

El impacto de la cultura organizacional en la efectividad de las MiPyMEs familiares. Caso: Valle del Mezquital

LINARES, Irasema*† y MÁRQUEZ, Julio

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

El presente artículo muestra los resultados de un estudio de cultura organizacional aplicado a una muestra de MiPyMEs de integración familiar ubicadas en la región conocida como: Valle del Mezquital, en el Estado de Hidalgo, México; cuyo contexto socioeconómico y cultural es especial, ya que cuenta con un gran porcentaje de población indígena y un singular fenómeno migratorio hacia los Estados Unidos. Las MiPyMEs seleccionadas fueron incubadas por la Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital (UTVM), primera institución pública de educación superior en esta región del país. El objetivo del estudio fue determinar el tipo de cultura organizacional dominante en el marco del modelo Competing Value Framework (Cameron & Quinn, 1999) e identificar, a través de la adecuación de un modelo de diagnóstico y de la aplicación de herramientas de recopilación de datos, cuales son los elementos culturales que favorecen o limitan la efectividad de las MiPyMEs familiares en esta región y, a partir de los resultados, proponer un conjunto de estrategias para gestionar los elementos culturales y alinearlos en función de los objetivos que persiguen este tipo de organizaciones.

Competitividad, MiPyMEs, Cultura, Organizacional, Empresas.

Abstract

This article shows the results of a study of organizational culture applied to a sample of family integration MSMEs located in the region known as the Mezquital Valley in the state of Hidalgo, Mexico; whose socioeconomic and cultural context is special because it has a large percentage of indigenous population and a unique migration to the United States. Selected MSMEs were incubated by the Technological University of Valle del Mezquital (UTVM), first public institution of higher education in this region. The aim of the study was to determine the type of dominant organizational culture within the model of Competing Value Framework (Cameron & Quinn, 1999) and to identify, through the adaptation of a model of diagnosis and implementation of collection tools data, what are the cultural elements that favor or limit the effectiveness of MSMEs family in this region, and from the results, propose a set of strategies to manage cultural elements and align them according to their objectives such organizations.

Competitiveness, MSMEs, Culture, Organizational, Companies

Citación: LINARES, Irasema y MÁRQUEZ, Julio. El impacto de la cultura organizacional en la efectividad de las MiPyMEs familiares. Caso: Valle del Mezquital. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 805-821

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: ilinares@utvm.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Una de las condiciones de mayor importancia para mantener e incrementar la competitividad a lo largo del tiempo en cualquier tipo de organización, es sin duda la habilidad que desarrolle para poder adaptarse a los constantes cambios de un entorno global, así como a las nuevas tendencias sociales y tecnológicas. Para el desarrollo de esta habilidad, las organizaciones requieren de un conjunto de condiciones que dependen en gran medida de las capacidades y competencias de los colaboradores que las integran. De esta manera, la efectividad y productividad de los integrantes de una organización y por tanto, de la propia organización, están directamente relacionadas con las políticas, prácticas, normas y supuestos compartidos por todos los miembros de la misma, en un conjunto de elementos comúnmente conocidos como: la cultura organizacional.

De acuerdo con Toca y Carrillo (2009) el conjunto de patrones compartidos y heredados por la sociedad, que sirven de guía de comportamiento, generan pautas de conducta y dan al individuo sentido de pertenencia e identidad, constituyen la cultura de un pueblo. Estos patrones habitan en la mente de los individuos y son tomados del ambiente y contexto en el que se desarrolla, de manera que el desarrollo de la cultura es lo que hace diferente a las sociedades humanas de otras sociedades de especies animales.

De la misma forma, la cultura de una organización le permite diferenciarse de cualquier otra y brindar a sus miembros una mayor identificación y sentido de pertenencia. Para Hellriegel y Slocum (2009) la cultura organizacional no tiene un registro formal pero constituye el “alma de la organización” y la identificación y conocimiento de sus rasgos resulta determinante para el desarrollo de estrategias de permanencia y consolidación.

Ya que se relaciona directamente con la identidad, el compromiso y la calidad del trabajo de sus colaboradores; y por lo tanto con los resultados y con la eficiencia de la organización. Es por ello que el reconocimiento y gestión de los principales componentes de la cultura organizacional, puede propiciar las condiciones que favorezcan actitudes y conductas que contribuyan a logro de un ambiente adecuado para la consecución de los objetivos de las empresas.

Estas condiciones tienen una connotación particular cuando se trata de MiPyMEs, ya que este tipo de organizaciones, dado su tamaño y estructura, basan con mayor medida su permanencia y desempeño, en las cualidades particulares de su cultura organizacional. Las MiPyMEs en México son una parte fundamental de la economía por el número de empleos que generan, así como por su importancia en la satisfacción de las necesidades de los consumidores nacionales, de ahí que se considere que las condiciones del entorno organizacional son particularmente relevantes para el logro de los resultados de las empresas en términos de eficiencia y eficacia.

De acuerdo con el INEGI (2010) el 99.8% de los 4 millones 15 mil unidades empresariales que existen en el país son MiPyMEs mismas que generan el 52% del Producto Interno bruto en México. De este universo, muchas se constituyen como un negocio familiar que se ha delegado a las nuevas generaciones, y que tiene características que las hace particularmente vulnerables a los cambios que genera la globalización y al impacto de las variables macroeconómicas. Para la economía nacional y local las MiPyMEs, constituyen el motor que impulsa la generación de empleos, ya que movilizan los recursos tanto de las zonas rurales como de las urbanas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de bienes y servicios de nuestra sociedad.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 establece que en México las MiPyMEs contribuyen con el 73% de los empleos del país, lo cual significa casi 20 millones de puestos laborales. De esta manera, la importancia de la operación de las MiPyMEs en México radica en el volumen de Población Económicamente Activa que ocupa, así como en su contribución al impulso del comercio local y regional, al explotar los recursos propios de cada localidad y traducirlos en movimiento económico. Sin embargo, parte de la problemática de las MiPyMEs en México es su escasa gestión de la calidad, la falta de un financiamiento adecuado y oportuno, y particularmente cuando se trata de MiPyMEs familiares, su administración y control financiero, condiciones estrechamente vinculadas con su cultura organizacional.

