

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y FACTORES
ESTRATÉGICOS EN MICROEMPRESAS FAMILIARES
PRODUCTORAS DE AMARANTO**

**Área de investigación: Administración de la micro, pequeña
y mediana empresa**

Carlos Robles Acosta

Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario Ecatepec
croblesa@uaemex.mx, carlos_robles_acosta@hotmail.com

Francisco Ballina Rios

Universidad Nacional Autónoma de México,
Facultad de Contaduría y Administración
fballina@fca.unam.mx

Rogelio Ismael Solís Pineda

Universidad Nacional Autónoma de México
rogeliosolis20@yahoo.com.mx

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ◆ Ciudad Universitaria ◆ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



CULTURA ORGANIZACIONAL Y FACTORES ESTRATÉGICOS EN MICROEMPRESAS FAMILIARES PRODUCTORAS DE AMARANTO

Resumen

El objetivo general de este trabajo es establecer posibles relaciones entre la cultura organizacional y los factores estratégicos en empresas familiares productoras de amaranto, tomando como objeto de estudio un grupo de 102 productores de Tulyehualco, Distrito Federal, la muestra obtenida se fijó como objetivo un nivel de confianza del 95%. Se aplicó una versión adaptada del Organizational Culture Survey en español de Denison (1996) reportando una fiabilidad de .809 y el “Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME” de García Pérez (2004) que abarca aspectos estratégicos (dirección, infraestructura, ventas, rendimiento) que influyen en el éxito de la empresa a veinte empresarios voluntarios.

Los resultados nos han permitido determinar la relación entre cultura y rendimientos de la empresa y podrían ser utilizados para el diseño de estrategias que permitan promover el vdesarrollo de este sector económico en Tulyehualco, Distrito Federal

Palabras clave: cultura organizacional, empresa familiar, análisis estratégico.



CULTURA ORGANIZACIONAL Y FACTORES ESTRATÉGICOS EN MICROEMPRESAS FAMILIARES PRODUCTORAS DE AMARANTO

INTRODUCCIÓN

Una primera característica primordial de la MIPYME es el carácter de la propiedad, como se puede constatar de un estudio realizado en Iberoamérica, el 70% de éstas entidades están regidas familiarmente (Informe MPYME, 2009, FAEDPYME)

La presencia familiar en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no se puede calificar como algo positivo o negativo por sí sólo. En estas empresa, suelen ser frecuentes los problemas derivadas de sus prácticas poco profesionalizadas, sus debilidades estructurales, la inadaptabilidad a la tendencia de los mercados, el escaso desarrollo de sistemas de información y comunicación, la falta de gestión del conocimiento y calificación de empresarios y empleados, entre otras, que limitan su desarrollo en lo general (Lafuente y Yagüe, 1989; Tirado et al. 1995; Camison 1997 y 2001).

Es importante señalar que es común confundir a la MIPYME con la empresa familiar, la distinción elemental es que la primera depende de parámetros tales como la cantidad de integrantes o ingresos anuales (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2006; Secretaría de Economía, 2009), mientras que la segunda, en esencia es aquella cuya propiedad y dirección está relacionada por lazos de consanguineidad o vínculos maritales, con intenciones de permanencia y propiedad de la misma familia (Hellriegel, et. al., 2006; Doderó, 2002, Rodríguez, 2005; Ronquillo, 2006; Puig, 2007) a veces más como resultado del afecto familiar al negocio (Belausteguigoitia, 2004) incluso como identidad cuando se le asocia a la idea de dinastía empresarial caracterizada por la sucesión en al menos tres generaciones más allá de la propiedad y dirección, en identidad (Landes, 2006).

En investigaciones precedentes se enfatiza el estudio de los aspectos negativos respecto de su supervivencia (Gibb, 2003) o en las experiencias positivas de dinastías empresariales reconocidas en el mundo (Collier & Horowitz, 1990; Landes, 2006; Gordon & Nicholson, 2008) que no las exenta de desaparecer aun cuando tienen mayores oportunidades de negocio (Gibb, 2003); en ambos casos, destaca el papel de las emociones por encima de los aspectos operativos (Landes, 2006), el rol familiar y el involucramiento en la empresa como parte de un estilo de vida (Wilson, 2007; Gordon & Nicholson, 2008).

El doble rol familiar-trabajador es común en las empresas familiares (Wilson, 2007) y se complica con el crecimiento de la empresa y la incorporación de colaboradores externos a la familia para cubrir operaciones en las que ningún miembro de la familia tiene dominio o que implican mayores esfuerzos (Davis, 2006). La afectación sobrepasa lo operativo, llegando a trastocar aspectos que de cierta forma son parte de la cultura organizacional afectivos,



hábitos, percepciones y creencias –que se originan en el hogar- e influyen en el desempeño estratégico (Hellriegel, et. al., 2006; Gordon & Nicholson, 2008).

