

La cultura organizacional y la medición del rendimiento de las micro y pequeñas empresas

Salvador Vivanco

Departamento Finanzas
Universidad A. de Aguascalientes
Aguascalientes México
svivanco@correo.uaa.mx

Abstract— It has been a global concern permanence and development of SMEs, given its high contribution to the most significant economic indicators and its high mortality rate, this article provides empirical evidence left over how to measure their performance and suggests the type of Culture conducive to organizational performance measurement; Alignment of business objectives with the owners, allows measurement of business performance as far as deviating, performance begins to be declined; and the recommended for SMEs organizational culture typology is the typology Tilt to the Goals since set goals to achieve, facilitating the measurement of the performance of these companies as susceptible to current economic shocks.

Keywords— *Organizational Culture, Measurement, Performance, Sme's.*

Resumen— Ha sido una preocupación mundial la permanencia y desarrollo de las Mpymes, dado su alta contribución en los índices económicos más significativos y a su alto índice de mortalidad, este artículo aporta evidencia empírica sobre la forma de medir su rendimiento y sugiere la tipología de Cultura Organizacional que propicie la medición de su rendimiento; la alineación de los objetivos empresariales con los del propietarios permite la medición del rendimiento empresarial y en la medida que se desvíen, el rendimiento empieza a declinarse; la tipología de Cultura Organizacional recomendada para las Mpymes es la tipología Inclinación a los Objetivos que establecen metas por alcanzar, facilitando la medición de los rendimientos de estas empresas tan susceptibles a los embates económicos actuales.

Palabras claves— *Cultura Organizacional, Medición, Rendimiento, Mpymes*

I. INTRODUCCIÓN

Ha sido una preocupación mundial el desarrollo y permanencia de las Mpymes en el mercado dada su alta contribución en los indicadores económicos básicos, tal es el caso que en México se tiene una contribución en el PIB del 41%, en el número de empleos 62% y en el número de establecimientos en operación 99% a nivel nacional [1], y con el propósito de medir su desempeño, en el presente estudio, hemos observado que la forma de medir el rendimiento de las Mpymes no puede ser la misma que de las empresa grandes, ya que en su mayoría carecen de contabilidad e información fiable que permita evaluar su rendimiento y estar en posibilidad de medir su desarrollo o decremento así mismo es importante definir qué tipo de cultura organizacional es necesario adoptar por las Mpymes para facilitar la medición del rendimiento empresarial como forma de gestión, y a través de la revisión de evidencia empírica relacionada, se observa que la tipología de cultura organizacional recomendable para ser adoptada por las Mpymes en su forma de gestión es la orientación a los objetivos [2], dado sus características de fijación de objetivos y metas alcanzables contra los que se debe medir el rendimiento logrado. Así mismo una forma de medir el rendimiento empresarial, es la capacidad para auto capitalizarse a través de la rotación de inventarios que es una forma de medición del rendimiento de las micro empresas, también el número de días trabajados por los trabajadores en un año, indica el crecimiento empresarial al compararse con el año previo[3], el cambio logarítmico anual de empleados, que se obtiene dividiendo el número de empleados al inicio de operaciones menos el número de empleados a la fecha del análisis entre el número de años de existencia de la empresa [4], esta es una forma de medición de rendimiento ya que señala si ha habido incremento o disminución de empelados y ninguna de esta alternativas

exigen tener contabilidad tradicional, ya que por ejemplo la rotación de inventarios se obtiene con el monto de las ventas anuales y el inventario existente al fin del año y este dato nos indica que rendimiento tiene la empresa por cada peso invertido. Creemos que es muy conveniente tener una forma clara de medir el rendimiento de las Mpymes ya que esto permite monitorear su desempeño y estar en posibilidad de tomar acciones oportunas dado el alto índice de mortandad de estas empresas que es del 65% que muere a los 2 años de haberse creado y el 80% a los 5 años de su creación [5].

Tabla I. Clasificación de las Mpymes.

Dimension	Clasificación de las Mpymes			
	Estratificación			
Tamaño	Sector	Rango número de trabajadores	Rango monto de ventas anuales (MDP)	Tope Máximo Combinado
Micro	Todas	< 10	< 4	4.6
Pequeña	Comercio	11 - 30	4.01 --100	93
	Industria y Servicio	31 - 100	4.01 -- 100	95
Mediana	Comercio	51 - 100	100.01 --250.00	235
	Servicio	51 - 100		250
	Industria	51 - 250		

II. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

En el presente trabajo se pretende identificar la influencia de las diferentes tipologías de la Cultura Organizacional según [2], en la forma de medición del rendimiento de las Mpymes, en virtud de la carencia de registros contables, indispensables para la determinación de índices financieros como cálculo de VPN (Valor Presente Neto), determinación del EVA (Valor Económico Agregado) o la TIR (Tasa Interna de Retorno), siendo indispensable tener una visibilidad de su rendimiento dado el alto índice de mortandad que se tiene en este sector .

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado en el presente trabajo, es el de Investigación Documental [6], ya que se basa en la utilización de manuscritos impresos de diferentes autores que presentan evidencia empírica sobre las diferentes tipologías de la cultura organizacional y las diferentes técnicas de medición del rendimiento de las Mpymes mismas que se han tomado como base para demostrar la influencia de la adopción de la Cultura Organizacional en el seno de las Mpymes para medir su rendimiento, con el propósito de evitar o disminuir el alto índice de mortandad que han mostrado a la fecha y procurar su desarrollo y permanencia en el mercado.

A. Hipótesis

La hipótesis del presente estudio indica, que a mayor adopción de alguna tipología de Cultura Organizacional, mayor posibilidad de medición de los rendimientos en las Mpymes. A lo que [7], comenta y afirma que Las organizaciones en la búsqueda de la competitividad global tienen la necesidad de lograr productos y servicios al menor costo, con el mejor nivel de calidad y con la capacidad de responder a la demanda tanto en tiempo como en cantidad, representando esto la fijación de un objetivo. En su investigación, refiere sobre el diseño de un modelo estratégico de mejora, destinado a la pequeña y mediana organización con tendencia a la mejora continua para lo cual es indispensable la medición de resultados para conocer el avance de la mejora continua.

B. Marco Teórico.

• Rendimiento.

El rendimiento es un factor clave en las empresas y principalmente en las pequeñas empresas que son muy susceptibles a sucumbir frente a los embates tecnológicos económicos y de la competencia cada vez más globalizada.

En seguida se presentan los resultados de diferentes investigaciones en donde se mide el rendimiento de las Mpymes desde diversos enfoques con el propósito de procurar su desarrollo y permanencia empresarial.

C. Medición del Rendimiento empresarial de las Mpymes.

Para medir el éxito en las Pme's estudiadas en Hochimin Ville Vietnam del sur, utilizó, entre otros, los elementos que a continuación se relaciona [8].

- Elementos de Medición:
- Más de dos años de existencia.
- Crecimiento de la participación del mercado.
- Seguridad en el trabajo y buen ambiente entre el personal
- Expansión del mercado al extranjero.
- Comercialización de un nuevo producto o Servicio.
- Beneficios del personal a largo plazo.
- Utilidades Actuales.
- Contribución al mejoramiento del medio-ambiente social.

Dignidad asociada al éxito personal del empresario o dirigente.

Estos factores no requieren de registros contables en casi todos ellos, por lo que es de fácil acceso y determinación para conocer el rendimiento de las mpymes.

En España midieron el rendimiento en cuanto a la competitividad y supervivencia de las Pymes, basados en los factores de éxito como innovación, el valor añadido en los servicios, la tecnología, la calidad y la sociedad de la información y pudieron demostrar que el grado de innovación en productos, procesos y sistemas de gestión ejercen una influencia positiva en su rendimiento y representa una opción válida para medir el rendimiento de las Pymes [9].

