que en la práctica nos resultó irrelevante ya que como se había hecho una reunión previa, era de esperarse que toda la empresa (o la mayoría) estuviese sensible y presente en esta segunda reunión, lo cual ocurrió, en esta ocasión asistieron 32 empleados de línea y los cinco dueños de la empresa.

Una vez terminada la presentación de las competencias esenciales y las divisiones que nosotros asignamos (enfocadas a procesos productivos, enfocadas al mercado, enfocadas a la relación con el entorno y enfocadas al desarrollo del personal) se les pidió a los 32 asistentes que decidieran en cuál de estas cuatro divisiones ellos desearían colaborar. Se obtuvieron 4 mesas en las cuales se ubicaron como sigue:

- ✓ Mesa 1: Competencias enfocadas a procesos productivos: Martín Díaz M. y 9 empleados de línea
- ✓ Mesa 2: Competencias enfocadas al mercado: Gerardo y Enrique Díaz M. y 8 empleados de línea
- ✓ Mesa 3: Competencias enfocadas al entorno: Juan Díaz M. y 6 empleados de línea
- ✓ Mesa 4: Competencias enfocadas al desarrollo del personal: Ana María Díaz M. y 9 empleados de línea.

Esta asignación al ser voluntaria permitió que aquellas personas que percibieran conocer algún grupo específico de las competencias se adhirieran a él logrando así su mayor participación y concentración en el ejercicio. La fase 3 nos llevó hora y media debido a que no estaban algunos empleados muy convencidos de pertenecer a alguna mesa sobre todo porque desconocían hasta ese momento la dinámica de trabajo que se les pediría y porque no habían visto a detalle todas las competencias que involucraba cada grupo.

Finalmente se pasó a la fase 4 cuando solamente nos quedaba hora y media de trabajo con ellos, sin embargo fue muy bien aprovechado el tiempo ya que solo se les pidió que de la lista que involucraba el paquete de su análisis, eligieran aquellas competencias en las que se sentían realmente fuertes o que decididamente fuesen a desarrollar como parte de la misión que acababan de revisar.

De la revisión de la fase 4 se derivó a la fase 5 que en este ejercicio con Exclusivos Napoli no aplicó en absoluto ya que las listas de competencias por mesa de trabajo ya estaban previamente asignadas por grupo. La culminación de la fase 4 se dio al cabo de hora y quince minutos cuando se les pidió a cada mesa que tuvieran una copia de la lista y la repartieran a cada uno de los integrantes de su mesa para que se “llevaran de tarea” la revisión minuciosa de las competencias con las que trabajarían en las semanas siguientes.

Este análisis tiene como objetivo el que cada mesa deba justificar claramente el porqué eligió cada capacidad y la forma en que espera que apoye a lograr la misión y consolidar a la empresa con una ventaja competitiva sostenible. Por cuestiones de tiempo no se pudo culminar en esta fase con la justificación, sin embargo si se obtuvieron las listas de competencias por cada mesa de trabajo y se repartieron las copias a cada uno de sus integrantes.

Las competencias que ellos detectaron poseer o bien que podrían desarrollar se dieron por mesa como sigue:

☞ ***Mesa 1: Competencias enfocadas a procesos productivos***

- Disminución de costos. Ya creen poseer esta capacidad y piensan consolidarla
- Inversión en tecnología. Por desarrollar
- Procesos internos. Por desarrollar
- Calidad de los productos. Ya creen poseer esta capacidad y piensan consolidarla

☞ ***Mesa 2: Competencias enfocadas al mercado***

- Marca propia. Por desarrollar
- Precios bajos del producto. Ya creen poseer esta capacidad y piensan consolidarla
- Nuevas formas de vender productos. Por desarrollar
- Diferenciar los productos de nuestra competencia. Por desarrollar

☞ ***Mesa 3: Competencias enfocadas a la relación con el entorno***

- Relaciones con proveedores. Ya creen poseer esta capacidad y piensan consolidarla.
- Relaciones con los clientes. Ya creen poseer esta capacidad y piensan consolidarla.

☞ ***Mesa 4: Competencias enfocadas al desarrollo del personal***

- Recompensas sobre el desempeño de los empleados. Por desarrollar
- Capacitación. Por desarrollar
- Comunicación interna. Ya creen poseer esta capacidad y piensan consolidarla.

Al término de esta segunda reunión se acordó con los asistentes que el sábado 18 de diciembre se tuviera la siguiente reunión para culminar con esta parte del análisis de las competencias. Se les pidió a todas las mesas que vinieran preparadas con las justificaciones de las competencias pertenecientes a sus grupos para ser incluidas dentro del desarrollo de las estrategias y llevadas a la práctica.

3ª. Reunión. En esta tercera reunión general en la cual se contó con la asistencia de 34 empleados y solamente 3 de los dueños, se planteó el terminar con la fase 5 que se tenía iniciada la semana anterior. Como inicio a esta sesión de forma general se les pidió a todas las mesas que leyeran las competencias que habrían elegido así como la justificación de tal elección. En esta primera parte se invirtió una hora y media. Fue muy grato observar como muchos de los empleados de línea fueron invitados por los directivos dentro de sus mesas para ser los primeros en leer sus conclusiones además de participar dentro de la retroalimentación que se les tenía que dar a sus compañeros de otras mesas apoyando las justificaciones que se daban acerca de desarrollar o no una capacidad específica. A partir de la culminación de la fase 5, se sugería que como parte de la propuesta que en la fase 6 se pasaran todas las competencias a análisis a todas las mesas, afortunadamente y debido a la lectura y crítica constructiva generada en plenario a cada una de las mesas como parte de la culminación de la fase 5.

La fase 6 quedó descartada y se procedió al trabajo de generación de estrategias catalogado como la fase 7 para poder desarrollar o consolidar el paquete de competencias asignadas. En esta fase se les pidió a las mesas de trabajo que generaran caminos a seguir concretos para poder desarrollar o consolidar cada una de las competencias elegidas y justificadas. Se les proporcionó un total de 3 horas para poder desarrollar al menos una estrategia para cada una de las competencias elegidas. Cabe mencionar que se les pidió a cada una de las mesas que describieran la forma en que se llevaría a la práctica cada una de las estrategias y que de ser posible se asignara a una persona como líder de operacionalización de la capacidad en particular. Este líder debería ser alguien que en primer lugar deseara dirigir un proceso como el de operacionalización necesario para la capacidad en cuestión y por otro lado que no se sintiera obligado ni por el directivo incluido en su mesa ni por los compañeros que estarían impulsándolo a ser quien tomara la batuta en el proceso.

Al cabo del tiempo señalado, cada una de las mesas entregó su listado de estrategias para ser operacionalizadas. Las más notorias incluso en la elaboración de cada estrategia fueron las mesas donde se analizaron las competencias referentes al mercado y las pertenecientes al grupo del proceso productivo. Posiblemente se debiera a que eran las mesas más entusiastas en el momento de elegir las competencias o posiblemente se debiera a que muchos de los empleados involucrados en ellas realmente estaban muy comprometidos con el proceso ya que les interesaban los temas que se estaban tocando y para los cuales ellos mismos estaban colaborando.

Al final del día, se les pidió a todas las mesas que dedicaran tiempo a la lectura de las estrategias al resto de sus compañeros como se había hecho con las competencias una vez elegidas. Cada mesa tardó en promedio una media hora, a excepción de la mesa 3 que solo requirió un total de 15 minutos por solo haber analizado dos competencias concretas. Como parte de la culminación del ejercicio, en esta última parte de la fase 7, se les dio las gracias a todo el personal y se les pidió que como parte del final de esta primera etapa, se tendría la próxima reunión a inicios del 2005 donde se rediseñaría la misión tomando en cuenta las

estrategias generadas para cada competencia y se podría iniciar un ejercicio de planeación a un año para cada una de las áreas como parte de la segunda etapa.

4ª. Reunión. El sábado 8 de enero de 2005 se llevó a cabo la primera reunión de este año. En esta cuarta visita a la empresa se tenía mucho del camino andado pero había pasado mucho tiempo desde la última reunión, por lo que en primer lugar se les hizo un recuento a todos los empleados sobre los logros que se habían alcanzado en 3 reuniones formales previas. Se les dijo que se habían detectado sus competencias, desarrollado sus estrategias y que ahora se procedería a iniciar nuevamente la revisión de la misión de la empresa para orientarla hacia las competencias que se habían seleccionado. Para ubicarlos aún más en el contexto dimos lectura a cada una de las competencias y estrategias que cada mesa había generado a lo largo de la última reunión. Posteriormente y ubicados físicamente cada uno de ellos en sus mesas de trabajo, procedimos a iniciar la revisión nuevamente de la misión a la luz de las competencias revisadas y seleccionadas. Este ejercicio nos llevó dos horas aproximadamente. La misión de la empresa quedó como sigue:

Ser la mejor empresa de producción de calzado en la región orientados permanentemente hacia la competitividad en la oferta de precios, calidad y servicio superiores para el consumidor mediante la actualización constante de procesos productivos, de mercado y de capacitación de nuestro personal buscando la mejora continua y la ventaja competitiva sostenible.

De esta forma concluimos con la *fase 8* de la primera etapa de la propuesta metodológica. Cabe mencionar que se tuvo que redactar casi en su totalidad la misión y que hubo mucha participación de los 32 empleados y los 5 hermanos que en esta ocasión se presentaron, por lo cual invertimos las dos horas que se comentaron líneas arriba.

Quedándonos todavía 4 horas de trabajo en esta primera reunión del 2005, decidimos iniciar con la segunda etapa de nuestra propuesta metodológica. De esta forma, iniciamos la *fase 1b* donde se parte del desarrollo de las estrategias de competencias, cosa que ya se tenía previamente lista pero en ese momento se les pidió a todas las mesas que se unieran para escribir sus estrategias con plumones de colores en hojas de rotafolio, se les explicó que como parte de esta segunda etapa deberían desarrollar planes para poder operacionalizar sus competencias en acciones cotidianas. Con esta explicación les pedimos que hicieran una matriz gigante donde se pusieran en una columna todas las estrategias desarrolladas por las cuatro mesas de trabajo y en otras hojas de rotafolio anotar los encabezados de las competencias.

Una vez que estuvo formada la matriz físicamente y pegada con cinta adhesiva en una pared, se les pidió a todos que analizáramos estrategia por estrategia y que pusiéramos una "x" en la matriz para determinar cuáles competencias se verían impactadas por ella. De esta suerte una vez que termináramos de revisar las 17 estrategias que se obtuvieron como total de las 4 mesas podríamos incluso volver a redactar alguna para lograr impactar a más de una competencia. Esta actividad nos llevó las 4 horas restantes del día obteniendo una matriz con 10 estrategias impactando de 1 a 3 competencias cada una. Terminamos el día

pidiéndoles tiempo para el siguiente sábado donde elaboraríamos los planes tácticos para poder llevar acciones concretas para cada capacidad a sus lugares de trabajo. Con esta actividad concluimos la fase2b.

5ª. Reunión de trabajo. En esta reunión que se realizó el día sábado 15 de enero de 2005 en el mismo horario establecido por los dueños, se contó con la participación de 30 empleados y 4 de los hermanos Díaz. Se dio inicio con la presentación en limpio de nuestra parte de la matriz y de las 10 estrategias que habían resultado después de la revisión. Se procedió entonces a explicar el siguiente paso que consistió en desarrollar los planes operativos derivados de las estrategias que se obtuvieron en la matriz y que se lograrían mediante la participación nuevamente de las mesas de trabajo. Se les hizo la aclaración de que si en algún momento alguno de los empleados sentía que podía aportar más en alguna otra mesa por ser el mismo quien había dado origen a alguna estrategia, sería bienvenido. De hecho, en la práctica de esta fase3b se dio mucha participación y dinamismo ya que con el fin de terminar mucho más rápido y pasar al siguiente paso, varios empleados y dos de los dueños se involucraron en más de una mesa para poder detallar el plan táctico/operativo de cada capacidad.

Esta actividad nos llevó 3 horas y media, con lo que todavía nos quedaban dos horas y media para poder terminar si era posible con la última parte de la etapa B. Una vez detallados los planes para cada capacidad, se hizo un alto para que todos vieran qué era lo que se quería en el día a día para cumplir con el desarrollo o consolidación de alguna capacidad particular. Entre ellos mismos, por mesas de trabajo y de forma interdisciplinaria, sin que nosotros interviniéramos, pidieron permiso a cada persona que incluían en sus planes para poder explicarle en qué consistiría su labor, de tal suerte que algunos empleados dada su experiencia y disposición estuvieron involucrados en más de un plan. Cabe mencionar que cada uno de los hermanos Díaz intervenía cuando consideraba que alguna acción concreta no estaba adecuada a lo que se pedía lo hacía manifiesto en plenario no importando si correspondía a su mesa o no. Posiblemente quienes intervenían más eran Martín, Juan y Ana María que velaban por que la producción se mantuviera constante además de darle seguimiento a todo el esfuerzo de llevar a la práctica las competencias esenciales.

A lo largo del proceso, los hermanos Díaz nos expresaron su preocupación de que todo el esfuerzo sobre el desarrollo y consolidación de las competencias pudiera en algún momento distraer a los empleados de sus labores cotidianas y se perdiera también el control que de ellos llevaban en la empresa. Les explicamos que como cualquier proceso desconocido, se le debe invertir un tiempo considerable a conocerlo y dominarlo pero que al cabo del tiempo, una vez que se normaliza, termina por tomarse como parte de las labores cotidianas. Les explicamos también que posiblemente en sus inicios y una vez terminadas las reuniones sabatinas, podría haber un poco de desajuste, por ello recomendamos que cada uno de los hermanos se ubicara estratégicamente como líder de una capacidad para no perder el rumbo conjunto, de esta forma ellos mismos sabrían en qué momento involucrar más a los empleados o bien de qué manera modificar los planes para que todos los objetivos se cumplieran cabalmente por área.

Finalmente, en la última parte de esta reunión, y al ir revisando los planes por mesa, nosotros nos acercamos y nos dimos cuenta de que los mismos empleados ya estaban realizando de manera natural el establecimiento de los estándares de control por acción. Lo anterior creemos que se dio debido a la participación activa de los hermanos Díaz en el diseño de los planes, ya que es justamente a ellos a quienes les interesaba ver lo más rápidamente posible resultados del ejercicio y deseando mantener el control del avance lo más de cerca posible. Esto quiere decir que se estaban haciendo simultáneamente las fases 3b y 5b. Para dar por terminada esta 5ª. Reunión pedimos a todas las mesas que entregaran a alguno de los hermanos Díaz el plan con sus controles pidiéndoles a todos nos reuniéramos por última vez el sábado 22 de enero para culminar el ejercicio.

Al final de esta reunión con los hermanos Díaz acordamos que visitaríamos la empresa el siguiente miércoles para poner en limpio los planes de cada mesa, hacer las correcciones pertinentes y estructurar un plan general por medio de lo que los empleados y ellos mismos habían diseñado. Esta reunión con los hermanos Díaz se llevó a cabo el miércoles 19 de enero de 2005 en las instalaciones de Exclusivos Napoli. De 15:00 a 20 hrs.

6ª. Reunión. En esta última reunión con todos los miembros de la empresa se hizo mucho hincapié por parte de los dueños de que todos los empleados estuvieran presentes, para poder presentar cómo había quedado la misión, los planes por competencia y el plan general de acción de la empresa en su versión final. El evento nos llevó aproximadamente dos horas para presentar todos los documentos a los empleados. Cabe mencionar que los nombres de todos los involucrados se expusieron en este evento así como las actividades que cada uno de ellos debía llevar a cabo como su responsabilidad. La presentación la hicimos nosotros en power point y prestamos tanto computadora como cañón para que todos pudieran observar el resultado de su trabajo.

Como parte final del ejercicio, se agradeció a todos los empleados y se les invitó a una convivencia que los hermanos Díaz habían preparado como festejo de terminación de un proceso que representó mucho tiempo y dedicación por parte de todos.

6.2.5 Conclusiones y recomendaciones del estudio de caso.

Agradecemos a los Hermanos Díaz el habernos permitido acceder a su empresa y el haber podido aprender junto con ellos sobre la factibilidad de nuestra propuesta metodológica. Ellos a su vez agradecieron nuestra colaboración a la mejora y desarrollo de la empresa.

Posterior a esta última reunión, hemos visitado a la empresa dos veces más a petición de los hermanos Díaz. Concretamente, deseaban revisar con nosotros los avances que su empresa había logrado en este poco pero fructífero tiempo que ha transcurrido. Algunas de sus dudas estaban relacionadas con el desarrollo del nombre de marca y los trámites para su registro, el desarrollo de un slogan, el logotipo y también de cuestiones de índole administrativo principalmente, otras de sus preguntas iban relacionadas con el seguimiento

que se le debería de dar a cada una de las competencias porque habían visto que algunos empleados al identificar plenamente al líder de cada capacidad en la persona de los hermanos Díaz, se daba a la tarea de investigar qué es lo que se publicaba en los periódicos sobre el ramo para hacer extensivo el comentario a la persona en particular y que se hiciera la modificación en los planes tácticos.

Algunas de las sugerencias para mejorar la propuesta para futuras aplicaciones son:

- ✗ La existencia de la fase 4 deberá ser justificada primeramente por el número de empleados de la empresa en cuestión. Se recomendará que en un número superior a 50 se pueda aplicar dicha fase. La pertinencia de esta fase deberá estar ceñida además a la existencia o no de la misión de la empresa y por otro lado a la existencia de resultados de un análisis DOFA previo.
- ✗ La pertinencia de dirigir la discusión hacia una lista de competencias previamente elaborada por nosotros (concretamente los cuatro grupos de competencias que diseñamos a partir de la revisión bibliográfica) queda a juicio del facilitador del proceso ya que en el caso de Exclusivos Napoli por contar con un número limitado de empleados y haber iniciado el proceso desde un análisis DOFA y la explicación detallada sobre el tema de competencias, consideramos pertinente guiar la discusión sobre paquetes de competencias concretos en vez de permitir que ellos mismos las obtuvieran. Sabemos que el dar una lista con la que los empleados trabajen provoca en sí misma un sesgo, pero también podría propiciar que con la lista, en algunos casos se generen más competencias de paquetes concretos.
- ✗ De la misma forma la fase 5 tiene la dificultad en su aplicación cuando se pide expresamente que se justifiquen por parte de la mesa de trabajo la existencia y desarrollo de una capacidad explícita. Cuando realizamos el ejercicio, nos dimos cuenta de que era necesario incluir como parte de la fase (sobre todo como ya lo dijimos, para una empresa de tamaño pequeño que no contaba con indicios de planeación formal) la justificación y que esta se diera de forma oral y recibiera retroalimentación de parte de las demás mesas en plenario dejando fuera de esta forma a la parte correspondiente al análisis de cada una de las competencias por grupo.
- ✗ El iniciar la aplicación de la propuesta basados en los resultados de un análisis DOFA previo puede no resultar en su aplicación para PyMES ya que como observamos, en el caso de Exclusivos Napoli no se contaba con ningún ejercicio previo de planeación. De la misma forma es probable que nos encontremos en otro momento con otras empresas del ramo que se estén en las mismas circunstancias; por lo que proponemos agregar un ejercicio formal de DOFA y la revisión de la misión como un paso más y tomarlo en cuenta en el momento de aplicación para cálculos de tiempo del proceso.
- ✗ La propuesta metodológica que planteamos en sus dos etapas es perfectible. En todas sus fases debemos hacer un nuevo ejercicio de reflexión para modificar y adaptar cada una de acuerdo a la experiencia que nos ha dejado el caso de

Exclusivos Napoli, de la misma forma, aquellos asesores o consultores que deseen aplicar lo que aquí planteamos deberán analizar previamente las condiciones en las cuales se encuentra la empresa en que deberán aplicarla; desde su historia hasta el número de empleados en distintos niveles y su grado de preparación.