De acuerdo con Rizo (2014), esta problemática, aunada al desconocimiento, improvisación, selección de personal inadecuado y sobre todo al manejo empírico del negocio, generan que un 87% de las MiPyMEs en México fracasen. Señala además, que esta problemática tiene su origen en la cultura, la improvisación y la nula diferenciación entre las finanzas personales y las de la empresa.

Por ello, resulta pertinente identificar los rasgos culturales que permitan generar las condiciones que contribuyan a mejorar el establecimiento, crecimiento y consolidación de las MiPyMEs familiares en México. El análisis de la cultura organizacional de MiPyMEs que además tienen la característica de ser familiares, requiere tomar en consideración enfoques particulares, tal como lo propone Romero (2006) quien sugiere considerar perspectivas como: el relevo generacional, las estrategias empresariales y sus resultados económicos.

La dinámica de las relaciones intrafamiliares y las condiciones de entorno; ya que todas ellas inciden en la permanencia y desarrollo de este tipo de organizaciones.

Si bien existe un amplio conjunto de definiciones de la cultura organizacional, derivadas de la diferencia en la óptica usada para su interpretación, Schein (2010) considera que existe un consenso general en reconocerla como el conjunto de patrones y significados que son compartidos por los miembros de una organización. En el caso de MiPyMEs familiares, a este conglomerado de elementos se incorpora la interacción entre la familia propietaria y su empresa, ya que de acuerdo con Ward (2005) la manera en que los integrantes de la familia propietaria se relacionan, participan e influyen en la vida organizacional de la empresa, incide de manera sustantiva en la productividad y la competitividad de una MiPyME de esta naturaleza.

Contexto socioeconómico

El Valle del Mezquital, Estado de Hidalgo, se localiza a 160 km al noroeste de la Ciudad de México, constituye una región muy amplia y de gran importancia ecológica, económica, social, histórica y cultural, donde se desarrolla una población que desempeña diversas actividades productivas de especial relevancia para la economía global de la entidad y áreas circunvecinas. Esta región se caracteriza porque un alto porcentaje de la población es de origen indígena ya que en este territorio se encuentra asentada la etnia otomí o hñahñu.

Su heterogeneidad ambiental, socioeconómica y cultural han influido para que en el Valle del Mezquital exista un gran potencial de recursos de los cuales dependen las poblaciones ahí establecidas.

El Valle del Mezquital incluye 28 municipios, entre los más importantes se encuentran Actopan, Alfajayucan, El Cardonal, Chilcuautla, Ixmiquilpan, Nicolás Flores, San Salvador,

Santiago de Anaya, Tasquillo y Zimapán, algunos de ellos catalogados por el CONAPO (2011) como municipios con alta marginación.

De acuerdo con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, en el Valle del Mezquital no existe correspondencia entre la magnitud de lo que se produce y los niveles de bienestar de la población, ya que las condiciones climatológicas adversas, los bajos niveles de producción, la mala organización social, la escasa utilización de tecnología, el rezago educativo y la aplicación de modelos de producción ajenos a las condiciones ecológicas y socioeconómicas, han traído como consecuencia además de una baja productividad, un deterioro ambiental acentuado, el agotamiento de los recursos naturales y particularmente un fenómeno migratorio que contribuye a la ausencia de organización para la producción, transformación y comercialización, limitando el desarrollo y convirtiendo a la región en un sitio de marginación, pobreza e injusticia social (CDI, 2009).

La baja productividad agrícola y la carencia de industrias en la región han obligado a los otomíes, desde hace tiempo, a emigrar en busca de trabajo asalariado. Hasta hace poco tiempo esta migración se dirigía al Distrito Federal y su zona metropolitana, donde los hombres se empleaban como peones de albañil y las mujeres como trabajadoras domésticas, pero en la últimas décadas la migración se dirige a los Estados Unidos.

Misma que aunada a la tradición migratoria en el Valle del Mezquital ha posibilitado la formación de redes sociales que, ha incrementado la probabilidad de traslado internacional. Uno de los beneficios más explícitos de la migración internacional son las remesas, las cuales influyen de manera muy importante en las economías receptoras. Esta remesas están permitiendo que los migrantes hayan reactivando la economía del Valle del Mezquital, mediante la promoción del consumo, la generación de empleos y el desarrollo de inversiones.

Para Quezada y Franco (2010) el dinero que envían los migrantes a través de las remesas es utilizado principalmente para la educación de sus familiares, para el mantenimiento de sus viviendas, alimentación, salud, ahorro, compra de propiedades y en algunos casos, para la apertura de una MiPyME familiar. El Valle del Mezquital cuenta con tres de los cuatro municipios con mayor participación en remesas del Estado de Hidalgo: Ixmiquilpan, Tasquillo y Zimapán, en los cuales la tasa de crecimiento de las remesas es superior a la de la inversión pública.