Capacidad para auto-capitalizarse [10] [11] en su libro Administración de pequeñas empresas comenta que los datos para determinar la rotación de inventarios no exigen tener una contabilidad ya que las ventas normalmente son conocidas en todos los negocios por pequeños que estos sean así mismo el inventario también es conocido en los negocios facilitando la obtención de estos datos, que permiten conocer cuánto de cada peso invertido es utilidad.

Rotación de inventario = Costo de lo vendido anual / valor inventario promedio

Que nos muestra cuantas veces vendo el inventario al año, entre mayor sea el número es mejor, porque no se generan tantos gastos por mantener el inventario en el almacén, en caso de ser un número bajo, será necesario o comprar menos inventario, vender más, o las 2 para evitar gastos de tener el

inventario parado. Y con otro enfoque representa las veces que se ha generado utilidad en un año ya que estas veces de rotación se multiplicaran por el margen promedio de utilidad del negocio obteniéndose la utilidad marginal del año, ejemplo: $RI = 2.5 * .15 = 37.5\%$ de margen de utilidad anual o por cada peso invertido se ganan 37.5 centavos de utilidad, entre mas alta sea la rotación de los inventarios mayor será el rendimiento empresarial.

D. Definiciones de Rotación de Inventarios:

E. Financiera: Número de veces que, en promedio, una mercancía almacenada se reemplaza durante un período específico. *Económica:* Se obtiene dividiendo el costo de ventas del ejercicio entre el saldo de los inventarios y luego dividiendo también 360 entre el producto obtenido, con lo que se precisa el número de días promedio en que los inventarios tardan en realizarse.

F. Contable: Número de veces que, en promedio, una mercancía almacenada se reemplaza durante un período específico.

La rotación del inventario es uno de los parámetros utilizados para el control de gestión en empresas dedicadas a la venta. Se obtiene al dividir la cifra de ventas, durante un periodo de tiempo, entre el valor del inventario medio, de ese mismo periodo de tiempo. Por ejemplo, si un vendedor de coches tiene de media 10 coches en exposición en su tienda y al año vende un total de 150 vehículos, su stock tiene una rotación de 15. La rotación se calcula dividiendo las ventas totales, en este caso 150, entre el inventario medio, en este caso 10. Es uno de los indicadores más importantes y utilizados en la gestión de las grandes cadenas de tiendas. Ver que es un inventario. La rotación del inventario, en realidad, está informando del número de veces que se recupera la inversión en ventas, durante un periodo. En el ejemplo anterior, el vendedor de coches ha recuperado 15 veces la inversión en coches que realizó durante el año, al vender 150 vehículos, manteniendo unas existencias medias de 10. La rotación del ejemplo, 15, es excesivamente alta; la cifra depende del tipo de establecimiento y del tipo de artículo [12].

En Tanzania la mayoría de las pequeñas empresas no tienen registros por lo que tienen que estimar sus ventas así que para medir el crecimiento de las empresas utilizan el número de días trabajados multiplicado por el número de empleados de la empresa y compararlo con el factor del año anterior y así conocer el porcentaje de crecimiento o decremento empresarial por año [14].

En su estudio realizado en Zimbabwe [15], refiere la metodología desarrollada por [13], sobre el crecimiento de las Mpymes y lo define como el cambio anual logarítmico en empleo que se determina dividiendo la resta del número de empleados actuales con el número de empleados inicial entre el número de años de existencia de la empresa a la fecha de la medición, este factor indicará si hay verdadero crecimiento o disminución en la empresa y se compara con el factor del año anterior para ver si hay desarrollo.

Se realizó una análisis en la Republica Checa y se determinó una forma de medición del desempeño de las pequeñas y medianas empresas en el que el parámetro de medición será la atención de clientes de manera Discreta, Continua y Discreta, en la que miden de manera discreta, el número de clientes atendido en espacio de una hora, el tiempo de espera para que llegue otro cliente para ser atendido de manera continua, y por último el número de clientes que llegan y tienen que esperar mas de 3 minutos para ser atendidos, sin considerar el nivel de satisfacción del cliente con la atención que sería otro factor por considerar, por lo que se puede observar de este método de medición del rendimiento de las pymes, que es una forma de medición muy realista ya que mezcla eficiencia y desarrollo empresarial mezclando tiempo de atención y tiempo de espera del cliente, y en la medida que los tiempos sean menores la eficiencia empresarial será mejor generando mayores rendimientos, por lo que puede ser adoptado por cualquier Mpyme cuyo giro sea la atención a clientes [17].

El enfoque de [16], mide el rendimiento empresarial con base en su efectividad y considera cuatro líneas que se cruzan entre si logrando la efectividad empresarial “La satisfacción individual contra los objetivos empresariales” y la producción eficiente de productos y servicios contra los objetivos empresariales generales” como se muestra a continuación.

El rendimiento empresarial, es uno de los factores que permite medir el desarrollo de las empresas y establece el criterio, de medición de la efectividad de la organización a través de subrayar tres dimensiones: Enfoque Interno contra enfoque externo, (ej. satisfacción individual, contra logros de objetivos organizacionales) [18]. Preocupación por Flexibilidad contra Control, (ej. Innovación y adaptación, contra predicción y estabilidad). Preocupación por fines contra preocupación por medios, (ej. Producción eficiente de productos, contra planeación y establecimiento de objetivos), cada combinación de las dimensiones, tipifica alguno de los criterios, según se aprecia en la siguiente gráfica.



Diagrama 1. Rendimiento empresarial.

Según [18], Este modelo provee un buen resumen de los mejores modelos de efectividad e ilustra cómo cambian apropiadamente los diferentes modelos de efectividad en las diferentes etapas del ciclo de vida de la empresa, por lo que este modelo de medición de efectividad empresarial prescinde de la contabilidad por lo que se puede adoptar en las empresas productivas o de transformación así como en las empresas comerciales o de servicio.

Las metodologías de desarrollo de Bases de datos existentes se enfocan en grandes empresas, ya que han sido definidas para equipos de trabajo numerosos, con experiencia en el desarrollo de este tipo de sistemas, los cuales además requieren de una inversión económica considerable. Por otro lado, no existe una propuesta metodológica para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, las cuales presentan características muy específicas como: escaso capital de trabajo, bajo acceso al financiamiento, bajo nivel tecnológico, baja formación del talento humano y poco personal. Es necesario plantear una metodología de desarrollo de bases de datos que tiene en cuenta estas características, tomando algunas particularidades de las metodologías ágiles que se adecuan a las [4], cracterísticas de este tipo de empresas, como el uso de pocos artefactos, pocos roles, grupos de trabajo pequeños, la participación activa del cliente y la definición detallada de todas las actividades.

Ante la importancia que adquieren la innovación y el desarrollo tecnológico en la economía de un país, es fundamental contar con indicadores que permitan medir el grado de innovación de sus empresas. Los indicadores relativos a las patentes proporcionan una excelente medida de esta capacidad y son una destacada fuente de información para organizaciones innovadoras, aunque se han llevado a

cabo pocos estudios que midan esta utilidad. Se plantea, en base a un análisis realizado a lo largo de 2007, el nivel de uso de las bases de datos de patentes orientado a la vigilancia tecnológica por parte de más de medio millar de empresas españolas que presentaron al menos una patente en el período 1988-1998. Los resultados se han analizado tanto globalmente como en función del tamaño y sector de actividad económica de la empresa, lo que representa también una forma de medición de rendimiento empresarial [19].

Se determinó el valor de la empresa Club Hípico de Concepción S.A., de Chile, mediante la proyección de sus flujos de caja, en base a la información obtenida de los años 2003 - 2008. Para realizar la proyección, se utilizó la técnica de los múltiplos o ratios. Los resultados mostraron diferencia entre el valor real, y el valor de mercado de la empresa, significando otra opción de medición de las empresas Pymes [20].

Tabla II. Análisis de diferentes opciones de medición de rendimiento de mpymes en diferentes partes del mundo.