- ✎ Después de la experiencia que nos ha dejado la aplicación de la propuesta metodológica en Exclusivos Napoli, podemos decir que cada una de las etapas puede ser aplicada como se ha diseñado para empresas con un mayor número de empleados y con una estructura organizacional diferente. Por lo demás creemos que la aplicación le permitió a la empresa modificar y cumplir con las expectativas que tenían los dueños para iniciar el 2005. Esperamos confiados que los resultados posteriores a esta dinámica en la empresa permita a Exclusivos Napoli replantearse a sí misma y generar de esta forma estrategias renovadas para seguir nutriendo las competencias detectadas y lograr así la tan anhelada ventaja competitiva sostenible.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este último capítulo de la tesis proporcionará las conclusiones a las que se llegaron al término de la investigación. Posteriormente se encuentran las recomendaciones generales así como las recomendaciones para la aplicación futura del modelo propuesto a otro sector y a empresas iberoamericanas. Como último apartado, se proporcionan las recomendaciones puntuales para cada uno de los actores involucrados en la problemática.

7.1 CONCLUSIONES.

El análisis de las competencias esenciales ha recorrido un largo camino desde que surge el concepto a comienzos de los años ochenta. Desde entonces, un problema para la operacionalización e investigación en general sobre el tema ha sido una falta de definición de consenso en torno a la definición del concepto mismo (Wernerfelt, 1984, 1995; Barney, 1991, 1997; Teece, Pisano y Shuen, 1994,1997; Leonard-Barton, 1992; Winter, 1982; Eisenhardt y Martin, 2000; Vivas, 2005; Bueno, Morcillo y Salmador, 2006; Drejer, 2000; Boyatzis, 1982;; Robbins, 1999; Davenport, 2000). Aún cuando las diversas propuestas coinciden en muchas de los puntos clave, han agregado nuevos conceptos y enfoques diferentes, lo que dificulta el avance del conocimiento sobre este tema.

Al respecto y sobre la base de las anteriores aportaciones, la definición sintética de competencias esenciales sobre la que nos hemos basado es: *un conjunto de habilidades, conocimientos y procesos desarrollados por las personas que trabajan dentro de una empresa y que sustentan y renuevan la ventaja competitiva de la misma.*

Los estudiosos de las competencias esenciales de las empresas separan también los recursos que, a su vez, se convertirán por medio de estrategias en competencias. El conjunto de éstas últimas permitirán desarrollar la ventaja competitiva de las empresas. Sin embargo, las aportaciones de estos autores están muy ceñidas al marco contextual de sus respectivos países. En lo que sí hay coincidencia con los autores que han hecho incursiones en países latinoamericanos es en que no es posible estandarizar un método exacto para detectar las competencias incluso en países con culturas similares.

En relación con los enfoques, donde se destaca la importancia de determinar las competencias esenciales de las empresas y dar relevancia también al descubrimiento de cuáles son las competencias individuales para cada participante de la organización (Bergenhengouwen et al., 1997; Van der Heijden, 1998; Hitt, Hoskisson, e Ireland, 1999; Arias Galicia, 2001; Alles, 2000; Benavides, 2002), es posible afirmar que dichos enfoques

son en sí mismos interesantes, pero muy poco probables de aplicar en el sector de estudio ya que implicarían la obtención de información muy detallada sobre las personas que están trabajando en la empresa en un momento determinado. Este aspecto no sería del todo posible ya que como se había visto, la rotación de estas empresas es muy alta.

Las competencias esenciales como tema, no habían logrado despertar mayor interés hasta el final del siglo anterior en México. Muestra de ello es la poca bibliografía encontrada al respecto en años recientes y concretamente hacia el sector de estudio. Posiblemente las instituciones que cuenten con mayor información sobre este ámbito son justamente el CONOCER y la SE quienes han hecho análisis exhaustivos por tamaños de empresa, por tipo de sector y por estados de la República Mexicana. Sin embargo, preocupa el que no se cuente con un estudio detallado de las competencias que son propias de la PyME actualmente. Incluso, localmente, y para el sector que se estudió como parte de la investigación, se asume que las características que privan en otros estados de la República son las mismas que se generan en Jalisco. Asimismo se asume que dichas características son las que harán que las competencias a desarrollar sean las mismas para el mismo sector en distintas regiones de México.

A raíz de lo anterior, decidimos que en vez de separar estos dos conceptos (recursos y capacidades), valdría la pena unirlos para que de esta unión se dividieran a su vez en cuatro grandes grupos que involucraran tanto las operaciones internas de la empresa como su relación con entidades que afectan su entorno.

Se decidió entonces reunir las versiones de los autores revisados y obtener por medio de un instrumento las áreas que son las de mayor relevancia y que pueden llegar a tener dentro de una PyME con el perfil del sector de estudio. Consideramos esta clasificación como un avance en el estudio y comprensión de los recursos y capacidades. Fue así como la división propuesta quedó de la siguiente forma:

a) Competencias enfocadas al mercado:

- *Promoción*
- *Marca propia*
- *Precios bajos del producto*
- *Nuevas formas de vender productos*
- *Nuevas marcas*
- *Diferenciar los productos de nuestra competencia*

b) Competencias enfocadas a la relación con el entorno:

- *Relación con los proveedores*
- *Relaciones con los clientes*

c) Competencias enfocadas al desarrollo del personal:

- *Recompensas sobre el desempeño de los empleados*
- *Capacitación*
- *Comunicación interna*

d) Competencias enfocadas a proceso de producción:

- *Disminución de costos*
- *Inversión en tecnología (nuevas máquinas o nuevos procedimientos)*
- *Procesos internos*
- *Calidad de los productos*

Además de la separación de las competencias en los cuatro grupos antes mencionados, es importante destacar que dicha separación permitió un estudio mucho más detallado de las competencias esenciales al interno de las empresas que al haberlas estudiado en conjunto sin ningún tipo de distinción ya que se consideró que habría sido muy difícil ver la relación particular con un grupo de competencias y las demás variables de estudio.

Con esta forma propuesta de análisis de las competencias esenciales no estamos limitando de forma alguna que en otro ámbito o sector puedan ser separadas de otra manera; y tampoco se está proponiendo que esta forma de clasificación sea la óptima, lo que se está afirmando es que para fines del presente trabajo y de acuerdo a las características de la población analizada, este esquema de separación fue el que nos permitió arrojar los resultados que se presentaron y llegar a las conclusiones que aquí se exponen.

Antes de iniciar el análisis particular de las hipótesis planteadas, es importante recordar que se gestó un cambio entre el planteamiento original de las hipótesis de nuestra investigación. En este punto, se podrá observar que estamos orientando las conclusiones y las hipótesis hacia la PyME y estamos excluyendo la parte que delimita el estudio exclusivamente a la industria del calzado del estado de Jalisco, México. Dicha exclusión se realizó desde un inicio al ver que esta investigación está planteada para que el modelo propuesto pueda ser replicado en otras latitudes e incluso en distintos sectores de otros países. De nueva cuenta, podemos señalar que el enfoque hacia la PyME es otra aportación al avance teórico de Teoría de Recursos y Capacidades.

De lo anterior se desprenden las recomendaciones que se hacen a los actores involucrados al final de este capítulo.

Una vez analizado de manera general el estudio, se incluyen a continuación algunas conclusiones sobre cada una de las hipótesis planteadas:

- ❖ *H1 = Las competencias esenciales afectan de manera positiva a la innovación, al clima laboral y los resultados en la PyME*

La primera hipótesis planteada pretende buscar la relación entre las competencias esenciales y las demás variables de la investigación. De hecho, se proponía una influencia positiva de las primeras hacia las segundas. Lo que se encontró es que no todas las dimensiones de las variables del estudio están plenamente relacionadas con las competencias. Por ejemplo, nuestra investigación pone de manifiesto que existe una influencia directa entre el clima laboral y las competencias esenciales y viceversa. Esto nos indica que en la medida en que las competencias se detecten, el clima laboral tenderá a ser más propicio para el desarrollo de los empleados y, a la larga, a la mejora en la competitividad; cuestión que genera una relación en ambos sentidos entre estas dos grandes variables (Tucker, 2001, Frederickson, 2000).

En el caso de la innovación, el estudio arrojó que la detección de las competencias (particularmente aquellas correspondientes a los procesos productivos) afecta al grado de innovación de la empresa y viceversa. De manera general, quedan muy claramente relacionadas las variables del estudio en esta primera hipótesis. Sin embargo, no hay que dejar de lado que no todas las dimensiones de estas variables tuvieron una relación estrecha entre sí. Habrá que hacer análisis más detallados en un futuro sobre aquellas variables que tuvieron una relación muy cercana y significativa para comprobar su relevancia e impacto en los resultados de la empresa y también en su mejora en competitividad. En conclusión, esta hipótesis de manera general queda comprobada. Sin embargo, en la particularización de las dimensiones de cada variable se tiene que llegar a una conclusión parcial.

- ❖ *H2 = El clima laboral influye de forma positiva en las competencias esenciales, en los resultados de la empresa y en la innovación de la PyME.*

La segunda hipótesis planteada implica la relación entre el clima laboral como promotor o agente detonador de innovación y del desarrollo de las competencias esenciales y los resultados. En el estudio se descubrió que el clima organizacional puede ser una variable que afecta directamente a la percepción de la innovación y, por supuesto, al desarrollo de las competencias esenciales. Esto se puso de manifiesto al obtener resultados que permitieron relacionar el clima laboral en su dimensión de definición del rol para poder lograr el compromiso entre el empleado hacia la empresa dado que este compromiso generará un aporte mayor por parte del empleado al desarrollo mismo de las competencias esenciales (Richards, Aldrige y Gaston 1988; Nystrom ,1990; Mumford , 2000).

Como parte de la conclusión, es posible afirmar que esta segunda hipótesis se acepta ya que como se vio a lo largo de los diferentes apartados de este trabajo, existe una fuerte influencia del clima laboral hacia las competencias esenciales, hacia la innovación y hacia

los resultados. En este estudio tal vez la relación más fuerte que se estableció entre todas las variables es justamente la que se gestó entre el clima laboral y las competencias esenciales, indicándonos que el primero debe ser una condición dada para que se desarrollen las segundas, es decir, que de no existir un clima laboral adecuado, las competencias esenciales no se podrán detectar ni desarrollar adecuadamente.

En apoyo a la aceptación de la segunda hipótesis se encontró además que componentes como apoyo del supervisor y el reconocimiento están estrechamente relacionados con las competencias esenciales. Lo anterior puede ser un indicio de la necesidad que tienen los empleados de que sus superiores pongan seria atención en su desarrollo con el fin de mejorar sus competencias personales y por medio de ellas, poder mejorar la ventaja competitiva de su empresa (O'Reilly ,1989; Plunkett y Attner,1994; Jones ,1998).

❖ *H3 = La innovación influye de manera positiva en los resultados de la empresa.*

En la tercera hipótesis se encontró una relación uno a uno donde se planteó que la innovación de manera aislada tiene una influencia en los resultados tanto generales como financieros de la empresa. Es importante comentar el porqué se decidió separar justamente la innovación de las demás variables. A lo largo de la investigación, encontramos que la forma en que la innovación se percibe por los empleados es fundamental para poder tener mejores o peores resultados. Esto lo demuestran las estadísticas obtenidas y analizadas en el apartado de resultados, donde se encontró que los empleados perciben que las cuestiones que les permiten a su empresa ser competente en innovación tienen más que ver con el apoyarlos a ellos en cuestiones de experimentar en su lugar de trabajo y la motivación por parte de sus superiores a equivocarse en pro de obtener mejores resultados tanto para ellos de forma individual, como para la empresa en general.

Dado lo anterior, la tercera hipótesis se acepta y, al igual que en las otras dos hipótesis, estaríamos hablando de que no en todas las dimensiones de la variable innovación quedaría comprobada. Es decir, que de manera general quedaría aceptada y de forma particular se deben analizar las dimensiones de manera individual para determinar su comprobación. Aún con todo, es importante aquí revisar la redacción de la hipótesis y afirmar entonces que, en esencia, efectivamente la innovación tiene una influencia positiva en los resultados ya que, como se dijo líneas arriba, esta variable por sí sola puede generar una percepción diferente en los empleados sobre los resultados tanto generales como financieros de la empresa.

Aunado a lo anterior, la innovación en una empresa es fundamental para su subsistencia futura y, en este caso, los empleados de la PyME del sector calzado del estado de Jalisco coinciden en que es muy relevante este elemento para poder sobresalir en un ambiente tan competido como el de este sector. La PyME mexicana y los empleados que trabajan en ella deben percibir un clima organizacional razonablemente estable para poder laborar con conciencia y aportar lo mejor de sí mismos a las actividades que desempeñan. De ahí que sea muy importante para ellos el reconocimiento y el desarrollo de nuevos sistemas de

apoyo a ideas que puedan aportar como base para desarrollar una ventaja competitiva (Zhao, 2005).

Para hacer más tangible el proceso de innovación, se les preguntó a los empleados el tiempo que tardaban en lanzar un modelo de calzado, desde la idea (o imitación), la manufactura, hasta la llegada a la zapatería en distribución. El 75% de los encuestados promediaron tiempos entre 8 y 10 meses. Cuando se les preguntó sobre si había habido alguna diferencia en relación con el mismo proceso medido hace dos años, encontramos una mejoría ya que respondieron que antes se tardaban entre 14 y 16 meses. Lamentablemente aunque se han observado mejoras, al menos en la percepción de los empleados, estas no se han dado con la debida rapidez.

Por último, las conclusiones que generó el estudio de caso de la empresa Exclusivos Napoli van de la mano con las conclusiones obtenidas del estudio empírico cuantitativo. Sobre la etapa I, en primer lugar, se pudo comprobar que las empresas del sector de estudio no planifican formalmente. Aún cuando la planificación como tal se realice de manera primitiva, no hay un método recurrente por medio del cual las empresas estén preparadas para el futuro inmediato. En segundo lugar, este ejercicio nos permitió verificar el diseño de la propuesta metodológica y sugerir adecuaciones para futuras intervenciones en empresas del ramo.

En este punto, resulta evidente que la propuesta metodológica solamente se pudo aplicar en parte ya que debido a las circunstancias que se encontraron en el camino a la implementación como la disposición de los empleados y los , además de la carencia de muchas de las herramientas organizacionales y administrativas que no fueron tomadas en cuenta al elaborar dicha propuesta, pudimos concluir que requerimos una modificación sustancial para volverla más práctica y flexible además de adaptable a circunstancias no previstas. No queremos omitir de ninguna forma que la experiencia en Exclusivos Napoli fue muy enriquecedora, ya que permitió observar de manera práctica lo que se había planteado y palpar muy claramente cómo será posible modificar la propuesta para volverla más dinámica, clara y provechosa y en un futuro pensar en probarla en otra empresa con características similares a la estudiada.

7.2 RECOMENDACIONES GENERALES.

Previo a la elaboración del anteproyecto para el inicio del doctorado en la Universidad Autónoma de Madrid, se tenía contacto con la Cámara del Calzado del Estado de Jalisco y con sus empresarios, misma relación que continúa hasta la fecha. De las diversas reuniones que se realizaron con diversos empresarios, surgió la necesidad de desarrollar una investigación exhaustiva para brindarles sugerencias y resultados derivados del estudio y así apoyarlos con bases estadísticas e información confiable. El objeto era dar los primeros pasos hacia el desarrollo de estrategias que les permitan ser competitivos. La comunicación con esta cámara y muchos de sus empresarios se ha mantenido a lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación.

Con la valiosa colaboración del Lic. Ricardo Orta Salinas de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco y al Ing. Ignacio Lucatero Carranza, consultor especializado en esta industria, logramos una reunión con 22 empresarios del ramo para presentar resultados el 8 de enero de 2004, con la idea de proponerles establecer una red regional de conocimiento.

Antes de revisar las acciones que se realizaron de manera directa con los empresarios al terminar la investigación, debemos decir que la experiencia de tratar de unir a empresarios en redes de conocimiento no es completamente nueva. En 1982 Nacional Financiera tomó un modelo desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo para las zonas rurales en países en vías de desarrollo, denominado *Clusters* (grupo, ramo) y lo aplica en San Fco. del Rincón, Gto. con empresarios del calzado y en San Miguel el Alto, Jal., con empresarios del vestido. En 1983, Nafin promueve sus fondos de fomento a través del Programa de Apoyo Integral (PAI) basados en el modelo de Clusters.

Después de que Nafin abandona el proyecto en 1989, algunos sectores, como los zapateros, intentaron continuarlo por su cuenta pero con pobres resultados. Es hasta 1997 que la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco retoma el modelo de Agrupamiento Empresarial. El modelo arranca en marzo de 1998 con 25 empresas, proyecto donde participamos como asesores e instructores.

Lamentablemente después de cuatro grupos exitosos, el proyecto fue perdiendo interés por parte de los empresarios hasta desvanecerse en el 2003. De ahí surge la idea de retomar las acciones emprendidas desde hace más de cuatro años para aprovechar el conocimiento generado con los Agrupamientos Empresariales.

Los resultados de la investigación que presentamos a los empresarios dieron lugar a algunos comentarios de sorpresa y en muchos casos, a confirmar suposiciones que ya tenían.

Nuestro compromiso fue el programar más reuniones con empresarios del sector, y por parte de la Cámara, el compromiso de manera puntual fue el de incluir varias de nuestras propuestas en su planeación estratégica para los próximos cinco años, periodo crítico debido a la liberación de aranceles tanto de Estados Unidos y Canadá, como de la Unión Europea.