El presente estudio considera una muestra de MiPyMEs familiares que fueron incubadas por la UTVM, la cual es una institución pública de educación superior creada en 1996 con el objetivo de contribuir a atender la demanda educativa de la región con carreras innovadoras a partir de un modelo educativo que fomenta la vinculación entre el proceso enseñanza - aprendizaje y las actividades del sector productivo. Originalmente, el modelo educativo de las Universidades Tecnológicas fue diseñado para regiones donde existen polos de desarrollo industriales con un gran número de organizaciones productivas, mismas que facilitan la contratación y colocación de sus alumnos; sin embargo la UTVM se instaló en una zona no industrializada.

De escasos recursos y condiciones de marginación en algunos segmentos de su población

En este sentido, la UTVM se constituyó como una alternativa que permitiera elevar el nivel educativo y cultural de la población; coadyuvar a la solución de problemas tecnológicos del aparato productivo; y, en general, mejorar las condiciones de vida de los habitantes del Valle del Mezquital.

De esta manera, en 2005 se estableció la Unidad Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (INCUBATEC-UTVM) para apoyar y fomentar el espíritu emprendedor de estudiantes, egresados y sociedad en general con el fin de contribuir al desarrollo regional y estatal.

A nueve años de su creación, la incubadora de la UTVM ha inscrito 275 proyectos o ideas de negocio, de los cuales se han incubado 121 empresas y de ellas, 63 se mantienen actualmente en operación (52%). Del total de empresas en operación, el 77% son MiPyMEs familiares y el 8% ha sido financiada con capital de remesas migrantes.

Derivado de lo anterior, se ha reconocido la necesidad de identificar los principales rasgos de la cultura organizacional de las MiPyMEs familiares del Valle del Mezquital, seleccionando como muestra a aquellas que han sido incubadas por la UTVM, con la finalidad de determinar: ¿Cómo indican los rasgos de la cultura organizacional en la permanencia y desarrollo de este tipo de empresas?.

El estudio exploratorio desarrollado, permitió caracterizar dichos rasgos y los resultados del mismo, contribuyeron a establecer una serie de recomendaciones dirigidas a este tipo de MiPyMEs, orientadas a favorecer su competitividad y consolidación.

Revisión teórica

Los criterios para clasificar a las MiPyMEs son diferentes en cada país, sin embargo de manera tradicional se utiliza el número de trabajadores como principal criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y el total de ventas anuales, los ingresos o los activos fijos, como criterios complementarios.

En México, las empresas han sido clasificadas de acuerdo con un factor denominado: tope máximo combinado, que se obtiene de multiplicar el número de trabajadores por 0.1 y sumarlo al producto del monto de ventas anuales en millones de pesos, por 0.9, de acuerdo a la tabla siguiente.

Tamaño	Rango en número de trabajadores	Rango en monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	11 a 50	\$4.01 a \$100	9.5
Mediana	51 a 250	\$100.01 a \$250	25.0

Tabla 1 Estratificación de empresas en México

Las MiPyMEs familiares

Para identificar si una MiPyME es familiar se toman en cuenta diferentes criterios y factores. Para Mendoza, Hernández y Salazar (2010) existen tres factores fundamentales en la mayoría de MiPyMEs familiares: la propiedad de la empresa, el poder sobre su manejo y la continuidad, es decir, el deseo de permanencia de la empresa a través de las diferentes generaciones de una familia.

Para el desarrollo del presente estudio, se considero una definición amplia de MiPyMEs familiares, estableciendo como único requisito identificar a una MiPyME como empresa familiar que más del 50% de su capital sea propiedad de los miembros de una familia.

Generalmente las MiPyMEs familiares están controladas por su fundador o bien por alguno de sus sucesores y regularmente suelen contar con miembros de la familia como directivos, aunque en muchos casos esta condición suponga esquemas de gestión muy poco desarrollados.

Para Romero (2006) la calidad de la interacción entre la familia propietaria y su empresa, influye significativamente en su productividad y competitividad, ya que en la medida en que los miembros de la familia propietaria estructuren una organización profesional y dispongan de normas claras, podrán orientarse a fortalecer la competitividad de la empresa. En este sentido, considera que una positiva interacción entre familia y empresa, demanda tres condiciones básicas: relaciones familiares positivas, una estructura organizacional y reglas claras; y una administración profesional de la empresa familiar, independiente de los intereses familiares. De acuerdo con Esparza, García y Gómez (2010), si bien no todas las MiPyMEs familiares son exitosas, muchas que sí lo son, deben gran parte de su ventaja competitiva a la cultura familiar en la que se desenvuelven y consideran a la cultura organizacional de las MiPyMEs familiares como un recurso estratégico que puede utilizarse para conseguir un mayor posicionamiento, desempeño y competitividad.

La cultura organizacional

La cultura de una organización constituye un factor determinante en la búsqueda de la mejora de su desempeño en virtud de que se relaciona directamente con los resultados y la eficiencia de la organización, así como con la identidad, el compromiso y la calidad del trabajo de sus colaboradores. En este sentido, identificar los principales componentes de la cultura organizacional, comprenderlos y gestionarlos, permitirá propiciar las condiciones para favorecer las actitudes y conductas que generen un ambiente adecuado para el logro de los objetivos planificados.

A diferencia de la misión y la visión cuyos enunciados suelen existir de forma escrita, Herriegel y Slocum (2009) consideran que la cultura organizacional, además de no tener un registro formal, constituye el “alma de la organización” y su identificación y gestión, resultan determinantes en la expectativa de incrementar la lealtad, la productividad, la rentabilidad y la competitividad de una organización.

Para Schein (2010), el conjunto de patrones y significados que son compartidos por los miembros de una organización, generan pautas de conducta, sirven de guía de comportamiento, proporcionan al colaborador sentido de pertenencia e identidad con la organización, y permiten a la organización diferenciarse de cualquier otra. Para identificar los diferentes elementos de la cultura organizacional, propuso un marco de referencia integrado por tres dimensiones básicas. La primera, la constituyen el conjunto de premisas que impactan contundentemente en la mayoría de pensamientos y acciones de la organización, es decir, los valores, las ideologías, los supuestos y el conocimiento.