Características de Rendimiento de los Países estudiados.											
Autor	País	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trinh Minh Hien (1999)	Vietnam	X	X	X	X						
Marin y García Pérez de Lema et.al (2005)	España					X					
C.Longenecker, et..al (2010)	USA						X				
Tidiane Kinda and Josef L. Loening (2010)	Tanzania							X			
Following Evans (1987)	Zimbabwe								X		
Marie Mikušová & Viktorie Janekováč (2010)	República Checa									X	
Cameron y Quinn (1983)	Inglaterra										X

Significado de Rendimiento según los diferentes países listados en la tabla II anterior:

- 1 Más de 2 Años de Existencia
- 2 Participación en el Mercado
- 3 Lanzamiento de Nuevos Productos
- 4 Mejoramiento del Medio Ambiente.
- 5 Innovación de Productos y Servicios
- 6 Capacidad de Auto-capitalización.
- 7 Número de días trabajados por número de empleados.
- 8 Número de empleados
- 9 Tiempo efectivo de atención a clientes.
- 10 Efectividad empresarial Objetivos empresario vs Objetivos empresariales.

En el cuadro anterior se pueden observar las diferentes formas de medición del rendimiento de las Mpymes en diferentes partes del mundo, mismas que pueden ser adoptadas por las Mpymes de diferentes giros y sectores para medir su rendimiento con oportunidad antes de que tengan que cerrar por falta de rendimiento y puedan tomar acciones correctivas en tiempo y saber que provoca la falta de rentabilidad, así mismo estas formas de medición han sido utilizadas en diversas investigaciones para medir el rendimiento de las Mpymes tal es el caso que el modelo de [21], que ha sido citado por

múltiples autores, por lo que consideramos que la forma de medición del rendimiento de las Mpymes que no cuentan con contabilidad más recomendable, es la propuesta por [2], que consiste en alinear los objetivos empresariales con los objetivos del propietario o la satisfacción del propietario de la Pyme, y en la medida que estos se mantengan paralelos, el rendimiento será mayor y en la medida que se desvíen el rendimiento empezara a decrecer, estando en posibilidad de vigilar el logro de las metas establecidas por la Pyme.

Esto refuerza la validez de los modelos de medición del rendimiento de las Mpymes al ser utilizados por investigadores en sus investigaciones sobre bases científicas.

- *Cultura Organizacional*
 - *Concepto de Cultura Organizacional*

Los antropólogos culturales han mostrado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis, axiomas y acentos particulares. La tipología de las escuelas del pensamiento, se identifican como sistema de formación de ideas; los dominios cultural y social son distintos pero interrelacionados, se sitúa en los espíritus de portadores de cultura y los productos de la mente (significados y símbolos compartidos), menciona que como sistema sociocultural; la cultura es un comportamiento del sistema social que se manifiesta en el comportamiento (manera de vivir) y en los productos de este comportamiento [22].

- *La cultura como sistemas socioculturales .*

En nuestra investigación, encontramos que los antropólogos para quienes la cultura constituye un sistema sociocultural se puede dividir en cuatro escuelas del pensamiento; dos de estas escuelas, la escuela funcionalista y la escuela funcionalista-estructuralista, hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos; estas escuelas se llaman “sincrónicas. Por el contrario, las escuelas diacrónicas se preocupan específicamente por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares (la escuela histórica disfuncionalista y la escuela ecológico-adaptacionista) [23].

Se ha definido el sistema sociocultural como un conjunto de interrelaciones que definen una organización al interior de un grupo de individuos, para lo cual, el lenguaje es un requisito primordial [24], de la misma manera [25], definió al sistema sociocultural como un análisis de interdependencia entre los elementos que conforman los elementos sociales.

Después de conocer diferentes corrientes conceptuales de cultura, con el propósito de formar una base conceptual para la investigación, se aborda el concepto de cultura organizacional desde la perspectiva de diferentes investigadores.

- *Cultura organizacional*

Ya que la Cultura Organizacional es la base de nuestro estudio, a continuación se presentan diversas definiciones relacionadas a este tema, que permiten tener un panorama conceptual más amplio y observar como se ha venido conceptualizando la cultura organizacional por diversos autores y así sustentar nuestro criterio sobre este concepto.

Según [26], la cultura organizacional es como la percepción que comparten todos los miembros de la organización “sistema de significados compartidos”.

Se elaboró una lista que ayuda a comprender las diferencias culturales entre una organización y otra, así como la importancia de que las personas se adapten a las culturas. Con base en su estudio de las

organizaciones, ha definido cuatro tipos de culturas: La académica, el club, el equipo de beisbol y la fortaleza [21].

Se menciona que el concepto de cultura organizacional se refiere a la forma en que los empleados perciben las características de la cultura organizacional, y no al hecho de que éstas les agraden o desagraden. Es decir, es un concepto descriptivo, lo cual resulta muy importante porque es lo que marca la diferencia entre este concepto y el de satisfacción laboral [26].

Es posible que toda organización se adhiera a ciertos valores básicos de la sociedad que la rodea, lo que no impide variaciones considerables, cuando se trata de valores menos fundamentales. Tal vez la organización encuentre su razón de ser y su justificación en un subconjunto de valores sociales; en una sociedad pluralista, coexisten varios sistemas de valores pacíficamente y permiten a las empresas construir su legitimidad sobre bases diferentes. Es posible, finalmente, que la organización en su calidad, dé parte comprometida con sus propios objetivos, su sistema de valores y su cultura, busque garantizar su supervivencia negociando un apoyo para sus fines entre grupos influyentes de la sociedad que la rodea [22].

La cultura, según [27], “Las consideraciones, valores, y creencias que son compartidos por los miembros de una organización que opera inconscientemente se define como la forma de ver la organización a sí misma y en su entorno, por lo que la imagen que dé la organización a terceros va a ser el reflejo de la cultura que se viva internamente en la organización que es consecuencia de los valores y creencias que se adopten en la administración empresarial”.

“Las creencias y expectativas sirven como orden normativo que tiene poder de influir en cómo la gente percibe, piensa, siente y cree” [28].

“La cultura puede directa o indirectamente influir en la calidad individual de la forma de vida de trabajo” [29].

“La cultura representa el centro del cual todos los otros factores de manejo de recursos humanos derivan y se cree que influyen en actitudes individuales relacionadas a manifestaciones como compromisos, acuerdos, motivaciones, aspectos morales y satisfacciones”.

Se hace notar que las definiciones que aportan diferentes autores sobre el concepto de cultura, se enfocan al sentir de los empleados en relación a la cultura que adoptan las empresas y provocan las reacciones y actitudes de éstos dentro de la organización, así mismo refieren que la imagen de la organización con terceros, es el reflejo de la cultura que se vive internamente en la empresa basado en el conjunto de valores y creencias adoptados por la administración empresarial y mencionan que la cultura influye directa o indirectamente en la calidad individual de la forma de vida del trabajo, por lo que se puede concluir que la cultura que se adopte en una organización por pequeña que ésta sea, va a influir en el desempeño de los trabajadores de la misma y en la imagen de la empresa para con terceros debido a que la cultura que se tenga en la empresa, viene a ser la esencia de la forma de vida laboral y el reflejo ante terceros de la calidad de los productos fabricados y del comportamiento comercial y de servicio que se ofrece al mercado potencial.

En los estudios organizacionales, el concepto cultura se usa en cuatro formas, en la primera se refiere a los problemas de manejar compañías de producción o de servicios distribuidas por el mundo y ubicadas en diferentes culturas nacionales; en la segunda, se usa cuando la gerencia está tratando de integrar gente de etnias diferentes en un solo equipo de trabajo en una planta. En la tercera; puede significar los conceptos, actitudes y valores informales de un equipo de trabajo. Y por último en la cuarta; la cultura de las empresas se refiere a los valores y las prácticas organizacionales formales impuestos por la dirección como un adhesivo para mantener la fuerza de trabajo como un equipo y para

hacerlos capaces de responder como una sola persona a la competencia global rápidamente cambiante, [23].