Se sabe que han habido contados intentos por estudiar el sector del calzado en su factor humano, y estamos seguros de que cualquier estudio sobre las relaciones laborales en el sector puede arrojar mucha luz sobre las perspectivas del mismo. Se sugiere por lo tanto que las competencias esenciales ya sea dentro de este sector como en otros, se estudien en relación con los siguientes factores: percepción de la dimensión política, esfuerzo, empresas familiares, benchmarking, innovaciones tecnológicas y compromiso organizacional, por mencionar algunos.

7.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y DEL MODELO PROPUESTO.

Para el presente trabajo sólo nos enfocamos en la micro, pequeña y mediana empresa del sector calzado del Estado de Jalisco y particularmente en la parte correspondiente a manufactura (industria). Aunque consideramos este enfoque una aportación a la teoría, también admitimos que el hecho de no contemplar otros tamaños de empresa puede representar una limitación en la réplica de este trabajo.

En este estudio, sólo se abordó el área de la zona metropolitana de Guadalajara, ya que, aunque se contó con el apoyo de estudiantes de la materia de Investigación de Mercados de la Universidad de Guadalajara para el levantamiento de la encuesta, no se contó con los recursos para desplazarnos hasta municipios alejados de Jalisco. Sin embargo, los principales talleres y fabricantes formales se han establecido en esta zona.

Una parte importante que no se incluye en este trabajo es el estado de Guanajuato, especialmente la ciudad de León, donde se concentra la mayor producción de calzado de México, nuevamente los recursos con los que contamos no fueron suficientes para alcanzar dicho estado y que sin embargo debería de ser una zona a estudiar para complementar los resultados de este estudio. Esto es parte de las propuestas para futuras investigaciones.

Como se ha analizado en trabajos previos, es muy difícil abarcar todos los puntos de vista de los temas centrales de este trabajo, por lo que decidimos ceñirlo concretamente a detallar un marco teórico sobre la teoría de los recursos y las capacidades esenciales de la empresa que reúne los principales aportes sobre estos tópicos y su relación con los otros dos temas centrales que son el clima laboral y la innovación.

Como se mencionó con anterioridad, la muestra que obtuvimos por razones ya expuestas está ceñida al marco de la industria del calzado en Jalisco, México, debido fundamentalmente a que las características de esta industria, son muy similares en comportamiento a las de otros sectores y por supuesto a la PyME en general.

Sin embargo, el modelo propuesto para detección de competencias esenciales es mejorable y, por supuesto, debe ser utilizado en distintos contextos con sus consabidos ajustes y precauciones de generalización. Por ejemplo, hemos sabido que las empresas en otros países latinoamericanos tienen muchas más similitudes con las PyME mexicanas, (Guaipatín, 2003). Sin embargo, aún cuando la diferencias entre contextos ya sea económicas, políticas o sociales sean pocas, siempre prevalecerá un estilo único en que los empresarios mexicanos no puedan ser iguales a los argentinos, guatemaltecos, chilenos o bolivianos. Siempre habrá que ajustar y “tropicalizar” los modelos de cualquier índole a otros contextos.

Se debe ser muy cauto al iniciar la aplicación del modelo que aquí se propone incluso para otros sectores en México, ya que es sabido que al cambiar de sector, la problemática de uno a otro puede ser aunque sutil, si diferente y con distintos actores que analizar. Pero como un inicio para detección de competencias orientado a la PyME, vale la pena el esfuerzo.

Este comentario se hace debido a que se ha ajustado el modelo ya en dos sectores y la experiencia nos dice que es importante advertir que se haga lo mismo y se prevea lo importante de conocer el sector, la problemática y el contexto al cual dirigirá el esfuerzo de detección de competencias.

7.4 RECOMENDACIONES PARA LOS ACTORES INVOLUCRADOS.

□ Sobre la actividad de los empresarios.

Se sugiere que los empresarios regresen a tomar toda la experiencia que les dejaron los agrupamientos empresariales para iniciar ahora sí una red regional en la cual se dé un intercambio permanente de información entre las empresas involucradas, investigadores de universidades locales y organismos públicos estatales. Lo anterior es posible si se replantean objetivos conjuntos de forma concreta para reuniones entre los involucrados donde la mayoría de los empresarios estuvieran presentes.

La forma de competencia en este nuevo siglo dejó de ser individual para convertirse en una competencia que se da como fruto de la unión entre empresarios y cadenas productivas. Los empresarios y empresas realmente competitivos serán los que sobresalgan con su sector pero, no de forma aislada, sino en la generación de cadenas productivas, asociaciones en recursos, capacitación de proveedores conjunta y aprendizaje lo que permitirá que no solo unos cuantos sean los que destaquen en la actividad compartida, lo que generará esta forma de trabajo es el destacar como sector productivo de forma regional.

- Dentro de la competitividad que esperamos se genere no solo dentro de nuestro sector de estudio, sino en la PyME en general; la detección de competencias esenciales de las empresas será el punto de partida de muchos programas que se puedan diseñar en el futuro. A este respecto, se desarrolló la propuesta metodológica para la detección y desarrollo de las competencias esenciales que ponemos a disposición de los empresarios para ser replicada y adaptada en base a las conclusiones obtenidas del estudio de caso narrado líneas arriba. Esta propuesta fue diseñada pensando en las condiciones de la PyME del sector calzado del estado de Jalisco que son vigentes en este momento y fue aplicada a una empresa que tiene todas las características para ser representativa del sector de estudio.
- Algunos de los temas que se sugieren para tratar a lo largo de las reuniones presenciales con los empresarios propuestos son: detección de competencias esenciales, competitividad, cadenas productivas, desarrollo de proveedores, gestión de la innovación y liderazgo entre otros. México tiene un Tratado de Libre Comercio donde se encuentra incluido Estados Unidos quien es uno de los mercados más grandes del mundo en consumo de calzado. México está enfocándose mal a la atención de este mercado ya que no está haciendo investigación ni desarrollando calzado para necesidades particulares de los

norteamericanos. Por ejemplo, Estados Unidos se cuenta entre los países de mayor porcentaje de personas obesas en el mundo y no existe todavía una línea de calzado especial para este mercado. Tampoco se tiene pensado el desarrollo, venta y exportación de calzado vaquero que consiste principalmente en la manufactura de botas de piel especial de gran durabilidad y resistencia en las que los zapateros jaliscienses llevan ventaja por estar ubicados cerca de dos estados de la república que consumen en gran medida este producto: Nayarit y Sinaloa.

- Una de las características que hemos visto como parte de nuestro análisis y que los empresarios del sector no han desarrollado adecuadamente es la capacidad para innovar. Normalmente los empresarios de este sector planean un par de viajes al extranjero para traer modelos que podrán producir y vender un año después; esta forma de trabajar es la que ha permanecido vigente por más de 30 años y posiblemente es lo que ha provocado el estancamiento y la falta de desarrollo de las empresas en el sector. Como ya se dijo, estamos planteando que esta innovación se desarrolle y la forma que podemos sugerir es mediante el análisis de otros mercados como se comentó líneas arriba además de la inversión en la contratación de diseñadores mexicanos, enfocados a la detección de necesidades del mercado local y también del extranjero.
- Se sugiere también una actualización permanente sobre las competencias detectadas ya que al cambiar constantemente el medio ambiente en el que se encuentra la empresa, las competencias deberán desarrollarse hacia otras áreas ahora necesarias para subsistir. No será sencilla para las empresas esta actualización permanente para sus competencias esenciales, sin embargo consideramos que una vez detectadas, será mucho más sencillo enriquecerlas y permitir que los empleados se involucren constantemente en este proceso.
- **Sobre los proveedores.** Cuando se sugiere que se deban reunir los empresarios y capacitar a proveedores estamos conscientes que es una actividad que no se podrá llevar a cabo en el corto plazo y que además requiere no solamente de la buena voluntad de las partes involucradas, la clave aquí será la comunicación entre ambas cámaras y el entendimiento pleno de la problemática de ambos sectores productivos. Los proveedores de los zapateros son aquellas empresas involucradas en la industria de la curtiduría, quienes a su vez tienen problemas de abastecimiento de la piel ya que dependen de los ganaderos que también están limitados por la demanda de carne y leche para dejar en último lugar la cobertura de necesidades de piel. Si los fabricantes de calzado siguen aislando a los curtidores de piel como quienes tienen la obligación de proveerlos de materia prima con ciertas especificaciones, sin analizar la problemática que estos últimos tengan que resolver, no se logrará una integración de cadenas productivas porque no han logrado trabajar en equipo para la resolución de problemas que competen a ambos sectores. La sugerencia de nuestra parte es que ambas cámaras industriales (la de la curtiduría y la del calzado regionales) analicen los problemas que competen al sector en general (como la competitividad nacional e internacional, el funcionamiento de las mismas cámaras

industriales y el desarrollo de proveedores) con el fin de obtener puntos de vista complementarios.

- **Sobre los empleados.** Hoy se sabe que los empleados del sector son altamente calificados y que la experiencia les ha permitido transmitir sus conocimientos a las siguientes generaciones de aprendices, también sabemos que el tiempo de permanencia en la empresa compromete en gran medida a los empleados a tal punto que se sienten en algunos casos obligados a generar ideas nuevas para la mejora de toda la empresa propiciando de esta forma un clima laboral más agradable donde se genere la colaboración y crecimiento de todos. Es por esto que los empresarios de este sector deben fomentar en primer lugar que se genere un clima laboral adecuado dentro de sus empresas para poder diseñar entonces políticas y programas que permitan que estos empleados aporten nuevas ideas para poder ser llevadas a la práctica pero con el apoyo de la misma gerencia.
- Con un ambiente laboral favorable, las competencias esenciales de los empleados y por ende de la empresa, podrán ser mejor desarrolladas y generarán ventaja competitiva por mucho más tiempo. De la mano del clima laboral, viene también la motivación y el incremento en prestaciones y mejores sueldos para los empleados. Un buen ambiente laboral está también sostenido por una buena calidad de vida para todos los que laboran dentro de la empresa, por ello es importante que los empresarios de este sector se preocupen por brindar a sus trabajadores mejores condiciones laborales tanto en planta como en prestaciones y sueldos, este requisito es fundamental para propiciar por un lado menor rotación del personal y por otro lado un mejor desarrollo de las competencias laborales. Este factor es importantísimo ya que como habíamos dicho anteriormente, el sector calzado es el que ofrece sueldos inferiores a la media nacional y también el que tiene una de las más altas tasas de rotación de personal del país.
- **Sobre las Universidades.** Como ya se ha mencionado, los empresarios no acuden a los programas de apoyo y financiamiento ofrecidos por los diferentes niveles de gobierno, y pocos son los que solicitan apoyo a su cámara industrial, por dos razones: desconocimiento y desconfianza. Creemos que el desconocimiento de los programas ofrecidos surge por la desconfianza de los actores que los promueven. En nuestra experiencia con empresarios de la PyME del sector de nuestro análisis, nos hemos dado cuenta de que existe mucha confianza en las recomendaciones que les hacen miembros de las universidades locales a diferencia de las realizadas por las autoridades o por las cámaras. Habrá que reforzar la idea a los empresarios de que el conocimiento a detalle del proceso productivo como el del calzado ayuda a un agente externo con una visión diferente a hacer recomendaciones objetivas, críticas y carentes de cualquier sesgo acerca de lo que es requerido hacer de fondo para mejorar a la empresa en cuestión. Por ello recomendamos que se aproveche la infraestructura existente, esto significa aprovechar los diferentes centros de apoyo a las PyME que ya existen en las universidades tanto públicas como privadas para lograr que los programas de apoyo del gobierno no se conviertan solo en buenos

deseos y generar opciones para que propuestas metodológicas como las que aquí planteamos puedan fructificar y permitan el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector.

- **Sobre el gobierno.** En México no existe un verdadero incentivo por parte del sistema fiscal para generar competitividad. Si no hay un paquete de incentivos fiscales que pudieran favorecer al empresario en sus inversiones en tecnología, procesos y capacitación, es muy probable que se vea desmotivado y no desee invertir en el crecimiento de su empresa. Esta es la sintomatología que presentan muchos de los empresarios de nuestro sector de estudio ante los innumerables requisitos y procedimientos fiscales para ser aprobados en un crédito o la actualización de su historial fiscal que permitiría el desarrollo de sus empresas.
- Hay que decir que la desconfianza al sistema fiscal se hace extensiva a todas las instancias gubernamentales y no es de extrañar puesto que aún cuando se han diseñado diversos programas como lo hemos visto y se han generado distintas leyes, el apoyo a los empresarios de las PyME sigue todavía en proceso de gestación. En general, las empresas y particularmente las PyMES, no utilizan los programas a su disposición. Además, debido a la entrada ilegal de mercancía proveniente de Asia, de poco o nada sirven los apoyos económicos gubernamentales. Las cuotas compensatorias, el ataque a la corrupción en las aduanas que tolera el contrabando y un adecuado apoyo mediante impuestos, es responsabilidad del gobierno. Esperamos que los programas que comentamos líneas arriba, en esta ocasión sí tengan resultados concretos y no queden en buenas intenciones, otra vez.
- **Sobre las cámaras industriales** Las cámaras industriales involucradas en la problemática que planteamos son la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco y la Cámara de la Industria de la Curtiduría del Estado de Jalisco. Actualmente ninguna de las dos instancias ha hecho esfuerzo alguno por comunicarse con la otra, por lo que no comparten ningún proyecto conjunto y tampoco son tomadas en cuenta para ninguna decisión por el gobierno federal relacionada con su ramo de actividad. Las cámaras han fallado en la representatividad de sus agremiados ante instancias superiores que podrían proveerlos de recursos financieros o en especie para mejorar sus procesos y generar proyectos que permitieran el crecimiento del sector, también han fallado en dar a conocer los programas que poco o mucho podrían apoyar al desarrollo de la rama productiva y por último han fallado en ser la mesa de discusión de problemas coyunturales del sector al no propiciar la negociación de los involucrados para una mejora conjunta. Sin embargo y con todas estas fallas, los agremiados de ambas cámaras confían todavía en que sus líderes puedan ayudarlos a salir de esta situación. Por ello sugerimos que los representantes de ambas cámaras utilicen su tiempo, instalaciones físicas y el aporte monetario que hacen sus agremiados para poder generar propuestas de calidad y trascendencia que aporten opciones de desarrollo para las empresas de ambos subsectores.

7.5 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN SUGERIDAS.

La innovación o el clima organizacional no son los únicos factores dignos de estudiar en relación con las competencias esenciales. Optamos por estos debido a algunos trabajos previos que habíamos desarrollado. Sin embargo, para entender las competencias en su gran complejidad, aún falta analizar la relación con muchos más factores.

Sabemos que ha habido algunos intentos por estudiar el sector del calzado en su factor humano, y estamos seguros de que cualquier estudio sobre las relaciones laborales en el sector puede arrojar mucha luz sobre las perspectivas del mismo. No obstante, aún cuando sabemos que en el estado de Guanajuato en diferentes universidades tanto públicas como privadas existen estudios que hablan específicamente de este factor, es importante recordar que en Jalisco no se cuenta hasta el momento con estudios en profundidad sobre este particular y éste es el estado que nos ocupa en la presente tesis.

Recientemente estuvimos en comunicación con la actual directora de la Cámara del Calzado de Jalisco, la Lic. Karla Ponce de León quien nos comentó que están en el camino de realizar algunas publicaciones sobre hallazgos encontrados referentes al factor humano en el sector. Desafortunadamente, la situación derivada de la apertura comercial con China ha detenido el proyecto que está latente iniciar con la Universidad de Guadalajara. Sería muy enriquecedor que tanto representantes de la Cámara del Calzado del Estado de Jalisco como la Cámara del Calzado del Estado de Guanajuato se reunieran para compartir experiencias y aportaciones con el fin de poder mejorar la industria en general en su factor humano.

Finalmente, como otras líneas de investigación sugerimos que las capacidades esenciales se estudien comparándolas con otras variables tales como: percepción de la dimensión política, compromiso organizacional, administración del conocimiento y liderazgo entre otros.

8. Referencias bibliográficas.

- Abbey, A. y Dickson, J.W. (1983). "R&D work climate and innovation in semiconductors". *Academy of Management Journal*, Vol. 26, Pp. 362-368.
- Abernathy, W. J. y Clark, K.B (1985). "Mapping the winds of creative destruction". *Research Policy*. Vol. 14. Pp. 3-22.
- Abernathy, W. J. y Utterback, J.M. (1978). "Patterns of innovation in technology". *Technology Review*. Vol. 80, No. 7 Pp. 40-47.
- Abetti, P.A. (1994). "Impact of technology on functional roles and strategies: illustrate five cases in the USA and France, and lessons learned". *International Journal of Technology Management*, Vo. 9, Nos. 5-7, Pp 529-546.
- Afuah, A. (1996). "Maintaining a competitive advantage in the face of radical technological change: the role of strategic leadership and dominant logic". Working Paper, University of Michigan Business School.
- Afuah, A. (1999) *La dinámica de la innovación organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. Oxford University Press. México.
- Ahmed, P.K. (1998). "Culture and climate for Innovation". *European Journal of Innovation Management*. Vol. 1, No. 1, Pp. 30-43.
- Al-Shammari, M.M. (1992). "Organizational Climate". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 13, No. 6, Pp. 30-32
- Aláez, M.A. (2001). *Innovación y tamaño de empresa*. Dykinson, S.L: Madrid, España.
- Alavi, M. y Leidner, D.E. (2001). "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, Pp. 107-136.
- Alles, M.A. (2000) *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos*. Granica: Buenos Aires, Argentina.
- Álvarez, M.L. (2003). "Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad". *Revista Contaduría y Administración* No. 209, abril-junio. P.p. 5-23. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. México.
- Álvarez, M.L. (2005). "Evaluación y certificación de las competencias laborales en México. El caso de las dependencias del gobierno federal". *Revista Contaduría y Administración*. No. 216, mayo-agosto. P.p. 13-33. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. México.
- Amabile, T.M. (1998). "How to kill creativity". *Harvard Business Review*. Vol. 76, Pp 77-79.