La segunda, se integra por las creencias estratégicas, mismas que se sustentan en las convicciones y certezas de los líderes organizacionales. La tercera, incorpora todo tipo de prácticas, el lenguaje, los símbolos, las historias, los rituales, las rutinas, los estándares, las convenciones y las costumbres, es decir, la conducta modelada.

La cultura organizacional en las MiPyMEs familiares

El estudio e identificación de las características de la cultura organizacional se ha convertido en una temática del mayor interés en la búsqueda de mejorar el desempeño de las organizaciones, ya que permite contar con una amplia perspectiva para conocer a la organización de manera profunda, entendiendo su relación con los individuos que la integran y las condiciones de las relaciones con el entorno en el que se desarrolla.

Las MiPyMEs familiares como cualquier organización, también tienen manifestaciones culturales que deben ser analizadas y gestionadas para lograr alinear los elementos de su cultura organizacional al logro de sus objetivos y a la mejora de su desempeño y productividad para favorecer su permanencia y consolidación.

En este orden de ideas, Poza (2007) ha definido a la cultura de la empresa familiar como una colección de valores definidos por comportamientos que se originan como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia propietaria. Por su parte Belausteguigoitia (2006) considera que la cultura de la empresa familiar está definida por la relación entre la familia y los negocios, constituyéndose como un factor crucial para el éxito de la empresa y puede manifestarse tanto en aspectos tangibles como la forma de vestir o el lenguaje, así como en aspectos intangibles como las creencias, ideas.

Valores y en general los supuestos básicos del grupo, en este caso, la familia; supuestos sobre los que basan su manera de percibir la vida.

La influencia de la CO en la competitividad de las MiPyMEs familiares

La cultura de las MiPyMEs familiares constituye para Barney (1991) un recurso estratégico intangible que, a diferencia de las no familiares, puede ser utilizada para conseguir una ventaja competitiva y lograr el éxito de la empresa. La influencia que la cultura de la familia propietaria tiene dentro de la gestión al interior de este tipo de empresas puede incidir en aspectos fundamentales como la planeación estratégica, la incorporación de sistemas de control o la mejora del desempeño general (Esparza, García y Gómez, 2010).

Diversos estudios al respecto como Koironen (2002) y Zahra, Hayton y Salvato (2004) señalan que los valores familiares en las empresas, tales como la honestidad, el compromiso, la calidad y el trabajo intenso, incrementan su capacidad para mantenerse competitivamente en el mercado ya que constituyen elementos que inciden directamente sobre las metas y el desempeño de dichas organizaciones. En este orden de ideas, Yescas (2008) relaciona el tipo de cultura de acuerdo al modelo de cuatro tipologías de cultura organizacional propuesto por Cameron y Quinn (1999), estableciendo que existen diferentes tipos de ventajas competitivas dependiendo el tipo de cultura organizacional con que se identifique a la empresa.

Para Prahalad y Hamel (1990) la cultura organizacional forma parte de los recursos y capacidades de la empresa, ya que genera activos intangibles que resultan estratégicos para favorecer la posición competitiva de la organización.

Dichos activos intangibles incluyen el prestigio, la imagen, la reputación, así como las habilidades y las capacidades de los colaboradores que integran la organización. Esparza, García y Gómez (2010) consideran en este sentido, que la cultura organizacional es un recurso intangible que de manera muy especial influye en la gestión estratégica de las empresas familiares.

Concluyen además, que a través de los valores de la organización, que forman parte de su cultura, es posible generar ventajas competitivas e influir en el comportamiento estratégico en este tipo de empresas; y enfatizan que el comportamiento competitivo en las empresas familiares, no depende exclusivamente de sus dueños, sino también de las relaciones armónicas que se generan entre todos sus miembros, pero principalmente de las creencias, las pautas de interacción y el comportamiento individual de cada miembro de la empresa familiar.

El modelo de efectividad organizacional: Competing Values Framework

El presente estudio toma como referente para identificar el tipo de cultura organizacional de las MiPyMEs analizadas, el modelo desarrollado por Cameron y Quinn (1999) denominado Competing Values Framework, mismo que fue generado para determinar los indicadores más importantes de la efectividad de una organización. El modelo se basa en el establecimiento de dos dimensiones, la primera que contrasta los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo frente a los criterios de estabilidad, orden y control; y la segunda que confronta los criterios de efectividad que favorecen la orientación interna y la integración, en contraste con los criterios que enfatizan la orientación externa, la rivalidad y la diferenciación.

La unión de estas dos dimensiones generan cuatro cuadrantes que representan un conjunto de indicadores de efectividad organizacional que identifican a tipo específico del cultura organizacional.



Figura 1 Modelo Competing Value Framework.

Los cuatro cuadrantes que propone el Modelo Competing Value Framework (Cameron y Quinn, 1999) corresponden a cuatro tipos de cultura organizacional, nombrados de acuerdo a su característica más relevante. En el cuadrante superior izquierdo se encuentra la cultura de Clan, identificada para organizaciones que tienen gran similitud con una familia y que constituyen lugares armoniosos para trabajar, en los cuales los directivos se aprecian como mentores y los colaboradores comparten valores como la cohesión, el trabajo en equipo, la lealtad y el cuidado de las tradiciones, dando como resultado un marcado énfasis en el desarrollo del personal y en la satisfacción del cliente.