La cultura organizacional ha sido estudiada en su relación con el desarrollo del emprendedurismo y la competitividad desde una perspectiva organizacional en trabajos como el de Lee y Peterson (2000) o con un enfoque social y el desarrollo regional en los aportes de Alberti y Giusti (2012), el papel que juega la cultura en la creación de ventajas competitivas (Hult 2002), su incidencia en el desempeño de los negocios (Kotrba, Gillespie, Schmidt, Smerek, Ritchie & Denison, 2011) y de manera específica la relevancia de la cultura en la competitividad de la empresa familiar (Zachary, 2004; Vallejo, 2011). A partir de estos avances, se observa la relevancia del estudio de la cultura y su relación con los factores estratégicos determinantes de la competitividad en la MIPYME familiar.

El análisis de la cultura organizacional

La cultura originalmente se refiere a los conocimientos, creencias, arte, ética, costumbres y demás capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad (Taylor, 1871 referido por Stefanova & Lucas, 2006). En el ámbito de las organizaciones tiene dos vertientes básicas: la primera representada por Hofstede (1982, 2006) con un enfoque colectivo y nacional y, la segunda por Schein (1992) con un enfoque hacia los integrantes de cada organización.

Hofstede (1982) sugiere que la cultura es una “*programación colectiva*” en los miembros de un grupo basado en un sistema de valores desarrollados desde la familia - en la niñez-, y es reforzada en la formación académica y en las organizaciones en que se involucra la persona a lo largo de su vida, adquiriendo importancia el contexto en que se desenvuelve el sujeto; para ello propone considerar la distancia del poder, la aversión al riesgo, el individualismo o colectivismo, la actitud de género y la orientación a corto o largo plazo (Hofstede, 2006) que Bjursell (2011) indica reflejan el papel determinante de la cultura nacional en la cultura de la empresa.

Schein (1992) se refiere a la cultura organizacional como un patrón de suposiciones básicas compartidas en una organización, son aprendidas a partir de la solución de problemas de adaptación al exterior y de integración al interior; estas suposiciones se validan por su “funcionalidad” o correspondencia a los intereses de la organización. Los supuestos aceptables se formalizan, aprenden y transmiten a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentirse en relación con tales problemas dando origen a una serie de elementos simbólicos (Rocher, 1977), las expectativas, valores, ideas, creencias, hábitos, experiencias y normas para la interacción entre los integrantes y con el entorno de la organización, el tipo de objetivos a lograr y los comportamientos apropiados para conseguirlos (Hills & Schramm-Nielsen, 2001).



Schein (1992) y Kreps (1990) estudian la cultura organizacional partiendo de creencias o supuestos tácitos, sentimientos, actitudes, valores conscientes, reglas de comportamiento aceptados por el grupo provenientes de narraciones, anécdotas y leyendas, traducidos en la práctica de ceremonias, costumbres, recompensas, castigos y en manifestaciones físicas como el diseño de productos, edificios, logotipos e incluso aspectos decorativos, agregando Kreps (1990) la presencia de héroes con atributos que personifican valores sobresalientes de la vida organizativa. En el caso de la cultura organizacional en la empresa familiar, se puede decir que es un conjunto de artefactos, valores, creencias, normas, hábitos, costumbres y suposiciones básicas que son aceptados, aprendidos y practicados por los miembros de una empresa cuya propiedad y dirección está en manos de miembros de una familia (Schein, 1985; Belausteguigoitia, 2004; Davis, 2006; Bjursell, 2011; Cheung, Wong & Wu, 2011; Gupta & Levenburg, 2012).

Stinnett (1983) propone medir el nivel de convivencia familiar y el papel de la religión como medios de control de los comportamientos, coincidiendo con Steckerl (2006) y Stavrou, Kleanthous y Anastasiou (2005) quienes agregan a la interacción social, el nivel colaborativo y el papel patriarcal del consejo directivo, como parte de los aspectos formales como informales de la organización que afectan a la misión (Denison & Mishra, 1995). Powell, Francesco y Ling (2009) concuerdan con Hofstede (1982), Zahra, Hayton y Salvato (2004) y Vallejo (2008, 2011) respecto de la orientación de corto y largo plazo, así como el énfasis en la visión (Denison & Mishra, 1995; Bonavia, Prado & Barberá, 2009).

Denison (1995) coincide con los aportes de Stinnett (1983) y Schein (1985) en cuanto a la orientación del estudio de la cultura organizacional desde su interior, partiendo de la existencia de aspectos estratégicos agrupados en el concepto de misión; a esos mismos elementos Steckerl (2006) los denomina *prácticas empresariales* y Zahra, Hayton y Salvato (2004) *suposiciones de la coordinación y control* y, para Bjursell (2011), Gupta y Levenburg (2012) son *aspectos gerenciales administrativos*. La consciencia como elemento cultural aparecen en Denison (2001 citado en Bonavia, et. al, 2010) con la denominación de consistencia; en König, Steinmetz, Frese, Rauch y Wang (2007) como *orientación humana* y en Stinnett (1983) y Vallejo (2008, 2011) como *compromiso*.