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. y Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity". *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 5, Pp. 1154-1185.
- American Psychological Association (1985). *Standards for educational and psychological testing*. Autor: Washington, D.C., USA.
- Amidon, D. (2003). *The Innovation Superhighway. Harnessing Intellectual Capital for sustainable collaborative advantage*. Butterworth-Heinemann: USA.
- Amidon, D. y Wyllie, J. (2002). *Voice of the Entovation 100 : Innovation Trends of the Knowledge Economy*. Trend Monitor International: USA.
- Andrews, J. y Smith, D. C. (1996). "In search of marketing imagination : factors affecting the creativity of marketing programs for mature products". *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, Mayo, Pp. 17- 37.
- Annis, E. (2004). "Footwear News studies the top shoe design schools around the world". Publicado originalmente en *Footwear News el 2 de Agosto*. Reproducido en la base de datos electrónica Factiva de Dow Jones and Reuters.
- Arad, S., Hanson, M.A., y Schneider, R.J. (1997). "A framework for the study of relationships between organizational characteristics and Innovation". *Journal of Creative Behavior*. Vol. 31, P.p. 42-58
- Aramburu, N. (1996): "Empresas para una Nueva Realidad: la Capacidad de Aprender", Boletín AECA, n°41, págs. 45-48.
- Aramburu G., N. (2000). "Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas". Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Deusto. España.
- Aramburu, N., Sáenz, J. & Rivera, O. (2006). "Fostering innovation and knowledge creation: the role of management context". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 3: 157-168.
- Arechavala, R. (1996). "El futuro de la industria del calzado: ¿existen opciones?". *Carta Económica Regional*. Abril, No. 47
- Arechavala, R. y Madrigal, B.E. (2003). "Internacionalización de mercados laborales y rotación de personal: aprendizaje y adaptación en las pequeñas empresas de la industria del calzado en el occidente de México". *Gestión Pública y Empresarial*. Revista de la División de Gestión Empresarial del CUCEA, U. de G. Año 3. No. 3
- Argüelles, A., compilador (1996). *Competencialaboralyeducación basada en normas de competencia*. Limusa, SEP, CONOCER, CONALEP: México.
- Arias Galicia, L. F. (2001) "Competencias profesionales para el éxito en el trabajo". Ponencia dentro del V Congreso Nacional en Investigación en Ciencias Administrativas. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), Universidad de Guadalajara, Zapopan, Jalisco, México. Del 28 de Febrero al 2 de Marzo de 2001.

- Arias Galicia, L. F. (2005). "El compromiso personal hacia la organización: algunos antecedentes y consecuencias en México y Perú". Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Arias, P.(1980). "La consolidación de una gran empresa en un entorno regional de industrias pequeñas: el caso de Calzados de Canadá". *Revista Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*. El Colegio de Michoacán. Vol. 1, No. 3 P.p. 171 - 253
- Arias, P. (1985). "Talleres, comerciantes e industrias, una trilogía persistente", en Arias, Patricia (ed.), *Guadalajara, la gran ciudad de la pequeña industria*. El Colegio de Michoacán, Zamora, Mich. México
- Argyris, C. y Schön, K.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, M.A: Addison-Wesley.
- Ashforth, B.E. (1985). "Climate formation: Issues and extensions". *Academy of Management Review*. Vol, 10, Pp. 837-847.
- Ashforth, B.E. y Saks, A.M. (1996). "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment". *Academy of Management Journal*. Vol. 39 No.1 P.p. 149-179.
- Avlonitis, G.J., Kouremenos, A. y Tzokas, N. (1994). "Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat". *European Journal of Marketing*. Vol. 28, No. 11 Pp., 5-28.
- Babin, B. (2007). Material del curso "Structural Equation Modeling for advanced marketing research" impartido en el ITESM, Campus Guadalajara, 26 al 29 de junio.
- Badii, A. y Sharif, A. (2003). "Information management and knowledge integration for enterprise innovation". *Logistics Information Management*, Vol. 7, No. 2 Pp. 145-155.
- Bhagat, R. S. y McQuaid, S. J.(1982). "Role of subjective culture in organizations: A review and directions for future research". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 67: 653-685
- Bai-Chuan, Y.; Bing-Eng, W.; Pei-Gi, S. y Ming-Hsien, Y. (2006). "On establishing the core competency identifying model: A value-activity and process oriented approach". *Industrial Management + Data Systems*. Vol. 106, No. ½, Pag. 60-81.
- Bancomext (2001). Página oficial del Banco de Comercio Exterior <http://bancomext.com>, 30 de junio del 2001
- Barnett, E. y Storey, J. (2000). " Manager's accounts of innovation processes in small and medium-sized enterprises". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 7, No. 4. P.p. 315-324.
- Barney, J.B. (1986). "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Review*. Vol 11, No. 3 Pp. 656-665.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. Vol. 17, No. 1, Pp. 99-120.

- Barney, J.B., Wright, M. y Ketchen, D. J. (2001). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991". *Journal of Management*. Vol. 27, Número 6
- Bartol, K.M. y Martin, D.C. (1994) *Management, 2nd. Edition*. Mc.Graw Hill: USA
- Belausteguigoitia, I. (2000). *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas*. Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Benavides, O. (2002) *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Mc. Graw Hill: Colombia.
- Benner, M.J. y Tushman, M.L. (2003). "Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited". *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No.2: 238-256.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Allyn & Bacon: USA
- Bergenhengouwen, G.J.; Ten Horn, H.F.K.; y Mooijman, E.A.M. (1997). "Competence development – a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees" *Industrial and Commercial Training*. Vol. 29, No. 2: 55-62
- Blaxter, L. Hughes, Ch. y Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Gedisa: Barcelona, España.
- Boer, H., Caffin, S., Corso, M., Coughlan, P, Gieskes, J., Magnusson, M., Pavesi, S. Ronchi, S. (2001). "Knowledge and Continuous Innovation. The CIMA Methodology". *Journal of Operations and Production Management*. Vol. 21, No. 4: 490-503.
- Borucki, C.C. y Burke, M.J. (1999). "An examination of service-related antecedents of retail store performance". *Journal of Organizational Behavior*, No. 20: 943-962.
- Boveé, C., Thill, J. y Mescon, M. (2005). *Excellence in Business*. Pearson Prentice Hall: USA.
- Boxwell, R.J. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Mc. Graw Hill: España.
- Boyatzis, R. (1982) *The competent manager*. John Wiley & Sons: Nueva York.
- Breaugh, J.A. y Colihan, J.P. (1994) "Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79, No. 2: 191-203
- Brown, S.P. y Leigh, T.W. (1996). "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance". *Journal of Applied Psychology*, No. 81: 358-368.
- Brunet, I. y Belzunegui, A. (2000). *Empresas y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. Ariel Economía: Barcelona, España.
- Brunsson, N. (1985). *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change*. Wiley: Nueva York.

- Bueno, E. (2000). "La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento", en E. Bueno y M.P. Salmador (Eds.): *Perspectivas sobre la dirección del conocimiento y capital intelectual*. España: I.U. Euroforum Escorial.
- Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2006a). *Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas prácticas*. Ediciones Pirámide: Madrid, España.
- Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2006b). "Distinctions that matter: a classification of resources and discussion of implications for dynamic capabilities of firms". *International Journal of Management Practice*, Vol. 2, No.1: 72-82.
- Bueno, E., Anton, J., y Salmador, M.P. (2008). "Knowledge creation as a dynamic capability: implications for innovation management and organisational design". *International Journal of Technology Management*, Vol. 41, No. 1/2: 155.
- Burgelman, R.A. y Sayles, L.R. (1986). *Inside Corporate Innovation*. The Free Press: Nueva York, USA.
- Burke, M.J., Borucki, Ch.C. y Hurley, A. (1992) "Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple stakeholder perspective". *Journal of Applied Psychology*. No. 77: 717-729.
- Burke, M.J, Borucki, Ch.C. y Kaufman, J. (2002) "Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary". *European Journal of work and organizational psychology*. Vol II, No. 3: 325-340.
- Burns, T. y Stalker, G (1964) *The Management of Innovation*. Tavistock: Londres, Inglaterra.
- Calleja, M. (1984). "Dependenciay crecimiento industrial: las unidades domésticasylaproducción decalzado en León, Guanajuato". *Relaciones. Estudios de Historiay Sociedad*. Vol. V, No. 17: 54 – 85.
- Camisón Z.,C. (2002). "Las competencias distintivasbasadasen activos intangibles" en Morcillo,P. y Fernández Aguado, J. (Eds.) *Nuevas claves para la dirección estratégica*. España. Ariel.
- Camp, R. (1995) *Los empresariosylapolíticaen México: Una visión contemporánea*. Fondo de Cultura Económica: México.
- Capon, N., Farley, J.U., Hulbert, J. yLehmann, D.R. (1992). "Profiles ofproduct innovatorsamong largeUSmanufacturers". *Management Science*, Vol. 38: 157-169.
- Carr, C..(1992). *Smart Training. The Manager's Guide to Training for Improved Performance*. McGraw Hill: Nueva York
- Casas, R. (1985). *El estado ylapolítica delacienciaen México*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM: México.
- Casas, R. (2001) *La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México*. Anthropos-UNAM: Barcelona, España.

- Castelleti, O. (2005). “ Experiencia Italiana: Los Distritos Industriales”. Ponencia presentada en el Seminario Iberoamericano sobre Asociatividad y Cooperación Empresarial en Santiago de Chile, 26 y 27 de Mayo. Disponible electrónicamente en: www.iberpyme.org
- Cavender, M. (2007). Apuntes del curso: “Innovation and Technology” tomado en el ITESM Campus Guadalajara. Junio.
- Cegarra-Navarro, J., y Sánchez-Polo, M.. (2008). “Defining the knowledge that an organisation requires to create customer capital from a customer perspective”. *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 8: 1.
- Certo, S. C. (2000) *Modern Management: diversity, quality, ethics, and the global environment*. Prentice Hall: New Jersey, USA.
- Céspedes, R..(2000): “Industria del Calzado: Pasos hacia atrás”. El Norte. Lunes, 28 de febrero.
- Chatterjee, S. y Wernerfelt, B. (1991). “ The link between resources and type of diversification: theory and evidences”. *Strategic Management Journal*, Vol 12, No. 1: 33-48.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press: USA.
- Chrisman, J.J., y Leslie, J. (1989) “Strategic Administrative, and Operating Problems: The Impact of Outsiders on Small Firm Performance”. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring: 37-51.
- Christensen, C., Anthony, S. y Roth, E. (2004). *Seeing what's next. Using the theories of innovation to predict industry change*. Harvard Business School Press: United States of America.
- CIATEG (1986). *La industria del calzado en México*, elaborado por el Departamento de Proyectos y Estudios Especiales del Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato, A. C. para la CANAICAL, León, Gto, abril. s.p.i.
- CICEG. (2001). Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. Informe sobre competitividad nacional e internacional. s.p.i.
- CONACYT (1984) *Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico y Científico*. CONACYT: México.
- CONACYT (1990). *Programa Nacional de Ciencia y Modernización Tecnológica 1990-1994*. CONACYT: México.
- CONACYT. (1997). Reporte, Encuesta Nacional sobre Innovación en el Sector Manufacturero. Pag 1 de la página: <http://www.main.conacyt.mx/indicadores/apendice/1-innova.htm>
- CONACYT (2000). *Investigación y desarrollo tecnológico en las manufacturas 1994*. CONACYT: México
- CONOCER (2004). Página oficial del CONOCER en conjunción con la SEP y la Secretaría del Trabajo. Datos sobre la industria de Cuero y Calzado del Estado de Jalisco. Información sobre programas específicos de certificación de competencias por estado. <http://www.conocer.org.mx/xtras/agendas/0303agenjal1.htm>
24 de abril de 2004.

- Cooper, J.R. (1998). "A multidimensional approach to the adoption of innovation". *Management Decision*. Vol. 36, No. 8, P.p. 493-502.
- Cooper, R.G. y Brentani, U. (1991). "New industrial financial services: what distinguishes the winners". *Journal of Product Innovation Management*. Vol 8, No. 1, Pp 75-90
- Daft R. I. (2000) *Teoría y diseño organizacional*, International Thomson Editores: México.
- Delgado Verde, M., Navas López, J.E., Martín de Castro, G. y López Saez, P. (2008) "Propuesta de un Modelo teórico sobre el Proceso de Innovación Tecnológica basado en los Activos Intangibles". *Cuadernos de Estudios Empresariales*.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation. A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*. Vol 34 P.p. 555-590
- Damanpour, F. y Evan, W.N. (1984). "Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 29. P.p. 392-409.
- Davenport, T. (2000) *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Gestión 2000: España.
- David, F.R. (1995) *Strategic Management*. Prentice Hall: USA.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (1994). *Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Mc. Graw Hill: D.F. México.
- DeCotiis, T. A. y Summers, T. P. (1987). "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment". *Human Relations*. Vol. 40, No. 7, Pp. 445-470.
- Delgado Verde, M., Navas Lopez, J.E., Martín de Castro, G. y Lopez Saez, P. (2008) "Propuesta de un Modelo teórico sobre el Proceso de Innovación Tecnológica basado en los Activos Intangibles". España: *Cuadernos de Estudios Empresariales*.
- Denison, D.R. y Mishra, A.K. (1995). "Towards a theory of organizational culture and effectiveness". *Organization Science*. Vol. 6, No. 2 Pp. 204-223.
- Derossi, F. (1977) *El empresario mexicano*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM: México.
- Dewar, R.D. y Dutton, J.E. (1986). "The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis". *Management Science*. Vol. 32, No. 1 Pp. 422-433.
- Doblin (2007). Página oficial de Doblin Corporation. Disponible electrónicamente en: <http://www.doblin.com>
- Dollinger, M.J. y Goleen P.A. (1992) "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance". *Journal of Management*. Vol 18, No. 4. Diciembre. P.p. 695-716.
- Dominguez, F. y Brown, R. (1992). "Productividad y cambio tecnológico en la industria mexicana del calzado". *Revista de Comercio Exterior*. Vol. 42, No. 1
- Dooley, D. (2001). *Social research methods*. Prentice Hall: USA.

- Dooley, K. y Van de Ven, A.H. (1999). *Organization change and innovation as cycles of divergent and convergent*. Strategic Management Research Center: USA.
- Drejer, A. y Riis, J.O. (1999). "Competencies and competence development". *Technovation*. Noviembre.
- Drejer, A. (2000). "Organisational Learning and Competence Development". *The Learning Organization*. Vol 7, No. 4 Pp. 206-220.
- Dumaine, B. (1991) "Closing the Innovation Gap". *Fortune* (Diciembre), P.p. 57
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 4: 532 – 550.
- Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, Pp. 1105-1121.
- Ekvall, G. (1991). "The organizational culture of idea-management; a creative climate for the management of ideas". En Henry, J. y Walker, D. (Eds.) *Managing Innovation*. Sage Publications: Londres, Pp.73-79.
- Ekvall, G. (1996) "Organizational climate for creativity and innovation". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. No. 5, Pp. 105-124
- El Norte. (2001) "El sistema infalible para obtener éxito". Diario Regiomontano, Martes 3 de Octubre. Nuevo León, México.
- El Informador (1999). "Empresas de Jalisco". Suplemento especial. Domingo 20 de junio.
- El Informador (2003). "Empresas de Jalisco. En espera del repunte económico". Suplemento especial. Domingo 21 de junio.
- Entorno Laboral (2001). "Cae la Producción de calzado 25% por reducción de ventas". Editorial de la revista. Lunes 7 de Mayo. D.F, México.
- Escobar, A. y González de la Rocha, M. (1988). "Microindustria y crisis en Guadalajara, 1982 – 1987". *Revista Estudios Sociológicos*. El Colegio de México. Septiembre – diciembre, No. 18: 553 – 581.
- Ettlie, J.E; Bridges, W.P. y O'Keefe, R.D. (1984). "Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation". *Management Science*. Vol. 30 Pp. 682-695.
- Falcione, R.L. y Kaplan, E.A. (1984). "Organizational climate, communication, and culture" en Bostrom, R.M. (Ed.) *Communication Yearbook 8*, USA: Sage Books.
- Fey, C.F. y Beamish, P.W. (2001). "Organizational climate similarity and performance in international joint ventures in Russia". *Organizational Studies*, Vol. 22, Pp. 853-882.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work. A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Sage Publications: Thousand Oaks, Cal., EUA
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P. y Bryden, R. (2000) "Measuring safety climate: Identifying the common features". *Safety Science*. No. 34, P.p. 177-192.
- Fonseca, J. C..(2000). "El país que queda, un ejemplo empresarial". *Revista 7 Cambio*, Jueves 15 de junio. D.F. , México

- Frederickson, H.G. (2000). "Understanding Real Organization Innovation". *PA Times*. Vol. 3, No. 5, P.p. 9
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. MIT Press: USA
- García de Alba, S. (2007). Apuntes de conferencias sobre "La Innovación en el Sector Empresarial" impartida dentro del Foro Internacional AMA sobre Creatividad e Innovación. Junio.
- García-Morales, V., Lloréns-Montes, F., & Verdú-Jover, A. (2006). "Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship". *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 106 No.1/2: 21-42.
- García-Morales, V., Lloréns-Montes, F., & Verdú-Jover, A. (2008). "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation". *British Journal of Management*, Vol. 19, No. 4: 299.
- García Pérez de Lema, D. et al. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa del estado de Veracruz*. Versión preliminar del libro. s.p.i.
- Garland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. y Garand, J.C. (1984). "Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualisation". *Academy of Management Review*. Vol. 9 No. 2, P.p. 354-359
- Garza Treviño, J. G. (1995). *Administración Contemporánea. Reto para la empresa mexicana*. Alhambra Mexicana: México.
- Gazcón, F. (2000). "México condiciona el ingreso de China a la OMC". *El Financiero*. Martes, 13 de junio. Primera plana.
- George, A. L. y Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press: USA
- Georgellis, Y., Joyce, P. y Woods, A. (2000). "Entrepreneurial action, innovation and business performance: The small independent business". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7, No. 1, P.p. 7-17
- Gitman, L. y Mc. Daniel, C. (2001) *El futuro de los negocios. Edición del milenio*. Thomson Learning: México.
- Glick, W.H. (1985). "Conceptualising and measuring organisational and psychological climate. Pitfalls in multilevel research". *Academy of Management Review*. Vol.10, Pp. 601-616.
- Gloet, M. y Terziowski, M. (2004). "Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance". *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 15, No. 5 Pp. 402-409.
- Gómez, R.A. (2001) "Modelo de Perfil Ideal como parámetro para determinar el perfil real de los empresarios". Ponencia dentro del V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas. CUCEA. Universidad de Guadalajara. Del 28 de febrero al 2 de marzo del 2001.
- González de la Rocha, M. (1986). *Los recursos de la pobreza. Familias de bajos ingresos en Guadalajara*. El Colegio de Jalisco: Guadalajara, México.

- Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1992). "Innovation research in economics, sociology and technology management: a review and synthesis". *Academy of Management Review*, Vol. 52. Pp. 488.
- Gordon, S.R. y Tarafdar, M. (2007). "How do company's information technology competences influence its ability to innovate". *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 20, No. 3, Pp. 271-290
- Grados, J., Beutelspacher, O. y Castro M.A. (1997) *Calificación de Méritos. Evaluación de competencias laborales*. Trillas: México.
- Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*. Vol. 33, No. 34 Pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management*. Vol. 17, special issue winter, Pp. 109-122.
- Green, S., Gavin, M. y Aiman-Smith, L. (1995). "Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation". *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol. 42, No. 3. P.p. 203-214.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, A. y Wormley, W.M. (1990) "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes". *Academy of Management Journal*. Vol. 33, No. 1, P.p. 64-86.
- Griffin, R.W. y Ebert, R.J. (2004). *Business*. Pearson: USA.
- Guaipatín, C. (2003). "Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región". Informe de Trabajo. Banco Interamericano de Desarrollo, BID: Washington.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional. Cómo ganar y mantener la competitividad*. Prentice Hall Hispanoamericana: México.
- Hambrick, D.C. y Mason, P. (1984). "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*. Vol. 9, Pp. 193-206.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. Pearson: USA.
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. (2003). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. USA: Pearson
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995). "Seeing the future first". *Executive Excellence*. Noviembre, No. 11, Volumen 12. Provo, USA.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1996). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Editorial Ariel: México.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990) "The core competences of the corporations" *Harvard Business Review*. Vol. 68, P.p. 79-91
- Hannan, M. y Freeman, J. (1989) *Organizational Ecology*. Harvard University Press. Cambridge: USA
- Hart, K. (1972). *Employment, incomes and equality: a strategy for increasing productive employment in Kenya*. Organización Internacional del Trabajo: Ginebra.

- Henderson, R. y Clark, K.B. (1990). "Architectural innovation: thereconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, Pp. 9-30.
- Herdberg, B. (1981). "How organizations learn and unlearn". P.p. 3-27 en P. Nystrom y W. Starbuck (Compiladores) *Handbook of organizational design*. Oxford University Press, Oxford, Inglaterra.
- Hernández Águila, H. (1988). "Mujery trabajo: las adornadoras del calzado en Guadalajara", en L. Gabayet et al., *Mujeres y sociedad. Salario, hogary acción social en el occidente de México*. El Colegio de Jalisco y CIESAS del Occidente. Guadalajara, México.
- Hernández-Mogollón, R., Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J.G. y Leal-Millán, A. (2010). "The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23, No. 4: 360-376.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (1999). *Administración Estratégica. Conceptos de competitividad y globalización*. International Thomson Editores: México.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (1994) "A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on motivation and performance". *Journal of Management*. Vol. 20, P.p. 297-326.
- Hofstede, G., Neujen, B.; Ohavy, D.D. y Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, No. 2 Pp. 286-316.
- Hofstede, G. (2000). "Organizational culture: siren or sea cow: A reply to Dianne Lewis". *Strategic Change*. Vol. 9, Pp. 135-137.
- Huerta, M. (2004). "Recobrar el calzado el paso". *Diario Reforma*. Sección: Negocios. Jueves 9 de Diciembre. Pág. 1ª
- Hurley, R.F. y Hult, T.M. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination". *Journal of Marketing*, Vol. 62, Pp. 42-54. Julio.
- Iglesias, E. (1998). *Las industrias del cuero y del calzado en México*. Instituto de Investigaciones Económicas. UNAM: México
- INEGI (2002) XII Censo General de Población y Vivienda 2000. Resultados Definitivos.
<http://www.inegi.gob.mx>
5 de octubre
- INEGI, (2004). Sistema de Cuentas Nacionales: Producto interno bruto por entidad federativa 1997-2002. INEGI, Aguascalientes, Ags., México
- ITESM y Korn & Ferry International (1995) *Elejecutivo mexicano en el entorno de competitividad internacional*. ITESM, Monterrey, N.L: México.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., y Bruni, J. R. (1978). "Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology". *Personnel Psychology*, Vol. 31, Pp. 783-814
- James, L.A., y James, L.R. (1989). "Integrating work perceptions: Explorations into the measurement of meaning". *Journal of Applied Psychology*. No. 74, P.p. 739-751.

- Jarquín S., Ma. E. (1994). *Laproducción delcalzado en Tepito*. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades. UNAM: México
- Jasso, J. (2004). "Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación". *Revista Contaduría y Administración* No. 214, septiembre-diciembre P.p 83-96. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. México.
- Jasso, J. y Torres, A. (1997). *Aprendizaje tecnológico y competitividad en las industrias de autopartes y petroquímica en México*. Documentos de Trabajo del CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas) No. - 70. D.F. México
- Jones, G.R. (1998). *Organizaional Theory, Text and Cases*. Addison Wesley: USA
- Jones, A.P., y James, L.R. (1979). "Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions". *Organizational Behavior and Human Performance*. No. 23, P.p. 201-250.
- Joyce, W.F. y Slocum, J. (1979). "Climates in Organizations". En Kerr, S. (Ed.) *Organizational Behavior*. USA: Grid.
- Joyce, W.F. y Slocum, J. (1984). "Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations". *Academy of Management Journal*. Vol. 27, No.4, Pp.721-724.
- Kaczka, F. y Kirk, R. (1968). "Manage climate, work groups and organizacional preferente" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, P.p: 251-271
- Kanter, R.M. (1983). *The Changemasters: Innovation for productivity in the American Corporation*. Simon and Schuster: New York, USA.
- Kenny, J. (2003). "Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context". *Project Management Journal*, Vol. 34, No. 1 Pp. 43-53
- Kidder, L. y Judd, C.M. (1986). *Research Methods in Social Relations*. Holt, Rinehart & Winston: New York, USA.
- Kilmann, R.H.; Saxton, M.J. y Serpa, R. (1985). *Gaining control of the Corporate Culture*. Jossey-Bass: USA
- Kim, L. (1980). "Organizational innovation and structure". *Journal of Business*. Vol. 8, Pp. 225-245.
- Kimberly, J.R. y Evanisko, M.J. (1981) "Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovation". *Academy of Management Journal*. Vol. 24. P.p. 689-713.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P. y Guzzo, R.A. (1990) "The role of climate and culture in productivity". En *Organizational climate and culture*. B. Schneider (compilador) P.p. 282-318. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J.P. y Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. The Free Press: USA.
- Kozlowski, S.W.J. y Doherty, M.L. (1989). "Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue". *Journal of Applied Psychology*, No. 74, P.p. 546-553.

- Lahti, R.K. (1999). "Identifying and integrating individual and organizational level core competencies". *Journal of Business and Psychology*. Vol. 1, No. 1. Pp. 59.
- Leedy, P. D. y Ormond, J. E. (2001). *Practical research. Planning and design*. Merrill PrenticeHall:USA.
- Lei, D.; Hitt, M.A. y Bettis, R. (1996) "Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context" *Journal of Management*. Vol. 22, No. 4, P.p.549-569.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, Summers special issue, No. 13 Pp. 111-125.
- Levy-Leboyer, Cl. (1997). *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000: Barcelona, España.
- Litwin, G.H. and Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University: Boston.
- Lloréns, F.J.; Ruíz, A. y Molina, L.M. (2003). "Assesing the organizational climate and contractual relations for perceptions of support for innovation". *International Journal of Manpower*. Vol. 25, No. 2 Pp. 167-180.
- Lubit, R. (2001). "Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage". *Organizational Dynamics*. Vol. 29, No. 3, P.p. 165-177.
- Luque Martínez, T. y Barrio García, S. (2000). "Análisis de ecuaciones estructurales" en Luque Martínez, T. (Coord.) *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Pirámide: España.
- Lussier, R.N. (1997). *Management. Concepts. Applications. Skill Development*. South-Western: USA.
- Lyon, D., Lumpkin, G. y Dess, G. (2000). "Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision-making process". *Journal of Management*. Vol. 26, No. 5 Pp. 1055-1085.
- Madjar, N. (2005). "The contributions of different groups of individuals to employee's creativity". *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No. 2 Pp. 182-206.
- Mai, R.P. (1996) *Alianzas de Aprendizaje Organizacional. Cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional*. Irwin: México.
- Madrigal, B.E. (1999). "La Administración del Talento Humano en las PYMES". Tesis doctoral. Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional.
- Marcoulides, G.A. y Heck, R.N. (1993). "Organizational culture and performance: Proposing and testing a model". *Organizational Science*. Vol. 4, No. 2 Pp. 209-225.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the Terrain*. Thousand. Sage Publication: USA.

- Martins, E.C. y Terblanche, F. (2003). "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation". *European Journal of Innovation Management*. Vol 6.No. 1 Pp.64-74.
- McAdam, R. (2000). "Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study". *Knowledge and Process Management*, Vol. 7, No 4, Pp. 233-241
- McGill, M. E. y Slocum, J. W. 1994. *The Smarter Organization. How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs*. John Wiley & Sons, Inc. :EUA.
- McKenney J.L., Mason, R.O. y Copeland, D.G. (1997). "Bank of America: the crest and trough of technological leadership". *MIS Quarterly*, Vol. 21, No. 3, Pp. 321-353.
- McKnight, D.H. y Webster, J. (2001) "Collaborative insight or privacy invasion? Trust climate as a lens for understanding acceptance of awareness systems" En C.L. Cooper, S. Cartwright y P.C. Earley (compiladores) *The international handbook of organizational culture and climate*. (P.p. 533-555) John Wiley and Sons. Chichester, UK
- McLean, L.D.(2005). "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A review of the Literature and Implications for Human Resource Development". *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 7, No. 2, Pp. 226-246
- McMurray, A. (2003). "The relationship between Organizational Climate and Organizational Culture". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Septiembre. Vol. 3, No ½. Pp. 1-8
- Mena, Y. (2000). "Industria, el mayor potencial del TLCUEM". Diario *El Economista*. Jueves, 23 de marzo. Primer plana.
- Mercado, S., P. (2002). "El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta". Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mescon, M., Bovée, C.L. y Thill, J.V. (2002). *Business Today, 10th edition*. Prentice Hall: USA.
- Miller, D.(1993) "The Architecture of Simplicity". *Academy of Management Review*. Enero. P.p. 116-138.
- Miller, D. y Friesen, P.H. (1983). " Strategy-making and environment: the third link". *Strategic Management Journal*. Vol. 4, No. 3, Pp. 221-235.
- Miller, C.C. y Cardinal, L.B. (1994). " Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research". *Academy of Management Journal*. Diciembre. P.p. 1649-1665.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall: USA.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Editorial Granica: Argentina.
- Mirabile, R.J. (1997). "Everything you want to know about competency modeling". *Training and Development*, Vol. 51, No. 8 Pp. 73-77.

- Moran, E. T., y Volkwein, F.(1988). "Examining organizational climate in institutions of higher education". *Research in Higher Education*, Vol.20, Pp. 367-393.
- Moran, E. T., y Volkwein, F(1992). "The cultural approach to the formation of organizational climate". *Human Relations*. Vol. 45, No. 1, Pp. 19-46.
- Morrison, D.L. (1997) "The effect of one partner's job characteristics on the other partner's distress: A serendipitous, but naturalistic experiment". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 70, No. 4, P.p. 307-325.
- Mumford, M.D. y Simonton, D.K. (1997). "Creativity in the workplace: People, problems and structures". *Journal of Creative Behavior*. Vol. 31, P.p. 1-7
- Mumford, M.D. (2000) "Managing Creative People: strategies and tactics for innovation". *Human Resource Management Review*. Vol. 10, No. 3: 313-351
- Munton, A.G. y West, M.A. (1995). "Innovations and personal change: patterns of adjustment to relocation". *Journal of Organizational Behavior*. Vol 16, P.p: 363-375.
- Muñoz R., P. (2000). "Impuso la UE cuotas límite de exportación en sectores clave". *Diario La Jornada*. Martes, 22 de febrero.
- Mural (2003a). "Reclaman zapateros más apoyo. Plantean siete puntos para iniciar el rescate de la industria en crisis". Domingo, 15 de junio. Primera plana.
- Mural (2003b). "Tiene el calzado de Brasil puerta cerrada en México. Ven industriales nacionales difícil tener negociaciones de libre comercio con los fabricantes sudamericanos". Miércoles 12 de noviembre.
- Mural (2003c). "Caminan zapateros hacia las alianzas. Buscan asociarse con industriales de Guanajuato". Lunes 1 de diciembre.
- Mural(2004). "Va Fojal por \$100 millones. Evalúan tres opciones para hacerse de recursos adicionales". Domingo, 23 de marzo. Primera plana.
- Nambisan, S. (2003). "Information systems as a referent discipline for new product development". *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 1, Pp. 1-18
- Nelson y Winter (1977) "In Search of a Useful Theory of Innovation". *Research Policy*. Vol 6, No. 1. P.p. 36-76.
- Nilsson-Witell, L. y Fundin, A. (2005). "Dynamics of service attributes: a test of Kano's theory of attractive quality". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 16, No. 2, Pp. 152-168.
- North, D. y Smallbone, D. (2000). "The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990's". *Regional Studies*, Vol. 34, No. 2, Pp. 145-157.
- Notimex (2003a). "Analizan mantener cuota compensatoria a importación de calzado chino". Boletín de prensa. 28 de Julio.
- Notimex(2003b) "Fabricarán en Jalisco zapatos para personas diabéticas y obesas". Boletín de prensa. 24 de septiembre.
- Notimex(2003c) "Perfeccionan en UNAM tecnología ecológica para curtir pieles". Boletín de prensa. 29 de Diciembre
- Notimex (2004). "Califican de alarmante la situación de la industria del calzado". Boletín de prensa. Martes 6 de Enero.

- Nystrom, H (1990) "Organizational Innovation". En M.S. West y J.L. Farr (compiladores) *Innovation and Creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 143-162).
- OECD (2005). "SME and Entrepreneurship Outlook". s.p.i.
- Ordoñez de Pablos, P. (2001). *Capital Intelectual, gestión del conocimiento y sistema de gestión de recursos humanos: influencia sobre los resultados organizativos*. Tesis doctoral. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Universidad de Oviedo.
- O' Reilly, C. (1989) "Corporations, Culture and Commitment: motivation and Social Control in Organizations". *California Management Review*. Vol. 31, No. 4, P.p.9-25
- Organ, D.W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The good soldiers syndrome*. Lexington Books: USA.
- Oster, P. (1990). *The Mexicans. A personal portrait of a People*. Perennial Library; Harper & Row Publishers: USA.
- Pattanayak, B. (2002) "Effects of shiftwork and hierarchical position in the organization on psychological correlates. A study on integrated steel plant". *Organizational Development Journal*. Summer. Vol. 20, No. 3, P.p: 71-81.
- Payne, R. F., y Pugh, D. (1976) "Organizational structure and climate" en Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. USA: Rand McNally
- Pearce II, J.A., Robins, K.K., y Robinson Jr., R.B. (1987) "The impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance". *Strategic Management Journal*. Marzo-Abril. P.p. 125-134.
- Pearce II, J.A., Freeman, E.B. y Robinson Jr., R.B. (1987) "The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance". *Academy of Management Review*. Octubre. P.p. 658-675.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley: New York, USA
- Peña, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes*. Mc Graw Hill: España
- Peppard, J. W., Lambert, R. y Edwards, C.E, (2000). "Whose job is it anyway? Organizational Information competencies for value creation". *Information Systems Journal*, Vo. 10, No. 4, Pp. 291-323.
- Peppard, J. W., y Ward, J. (2004). "Beyond strategic information systems: towards an information systems capability". *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 13, No. 2, Pp. 167-194.
- Pérez, C (2001). *Técnicas Estadísticas con SPSS*. Prentice Hall: Madrid, España
- Pérez, C. (2003). "Revoluciones Tecnológicas, cambios de paradigma y de marco socioinstitucional". En Aboites J. y Dutrénit, G. (coordinadores) *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xoxhimilco y editorial Miguel Ángel Porrúa. D.F. México.
- Phillips, E.M. y Pugh D.S (2001) *Cómo obtener un doctorado*. Gedisa: Barcelona, España.

- Plunkett y Attner (1994) *Introduction to Management. 5a. Edición.* Addison Wesley: USA
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., y Bachrach, D.G. (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*. Vol 26, No. 3, P.p.513-536.
- Poole, M. S. y McPhee, R. D.(1983). "A structural analysis of organizational climate". en Putnam, L.I.y. Paconowsky, M. E. (Eds.), *Communication and organizations*. Sage Publications: USA.
- Portela, B.E. (2007). Entrevista realizada por la autora a Bertha Alicia Portela Sotelo, Coordinadora del programa Clínicas Empresariales e intervención de empresas en el Campus Guadalajara del ITESM. 2 de Mayo.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: USA
- Prahalad, C.K. y Bettis, R.A. (1986) "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal*, No. 17Pp: 485-501.
- Ramírez, S.(1977). *El mexicano, psicología de sus motivaciones*. Enlace Grijalbo: México.
- Rainey, H.G. (1999). "Using comparison of public and private organizations to assess innovative attitude among members of organizations". *Public Productivity and Management Review*, Vol. 23, No. 2, Pp. 130-149.
- Reddy, T. C., Gajendran, M. y Gayathri, S. (2000) "Organizational Climate and dual commitment in private and public Sector Enterprises" *Indian Journal of Industrial Relations*. Vol. 36, No. 11 Pp: 53-66.
- Rentsch, J.R. (1990). "Climate and culture: Interactions and qualitative differences in organizational meanings". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 75, Pp. 668-681.
- Rhyne, L.C. (1987). "Contrasting Planning Systems in High, Medium and Low Performance Companies". *Journal of Management Studies*. Julio. P.p. 363-385.
- Richards, T.; Aldridge, S. y Gaston, K. (1988) "Factors affecting brainstorming: Towards the development of diagnostic tools for assessing creative performance." *R&D Management*, Vol. 18, P.p: 187-198
- Riverol, A. (2003) "La industria del calzado: retos y perspectivas". Sección: Valores y Dinero en Diario *El Economista*. Jueves 7 de agosto.
- Rodrigo, F. (2002). "Regional co-operation versus regional integration: are ASEAN and the European Union so different?". En *The European Union, United States and ASEAN*. K.S. Nathan (Ed.). (London, ASEAN Academic Press): 33-345.
- Rodrigo, F.; Arce, L. (1999). "México y la UE después del TLC". *Economía Exterior* (9): 121-128.