Autores como [30] y [31], al referirse al surgimiento y la importancia de la perspectiva cultural en el estudio de las organizaciones, hacen notar el reto que representó el éxito del estilo japonés de gestión para los modelos occidentales. Por una parte, el modelo se aparta sensiblemente de los modelos en uso de Occidente haciendo, por ejemplo, más hincapié en los valores de las organizaciones, los cuales se dejan en gran medida a la dirección de los equipos de directivos y trabajadores.

Al examinar las relaciones entre cultura y efectividad organizacional, y mostrando que las diferencias entre muchos criterios de efectividad en la literatura puede ser mejor entendido cuando estos son organizados en dos ejes, un eje refleja cuando una organización enfoca su atención en dirección a su dinámica interna o en dirección externa a su medio ambiente externo; el otro eje refleja, preferencias entre flexibilidad contra control en estructura organizacional. La relación de la flexibilidad / control, y sus dimensiones son particularmente relevantes en la discusión de cultura y en la calidad de vida del trabajo porque la intervención del desarrollo organizacional esta diseñado para crear organizaciones flexibles, fuerza de los empleados e incremento en la calidad de vida del trabajo, como se aprecia en el siguiente Tabla No. III [32].

Tabla III. Elementos de valores competitivos según Quinn & Rohrbaugh.

FLEXIBILIDAD	
Grupo: Fines: Cohesión Moral Medio: Entrenamiento y Desarrollo de Recursos Humanos	Desarrollo Fines: Crecimiento, Recursos Soporte Externo Medios: Adaptabilidad y Capacitación
ENFOQUE INTERNO	ENFOQUE EXTERNO
Fines: Estabilidad y Control Medios: Información General Comunicación Jerárquico	Fines: Productividad, Eficiencia Medios: Planeación, Fijación de Objetivos. Racional.
CONTROL	

La Tabla III anterior, muestra el modelo competitivo de valores según [32] y comenta sobre el manejo de su modelo e indica que las cuatro orientaciones de la cultura organizacional, se ven afectadas por los siguientes elementos, factores externos, factores internos, la flexibilidad y el control, y comenta que tanto estos factores como las cuatro orientaciones de cultura organizacional, son circunflejos, lo que significa que pueden ir hacia un sentido y viceversa o sea que la orientación al soporte influye en la orientación a los objetivos y a la inversa, o que la orientación a las reglas influyen en la orientación a la innovación y al revés o que la flexibilidad tiene relación con el control y lo opuesto, lo que implica que todas las orientaciones de la cultura organizacional tienen relación entre si y que los aspectos de control y flexibilidad en su aplicación también tiene influencia uno con el otro.

Dentro de la cultura organizacional, encontramos valores que distinguen una organización de otra o a un individuo de otro al respecto [33], comenta y hace una distinción entre prácticas y valores. Las

prácticas, por ejemplo, son la forma como la gente viste y la forma en que las palabras de moda, son manifestaciones de cultura. Existen aspectos directamente observables de cultura. Los valores presentan aspectos más básicos de cultura. Estos valores son fundamentales porque son aprendidos en la niñez y en la escuela, de acuerdo con [33], los valores están programados en nuestra mente durante estos años.

Las prácticas organizacionales están aprendidas a través de un proceso de socialización dentro de la organización. [33] refiere a la obra de [34].

Se comenta sobre una encuesta crítica de algunas teorías de cultura organizacional, y subraya las teorías de cultura tomadas, así también ubica estas teorías en un debate histórico relacionado a su propio uso, se comenta la necesidad de una distinción conceptual entre cultura y estructura social y afirma que la cultura de la vida organizacional no puede ser analizada en términos de un concepto unitario universal. El argumento concluye sugiriendo “herramientas conceptuales” para interpretar cultura, símbolos, sistemas ideales, mitos y rituales y como pueden ser usados en análisis, [16]

El estudio de cultura organizacional. La propuesta de que las organizaciones crean mitos y leyendas, comprometen en ritos y rituales y son gobernados, a través de compartir símbolos y costumbres, está mucho en boga. Aunque las razones de esto no son totalmente claras, dos aspectos deben ser mencionados: 1. El efecto de política, ideológica y factores socioeconómicos sobre teoría social. 2. El aspecto relacionado de la escolaridad e implicaciones ideológicas, de la selectiva obtención de los conceptos clave de una disciplina por otros campos de estudio.

Se comenta que las organizaciones y sus gerentes, continúan deseando tener un impacto sobre cultura organizacional, ya sea consolidándola o cambiándola. Cultura organizacional es un fenómeno complejo. Cultura organizacional, se manifiesta en normas de comportamiento, asunciones escondidas y naturaleza humana. [35] y [28], sugieren sobre la utilidad de ver la cultura organizacional de diferentes niveles llamándoles artefactos o creaciones, valores y asunciones básicas. El grado en el cual la cultura organizacional es consciente y abierta en vez de inconsciente y cubierta, manifiesta influencia de que tan fácil la cultura organizacional puede ser manejada y cambiada. Cuando la cultura organizacional cambia involucra cambios a nivel superficial, normas de comportamiento, y artefactos, esto puede ocurrir con relativa facilidad. Al nivel más profundo de la cultura organizacional nombrándole asunciones, ideologías y naturaleza humana es muy difícil y consume gran cantidad de tiempo el crear cambios en cultura organizacional. El proceso para identificar y cambiar la cultura organizacional es afectado por el nivel de cultura organizacional bajo consideración. Un enfoque de arriba abajo para cambio de cultura organizacional es factible si el enfoque es sobre normas de comportamiento y sobre asunciones. Sin embargo, enfoques de arriba abajo, generalmente, resulta en un cumplimiento abierto y no en una aceptación cerrada y puede ser difícil soportarlo. Por lo tanto, la iniciación de una combinación de arriba abajo con sesiones participativas de retroalimentación para definir las nuevas normas de comportamiento a través de diálogos con miembros de la organización es preferible. Ver diagrama No.2 de cambio de cultura organizacional.

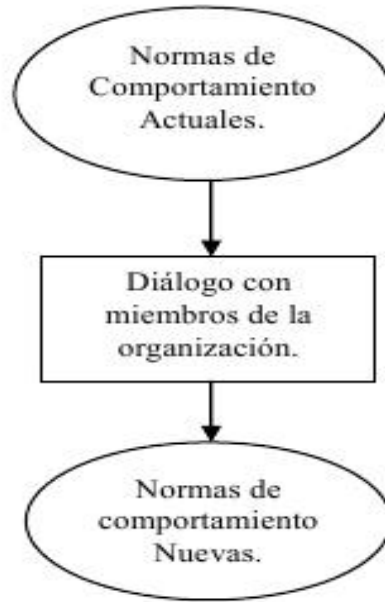


Diagrama No.2

Diagrama 2. Cambio cultura organizacional enfoque arriba-abajo.

Se comenta que la literatura refiere los siguientes resultados; la reducción de conflictos, coordinación y control, reducción de incertidumbres y más alta motivación entre los empleados. El involucramiento de la cultura de una organización consistente con la visión y estrategia dirige a una efectiva y competitiva organización [36] ver diagrama No. 3



Diagrama 3. Cultura organizacional basada en visión y estrategia.

Se enfatiza en que crecer con ganancias de capital, es parte del sueño americano, al final es lo que preocupa a los propietarios de los pequeños negocios, se inclinan ante el crecimiento, la compañía que tiene los mayores volúmenes de ventas, y esta creciendo rápidamente, gana los derechos de jactancia y opina que “Más grande y más rápido es mejor” [37],

Y continua diciendo que existen esencialmente dos clases de crecimiento en las empresas, sano y crecimiento no sano. Se pueden identificar rápidamente, las pequeñas empresas que están experimentando un crecimiento no sano, echando un rápido vistazo a los estados financieros, en un escenario de crecimiento no sano, el estado de pérdida y ganancias, revela que las utilidades de la compañía están rezagadas, por debajo del incremento en las ventas al mismo tiempo que en el Balance General, se indica que en el incremento del activo fijo neto, está por debajo del incremento de las cuentas de pasivo.