La cultura Adhocrática, ubicada en el cuadrante superior derecho, identifica organizaciones que cuentan con un ambiente laboral innovador, creativo y dinámico, mismo que estimula las iniciativas individuales, el crecimiento, la incorporación de nuevos productos o servicios y el logro de mayores utilidades a través de la innovación y el espíritu emprendedor.

En el cuadrante inferior izquierdo se encuentra la cultura Jerárquica, en la que se destaca la organización burocrática, la existencia de estructuras, políticas y procedimientos formales. Este tipo de cultura promueve la coordinación y el control para el logro de la cohesión, estabilidad y funcionamiento eficaz de la organización.

Finalmente, la cultura de Mercado identifica a las organizaciones que se orientan hacia la atención de sus grupos externos de interés más que a su contexto interno, para obtener resultados mediante un trabajo orientado al logro de objetivos y sustentado en colaboradores competitivos y líderes exigentes, que promueven el posicionamiento y la estabilidad de la organización.

Para, Cameron y Quinn (1999), el tipo de cultura dominante en las organizaciones, orienta aspectos tales como el liderazgo, la gestión de la calidad o la administración de los recursos humanos, de ahí la importancia de determinar el tipo de cultura en cualquier organización y particularmente en las MiPyMEs familiares, los rasgos de la cultura organizacional proporcionan una forma de estabilidad en los empleados ya que crea un sentido de identidad y promueven valores que se comparten e influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Metodología

La razón fundamental que ha motivado el presente estudio sobre la identificación de los rasgos de la cultura organizacional de las MiPyMEs familiares del Valle del Mezquital, ha sido porque hasta el momento ninguna instancia pública o privada ha realizado ensayo alguno para su caracterización.

Y principalmente porque las actividades económicas sobre las que se sustenta el ingreso de las muchas familias en esta región del Estado de Hidalgo están relacionadas con la sobrevivencia, desarrollo y consolidación de este tipo de MiPyMEs. Particularmente se han seleccionado MiPyMES familiares que fueron sujetas a un modelo de incubación por la UTVM, con el propósito de poder brindar elementos de retroalimentación que aporten a la mejora de los procesos de acompañamiento de las empresas que se crean a través de esta instancia educativa.

Para llevar a cabo el estudio de la cultura organizacional de MiPyMEs familiares del Valle del Mezquital fue preciso contar con una serie de elementos metodológicos que incluyeron: la definición del tipo de estudio, los participantes y los instrumentos de recopilación y de análisis de datos, todo ello basado por un lado en la adaptación de un modelo específico para identificar los principales rasgos culturales de la MiPyME; y por otro lado, en la utilización del modelo Value Framework (Cameron y Quinn, 1999) para identificar el tipo de cultura dominante.

Tipo de estudio y diseño de la investigación

Dado que el estudio busca identificar propiedades o características de un grupo de empresas a través de un análisis específico y en virtud de que el tipo de información que se pretende recopilar acerca de las variables elegidas se realizó de forma independiente (Hernández, 2006), el tipo de estudio llevado a cabo corresponde a un estudio descriptivo. Puede catalogarse el presente estudio con un diseño de investigación no experimental en virtud de que se observaron las variables tal como se dan en su contexto natural para posteriormente efectuar un análisis sobre ellas, de manera que ninguna de las variables fue modificada durante el estudio y que el estudio se realizó en un periodo de tiempo único.

Participantes

Para el desarrollo del presente estudio, se consideró un grupo de MiPyMEs familiares que fueron incubadas por la Unidad Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (INCUBATEC-UTVM). De una población de 63 empresas incubadas y en operación, se seleccionó una muestra de 15 MiPyMES familiares. Para la integración de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio simple con un porcentaje de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Modelo de diagnóstico

Para comenzar el estudio, se realizó un análisis de tres diferentes modelos de diagnóstico de la cultura organizacional que incluyen variables relacionadas con la implementación de estrategias de mejora de la calidad en la organización, como el modelo de Martínez y Robles (2009) que destaca la importancia del entendimiento y la satisfacción de los requisitos de los clientes internos y externos; el modelo de Buenaventura (1995) que se enfoca en el establecimiento de estrategias de motivación del personal para favorecer el cambio cultural que supone la implementación de estrategias de mejora; y el modelo de Hernández, et al (2007) quienes resaltan la importancia del desarrollo una cultura de calidad en la que existan individuos comprometidos y colaborativos, responsables de la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Posteriormente, se realizó una adaptación que integra un conjunto de diez variables (Tabla 2) que se fundamentan, además de los modelos anteriores, en las aportaciones de: Maull, Brown y Cliffe (2001) así como de: Robbins y Judge (2009) con lo cual se asegura que el modelo se oriente a posibilitar la implementación de estrategias de mejora de la calidad y el desempeño, aprovechando para ello los rasgos mas relevantes de la cultura organizacional de las MiPyMEs familiares.

A este conjunto de variables, se incorporaron seis variables mas (Tabla 2) extraídas del modelo Competing Value Framework (Cameron y Quinn, 1999) con la finalidad de identificar el tipo de cultura organizacional en este marco referencial y contrastar con los rasgos culturales de la primera parte del modelo de diagnóstico.

Variables
1. Perfil de la organización
2. Comunicación
3. Clima organizacional
4. Símbolos y signos
5. Estilo directivo
6. Motivación, reconocimiento y estímulos
7. Normatividad Interna
8. Capacitación y desarrollo
9. Visión empresarial
10. Capacidad de Gestión
11. Características dominantes
12. Líderes de la organización
13. Estilo Gerencial
14. Unión de la organización
15. Énfasis estratégico
16. Criterios de éxito

Tabla 2 Variables para el diagnóstico de la cultura organizacional en MiPyMEs familiares del Valle del Mezquital.