- Roberts, E.B. (1988). "What we've learned: Managing invention and Innovation". *Research Technology Management*. Vol,3, No.1 Pp. 11-29.
- Roberts, E.B. y Fusfeld, A.R. (1981). "Staffing the innovative Technology-Based Organization". *Sloan Management Review*. Primavera, Vol. 22, No. 3, Pp. 19-34.
- Robbins, S. P. (1998) *La Administración en el Mundo de Hoy*. Prentice Hall: México.
- Robbins, S. P. (2003) *Comportamiento Organizacional. Décima Edición*. Prentice Hall: México.
- Robinson Jr., R.B. (1982) "The importance of Outsiders in Small Firm Planning and Performance". *Academy of Management Journal*. Vol 25. P.p. 80-93.
- Robinson Jr., R.B., Pearce, J., Vozikis, G. y Mescon, T. (1984) "The Relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance". *Journal of Small Business Management*. Vol.22 No.2 P.p. 45-52.
- Rocha, A. y López R. (2003). "Política en ciencia y tecnología en México: un análisis retrospectivo". En Aboites, J. y Dutrénit, G. (coordinadores) *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco y editorial Miguel Ángel Porrúa. D.F.México.
- Rodríguez B. y Martínez, B. (1998) "Factores que influyen en la rotación de personal. ¿Cómo manejarlos?". Ponencia presentada en el IV Congreso Nacional de Administración de recursos Humanos y Psicología del Trabajo, Guadalajara. México.
- Rodríguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. y Gowing, M.K. (2002). "Developing competency models to promote integrated human resource practices". *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 3, Pp. 309-324.
- Rodríguez-Pomeda, J., Casani-Fernandez de Navarrete, F., Morcillo-Ortega, P. & Rodríguez-Anton. J. M. (2003). "The figure of the intrapreneur in driving innovation and initiative for the firm's transformation". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 3, No. 4: 349-357.
- Rogers, E.M. (1995). *The diffusion of innovations. 4th. Edition*. Free Press: USA.
- Rosenfeld, R. H. y Wilson, D.C. 1999 *Managing Organizations*. McGraw Hill, Cambridge University Press: Inglaterra.
- Rothwell, W.J. y Kazanas, H.C. (1993). *The Complete AMA Guide to Management Development*. , American Management Association: USA.
- Rothwell, W.J. y Lindholm, J.E. (1999). "Competency identification, modeling and assessment in the USA", *International Journal of Training and Development*, Vol. 3, No. 2 Pp. 90-105.
- Ruiz-Moreno, A., García-Morales, V.J. & Llorens-Montes F.J. (2008). "The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate". *Personnel Review*, Vol. 37, No. 5: 509-525.
- Sachs, J. (2004). "El Atolladero Latinoamericano". Diario *El País*. Domingo 22 de Agosto. Sección Negocios, Página 2.

- Sáenz, J., Aramburu, N. & Rivera, O. (2009). "Knowledge sharing and innovation performance :A comparison between high-tech and low-tech companies". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1: 22-36.
- Saleh, S.D. y Wang, C.K. (1993). "The management of innovation: strategy, structure and organizational climate". *IEEE TransactionsonEngineering Management*, Vol. 40, No. 1, Pp. 497-510.
- Saleme, M.M.; Rouquette, J.O. y Pérez, M. (2001) "Un estudio comparativo de los factores que motivan a trabajadores mexicanos de micro y pequeñas empresas". Ponencia dentro del V Congreso Nacional en Investigación en Ciencias Administrativas. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), Universidad de Guadalajara, Zapopan, Jalisco, México. Del 28 de Febrero al 2 de Marzo de 2001.
- Saleme, M.M y Estrada, R.A.(Comps.) (2002). *Innovación, confianza y pequeña empresa*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. División de Ciencias Sociales y Humanidades. D.F. México.
- Saluja, S. (1996) en Argüelles, A., compilador. *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. Limusa, SEP, CONOCER, CONALEP, D.F. México.
- Sánchez, C. (2004). "Sobreprduce China calzado". Diario *Reforma*. Sección: Negocios. Jueves 25 de noviembre. Pág. 1A
- Sánchez de Tagle, M. (1983). "La condición de la mujer en Guadalajara: las adornadoras de la industria zapatera". Tesis. Escuela Nacional de Antropología e Historia.
- Sanguinetti, J. J. (1994). *Lógica*. Ediciones Universidad de Navarra:Pamplona, España.
- Sawyer, J.E. (1992) "Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and structural equation model of their antecedents and consequences". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77, No. 2, P.p. 130-143.
- Scarpello, V. y Vandenberg, R. (1987) "The Satisfaction With My Supervisorscale: Its utilityforresearchand practicalapplication". *Journal of Management*. Vol 3, P.p. 451-470.
- Schein, E.H. (1992). *Organizationalcultureand Leadership: A Dynamic View..* 2a edición: Jossey-Bass: San Francisco, USA.
- Schneider, B. y Bowen D.E. (1985) "Employeeand customerperceptions ofservicein banks: replication and extension" *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, : 318-328.
- Schneider, B., Brief, A. y Guzzo, R. (1996). "Creating aclimateand cultureforsustainableorganizacionalchange". *Organizational Dynamics*. Vol. 24, Pp. 6-20.
- Schneider, B., y Reichers, A.E. (1983) "On the etiology of climates". *PersonnelPsychology*, No. 36 Pp. 19-39.
- Schmelkes, C. (1998) *Manualparalapresentación deanteprojectoseinformes deinvestigación (Tesis)*. Oxford UniversityPress. Edo. de México, México.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*.Harvard UniversityPress: USA.

- Schvarstein, L. (2003) *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Paidós: Argentina.
- Schwartz, H. y Davis, S. (1981). "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational Dynamics*, P.p: 30-48
- Secretaría de Economía (2001a). Página Oficial de la Secretaría de Economía <http://www.se.gob.mx> 25 de junio
- Secretaría de Economía (2001b). Página Oficial de la Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales de la Secretaría de Economía <http://www.economía-snci.gob.mx/Estadistica/Impmx.htm> 29 de junio
- Secretaría de Economía (2004) Página oficial de la Secretaría de Economía. Liga a Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y Calzado. <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1325/texto.pdf> 23 de abril
- SEIJAL (2004). *Encuesta de coyuntura. Industria del calzado. Segundo semestre de 2003*. Sistema Estatal de Información de Jalisco, CICEJ y Secretaría de Promoción Económica. Guadalajara, Jal.
- SEIJAL (2005). *Encuesta de coyuntura. Industria del calzado. Segundo semestre de 2004*. Sistema Estatal de Información de Jalisco, CICEJ y Secretaría de Promoción Económica. Guadalajara, Jal.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. Harper & Row: New York.
- Serralde, A. (1987). "El estilo mexicano de dirigir". *Management Today en español*. Enero 31, P.p. 5 – 27.
- Sethi, R., Smith, D.C, y Park, C.W. (2001). "Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products". *Journal of Marketing Research*. Vol 38, No. 1, Pp 73-85.
- SIEM. (2001). Sitio oficial del Sistema de Información Empresarial Mexicano. Documento web <http://www.siem.gob.mx/siem2000> 14 de mayo
- SIEM (2003). Sitio oficial del Sistema de Información Empresarial Mexicano. Documento web <http://www.siem.gob.mx/siem2000> 7 de abril
- SIEM (2006). Sitio oficial del Sistema de Información Empresarial Mexicano. <http://www.siem.gob.mx/portalsiem> 8 de enero
- Sincich, T. (1996). *Business Statistics by Example*. Prentice Hall: New Jersey, USA
- Sinha, D.K. (1990) "The Contribution of Formal Planning to Decisions". *Strategic Management Journal*. Octubre: 479-492.
- Smircich, L. (1983). "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, Pp. 339-358.
- Solleiro, J.L. y Castañón, R. (1998). "Política industrial y tecnológica para la PYME en América del Norte". *Comercio Exterior*. Vol. 48, No. 7. México.

- Spector, P. (1997) *Job Satisfaction*. SagePublications: USA
- Spencer, Jr. L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competenceat Work: Modelsfor Superior Performance*, Wileyand Sons: USA.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio decasos*. Ediciones Morata: Madrid, España.
- Stewart, T.. (1998). *La nuevariqueza delas organizaciones: elcapital intelectual*. Ed. Granica: Argentina.
- Stoner, J.A.F. y Freeman, R.E. (1994).*Administración*. Prentice Hall: México.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. y Gilbert Jr. D.R. (1996) *Administración*. 6a. Edición. Pearson Educación: México.
- Subramanian, A, y Nilakanta, S. (1996). “Organizationalinnovativeness: explaining therelationshipbetween organizational determinants ofinnovation, types ofinnovationsand measures of organizationalperformance”. *Omega*, Vol. 24, No. 6, Pp. 631-647.
- Suliman, A. e Illes, P. (2000) “Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment Performance Relationship: a new look” *Journal of Managerial Psychology*. Vol 15, No. 5,P.p: 407-422
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. y Hislop, D. (1999) “Knowledgemanagement and innovation: networksand networking”. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 3, No. 3, P.p.262-275.
- Szymanski, D.M. y Varadarajan, P. (2001).“Generating new product ideas: an initialinvestigagion of therole ofmarket information and organizationalcharacteristics”. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 29, No.1, Pp. 89-101.
- Taggar, S. (2002). “Individualcreativityand groupability to utilizeindividualcreativeresources: amultilevelmodel”. *Academy of Management Journal*. Vol. 45, No. 2, Pp. 315-330.
- Teece, D.J. (1986). “Profiting from technological innovation: Implicationsfor integration, collaboration, licensing and publicpolicy”. *Research Policy*. Vol. 15, Pp. 285-306.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1994). “The dynamiccapabilities of firms: an introduction”.*Industrialand Corporate Change*, Vol 3, No. 3 Pp. 537-556
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). “Dynamiccapabilitiesand strategicmanagement”. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, Pp. 509-533.
- Tepper, B.J., Lockhart, D. y Hoobler, J. (2000). “Justice, citizenship and role definition effects”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, P.p.789-796
- Tepper, B.J. y Taylor E.C. (2003). “Relationships among supervisors´andsubordinates´procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors”. *Academy of Management Journal*. Vol. 46, No. 1 P.p. 97-105
- Terborg, J. (1981). “Interactional psychology and research on human behavior in organizations”. *Academy of Management Review*. Vol.6, Pp. 569-576.
- Thevenet, M. (1992) *Auditoría delaculturaempresarial*. Diaz de Santos: España.

- Thieme, R.J., Song, M. y Shin, G.C. (2003). "Project management characteristics and new product survival". *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 20, No. 2 Pp. 104-119.
- Thornston, G.C. (1992). *Assessment Centers in Human Resource Management*. Addison-Wesley, Reading, MA: USA
- Thurston, P.H. (1983) "Should Smaller Companies Make Formal Plans?" *Harvard Business Review*. Vol. 61 No. 5. Septiembre-Octubre. P.p. 162-188
- Tierney, P. (1999) "Work relations as a precursor to psychological climate for change. The role of work group services and peers". *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 12, No. 2, P.p. 120-133
- Timm, N.H. (2002). *Applied multivariate analysis*. Spriger:New York, USA.
- Tobin, D. R. 1993. *Re-educating the Corporation. Foundations for the Learning Organization*. Oliver Wight Publications. Essex Junction: USA.
- Trochim, W. M. (2006). "Construct Validity", en *Research Methods Knowledge Base*, disponible en: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/constval.htm> 24 de junio de 2007
- Tsai, W.Ch. (2001) "Determinants and consequences of employee displayed positive emotions". *Journal of Management*. No. 27, P.p. 497-512.
- Tucker, R.B. (2001). "Innovation: the new core competency". *Strategy and Leadership*. Vol. 29, No. 1 Pp. 11-18.
- Tushman, M.L. y Anderson, P. (1986). "Technological discontinuities and Organizational Environments". *Administrative Science Quarterly*. Vol.3, Pp. 439-465.
- Tushman, M.L. y Rosenkopf, L. (1992). "Organizational determinants of technological change: Towards a sociology of technological evolution". *Research in Organizational Behavior*. Vol. 14, Pp. 311-347.
- Ullman, J. en Tabachnick, B.G. y Fidell, L.S (2001). *Using multivariate statistics*. Pearson:USA.
- Utterback, J.M. (1994) *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press. Boston MA.
- Valdés, J. (2007). Apuntes del curso: "Introducción a la Innovación" tomado en el ITESM- Campus Guadalajara. Mayo
- Van de Ven, A.; Polley, D.; Garud, R. y Venkataraman, S. (2001). *El viaje de la innovación. El desarrollo de una cultura organizacional para innovar*. Oxford University Press. D.F. México.
- Van Der Heijden, K. (1998). *Escenarios. El arte de prever el futuro*. Panorama Editorial: México.
- Van Gundy, A. (1985). "Organizational creativity and innovation". En Isaksen, S.G. (Ed.). *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basic*. USA: Bearly
- Vardan, R. (2007). Apuntes del curso: "Kano Model for Product Innovation" tomado en el ITESM Campus Guadalajara. Junio.
- Vivas, S. (2005) "Competitive advantage and strategy formulation. The key role of dynamic capabilities". *Management Decision*. Vol. 43, No.5 Pp. 661-669.

- Viedma, J.M. (2004) "SKBS Strategic Knowledge Benchmarking System: a knowledge-based strategic management information system for firms", *Journal of Knowledge Management*. Volume 8, Number 6: 31-49
- Viedma, J.M. & Martins, B. (2006) "The region's intellectual Capital benchmarking system: enabling economic growth through evaluation". *Journal of Knowledge Management*. Volume 10 Number 5.
- Viedma, J.M. & Enache, M. (2008) "Managing personal human Capital for professional excellence: an attempt to desing a practical methodology". *Knowledge Management Research and Practice*. March 2008 Volume 6 Number 1.
- Wade, M. y Hulland, J. (2004). "Theresourcebased view and information systemsresearch: review, extension and suggestionsforfutureresearch". *MIS Quarterly*. Vol. 28, No. 1, Pp 107-142.
- Walker, M. (2002). *Cómo escribir trabajos de investigación*. Gedisa: Barcelona, España.
- Wallace, J., Hunt, J. y Richards, C.l(1999). "Therelationshipbetween organizationalculture, organizationalclimateand managerial values". *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 12, No. 7, Pp, 548-564.
- Walsh, S. (2001). "Portfolio management for thecommercialization ofadvanced technologies". *Engineering Management Journal*. Vol. 13, No. 1, Pp 33-37.
- Wang, C.L. y Ahmed, P.K. (2004). "The development and validation of theorganisationalinnovativenessconstruct using confirmatoryfactoranalysis". Vol. 7, No. 4 Pp. 303-313.
- Weick, K. E. (1989). "Theory construction as disciplined imagination", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4: 516-531.
- Wernerfelt, B. (1984). " A resource-based view of thefirm". *Strategic Management Journal*, Vol 5 Pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). "Fromcriticalresource to corporatestrategy". *Journal of General Management*, Vol 14. No. 3 Pp. 4-12.
- Wernerfelt, B. (1994). "A resource-based view of thefirm: Ten years After". *Strategic Management Journal*, Vol 16 Pp. 171-174.
- West, M.A. (1987) "A measure ofroleinnovation at work" *British Journal of Social Psychology*, Vol. 26, P.p. 83-85.
- Winter, S. (2003). "Understanding dynamiccapabilities", *Strategic Management Journal*, Vol 24, No. 10 Pp. 991-995.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. y Griffin, R.W. (1993). "Toward a theory oforganizationalcreativity". *Academy of Management Review*. Vol. 18, Pp. 293-321.
- Wright, P., Mumford, B. y Snell, S. (2001) "Human resourcesand theresourcebased view of thefirm". *Journal of Management*, Vol 6, P.p. 701-721.
- Yahyagil, M.Y. (2006). "The Fit Between theconcepts of Organizational Cultureand Climate". *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. Vol. 10, No. 2, Pp. 77-104

- Yeung, A.; Ulrich, D.; Nason, S.; y Von Glinow, M.A.. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press.D.F., México
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications: USA
- Yin, R.K. (2004). *The case study anthology*. Sagepublications: USA.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Addison Wesley Longman:México
- Zevallos, E. (2003). “Micro, Pequeñas y Medianas empresas en América Latina”. *Revista de la CEPAL*, Abril, No. 79. Pp. 53-70.
- Zevallos, E. (2007). *Restricciones del Entorno a la Competitividad Empresarial en América Latina*.Bolivia: Fundación para el Desarrollo Sostenible, FUNDES.
- Zhao, F. (2005) “Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation”. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol.11, No. 1. P.p. 25-41
- Zirger, B.J. (1997). “The influence of development experience and product innovativeness on product outcome”. *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 9, No. 3 Pp 287-297.
- Zwick, T. (2002). “Employee resistance against innovations”. *International Journal of Manpower*. Vol. 23, No. 6, Pp. 542-552.

9. ANEXO 1: CUADROS DE RESULTADOS

9.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

**Cuadro correspondiente a la Figura 4.18
Clasificación de las empresas por tamaño**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Micro	108	80.6	80.6
Pequeña	16	11.9	92.5
Mediana	10	7.5	100.0
Total	134	100.0	

**Cuadro correspondiente Figura 4.19
Sexo del empleado**

	Frecuencia	%	% acumulado	
Hombres	289	68.6	68.6	
Mujeres	132	31.4	100.0	
Total	421	100.0		

**Cuadro correspondiente Figura 4.20
Puesto del entrevistado**

	Frecuencia	%	% acumulado
Directivo	55	13.1	13.1
Supervisor	122	29.0	42.0
Obrero	244	58.0	100.0
Total	421	100.0	

**Cuadro correspondiente Figura 4.21
Antigüedad del empleado**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Entre 0 y 3 años	90	21.4	21.4
Entre 4 y 7 años	197	46.8	68.2
Entre 8 y 11 años	78	18.5	86.7
Entre 12 y 15 años	41	9.7	96.4
Más de 15 años	15	3.6	100.0
Total	421	100.0	

**Cuadro correspondiente Figura 4.22
Clasificación de empleados por edades**

	Frecuencia	%	% Acumulado
De 18 a 25	84	20.0	20.0
De 26 a 35	130	30.9	50.8
De 36 a 45	114	27.1	77.9
De 46 a 55	65	15.4	93.3
Mayores de 56	28	6.7	100.0
Total	421	100.0	

9.2 ANÁLISIS PARAMÉTRICO

Cuadro 7.1 Correlaciones entre las dimensiones de las competencias esenciales y los componentes del clima laboral

	Apoyo del supervisor	Claridad del rol	Contribución personal	Reconocimiento	Expresión de los sentimientos	Competencias enfocadas al mercado	Competencias enfocadas a la relación con el entorno	Competencias enfocadas al desarrollo del personal	Competencias enfocadas a procesos productivos
Apoyo del supervisor	1								
Claridad del rol	.801**	1							
Contribución personal	.314**	.285**	1						
Reconocimiento	.872**	.573**	.276**	1					
Expresión de los sentimientos	.177*	.079	.173*	.159	1				
Competencias enfocadas al Mercado	.467**	.362**	.777**	.406**	.208*	1			
Competencias enfocadas a la relación con el entorno	.885**	.910**	.264**	.636**	.122	.362**	1		
Competencias enfocadas al desarrollo del personal	.931**	.652**	.297**	.947**	.183*	.466**	.715**	1	
Competencias enfocadas a procesos productivos	.810**	.777**	.381**	.572**	.183*	.484**	.857**	.669**	1

Cuadro 7.2 Correlaciones entre las dimensiones de las competencias esenciales y los resultados tanto generales como financieros de la empresa.