Asimismo, una compañía que está experimentando un crecimiento sano puede ser también reconocido por su estado de resultados y por el balance general, un vistazo rápido a un sano crecimiento del estado de resultado revelará que los porcentajes de crecimiento de las utilidades, coincidirán o excederán el crecimiento de las ventas, así mismo un vistazo al balance general, revelará que cualquier incremento en el pasivo, es eliminado por un incremento en el activo.

En realidad, el crecimiento de un pequeño negocio exitoso, debe medirse no solamente por el crecimiento en las ventas, se deben considerar también las utilidades.

Y finaliza argumentando que un pequeño negocio puede crecer rápidamente cuando esto pasa, los problemas de efectivo, son los primeros signos de prevención, una falta de adecuadas utilidades especialmente en conjunto con problemas de infraestructura como incremento de inventarios, de cuentas por cobrar y disminución de habilidades de los empleados que siempre resulta en problemas de efectivo en el mejor de los casos y problemas de sobre vivencia en el peor de los casos.

Una de las principales necesidades de los empresarios es, sin más, el crédito. Es decir, allegarse de los recursos suficientes para iniciar un proyecto dentro de un nicho de negocio específico. Sin embargo, los bancos de primer piso no parecen muy interesados en apoyar esos planes, pues su función dicen "es la de prestar dinero, no la de compartir riesgos"[38], y Objeta que gran parte de las solicitudes de crédito que realizan las Pyme's, principalmente se rechazan porque los estados contables no tienen una presentación adecuada y no cubren los requisitos elementales de auditoría. Además dice: " los solicitantes ignoran incluso el nivel o potencial de su capital de trabajo " .

La escasez de recursos gubernamentales para apoyar los programas de estímulo al desarrollo del aparato productivo nacional ha impedido que empresas de menor tamaño logren acoplarse dentro de las cadenas productivas de las grandes compañías y así subirse al carro de las exportaciones.

El resultado está a la vista. Menos del 10% de las pequeñas empresas han tenido acceso a las herramientas de política industrial. Desde 1995 la industria de menor tamaño no ha podido tener acceso a los empréstitos bancarios y a ello se le suma el hecho de que los apoyos que dirige el gobierno para fomento de la Mipyme han sido escasos. Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa Senado de la República, México [39].

La nueva fórmula para obtener éxito, parece ser una compañía grande, teniendo de abajo hasta arriba un programa de incentivos que sea una combinación, de cinco beneficios familiares y prácticas de gerenciar. Ejemplo: pago por ejecución y pago variable, gerenciación de libros abiertos, y opciones de capital; son parte del paquete. Con esta nueva filosofía, las empresas grandes están aprendiendo de las pequeñas de cómo realizar el capital corporativo que le gane al S&P(standard and pours) y al Dow, (dow jones) "Índices de rendimiento en U.S.A" lo que reduce rotación de personal e incrementa la utilidad, esto permite a los empleados, ver algunos números de operaciones, lo cual es denominado cultura.

Conclusiones sobre la teoría de la cultura organizacional.

Con base en la teoría relacionada a la cultura organizacional se considera que éste es el sustento del desenvolvimiento de las empresas, debido a que como comenta [40], la cultura organizacional se manifiesta en normas de comportamiento y esto se da en todas las etapas y actividades de una organización, al respecto [33], indica que los valores empresariales tienen una intervención directa en el estilo de administración y ejecución de actividades de las empresas, los cuales junto con las normas de comportamiento, pueden llevar al éxito o al fracaso a las empresas, por lo tanto, considero que la cultura organizacional, con base en estas teorías, tiene una influencia directa en la permanencia de las micro empresas.

Para este artículo se considera el modelo de [18], puesto que este modelo define claramente las diferentes orientaciones de la cultura organizacional y se pueden considerar para identificar en cuál de las orientaciones culturales se pueden apoyar las Mpymes para facilitar la medición de sus rendimientos. A continuación, se presentan las definiciones conceptuales de los factores que conforman las cuatro orientaciones de la cultura organizacional.

Definición conceptual de las variables que componen la orientación de la cultura organizacional perspectiva competitividad según [18].

- *Cuatro orientaciones culturales.*
 - *Orientación al Objetivo.*
 - *Objetivos Empresariales.*

En teoría, los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa, los cuales, según la alta dirección, deben ser sujetos a planes. No existe una clasificación estándar de objetivos o de la cantidad de los mismos que debería tener una empresa.

En la práctica, la mayoría de las compañías tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo. Generalmente establecen los mismos para ventas, utilidades, rendimiento sobre inversión, margen y participación en el mercado. Los objetivos para ventas y utilidades se expresan, por lo general, en cifras absolutas en porcentaje o ambos. Por ejemplo, los objetivos de ventas pueden expresarse en términos de dólares absolutos para cada uno de los próximos cinco años; o puede expresarse de la siguiente manera: aumentar ventas en un quince por ciento por cada uno de los próximos cinco años. El rendimiento sobre inversión, margen y participación en el mercado se determina generalmente en términos de porcentaje.

Otras áreas para las cuales se establecen objetivos incluyen: desarrollo del producto, productividad, diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, clasificación de la industria, desarrollo directivo, condiciones laborales, niveles de empleo y responsabilidades sociales. Estos puntos no agotan la lista y cada categoría puede dividirse en objetivos.

Los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado afectan directamente la supervivencia y prosperidad de la empresa [11] identificó las siguientes áreas como aquellas que necesitan un objetivo: posición de mercado, innovación, productividad, recursos financieros y físicos, utilidad, desempeño y desarrollo de directivos, desempeño y actitud de los trabajadores, y responsabilidad pública.

Misión-visión

Se menciona que la Misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. El enunciado tendrá que

dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzos que realizan y aplican sus propietarios, directivos, gerentes y personal operativo [41].

La definición de la misión es el punto de partida del sistema de planeación estratégica. Con base en ella, es posible construir la plataforma que dará cuerpo y armonía a su instrumentación.

Se comenta que La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones [41].

Es la principal referencia y la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran con la empresa.

Hace más de 200 años, Antonio Stradivarius nos regaló una frase que identifica y percibe con precisión cuál es el verdadero sentido del concepto de visión; el dijo, haciendo referencia a una serie de sonidos muy finos que habían quedado impregnados en su mente, imaginados a través de la perfecta ejecución de un violín: “Dios permite que mis manos puedan construir lo que mis ojos y oídos quieren ver y escuchar”.

Así tenemos que de acuerdo a los conceptos referidos, la Misión empresarial lo podemos entender como el objetivo de la empresa o su razón de existir y la visión es el objetivo a mediano y largo de la empresa o la imagen que tenemos de la empresa en un lapso de 5 a 10 años.

- *Orientación a la innovación.*
- *La Competitividad.*

Al hablar de competencia [42], formuló tres preguntas básicas.

¿Por qué tienen éxito algunas naciones en industrias internacionales competitivas?.

¿Que influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales?.

¿ Por que las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares?.

Para responder a estas interrogantes [42], consideró cuatro premisas clave.

El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive entre los distintos segmentos industriales).

Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación.

Las empresas que crean ventajas competitivas, en una industria particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera.

Es típico de las empresas globales e internacionales competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así ,los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas competitivas, la cual pone el énfasis exclusivamente en

la abundancia de los recursos naturales y factores de producción. A fines de los ochenta esta teoría, que en rigor no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada, se reveló como empíricamente falsa y contradictoria. Amén de que antes ya habían surgido elaboraciones

teóricas alternativas que se hayan bien documentadas por la historia del análisis económico. La competencia en los mercados no es perfecta; tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y por lo tanto, el nivel de riqueza de una nación. En consecuencia también pueden sufrir alteración las condiciones del mercado y la competitividad de las industrias.