Instrumentos

Para llevar a cabo la recopilación de información se utilizaron tres instrumentos: una Ficha de identificación para recopilar, mediante un análisis cualitativo y cuantitativo, el perfil de las organizaciones evaluadas; un cuestionario, que permitió recopilar los datos cuantitativos del primer conjunto de variables orientado a ubicar los rasgos generales de la cultura de las organizaciones evaluadas; y un cuestionario destinado a recopilar los datos para la identificación del tipo de cultura dominante de acuerdo con el modelo Competing Value Framework de Cameron y Quinn (1999), realizando para ello un análisis de tipo cuantitativo.

Resultados

A continuación se describen los resultados del estudio agrupados por categorías del modelo utilizado:

Perfil de las organizaciones

Los servicios que ofrece INCUBATEC-UTVM incluyen la constitución de nuevas empresas a través del apoyo a emprendedores, así como apoyos a empresas existentes para favorecer su desarrollo y consolidación, en este sentido la mayoría de las empresas participantes, 53%, son de nueva creación con un tiempo de operación de 1 a 5 años, seguidas de empresas ya existentes de las cuales el 26% tiene un tiempo de operación de 6 a los 10 años, el 7% de 10 a 15 años y el 14% de 15 a 20 años.

El giro al que pertenecen las empresas es variado: el 60% es del giro industrial, seguidas de las comerciales con un 27% y un 13% de servicios. El total de las empresas familiares se ubican en el Valle del Mezquital, en los municipios de Cardonal, Santiago de Anaya, Francisco I. Madero, Huichapan, Ixmiquilpan, Tasquillo, Atitalaquia y Chilcuautla, de las cuales el 40% pertenecen a familias indígenas del grupo étnico hñahñú. En cuanto a su personalidad jurídica, el 73% son personas físicas y el 27% personas morales.

El promedio de empleados contratados por las empresas es de 10 personas, el mínimo es de tres y el máximo de 73. En todas las empresas se registran empleados con relación familiar: el 53% de las empresas tiene una plantilla conformada por familiares en un 100%, el 33% tiene un total de familiares empleados que va del 50% al 75% y el 14% tiene menos del 50% de empleados familiares.

El 100% de las empresas clasifican a sus empleados en fijos y temporales, éstos últimos contratados en función de las necesidades de la empresa; para llevar a cabo las contrataciones no tienen procedimientos formales establecidos, el 20% de las empresas reporta que lo hace por consenso familiar y el 80% lo hace a través de entrevistas en las cuales es determinante la recomendación que tengan de algún familiar.

Para fortalecer su desempeño el 86% de las empresas reconocen como principal limitante la falta de recursos económicos y el bajo apoyo de los programas gubernamentales a MiPyMEs, lo cual las limita para invertir en infraestructura, maquinaria y transporte; para el 7% la limitante es el desconocimiento que los clientes potenciales tienen acerca de las propiedades del producto que ofrecen y para otro 7% lo es el conocimiento técnico para mejorar el proceso de producción e incrementar sus ventas.

En cuanto a los factores que favorecen su desempeño, el 26% destaca el compromiso y responsabilidad de los trabajadores, el 20% la estrategia de mercadotecnia y la participación en ferias de MiPyMEs regionales y nacionales; el 20% la asesoría técnica de INCUBATEC-UTVM, el 20% el turismo de la región, el 7% la garantía de ofrecer productos orgánicos y el 7% la liquidez de sus clientes.

Comunicación

Para la evaluación de esta variable se consideró la efectividad de los medios utilizados, el tipo de mensajes, la claridad de la información, así como la apertura para la retroalimentación por parte de colaboradores y clientes.

En esta categoría, las mayores fortalezas de las organizaciones se encuentran en la claridad de la información por parte de la dirección, en el compromiso con el logro de los objetivos que refleja la comunicación interna, así como en la existencia de un ambiente propicio para la comunicación.

Las variables que demuestran menor fortaleza son las relacionadas con la efectividad y agilidad de los medios de comunicación existentes en las organizaciones, así como la suficiencia de los mecanismos de retroalimentación para expresar las quejas y sugerencias por parte de los clientes.

Clima organizacional

Las principales fortalezas de las organizaciones en cuanto a su clima laboral se concentraron en la disposición para el trabajo colaborativo, en las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y en el respeto de los trabajadores hacia sus autoridades.

Respecto de las relaciones de trabajadores con sus autoridades, la calidad de vida en el trabajo, la existencia de espacios físicos confortables, así como las medidas para el cuidado de la ecología, la percepción se inclinó hacia la satisfacción. Sin embargo, se aprecian áreas de oportunidad en la mejora de aspectos tales como los salarios, las prestaciones y las oportunidades de crecimiento, ya que la percepción en este sentido es de insatisfacción y puede afectar el clima de la organización.

Símbolos y signos

La evaluación respecto de los símbolos y signos como parte de la cultura organizacional, permite apreciar fortalezas en cuanto a la difusión de una imagen institucional y la utilización de símbolos que la robustecen tales como el uniforme, logotipos y elementos mercadológicos.

En esta categoría, a pesar de que se reconoce parcialmente que las creencias sobre en trabajo en las empresas son compartidas y que existe una relativa difusión de la imagen de las organizaciones, la percepción general es que las creencias de los trabajadores no están reflejando la convicción en el cumplimiento de los objetivos, lo cual supone una oportunidad para el logro de mayor cohesión.

Estilo directivo

En esta categoría se destacó la percepción de que los resultados obtenidos en las organizaciones han sido producto del trabajo en equipo y que el estilo directivo ha favorecido en general la motivación para la mejora del desempeño mediante el ejemplo y la comunicación explícita de sus expectativas. Se ha identificado que existe una percepción generalizada de que el estilo directivo, abierto al cambio e innovación, promueve el trabajo en equipo y que la asignación de las responsabilidades en la organización se desarrolla de manera equitativa, sin embargo es posible identificar oportunidades de mejora de la puntualidad en la información respecto de los cambios que ocurren en las organizaciones.