	Competencias enfocadas al mercado	Competencias enfocadas a la relación con el entorno	Competencias enfocadas al desarrollo del personal	Competencias enfocadas a procesos productivos	Resultados generales	Resultados financieros	
Competencias enfocadas al mercado	1						
Competencias enfocadas a la relación con el entorno	.362**	1					
Competencias enfocadas al desarrollo del personal	.466**	.715**	1				
Competencias enfocadas a procesos productivos	.484**	.857**	.669**	1			
Resultados generales	.569**	.579**	.804**	.634**	1		
Resultados financieros	.376**	.975**	.714**	.859**	.602**	1	

** La correlación es significativa al 0.01 (2 colas).

Cuadro 7.3 Correlaciones entre los componentes de las competencias esenciales y las dimensiones de la innovación.

	Competencias enfocadas al mercado	Competencias enfocadas a la relación con el entorno	Competencias enfocadas al desarrollo del personal	Competencias enfocadas a procesos productivos	Voluntad para experimentar	Voluntad para correr riesgos	Fama de innovadora	Ciclo de tiempo para la innovación
Competencias enfocadas al mercado	1							
Competencias enfocadas a la relación con el entorno	.381**	1						
Competencias enfocadas al desarrollo del personal	.487**	.708**	1					
Competencias enfocadas a procesos productivos	.500**	.851**	.663**	1				
Voluntad para experimentar	.402**	.923**	.662**	.827**	1			
Voluntad para correr riesgos	.261**	.781**	.614**	.674**	.704**	1		
Fama de innovadora	.144**	.063	.175**	.125*	.094	.125*	1	
Ciclo de tiempo para la innovación	.170**	.083	.098*	.132**	.100*	-.019	.045	1

** La correlación es significativa al 0.01 (2 colas).

* La correlación es significativa al 0.05 (2 colas).

Cuadro 7.4 Correlaciones entre la percepción de los resultados tanto generales como financieros y las dimensiones del clima laboral.

	Resultados generales	Resultados financieros	Apoyo del supervisor	Claridad del rol	Contribución personal	Reconocimiento	Expresión de los sentimientos
Resultados generales	1						
Resultados financieros	.601**	1					
Apoyo del supervisor	.774**	.908**	1				
Claridad del rol	.521**	.875**	.794**	1			
Contribución personal	.413**	.290**	.340**	.299**	1		
Reconocimiento	.755**	.637**	.867**	.560**	.302**	1	
Expresión de los sentimientos	.342**	.114*	.173**	.069	.209**	.159**	1

** La correlación es significativa al 0.01 (2 colas).

* La correlación es significativa al 0.05 (2 colas).

Cuadro 7.5 Correlaciones entre las dimensiones del clima laboral y los componentes de la innovación.

	Apoyo del supervisor	Claridad del rol	Contribución personal	Reconocimiento	Expresión de los sentimientos	Voluntad para experimentar	Voluntad para correr riesgos	Fama de innovadora	Ciclo de tiempo para la innovación
Apoyo del supervisor	1								
Claridad del rol	.794**	1							
Contribución personal	.340**	.299**	1						
Reconocimiento	.867**	.560**	.302**	1					
Expresión de los sentimientos	.173**	.069**	.209**	.159**	1				
Voluntad para experimentar	.896**	.824**	.294**	.610**	.133**	1			
Voluntad para correr riesgos	.719**	.745**	.208**	.564**	.057	.704**	1		
Fama de innovadora	.151**	.046**	.148**	.167**	.608**	.094	.125*	1	
Ciclo de tiempo para la innovación	.109*	.053	.156**	.079	.820**	.100*	-.019	.045	1

** La correlación es significativa al 0.01 (2 colas).

* La correlación es significativa al 0.05 (2 colas)

Cuadro 7. 6 Correlaciones entre los componentes de la innovación y los resultados tanto generales como financieros.

	Voluntad para experimentar	Voluntad para correr riesgos	Fama de innovadora	Ciclo de tiempo para la innovación	Resultados generales	Resultados financieros	
Voluntad para experimentar	1						
Voluntad para correr riesgos	.704**	1					
Fama de innovadora	.094	.125*	1				
Ciclo de tiempo para la innovación	.100*	-.019	.045	1			
Resultados generales	.589**	.532**	.444**	.111*	1		
Resultados financieros	.977**	.757**	.082	.085	.601**	1	

** La correlación es significativa al 0.01 (2 colas).

* La correlación es significativa al 0.05 (2 colas).

Cuadro 7.7. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación por tamaño de las empresas con las variables del clima laboral

Clasificación de las empresas por tamaño		Apoyo del supervisor	Claridad del rol	Contribución personal	Reconocimiento	Expresión de los sentimientos	
Micro	Media	3.38	2.96	3.02	3.60	3.23	
	N	339	339	339	339	339	
	Desviación std.	.857	1.041	1.101	.889	.764	
Pequeña	Media	3.49	3.35	2.73	3.57	3.03	
	N	49	49	49	49	49	
	Desviación std.	.754	.903	1.332	.804	.746	
Mediana	Media	3.13	2.80	2.25	3.39	3.54	
	N	33	33	33	33	33	
	Desviación std.	.963	1.068	1.010	1.158	.590	
Total	Media	3.37	2.99	2.93	3.58	3.23	
	N	421	421	421	421	421	
	Desviación std.	.856	1.034	1.141	.902	.756	

Cuadro 7.8. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de las empresas por tamaño y las dimensiones del clima laboral

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Apoyo del supervisor * Clasificación de las empresas por tamaño	Entre grupos	2.720	2	1.360	1.864	.156	
	Intra grupos	304.961	418	.730			
	Total	307.680	420				
Claridad del rol * Clasificación de las empresas por tamaño	Entre grupos	7.760	2	3.880	3.672	.026	
	Intra grupos	441.702	418	1.057			
	Total	449.462	420				
Contribución personal * Clasificación de las empresas por tamaño	Entre grupos	19.673	2	9.836	7.794	.002	
	Intra grupos	527.551	418	1.262			
	Total	547.224	420				
Reconocimiento * Clasificación de las empresas por tamaño	Entre grupos	1.266	2	.633	.776	.461	
	Intra grupos	340.818	418	.815			
	Total	342.084	420				
Expresión de los sentimientos * Clasificación de las empresas por tamaño	Entre grupos	5.078	2	2.539	4.514	.011	
	Intra grupos	235.105	418	.562			
	Total	240.183	420				

Cuadro 7.9. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación del empleado por edad con las variables del clima laboral

Clasificación del empleado por edad		Apoyo del supervisor	Claridad del rol	Contribución personal	Reconocimiento	Expresión de los sentimientos	
De 18 a 25 años	Media	3.44	3.07	2.97	3.73	3.26	
	N	84	84	84	84	84	
	Desviación Std.	.817	.947	1.077	.913	.748	
De 26 a 35 años	Media	3.44	3.04	2.95	3.64	3.15	
	N	130	130	130	130	130	
	Desviación Std.	.825	1.013	1.103	.874	.733	
De 36 a 45 años	Media	3.42	3.11	3.00	3.58	3.30	
	N	114	114	114	114	114	
	Desviación Std.	.816	1.049	1.129	.876	.775	
De 46 a 55 años	Media	3.21	2.74	2.73	3.43	3.26	
	N	65	65	65	65	65	
	Desviación Std.	.877	.973	1.249	.833	.851	
Más de 56 años	Media	3.06	2.64	2.83	3.18	3.14	
	N	28	28	28	28	28	
	Desviación Std.	1.133	1.332	1.310	1.132	.563	
Total	Media	3.37	2.99	2.93	3.58	3.23	
	N	421	421	421	421	421	
	Desviación Std.	.856	1.034	1.141	.902	.756	

Cuadro 7.10. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por edad y las dimensiones del clima laboral

			Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Apoyo del supervisor * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	(Combinados)	5.469	4	1.367	1.882	.113	
	Intra grupos		302.211	416	.726			
	Total		307.680	420				
Claridad del rol * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	(Combinados)	9.903	4	2.476	2.343	.054	
	Intra grupos		439.559	416	1.057			
	Total		449.462	420				
Contribución personal * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	(Combinados)	3.531	4	.883	.675	.609	
	Intra grupos		543.693	416	1.307			
	Total		547.224	420				
Reconocimiento * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	(Combinados)	8.409	4	2.102	2.621	.035	
	Intra grupos		333.676	416	.802			
	Total		342.084	420				
Expresión de los sentimientos * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	(Combinados)	1.637	4	.409	.714	.583	
	Intra grupos		238.546	416	.573			
	Total		240.183	420				

Cuadro 7.11. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación del empleado por antigüedad con las variables del clima laboral

Antigüedad del empleado		Apoyo del supervisor	Claridad del rol	Contribución personal	Reconocimiento	Expresión de los sentimientos	
Entre 0 y 3 años	Media	3.42	3.01	3.12	3.56	3.30	
	N	90	90	90	90	90	
	Desviación Std.	.922	1.090	1.183	.919	.754	
Entre 4 y 7 años	Media	3.34	2.98	2.83	3.57	3.18	
	N	197	197	197	197	197	
	Desviación Std.	.844	1.026	1.107	.904	.738	
Entre 8 y 11 años	Media	3.43	3.05	3.18	3.58	3.25	
	N	78	78	78	78	78	
	Desviación Std.	.919	1.068	1.186	.965	.812	
Entre 12 y 15 años	Media	3.39	3.00	2.51	3.77	3.21	
	N	41	41	41	41	41	
	Desviación Std.	.549	.707	.888	.725	.639	
Más de 15 años	Media	3.16	2.73	2.82	3.37	3.38	
	N	15	15	15	15	15	
	Desviación Std.	1.001	1.425	1.333	.915	1.013	
Total	Media	3.37	2.99	2.93	3.58	3.23	
	N	421	421	421	421	421	
	Desviación Std.	.856	1.034	1.141	.902	.756	

Cuadro 7.12. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por antigüedad y las dimensiones del clima laboral

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Apoyo del supervisor * Antigüedad del empleado	Entre grupos	1.269	4	.317	.431	.786	
	Intra grupos	306.412	416	.737			
	Total	307.680	420				
Claridad del rol * Antigüedad del empleado	Entre grupos	1.339	4	.335	.311	.871	
	Intra grupos	448.123	416	1.077			
	Total	449.462	420				
Contribución personal * Antigüedad del empleado	Entre grupos	17.745	4	4.436	3.485	.008	
	Intra grupos	529.479	416	1.273			
	Total	547.224	420				
Reconocimiento * Antigüedad del empleado	Entre grupos	2.230	4	.557	.682	.605	
	Intra grupos	339.855	416	.817			
	Total	342.084	420				
Expresión de los sentimientos * Antigüedad del empleado	Entre grupos	1.256	4	.314	.547	.702	
	Intra grupos	238.927	416	.574			
	Total	240.183	420				

Cuadro 7.13. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación del empleado por sexo con las variables del clima laboral

Sexo del empleado		Apoyo del supervisor	Claridad del rol	Contribución personal	Reconocimiento	Expresión de los sentimientos	
Hombre	Media	3.40	3.06	2.98	3.61	3.18	
	N	289	289	289	289	289	
	Desviación Std.	.827	.991	1.140	.892	.744	
Mujer	Media	3.30	2.85	2.80	3.52	3.34	
	N	132	132	132	132	132	
	Desviación Std.	.915	1.114	1.139	.926	.774	
Total	Media	3.37	2.99	2.93	3.58	3.23	
	N	421	421	421	421	421	
	Desviación Std.	.856	1.034	1.141	.902	.756	

Cuadro 7.14. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por sexo y las dimensiones del clima laboral

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Apoyo del supervisor * Sexo del empleado	Entre grupos	.967	1	.967	1.322	.251	
	Intra grupos	306.713	419	.732			
	Total	307.680	420				
Claridad del rol * Sexo del empleado	Entre grupos	3.878	1	3.878	3.647	.057	
	Intra grupos	445.584	419	1.063			
	Total	449.462	420				
Contribución personal * Sexo del empleado	Entre grupos	3.131	1	3.131	2.411	.121	
	Intra grupos	544.093	419	1.299			
	Total	547.224	420				
Reconocimiento * Sexo del empleado	Entre grupos	.621	1	.621	.762	.383	
	Intra grupos	341.463	419	.815			
	Total	342.084	420				
Expresión de los sentimientos * Sexo del empleado	Entre grupos	2.185	1	2.185	3.847	.050	
	Intra grupos	237.997	419	.568			
	Total	240.183	420				

Cuadro 7.15. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación del empleado por puesto con las variables del clima laboral

Puesto del entrevistado		Apoyo del supervisor	Claridad del rol	Contribución personal	Reconocimiento	Expresión de los sentimientos	
Directive	Media	3.55	3.24	2.95	3.83	3.20	
	N	55	55	55	55	55	
	Desviación Std.	.713	.942	1.098	.801	.667	
supervisor	Media	3.32	2.95	2.83	3.54	3.23	
	N	122	122	122	122	122	
	Desviación Std.	.862	1.030	1.113	.948	.743	
obrero	Media	3.36	2.96	2.97	3.54	3.23	
	N	244	244	244	244	244	
	Desviación Std.	.880	1.053	1.167	.895	.784	
Total	Media	3.37	2.99	2.93	3.58	3.23	
	N	421	421	421	421	421	
	Desviación Std.	.856	1.034	1.141	.902	.756	

Cuadro 7.16. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por puesto y las dimensiones del clima laboral

			Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.
Apoyo del supervisor * Puesto del entrevistado	Entre grupos	(Combinados)	2.025	2	1.012	1.385	.252
	Intra grupos		305.656	418	.731		
	Total		307.680	420			
Claridad del rol * Puesto del entrevistado	Entre grupos	(Combinados)	3.833	2	1.916	1.798	.167
	Intra grupos		445.629	418	1.066		
	Total		449.462	420			
Contribución personal * Puesto del entrevistado	Entre grupos	(Combinados)	1.573	2	.787	.603	.548
	Intra grupos		545.650	418	1.305		
	Total		547.224	420			
Reconocimiento * Puesto del entrevistado	Entre grupos	(Combinados)	3.882	2	1.941	2.399	.092
	Intra grupos		338.202	418	.809		
	Total		342.084	420			
Expresión de los sentimientos * Puesto del entrevistado	Entre grupos	(Combinados)	.041	2	.020	.036	.965
	Intra grupos		240.142	418	.575		
	Total		240.183	420			

Cuadro 7.17. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de la empresa por su tamaño con los componentes de la innovación

Clasificación de las empresas por tamaño		Voluntad para experimentar	Voluntad para correr riesgos	Fama de innovadora	Ciclo de tiempo para la innovación	
Micro	Media	3.15	2.85	4.16	2.29	
	N	339	339	339	339	
	Desviación Std.	1.100	.966	.869	1.204	
Pequeña	Media	3.44	3.06	4.06	2.00	
	N	49	49	49	49	
	Desviación Std.	.864	.969	.966	1.225	
Mediana	Media	2.82	2.80	4.61	2.47	
	N	33	33	33	33	
	Desviación Std.	1.074	1.068	.496	1.111	
Total	Media	3.16	2.87	4.18	2.27	
	N	421	421	421	421	
	Desviación Std.	1.079	.974	.866	1.202	

Cuadro 7.18. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de las empresas por su tamaño y los componentes de la innovación

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Voluntad para experimentar *	Entre grupos	7.679	2	3.839	3.331	.037	
Clasificación de las empresas por tamaño	Intra grupos	481.749	418	1.153			
	Total	489.428	420				
Voluntad para correr riesgos *	Entre grupos	1.977	2	.988	1.042	.354	
Clasificación de las empresas por tamaño	Intra grupos	396.593	418	.949			
	Total	398.570	420				
Fama de innovadora *	Entre grupos	6.800	2	3.400	4.612	.010	
Clasificación de las empresas por tamaño	Intra grupos	308.183	418	.737			
	Total	314.983	420				
Ciclo de tiempo para la innovación *	Entre grupos	5.071	2	2.536	1.762	.173	
Clasificación de las empresas por tamaño	Intra grupos	601.515	418	1.439			
	Total	606.587	420				

Cuadro 7.19. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por edad con los componentes de la innovación

Clasificación del empleado por edad		Voluntad para experimentar	Voluntad para correr riesgos	Fama de innovadora	Ciclo de tiempo para la innovación	
De 18 a 25	Media	3.18	2.92	4.27	2.25	
	N	84	84	84	84	
	Desviación Std.	.975	.933	.910	1.129	
De 26 a 35	Media	3.23	2.89	4.18	2.12	
	N	130	130	130	130	
	Desviación Std.	1.082	.914	.913	1.055	
De 36 a 45	Media	3.24	2.96	4.07	2.52	
	N	114	114	114	114	
	Desviación Std.	1.059	1.005	.833	1.297	
De 46 a 55	Media	3.01	2.72	4.17	2.35	
	N	65	65	65	65	
	Desviación Std.	1.099	.984	.787	1.352	
Mayores de 56	Media	2.80	2.61	4.43	1.86	
	N	28	28	28	28	
	Desviación Std.	1.349	1.185	.790	1.137	
Total	Media	3.16	2.87	4.18	2.27	
	N	421	421	421	421	
	Desviación Std.	1.079	.974	.866	1.202	

Cuadro 7.20. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por edad y los componentes de la innovación

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Voluntad para experimentar * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	6.450	4	1.612	1.389	.237	
	Intra grupos	482.978	416	1.161			
	Total	489.428	420				
Voluntad para correr riesgos * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	4.533	4	1.133	1.196	.312	
	Intra grupos	394.037	416	.947			
	Total	398.570	420				
Fama de innovadora * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	3.845	4	.961	1.285	.275	
	Intra grupos	311.139	416	.748			
	Total	314.983	420				
Ciclo de tiempo para la innovación * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	15.221	4	3.805	2.677	.031	
	Intra grupos	591.366	416	1.422			
	Total	606.587	420				