Dos factores, uno de carácter práctico y otro intelectual, indujeron la búsqueda y aparición de nuevas teorías que trataban de explicar la competitividad y el comercio internacional. De una parte, la naturaleza esencialmente imperfecta de la competencia en los mercados (predominio de oligopolios, monopolios, oligopsonios y monopsonios) y de otra, lo inadecuado del paradigma de las ventajas comparativas. Surgieron así, nuevas explicaciones acerca de la competitividad. Algunos la entienden como un fenómeno macroeconómico.

Ahora bien; qué es realmente la competitividad y como se define? La principal meta económica de una nación, es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población. Smith dice, esto no depende de la noción amorfa de la competitividad nacional, sino de la productividad con que se utilicen los elementos de la producción o insumos (mano de obra y capital) de tal suerte que los recursos de una nación, sean maximizados, lo anterior lo realizan las industrias o empresas de una nación y se establece un lazo de unión entre la competitividad del país y la capacidad de sus industrias para competir exteriormente en mercados internacionales.

La única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de la producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora debe enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollar tecnología y procesos propios, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes.

La primera fuerza reactiva de esta evolución es la innovación ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación, las empresas desarrollan nuevas bases para competir o encuentran mejores formas de hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo como [42], señala: “la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo [42].”

La innovación, siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano, sin embargo, tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece mundano e incrementa [35].

Por las referencias presentadas podemos decir que la competitividad está definida como la innovación tanto en tecnología de procesos de producción como en productos y estrategias agresivas de ventas que coloquen a la empresa en una posición privilegiada frente a la competencia buscando satisfacer las necesidades del público consumidor.

- *Investigación de mercado.*

Se comenta que la investigación de mercado ayudará a definir el mercado – concebido como segmentos relacionados con los productos – y a determinar si están cubriendo las necesidades del consumidor. Proporciona datos sobre las expectativas del consumidor concernientes a los atributos del producto, contribuyendo al desarrollo de productos industriales; ayuda a detectar qué productos contribuyen la línea óptima para una empresa; determina el potencial de ventas de los productos tanto de los nuevos como de los existentes, etc. Otra función básica, es la de mantener informada constantemente a la dirección empresarial de cualquier efecto relacionado con los nuevos productos lanzados al mercado por los competidores y de las razones existentes, para ello ayuda a probar todos los prototipos antes de que se introduzcan los productos al

mercado, así mismo, puede ser un mecanismo de control para predecir el éxito o fracaso del producto [43].

Y continua diciendo cuales son las razones que hacen necesaria la investigación de mercados.

Conocer al consumidor. Uno de los principales objetivos de la mercadotecnia es el consumidor, y el fin de esta actividad es la adaptación del plan de mercadotecnia a las necesidades, costumbres, deseos y motivaciones de aquel. Para poder adaptar el plan de mercadotecnia a los consumidores es necesario conocerlos a través de un buen estudio de mercados.

Disminuir los riesgos. La tarea global y específica del estudio de mercado consiste en ser el vínculo entre la sociedad y el mercado; su objetivo final es dar la información necesaria para la definición de la mejor política de mercadotecnia posible. Aunque este fin no sea alcanzado por completo, la investigación de mercados predice el futuro mediante un análisis del pasado.

Informar y analizar la información. La investigación de mercados no es para la creación de ideas, no sustituye a la imaginación; sin embargo, proporciona a ésta una base real, la controla, la dirige, la disciplina y trata de mantenerla en el camino correcto. El estudio de mercados es una fuente de información, significa recoger hechos, e intenta deducir de ellos las consecuencias futuras probables, a fin de valorar las ventajas e inconvenientes de estas alternativas de acción.

Como instrumento de planeación. Facilita la información objetiva sobre los consumidores actuales y potenciales, sus necesidades, deseos, motivos, actitudes y comportamientos, al analizar el tamaño y la estructura de mercados específicos. Todos estos elementos son necesarios para la definición de la política futura y por consiguiente, para una correcta planeación de mercadotecnia.

Como instrumento ejecutivo. Contribuye realizando pruebas antes del lanzamiento de productos, de embalajes y de anuncios en una situación de mercado real o simulada. El objetivo es determinar cuál de las distintas alternativas (por ejemplo, qué nuevo producto, qué anuncio) es la que demuestra ser más conveniente para tener más éxito en el mercado.

Como instrumento de control. Para verificar en qué grado han sido alcanzados los objetivos establecidos en los planes de mercadotecnia, la investigación de mercados vuelve al final del periodo de mercadotecnia. Este control del conocimiento del producto, de su penetración, de los porcentajes de los consumidores fuertes, medios y débiles, de la distribución del producto en el

comercio, etc., es esencial para valorar los resultados de la actividad de mercadotecnia, a fin de aumentar su eficiencia.

La investigación de mercado influye en el proceso administrativo, contribuye a las principales funciones de la mercadotecnia, es decir, a la planeación, ejecución y el control (proceso administrativo).

Las citas referidas, nos indican que el estudio de mercado es una fase fundamental de la operación en las empresas, ya que a través de este, se pueden identificar las necesidades y gustos del mercado sin detrimento de la creatividad del empresario pero ofrece información muy valiosa para sustentar las estrategias de gestión de las empresas, por lo que representa una actividad fundamental para el buen funcionamiento de las empresas.

- *Orientación al soporte.*
 - *Desarrollo de recursos humanos.*

Desarrollo de recursos humanos, según [44], es el estudio de la forma en que cambian los individuos y grupos en las organizaciones, mediante el aprendizaje, y aseveran que como disciplina, el desarrollo de recursos humanos abarca:

1.- La psicología.

- 2.- La sociología.
- 3.- La antropología.
- 4.- La economía.
- 5.- La asesoría.
- 6.- La educación.
- 7.- La ciencia de la administración.
- 8.- La ciencia del comportamiento.

Se comenta que como la profesión ya no se limita a las anteriores definiciones estrechas de la capacitación, la profesión ha evolucionado hasta llegar a abarcar un sinnúmero de disciplinas y enfoques [45].

Al referirse al desarrollo de profesionales en recursos humanos (preparándolos para sus múltiples roles), dice: “ Debemos reconocer la necesidad de desarrollar a toda persona, como una herramienta de cambio” prosigue hablando de los potenciales físicos, sociales, intelectuales, emocionales, estéticos y espirituales que requieren de desarrollo, al hablar sobre la forma en que esto podría realizarse, menciona áreas tan diversas como la literatura práctica y teórica, las finanzas, las ciencias políticas, la conducta humana y los sistemas generales. “Después de todo, el concepto de hombre del renacimiento para el profesional en desarrollo de recursos humanos. ¡ no es tan tirado de los pelos”! [46].

Estas referencias nos indican, que la orientación al soporte, se refiere al cuidado del personal dentro de la organización, buscando su desarrollo en base a sus habilidades y a su perfil, con el propósito de invertir lo necesario que redundará en beneficio empresarial pues la labor que desempeñe la realizará con mayor diligencia y habilidad, provocando evitar errores y desperdicios que se refleje en mejores productos y en utilidades empresariales.

- *Orientación a las Reglas.*
 - *Normas comerciales.*

El presidente del consejo de administración y director ejecutivo de Northrop Grumman Corporation, comenta que los valores y normas de conducta comercial forjan el carácter y reputación de su compañía, además de ser factores críticos para su éxito empresarial [47].

Las normas de ética de Northrop Grumman no tienen por único objeto la vigilancia, sino la creación de un entorno en el cual se anime a los empleados a adoptar inicialmente decisiones acertadas. Los valores y las normas constituyen importantes recursos como guía para ejercer el buen juicio en asuntos de ética durante el curso normal de nuestra labor.

Corona, Afirma que las políticas y normas, se refieren a la definición de los conceptos de productividad, eficiencia, calidad, y rentabilidad, no así aquellos que se establecen en la organización, para llevar a cabo, la operación de los procedimientos de trabajo. El empresario, podrá agregar otros conceptos que considere relevantes para su organización, por ejemplo, los de eficiencia, crecimiento, expansión, etc. Los conceptos anteriores se denominan normas y políticas porque son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización como normas de actuación y políticas de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo.