Motivación, reconocimiento y estímulos

En esta categoría, se identificaron grandes deficiencias en el ámbito del reconocimiento público del buen desempeño.

Sin embargo, la mayor debilidad identificada se orienta hacia las prestaciones laborales adicionales al sueldo.

Esta condición representa un obstáculo a sortear en la búsqueda de un mejor desempeño organizacional y tendrá que considerarse especialmente durante la construcción de estrategias para favorecer su desempeño.

Normatividad interna

En el ámbito de la evaluación de la normatividad interna, fue posible identificar que de manera general la reglamentación existente es aplicada y difundida entre todos los trabajadores.

Sin embargo, parte importante de la muestra ha reportado la inexistencia de reglamentación interna por lo que esta condición adquiere gran relevancia para la cultura de la organización y representa una oportunidad para favorecer su desempeño.

Capacitación y desarrollo

Si bien se ha reconocido que en la mayoría de las organizaciones evaluadas existen programas de capacitación para el personal, las áreas de mayor debilidad en esta categoría las constituyen la falta de equidad en dichos programas, pero sobre todo la ausencia de planes de desarrollo profesional y la escasa promoción de las iniciativas de desarrollo de los colaboradores.

Visión empresarial

Si bien existe la percepción de que la mayoría de las organizaciones tiene definidas sus metas en el corto y mediano plazo, y que las actividades que se desarrollan se orientan al cumplimiento de dichas metas.

También se aprecia que no necesariamente cuentan con planes de trabajo para describir la manera en que alcanzarán sus objetivos.

Capacidad de gestión

En esta categoría se identificó que la mayor fortaleza de las organizaciones de la muestra radica en la mejora continua de su equipamiento e instalaciones, así como en su capacidad para contar con insumos necesarios para desarrollar el trabajo adecuadamente, no obstante que la incorporación de tecnología no ha sido suficientemente atendida.

Las áreas de mayor debilidad en esta categoría las constituyen la inexistencia de procedimientos que permitan estandarizar las actividades de las organizaciones así como la ausencia de programas de mejora de la calidad.

Características dominantes

Tomando en consideración el modelo de Cameron y Quinn (1999), en esta sección de resultados fue posible identificar que en la muestra de organizaciones evaluadas predominan en primer lugar las características relacionadas con la Cultura Clan (32%) seguidas por la Cultura Mercado (26%).

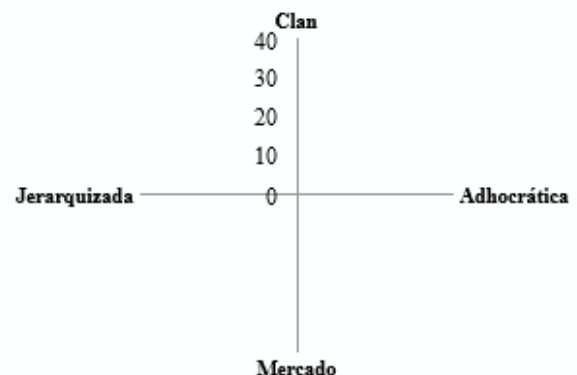


Figura 2 Resultados de la categoría: Características Dominantes

Líderes de la organización

En esta categoría de evaluación que considera la orientación del liderazgo hacia los propósitos que identifican a cada uno de los tipos de cultura organizacional que proponen Cameron y Quinn (1999), fue posible identificar que existe una relativa paridad entre tres tipos de cultura: Clan (27%), Adhocrática (27%) y Mercado (24%).



Figura 3 Resultados de la categoría: Líderes de la organización

Estilo gerencial

La categoría de estilo gerencial considera características como el trabajo en equipo, el consenso, la participación, la libertad e individualismo, la competencia, las exigencias de la gerencia y la estabilidad en las relaciones humanas para determinar el estilo de manejo del recurso humano en las organizaciones.

En este sentido, fue posible identificar que la percepción del estilo gerencial se orienta principalmente hacia la cultura Clan (36%) y a la cultura Jerarquizada en segundo lugar (31%).



Figura 4 Resultados de la categoría: Estilo gerencial.

Unión de la organización

Respecto de la categoría de unión de la organización, los resultados muestran una mayor orientación hacia la cultura Clan (32%) en primer término y hacia la cultura Mercado en segundo lugar (26%).



Figura 5 Resultados de la categoría: Unión de la organización

Énfasis estratégico

El énfasis estratégico en una cultura organizacional identifica de acuerdo con Cameron y Queen (1999) las preferencias de la organización respecto de la confianza, apertura, participación, retos, competitividad, estabilidad y control. Al respecto se identificó que el énfasis estratégico se orienta principalmente hacia la Cultura Clan (28%) y en menor medida a la Cultura Jerarquizada (26%).



Figura 6 Resultados de la categoría: Énfasis estratégico

Criterios de éxito

Los criterios para la definición del éxito en las organizaciones evaluadas se perfilan hacia el estilo de la Cultura Clan (29%), seguida de la Cultura Adhocrática (25%) y Cultura Jerarquizada (21%).