Cuadro 7.21. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por antigüedad con los componentes de la innovación

Antigüedad del empleado		Voluntad para experimentar	Voluntad para correr riesgos	Fama de innovadora	Ciclo de tiempo para la innovación
Entre 0 y 3 años	Media	3.26	2.87	4.18	2.41
	N	90	90	90	90
	Desviación Std.	1.164	1.022	.891	1.240
Entre 4 y 7 años	Media	3.12	2.89	4.18	2.19
	N	197	197	197	197
	Desviación Std.	1.054	.960	.837	1.154
Entre 8 y 11 años	Media	3.24	2.88	4.14	2.35
	N	78	78	78	78
	Desviación Std.	1.125	1.036	.936	1.272
Entre 12 y 15 años	Media	3.04	2.95	4.37	2.06
	N	41	41	41	41
	Desviación Std.	.728	.713	.662	.995
Más de 15 años	Media	2.93	2.37	4.00	2.77
	N	15	15	15	15
	Desviación Std.	1.450	1.129	1.195	1.591
Total	Media	3.16	2.87	4.18	2.27
	N	421	421	421	421
	Desviación Std.	1.079	.974	.866	1.202

Cuadro 7.22. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por antigüedad y los componentes de la innovación

			Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Voluntad para experimentar * Antigüedad del empleado	Entre grupos	(Combinados)	3.110	4	.778	.665	.616	
	Intra grupos		486.317	416	1.169			
	Total		489.428	420				
Voluntad para correr riesgos * Antigüedad del empleado	Entre grupos	(Combinados)	4.106	4	1.026	1.082	.365	
	Intra grupos		394.464	416	.948			
	Total		398.570	420				
Fama de innovadora * Antigüedad del empleado	Entre grupos	(Combinados)	2.016	4	.504	.670	.613	
	Intra grupos		312.968	416	.752			
	Total		314.983	420				
Ciclo de tiempo para la innovación * Antigüedad del empleado	Entre grupos	(Combinados)	9.225	4	2.306	1.606	.172	
	Intra grupos		597.362	416	1.436			
	Total		606.587	420				

Cuadro 7.23. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por sexo con los componentes de la innovación

Sexo del empleado		Voluntad para experimentar	Voluntad para correr riesgos	Fama de innovadora	Ciclo de tiempo para la innovación	
hombre	Media	3.20	2.92	4.15	2.21	
	N	289	289	289	289	
	Desviación Std.	1.016	.947	.854	1.157	
mujer	Media	3.08	2.76	4.25	2.42	
	N	132	132	132	132	
	Desviación Std.	1.207	1.026	.892	1.287	
Total	Media	3.16	2.87	4.18	2.27	
	N	421	421	421	421	
	Desviación Std.	1.079	.974	.866	1.202	

Cuadro 7.24. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por sexo y los componentes de la innovación

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Voluntad para experimentar * Sexo del empleado	Entre grupos	1.375	1	1.375	1.181	.278	
	Intra grupos	488.052	419	1.165			
	Total	489.428	420				
Voluntad para correr riesgos * Sexo del empleado	Entre grupos	2.372	1	2.372	2.509	.114	
	Intra grupos	396.197	419	.946			
	Total	398.570	420				
Fama de innovadora * Sexo del empleado	Entre grupos	.934	1	.934	1.246	.265	
	Intra grupos	314.049	419	.750			
	Total	314.983	420				
Ciclo de tiempo para la innovación * Sexo del empleado	Entre grupos	3.960	1	3.960	2.753	.098	
	Intra grupos	602.627	419	1.438			
	Total	606.587	420				

Cuadro 7.25. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por puesto con los componentes de la innovación

Puesto del entrevistado		Voluntad para experimentar	Voluntad para correr riesgos	Fama de innovadora	Ciclo de tiempo para la innovación
directivo	Media	3.30	3.04	4.09	2.32
	N	55	55	55	55
	Desviación Std.	.837	.874	.867	1.042
supervisor	Media	3.08	2.87	4.22	2.24
	N	122	122	122	122
	Desviación Std.	1.080	.983	.843	1.172
obrero	Media	3.17	2.83	4.19	2.28
	N	244	244	244	244
	Desviación Std.	1.127	.991	.879	1.253
Total	Media	3.16	2.87	4.18	2.27
	N	421	421	421	421
	Desviación Std.	1.079	.974	.866	1.202

Cuadro 7.26. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por puesto y los componentes de la innovación

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Voluntad para experimentar * Puesto del entrevistado	Entre grupos	1.837	2	.918	.787	.456	
	Intra grupos	487.591	418	1.166			
	Total	489.428	420				
Voluntad para correr riesgos * Puesto del entrevistado	Entre grupos	1.959	2	.980	1.033	.357	
	Intra grupos	396.610	418	.949			
	Total	398.570	420				
Fama de innovadora * Puesto del entrevistado	Entre grupos	.616	2	.308	.410	.664	
	Intra grupos	314.367	418	.752			
	Total	314.983	420				
Ciclo de tiempo para la innovación * Puesto del entrevistado	Entre grupos	.279	2	.139	.096	.908	
	Intra grupos	606.308	418	1.450			
	Total	606.587	420				

Cuadro 7.27. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de las empresas por su tamaño con las dimensiones de las competencias esenciales

Clasificación de las empresas por tamaño		Competencias enfocadas al mercado	Competencias enfocadas a la relación con el entorno	Competencias enfocadas al desarrollo del personal	Competencias enfocadas a procesos productivos
Micro	Media	3.38	3.10	3.53	3.64
	N	339	339	339	339
	Desviación Std.	.729	1.099	.840	.666
Pequeña	Media	3.16	3.35	3.53	3.88
	N	49	49	49	49
	Desviación Std.	.853	.903	.787	.718
Mediana	Media	3.15	2.80	3.33	3.48
	N	33	33	33	33
	Desviación Std.	.832	1.068	.961	.433
Total	Media	3.33	3.11	3.51	3.66
	N	421	421	421	421
	Desviación Std.	.756	1.080	.844	.662

Cuadro 7.28. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de las empresas por tamaño y las dimensiones de las competencias esenciales

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Competencias enfocadas al mercado *	Entre grupos	3.349	2	1.674	2.956	.053	
Clasificación de las empresas por tamaño	Intra grupos	236.790	418	.566			
	Total	240.139	420				
Competencias enfocadas a la relación con el entorno *	Entre grupos	5.870	2	2.935	2.534	.081	
Clasificación de las empresas por tamaño	Intra grupos	484.104	418	1.158			
	Total	489.974	420				
Competencias enfocadas al desarrollo del personal *	Entre grupos	1.167	2	.583	.818	.442	
Clasificación de las empresas por tamaño	Intra grupos	298.002	418	.713			
	Total	299.169	420				
Competencias enfocadas a procesos productivos *	Entre grupos	3.442	2	1.721	3.983	.019	
Clasificación de las empresas por tamaño	Intra grupos	180.586	418	.432			
	Total	184.028	420				

Cuadro 7.29. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por edad con las dimensiones de las competencias esenciales

Clasificación del empleado por edad		Competencias enfocadas al mercado	Competencias enfocadas a la relación con el entorno	Competencias enfocadas al desarrollo del personal	Competencias enfocadas a procesos productivos
De 18 a 25	Media	3.37	3.22	3.61	3.62
	N	84	84	84	84
	Desviación Std.	.766	1.013	.864	.644
De 26 a 35	Media	3.38	3.18	3.58	3.75
	N	130	130	130	130
	Desviación Std.	.730	1.053	.811	.605
De 36 a 45	Media	3.33	3.19	3.53	3.69
	N	114	114	114	114
	Desviación Std.	.709	1.057	.787	.693
De 46 a 55	Media	3.21	2.88	3.35	3.58
	N	65	65	65	65
	Desviación Std.	.821	1.125	.843	.657
Mayores de 56	Media	3.30	2.68	3.24	3.39
	N	28	28	28	28
	Desviación Std.	.888	1.271	1.084	.789
Total	Media	3.33	3.11	3.51	3.66
	N	421	421	421	421
	Desviación Std.	.756	1.080	.844	.662

Cuadro 7.30. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por edad y las dimensiones de las competencias esenciales

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Competencias enfocadas al mercado * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	1.494	4	.374	.651	.626	
	Intra grupos	238.645	416	.574			
	Total	240.139	420				
Competencias enfocadas a la relación con el entorno * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	11.050	4	2.762	2.400	.050	
	Intra grupos	478.924	416	1.151			
	Total	489.974	420				
Competencias enfocadas al desarrollo del personal * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	5.252	4	1.313	1.858	.117	
	Intra grupos	293.918	416	.707			
	Total	299.169	420				
Competencias enfocadas a procesos productivos * Clasificación del empleado por edad	Entre grupos	3.710	4	.928	2.140	.075	
	Intra grupos	180.318	416	.433			
	Total	184.028	420				

Cuadro 7.31. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por antigüedad con las dimensiones de las competencias esenciales

Antigüedad del empleado		Competencias enfocadas al Mercado	Competencias enfocadas a la relación con el entorno	Competencias enfocadas al desarrollo del personal	Competencias enfocadas a procesos productivos	
Entre 0 y 3 años	Media	3.47	3.17	3.52	3.71	
	N	90	90	90	90	
	Desviación Std.	.792	1.145	.891	.690	
Entre 4 y 7 años	Media	3.27	3.09	3.49	3.64	
	N	197	197	197	197	
	Desviación Std.	.712	1.061	.833	.663	
Entre 8 y 11 años	Media	3.49	3.16	3.55	3.72	
	N	78	78	78	78	
	Desviación Std.	.800	1.124	.921	.660	
Entre 12 y 15 años	Media	3.04	3.07	3.63	3.53	
	N	41	41	41	41	
	Desviación Std.	.541	.787	.583	.504	
Más de 15 años	Media	3.32	2.87	3.31	3.47	
	N	15	15	15	15	
	Desviación Std.	1.074	1.445	.930	.839	
Total	Media	3.33	3.11	3.51	3.66	
	N	421	421	421	421	
	Desviación Std.	.756	1.080	.844	.662	

Cuadro 7.32. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por antigüedad y las dimensiones de las competencias esenciales

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Competencias enfocadas al mercado * Antigüedad del empleado	Entre grupos	7.723	4	1.931	3.456	.009	
	Intra grupos	232.416	416	.559			
	Total	240.139	420				
Competencias enfocadas a la relación con el entorno * Antigüedad del empleado	Entre grupos	1.600	4	.400	.341	.850	
	Intra grupos	488.374	416	1.174			
	Total	489.974	420				
Competencias enfocadas al desarrollo del personal * Antigüedad del empleado	Entre grupos	1.365	4	.341	.477	.753	
	Intra grupos	297.804	416	.716			
	Total	299.169	420				
Competencias enfocadas a procesos productivos * Antigüedad del empleado	Entre grupos	1.875	4	.469	1.070	.371	
	Intra grupos	182.153	416	.438			
	Total	184.028	420				

Cuadro 7.33. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por sexo con las dimensiones de las competencias esenciales

Sexo del empleado		Competencias enfocadas al mercado	Competencias enfocadas a la relación con el entorno	Competencias enfocadas al desarrollo del personal	Competencias enfocadas a procesos productivos
Hombre	Media	3.34	3.15	3.54	3.68
	N	289	289	289	289
	Desviación Std.	.747	1.023	.830	.639
Mujer	Media	3.32	3.03	3.45	3.60
	N	132	132	132	132
	Desviación Std.	.779	1.195	.873	.709
Total	Media	3.33	3.11	3.51	3.66
	N	421	421	421	421
	Desviación Std.	.756	1.080	.844	.662

Cuadro 7.34. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por sexo y las dimensiones de las competencias esenciales

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Competencias enfocadas al mercado * Sexo del empleado	Entre grupos	.063	1	.063	.110	.741	
	Intra grupos	240.076	419	.573			
	Total	240.139	420				
Competencias enfocadas a la relación con el entorno * Sexo del empleado	Entre grupos	1.317	1	1.317	1.129	.289	
	Intra grupos	488.657	419	1.166			
	Total	489.974	420				
Competencias enfocadas al desarrollo del personal * Sexo del empleado	Entre grupos	.735	1	.735	1.032	.310	
	Intra grupos	298.434	419	.712			
	Total	299.169	420				
Competencias enfocadas a procesos productivos * Sexo del empleado	Entre grupos	.532	1	.532	1.215	.271	
	Intra grupos	183.496	419	.438			
	Total	184.028	420				

Cuadro 7.35. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por puesto con las dimensiones de las competencias esenciales

Puesto del entrevistado		Competencias enfocadas al mercado	Competencias enfocadas a la relación con el entorno	Competencias enfocadas al desarrollo del personal	Competencias enfocadas a procesos productivos	
Directivo	Media	3.32	3.24	3.71	3.73	
	N	55	55	55	55	
	Desviación Std.	.650	.942	.737	.548	
Supervisor	Media	3.28	3.08	3.48	3.62	
	N	122	122	122	122	
	Desviación Std.	.734	1.085	.858	.676	
Obrero	Media	3.36	3.10	3.49	3.66	
	N	244	244	244	244	
	Desviación Std.	.790	1.108	.857	.679	
Total	Media	3.33	3.11	3.51	3.66	
	N	421	421	421	421	
	Desviación Std.	.756	1.080	.844	.662	

Cuadro 7.36. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por puesto y las dimensiones de las competencias esenciales

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Sig.	
Competencias enfocadas al mercado * Puesto del entrevistado	Entre grupos	.508	2	.254	.443	.643	
	Intra grupos	239.631	418	.573			
	Total	240.139	420				
Competencias enfocadas a la relación con el entorno * Puesto del entrevistado	Entre grupos	1.050	2	.525	.449	.639	
	Intra grupos	488.924	418	1.170			
	Total	489.974	420				
Competencias enfocadas al desarrollo del personal * Puesto del entrevistado	Entre grupos	2.419	2	1.209	1.704	.183	
	Intra grupos	296.750	418	.710			
	Total	299.169	420				
Competencias enfocadas a procesos productivos * Puesto del entrevistado	Entre grupos	.467	2	.233	.532	.588	
	Intra grupos	183.561	418	.439			
	Total	184.028	420				

Cuadro 7.37. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por sexo con las dimensiones de los resultados

		N	Media	Desv.std
Resultados generales en comparación con los competidores	hombre	289	3.70	.619
	mujer	132	3.73	.515
	Total	421	3.71	.588
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	hombre	289	2.90	.882
	mujer	132	2.80	.862
	Total	421	2.87	.876

Cuadro 7.38. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por sexo y las dimensiones de los resultados

ANOVA

		Suma de Cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre grupos	.061	1	.061	.177	.674
	Intra grupos	145.157	419	.346		
	Total	145.219	420			
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre grupos	.826	1	.826	1.077	.300
	Intra grupos	321.235	419	.767		
	Total	322.061	420			

Cuadro 7.39. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por antigüedad con las dimensiones de los resultados

		N	Media	Desv.. Stand
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre 0 y 3 años	90	3.69	.687
	Entre 4 y 7 años	197	3.72	.560
	Entre 8 y 11 años	78	3.72	.684
	Entre 12 y 15 años	41	3.70	.345
	Más de 15 años	15	3.62	.231
	Total	421	3.71	.588
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre 0 y 3 años	90	2.94	1.166
	Entre 4 y 7 años	197	2.86	.746
	Entre 8 y 11 años	78	2.98	.954
	Entre 12 y 15 años	41	2.67	.558
	Más de 15 años	15	2.53	.575
	Total	421	2.87	.876

Cuadro 7.40. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por antigüedad y las dimensiones de los resultados

ANOVA

		Suma de Cuadrados	gl	Media cuadrát.	F	Sig.
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre grupos	.190	4	.048	.136	.969
	Intra grupos	145.029	416	.349		
	Total	145.219	420			
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre grupos	4.787	4	1.197	1.569	.182
	Intra grupos	317.274	416	.763		
	Total	322.061	420			

Cuadro 7.41. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por puesto con las dimensiones de los resultados

		N	Media	Desv. Std.
Resultados generales en comparación con los competidores	directivo	55	3.83	.599
	supervisor	122	3.67	.574
	obrero	244	3.70	.592
	Total	421	3.71	.588
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	directivo	55	2.98	.835
	supervisor	122	2.84	.838
	obrero	244	2.86	.904
	Total	421	2.87	.876

Cuadro 7.42. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por puesto y las dimensiones de los resultados

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrát	F	Sig.
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre grupos	.969	2	.484	1.404	.247
	Intra grupos	144.250	418	.345		
	Total	145.219	420			
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre grupos	.855	2	.428	.557	.574
	Intra grupos	321.205	418	.768		
	Total	322.061	420			

Cuadro 7.43. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por tamaño de empresa con las dimensiones de los resultados

		N	Media	Desv. Std.
Resultados generales en comparación con los competidores	Micro	309	3.68	.564
	Pequeña	60	3.81	.619
	Mediana	52	3.74	.681
	Total	421	3.71	.588
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Micro	309	2.82	.796
	Pequeña	60	3.19	.858
	Mediana	52	2.79	1.225
	Total	421	2.87	.876

Cuadro 7.44. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por tamaño de empresa y las dimensiones de los resultados

ANOVA

		Suma de Cuadrados	glf	Media cuadrát	F	Sig.
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre grupos	.858	2	.429	1.242	.290
	Intra grupos	144.361	418	.345		
	Total	145.219	420			
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre grupos	7.205	2	3.603	4.783	.009
	Intra grupos	314.856	418	.753		
	Total	322.061	420			

Cuadro 7.45. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por edad con las dimensiones de los resultados

		N	Media	Desv. Std.
Resultados generales en comparación con los competidores	De 18 a 25	84	3.78	.539
	De 26 a 35	130	3.74	.547
	De 36 a 45	114	3.69	.581
	De 46 a 55	65	3.65	.631
	Mayores de 56	28	3.52	.794
	Total	421	3.71	.588
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	De 18 a 25	84	2.83	.873
	De 26 a 35	130	2.88	.883
	De 36 a 45	114	3.11	.721
	De 46 a 55	65	2.80	.851
	Mayores de 56	28	2.08	1.033
	Total	421	2.87	.876

Cuadro 7.46. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por edad y las dimensiones de los resultados

ANOVA

		Suma de Cuadrados	gl	Media cuadrát	F	Sig.
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre grupos	1.856	4	.464	1.347	.252
	Intra grupos	143.362	416	.345		
	Total	145.219	420			
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre grupos	24.254	4	6.063	8.470	.000
	Intra grupos	297.807	416	.716		
	Total	322.061	420			