Las Normas comerciales viene a constituir las bases de operación en las empresas, fincadas en los valores y en la ética comercial que buscan la eficiencia, la productividad, la calidad y la rentabilidad empresarial que redundan en la forma como debe llevarse a cabo la conducta comercial con su entrono

(Gobierno, Proveedores, Clientes y Público en general), provocando la expansión de mercado, la generación de utilidades y el crecimiento de las empresas.

IV. EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE LA TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTACIÓN A LOS OBJETIVOS EN LA MPYMES.

Se comentan que Las organizaciones en la búsqueda de la competitividad global tienen la necesidad de lograr productos y servicios al menor costo, con el mejor nivel de calidad y con la capacidad de responder a la demanda tanto en tiempo como en cantidad. En su investigación, refiere sobre el diseño de un modelo estratégico de mejora continua, destinado a la pequeña y mediana organización con tendencia a la mejora continua. El modelo propone el diseño a través del proceso estratégico de mejora continua, basado en las normas ISO- 9000-2000. Está respaldado en los cinco procesos centrales: Organización, proceso estratégico, formación de personal, gestión de competencias laborales y servicio al cliente. Desde este punto de vista, el presente modelo facilita la mejora continua promoviendo el cambio cultural en las organizaciones y mejorar la eficiencia y eficacia, lo cual refiere que la estrategia empresarial en las Mpymes es clave para la mejora continua en las Mpymes mexicanas; si analizamos el presente artículo veremos que el objetivos de las pymes citas es lograr productos y servicios al menor costo lo que implica la fijación de un objetivos y su estrategia para lograrlo [48].

Se comenta que el objetivo de su trabajo es analizar la transformación de los procesos en la formulación de estrategias con relación a la evolución de la organización. Se determina que el pensamiento estratégico y la formulación de la estrategia ha sido privilegio único de la alta dirección hasta los 70's, cuando el contexto se caracterizó por ser más o menos estable, en el que las ventajas comparativas eran suficientes para alcanzar el éxito de la organización a partir de la función del management tradicional. Sin embargo, al cambiar el medio ambiente competitivo por el fenómeno de la "turbulencia", con mayor complejidad e incertidumbre, la alta dirección de las organizaciones debe responder a crecientes demandas impuestas por las nuevas condiciones económicas y sociales. Y mediante un proceso continuo de innovación de todas las actividades de la empresa buscar ventajas competitivas sostenibles fundadas en elementos intangibles especialmente, en el "conocimiento", el cual está interiorizado en todos los miembros de la organización. Por lo tanto, aunque la formulación de la estrategia sigue siendo facultad de la alta dirección, de alguna manera es influida por los demás integrantes de la organización, esta investigación nos indica que establecer estrategias no es una acción limitada para empresas grandes y para la alta dirección, pues la influencia de sus integrantes tiene una alta influencia para alcanzar sus estrategias planteadas y también establece objetivos claros tales como las ventajas competitivas a través de elementos intangibles como el conocimiento, [49].

En su artículo presentan los aspectos clave de un modelo para fortalecer las capacidades básicas de pyme manufactureras, siendo su eje central un conjunto de estrategias de competitividad basadas en la gestión del conocimiento en el marco de un Sistema de Conocimiento denominado dice: datos, información, conocimiento, entendimiento, sabiduría. El modelo pretende encauzar a los empresarios hacia una gestión estratégica basada en metodologías caracterizadas por: tener un sentido más racional que empírico; utilizar procedimientos sistemáticos; ser sencillas, lógicas y de sentido común; fáciles de asimilar y de poner en práctica en las pyme; considerar el pragmatismo de los empresarios sin desconocer la rigurosidad científica; concentrarse en lo vital (procesos, conocimientos y capacidades centrales del negocio); tener un enfoque holístico, respetando la inmediatez característica de los empresarios, sin dejar de lado la importancia estratégica del largo plazo; además contribuyen al desarrollo del pensamiento estratégico de los empresarios y a la formación, tanto de capital social como de una sociedad más culta, representada en el personal formado y capacitado. Parte esencial del modelo lo constituye el fortalecimiento de la capacidad de asimilar información estratégica en las pyme y para ello se recomienda dotar al personal de las capacidades DIA: Desaprender, Innovar, Aprender, En este

artículo también se establecen objetivos tales como encausar al personal y directivos a una gestión estratégica empresarial [21].

En relación a una investigación desarrollada sobre el aprendizaje de la organización en la línea de investigación Gestión del conocimiento. Requirió el diseño un modelo teórico, el instrumento se aplicó a 180 ejecutivos, de grandes medianas y pequeñas empresas de República Dominicana, y 103 de Brasil. El objetivo general del estudio es caracterizar el aprendizaje de organización y determinar cómo influye en los resultados de organizaciones. Se observaron los niveles de la significación para cada una de las variables concluyendo que todas las hipótesis supuestas H1, H2, H3, H4 se aceptan; se encontró que la capacidad de la organización para aprender está influenciada directamente por las fuentes, las condiciones y la cultura para el aprendizaje organizacional, teniendo como sujetos los individuos, los equipos, las organizaciones y el aprendizaje inter-organizacional. En este artículo también se fijan objetivos que vienen a ser el determinar como influye el aprendizaje del personal en los resultados de las organizaciones [48].

Si observamos la fijación de objetivos es fundamental tal y como lo demuestran los artículos antes citados, dando validez a la demostración del presente trabajo que establece que la fijación de objetivos como parte de la cultura organizacional y la medición del rendimiento en las Mpymes son aspectos fundamentales para su sobrevivencia.

V. CONCLUSIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Podemos concluir que el modelo de Cultura Organizacional que deben adoptar las Mpymes para establecer la medición de sus rendimientos como parte de su forma de gestión, es la orientación al Objetivo según [2], que define entre sus características la fijación de la meta a la cual se quiere llegar y la define como la principal referencia y la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran con la empresa, y refiere la siguiente cita. Hace más de 200 años, Antonio Stradivarius nos regaló una frase que identifica y percibe con precisión cuál es el verdadero sentido del concepto de visión; el dijo, haciendo referencia a una serie de sonidos muy finos que habían quedado impregnados en su mente, imaginados a través de la perfecta ejecución de un violín: “Dios permite que mis manos puedan construir lo que mis ojos y oídos quieren ver y escuchar”.

Así tenemos que de acuerdo a los conceptos referidos, la Misión empresarial lo podemos entender como el objetivo de la empresa o su razón de existir y la visión es el objetivo a mediano y largo de la empresa o la imagen que tenemos de la empresa en un lapso de 5 a 10 años, es por esta razón que la Orientación al Objetivo es el tipo de Cultura Organizacional que se debe adoptar en las Mpymes dado sus características de fijación de metas y objetivos, que sin ellos no tendría sentido la medición del rendimiento pues no habría un punto de referencia contra el cual medirlo que viene a ser la meta u objetivo empresarial a corto y largo plazo.

VI. CONCLUSIÓN GENERAL.

Después haber revisado y analizado las formas propuestas de medición del rendimiento de las Mpymes en diferentes partes del mundo, concluimos que la forma de medición del rendimiento propuesta por [2], es la más conveniente para medir su desarrollo ya que ofrece la posibilidad de conocer la situación real de las Pymes en cuanto a sus metas y objetivos alcanzados, pues consiste en alinear los objetivos empresariales con los objetivos del dueño de la Mpyme; en la medida que se mantengan paralelos, el rendimiento será mayor y en la medida que se desvíen, el rendimiento empieza a decrecer y se ha seleccionado esta metodología, debido a que ha sido citada con éxito en múltiples investigaciones científicas para medir el rendimiento de las Pymes en diferentes partes del mundo. Así mismo, después de analizar las características de los diferentes modelos de Cultura Organizacional

propuestos por [2], podemos concluir que la tipología de Cultura Organizacional que se ha adoptado con éxito en las Mpymes en diferentes países, según se aprecia en diversas publicaciones científicas, es la Orientada al Objetivo, ya que esta facilita la medición de los rendimientos empresariales pues existe una base de medición contra que comparar los resultados alcanzados, lo que resulta indispensable para evaluar el desarrollo de estas empresas tan vulnerables a las condiciones económicas actuales siendo de gran utilidad en estos momentos de turbulencia empresarial que provoca alta mortalidad en las Mpymes.