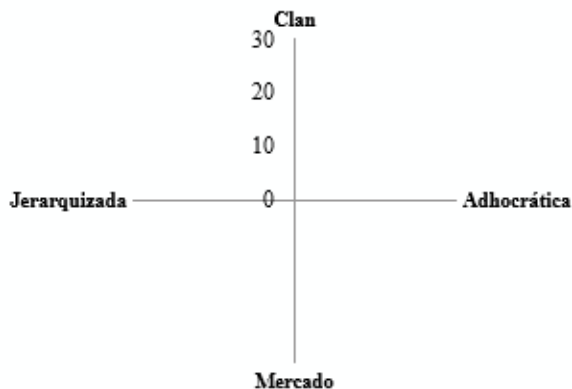


Figura 7 Resultados de la categoría: Criterios de éxito.

Conclusiones y recomendaciones

En el Valle del Mezquital, como en el resto de Hidalgo y de México, las empresas familiares son generadoras de empleo y en ellas se encuentra un importante polo de desarrollo social y económico para la región.

En el caso de las MiPyMEs en estudio, destaca el hecho de que a partir de una idea o un proyecto de negocios asesorado por una incubadora de una Institución de Educación Superior, han podido constituir o hacer crecer un negocio para convertirlo en patrimonio familiar.

Mediante el instrumento para determinar el tipo de cultura dominante fue posible identificar que la cultura organizacional tipo Clan es la que se reconoce con mayor énfasis, lo cual coincide con los rasgos culturales previamente identificados. La unión de la organización, el estilo gerencial, el énfasis estratégico y los criterios de éxito se encuentran alineados preferentemente hacia el tipo de cultura Clan lo cual permite concluir que, si bien no existe un tipo de cultura único asociado a las empresas familiares, es la cultura Clan la que mayormente se asocia con este tipo de organizaciones.

Tomando en consideración los resultados del estudio de la cultura organizacional, así como los elementos de la misma que favorecen y dificultan el desarrollo de propuestas de mejora del desempeño, es posible establecer un conjunto de estrategias, a fin de lograr una mayor contribución al incremento de su calidad y productividad

En este sentido, las MiPyMES requieren atender especialmente elementos como: mejorar la formación empresarial de sus directivos, desarrollar una adecuada planeación estratégica, favorecer la efectividad de la comunicación interna y externa, propiciar la mejora sistemática de todos sus procesos en un marco de calidad, incrementar la capacitación de sus colaboradores, impulsar el sentido de pertenencia en su personal y el reconocimiento de los buenos resultados como medidas de motivación, mantener e incrementar el trabajo colaborativo, fomentar la cohesión entre colaboradores.

Implementar planes de capacitación, desarrollo y crecimiento para el personal, documentar los procesos clave de las empresas y asegurar la calidad en la provisión de productos o servicios.

Una vez identificada la cultura tipo Clan como la de mayor dominancia en las empresas familiares evaluadas, es posible atender los elementos antes descritos aprovechando que este tipo de cultura se orienta a la flexibilidad y a la integración, promoviendo la cohesión de sus miembros, la unión mediante la lealtad y la tradición, así como búsqueda de la satisfacción de sus clientes o usuarios, mediante el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

Finalmente, puede concluirse que mediante la identificación de los rasgos culturales y del tipo de cultura dominante es posible comprender y gestionar mejor la cultura de las MiPyMEs familiares para propiciar condiciones que contribuyan a lograr un mejor desempeño, que favorezca la consecución de sus objetivos y metas, el cumplimiento de su misión y el logro de su visión.

Referencias

- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1) 99-120, 1991.
- Belausteguigoitia, I. (2006) *Empresas Familiares, Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. 2a ed. México: Mc Graw Hill, 2006.
- Buenaventura, P. (1995). Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 28, pp. 11-18.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Series. New York
- CDI (2009) *Otomíes del Valle del Mezquital - Hñä hñü*. Monografías . México.
- CONAPO (2011) *Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2010*. Consejo Nacional de Población.
- Esparza, J; García, D. y Gómez, A. (2010) *La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica*. Investigación y ciencia. UAA.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12^a. Ed. México: Cengage.
- Hernández, R. (2006) *Metodología de la Investigación*. México. Ed. Mc-Graw Hill. Cuarta Edición.
- INEGI (2010). *Resumen de los resultados de los Censos Económicos 2009*. México.
- INEGI (2009). *Estratificación de los establecimientos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México.
- Koiranen, M. (2002) *Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms*. *Family Business Review*, XV (3): 175-188, 2002.
- Martínez, E. y Robles, C. (2009). *Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de educación superior del Valle de México*. *Revista Gestión y Estrategia*, 2(36), pp. 54-65.
- Mauil, R; Brown, P. y Cliffe, R. (2001). *Organizational culture and quality improvement*. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302-326.
- Mendoza, J; Hernández, M; y Salazar, B. (2010). *Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?*. Poza, J. (2007) *Family Businesses*. 2a. ed. Mason: Thomson South-Western.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. Harvard Business Review, May-June: 79-91,1990.

Presidencia de la Republica (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México

Quezada, M. (2008) La migración hñañú del Valle del Mezquital, Estado de Hidalgo. CDI. México.

Quezada, M. y Franco. L. (2010) Distribución geográfica de la migración internacional y las remesas en el Estado de Hidalgo. UAEH.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. 13 Ed. México: Pearson Educación. Romero, L. (2006) Competitividad y productividad en empresas familiares PyMES. Revista EAN No. 57

Rizo, M. (2014) Pymes en México, fuente principal de empleos. El Semanario Sin Límites. Marzo 2014. Schein, E. (2010) Organizational Culture and Leadership. 4th Ed. USA: Wiley.

Toca, C. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Revista Civilizar, 9(17), pp. 117-136.

Ward, J. (2005). Unconventional wisdom. Counterintuitive insights for family business success. Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd. Zahra, S.; Hayton, J. y Salvato, C. (2004) , Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. Entrepreneurship Theory & Practice, 28 (4): 363-81, 2004.