Referencias

- [1] OECD June 2002 Small and medium size enterprises
- [2] Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J (1983) Aspetial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organiztional analysis. *Management Science* , 29, 363-377 .
- [3] Tidiane Kinda and Josef L. Loening (2010) Small Enterprise Growth and the RuralInvestment Climate: Evidence from Tanzania* *Small African Development Review*, Vol. 22, No. 1, 2010, 173–207.
- [4] Mendoza, Martha Eliana, Meneses Lorena Durán Ortíz Norma Rivera (2010), Metodología de desarrollo de bodegas de datos para micro, pequeñas y medianas empresas. *uis Ingenierías*. 2010, Vol. 9 Issue 1, p85-101. 17p
- [5] Banxico, (2000) 65% desaparecen antes de dos años de vida y 80% a los 5 años de vida
- [6] Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmfi/rios_m_of/capitulo3.p
- [7] Deal and Kennedy (1982) La Cultura Organizacional. (Journal; October 1982 pp 2-4) (USA).
- [8] Trinh Minh Hien (1999). Los empresarios y los factores críticos de éxito de las Pyme's en Hochiminnville (Vietnam). *Visión y realidad*. Charts.
- [9] Marín Hernández Salvador García Pérez de Lema Domingo , Mtro. Tirso Juan Ordaz Coral (2005), Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y la mediana empresa en el estado de Quintana Roo, Universidad tecnológica de Cancún, Universidad de Cantabria, Universidad Politécnica de Cartagena, Universidad de Murcia Libro Edit. Universidad de Cancún.
- [10] Las Finanzas en pequeñas empresas (2008), recuperado de: <http://www.planregional.cl/info/default2008>
- [11] Justin C. Longenecker, Carlos Moore, Leslie E. Palich (2010) Lanzamiento y crecimiento de las mpymes
- [12] Ríos Montañés Robles, (2011), Metodología de Análisis Financiero para PyMEs
- [13] Meek Lynn V. (1998) Cultura Organizacional Orígenes y debilidades EGOS 1998. Centre for Administrative and Higer Education Studies, University of New England. (U.S.A.)
- [14] Tidiane Kinda and Josef L. Loening (2010) Small Enterprise Growth and the RuralInvestment Climate: Evidence from Tanzania* *Small African Development Review*, Vol. 22, No. 1, 2010, 173–207.
- [15] Evans, David S. 1987, Tests of alternative theories of firm growth, *Journal of Political Economy* 95, *Economics Review* 79. No.3 Fissea, Yacob.
- [16] Meek Lynn V. (1998) Cultura Organizacional Orígenes y debilidades EGOS 1998. Centre for Administrative and Higer Education Studies, University of New England. (U.S.A.)
- [17] Marie Mikušová & Viktorie Janekováč (2010) Developing and Implementing Successful Key Performance Indicators. *World Academy of Science, Engineering & Technology*. Jun2010, Vol. 66, p983-995. 13p.

- [18] Quinn & Cameron (1988) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Management Science Vol.29 No.1 January 1983 Printed U.S.A.
- [19] Hidalgo Nuchera, Antonio Iglesias Pradas, Santiago Hernández García, Ángel (2009) Utilización de Las bases de datos de patentes como instrumento de vigilancia tecnológica. El Profesional de la información sep/oct 2009, Vol. 18 Issue 5, p511-519. 9p. 11Charts.
- [20] Urzúa, mauricio Gutiérrez, Ochoa, oscar asma y Hermosilla, benito umaña, (2011), Valor de empresa mediante flujos de caja proyectados. el caso del hipódromo de concepcion-chile. may2011, vol. 10 issue 1, p53-63. 11p. 11 charts, 1 graph
- [21] Pérez Castaño Bernardo (2003) Ingeniería y Competitividad Modelo para Fortalecer Capacidades Básicas de Pyme volumen 5 - no. 1 - octubre de 2003.
- [22] Abravanel Harry & Jesús Villamizar Herrera (1992). Cultura Organizacional, aspectos teóricos prácticos y metodológicos Legis Fondo Editorial.
- [23] Wright Susan (1994) Culture in anthropology and organizational studies In.
- [24] Anthropology of organizations, London: Routhedge, pp 1-31
- [25] La Cultura Organizacional (2010) recuperado de: www.gestiopolis.com
- [26] Anthropology of organizations, London: Routhedge, pp 1-31
- [27] Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1996). The affective implications of perceived congruence with Cultura dimensions during organizational transformation journal of management, 22(4), 527-547
- [28] Schein Edgar H. (1985 b) Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass.
- [29] O. Reilly III (1989) People and organizational culture a profile comparison approach.
- [30] Ott K K (1989) Two problems that thr organizational culture to assessing person-organization fit acadedmy of management journal 34 (3), pp 487-516.
- [31] Morgan Gareth (1997) Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizational theory, administrative science quarterly 25; 605-622.
- [32] Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J (1983) Aspetial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organiztional analysis. Management Science , 29, 363-377
- [33] Hotstede G. Neujen (1991) Mesuring organizational culture a cualitative and cuantitative study across Twenty cases administrtaive science quarterly 35.286.316
- [34] Jaap J. Van Muijen (1999) Cultura Organizacional el cuestionario enfocado. European Journal of and Organizational Psychology. James G.March & Johan (UK) pp.120 para el éxito de Administração Mackenzie. 2003, Vol. 4 Issue 2, p87-116. 29p G.3, p30-34. 5p. 1
- [35] Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.Pub. Mensual oct-2002 pp.12.16
- [36] Brown, A. (1985). Organizational Culture Pitman Publishing. London.
- [37] Schell Jim (1999) Article” Growing your small businness: is faster better Business “West May 99 vo.15(sic) issue13 (sic) p.581/2p
- [38] Ivandic (2002). Analysis of simple sequence repeats (SSRS) Ivandic V. Hackett .CA Nero E. Keith R. Thomas WTB, r. Foster B.P. 2002.p.11 las bases de datos de patentes como instrumento de vigilancia El Profesional de la Información. las bases de datos de patentes como instrumento de las bases de datos de patentes como instrumento de vigilancia tecnológica. El Profesional de la work Información sep/oct2009, Vol. 18 Issue 5, p511-519.
- [39] Comisión de Desarrollo de la pequeña y mediana empresa senado de la República Mex.(2000). pp 1-30

- [40] De Witte (1999) Organizational climat: Its relation with managerial activities or communications structures Ing. Debuts & H.W.Scriff (Eds) the pdychology of work and organization: north Holland pp. 12-120
- [41] Corona Funes Rafael (1998) Estrategia “El cambio en la proyección del pensamiento empresarial” Dirección estratégica empresarial (México)P.23
- [42] Porter michel (1990) Competitive strategy the techniques for analyzing industries and operations. The free Press New York.
- [43] Fisher Laura & Laura Navarro (1990) Introducción a la Investigación de Mercado (México).pp-110-120
- [44] Neal Chalogsy & CArnies Ives (1983) pp.12-35
- [45] Kevin Mc. Manus (2003) Cultura Corporativa comportamiento organizacional IEE Solutions Vol. 35 Issue 1. p18 .1p
- [46] Gordon Lippit (1983) The relation ship of corporate culture to industry sector and corporate performance In gaining control of the corporate cultura San Francisco Josey bass.pp 123-133
- [47] K. Kresa (2002) Mensaje del presiedente del consejo de administración y director ejecutivo de North rop Grumman Corp. pp-11-23.
- [48] Lobato Maricela Hernández, González Aleida González, (2007). Modelo estratégico de mejora continua para la pequeña y mediana empresa mexicana Ingeniería Industrial. 2007, Vol. 28 Issue