Finalmente Schein (1982) menciona a las suposiciones básicas compartidas que Powell, Francesco y Ling (2009) abarcan en la orientación humana. De esta forma, se puede pensar en la medición de la cultura organizacional, a partir de la implicación o involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión que proponen Denison y Mishra (1995) permiten un mejor acercamiento a este objeto de estudio sobre todo cuando se trata de observar su comportamiento como complemento a los aspectos estratégicos y competitivos.



El análisis estratégico

El análisis estratégico aplicado a la MIPYME se fundamenta en la importancia social y económica para las naciones. La problemática que enfrenta la MIPYME en los últimos años ha motivado estudios, propuestas y planteamientos encaminados a mejorar sus procesos, su permanencia, rentabilidad, y capacidad de respuesta ante las condiciones de un entorno difícil, competitivo y dinámico (Audretsch & Mahmood, 1995, De la Torre 2004, Dallago 2003, Galindo, 2005; García-Pérez de Lema 2004, Yusuf & Kojo, 2005).

Una herramienta muy común es el proceso de planeación estratégica, que implica la realización de una serie de actividades formalizadas, por parte de las empresas, encaminadas a identificar objetivos y metas, analizar el ambiente externo y los recursos internos para identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización. El planteamiento de acciones orientadas a la estrategia, estructura, recursos humanos, tecnología e innovación tecnológica, certificación de la calidad, tecnologías de la información y comunicación e internacionalización de los mercados, llevan implícito un incremento de la inversión, por lo que es necesario asociar estas acciones con la rentabilidad para afrontarlas, lo que ha obligado a pensar en las estrategias de gestión que deben adoptar las MIPYME para incrementar su rentabilidad.

García Pérez (2004) y García Pérez, Martínez y Aragón (2011) proponen el análisis estratégico a partir de su dirección, estructura de la organización, gestión de recursos humanos, tecnología, calidad, innovación, tecnologías de información y comunicación, aspectos contables y financieros y sugieren la necesidad de conocer la cultura de la organización. La propuesta de medición está conformada en cuatro partes, la primera incluye datos relacionados con la antigüedad de la empresa, el sector de actividad, identifica si se trata de una empresa familiar, aspectos demográficos del gerente, número de empleados, volumen de ventas, mercados de destino y origen de sus adquisiciones. La segunda parte, respecto de la dirección, abarca alianzas, acuerdos de cooperación, plan estratégico y la estrategia; en la tercera, se introducen cuestiones relativas a la gestión de recursos humanos, actividades de capacitación y estructura organizativa y, en la cuarta, aspectos tecnológicos, innovación, calidad, equipamiento de comunicaciones y medios informáticos, así como aspectos básicos de contabilidad y finanzas.

El diagnóstico estratégico encuentra un complemento necesario en la cultura organizacional desde una perspectiva teórica y, es frecuente encontrar las baterías de preguntas centradas en la cultura, sin que se abarquen las dimensiones completas del constructo, como ocurre con la propuesta de García Pérez (2004) a pesar de la utilidad probada de su propuesta en México (García Pérez, Martínez & Ballina, 2010). Partiendo de la revisión de los avances en el estudio del diagnóstico estratégico, en esta investigación se propuso encontrar respuesta a la pregunta ¿existe relación entre los rasgos de la cultura organizacional y los factores



estratégicos? Para ello se recurrió a una muestra de un grupo de productores de amaranto del Distrito Federal. En la etapa inicial del proyecto se propuso determinar las características de la cultura organizacional y el comportamiento de los factores estratégicos, mismos que se reportan en este trabajo.

METODOLOGÍA

Los sujetos de estudio forman parte de una unión de productores de amaranto, este grupo con trascendencia histórica se ve amenazado por el crecimiento de la “mancha” urbana y otros problemas derivados de su cultura organizacional.

El cultivo del huautli – alegría o amaranto en lengua indígena- para la población de Tulyehualco es una tradición desde tiempos prehispánicos (Bravo, 2009), a pesar de la prohibición de que fue objeto durante la colonia (Bravo & Molotla, 2007).

El amaranto se utiliza en dulces tradicionales y productos industrializados como cereales enriquecidos, harinas concentradas, almidones, aceites y colorantes que sirven como insumos para otras industrias de alimentos y bebidas (García, Hernández & Guerra, 1998), y en el desarrollo de productos farmacéuticos (Slengh, 2000; Brenner, Baltensperger, Kulakow, Lehmann, Myers, Slabbert & Sleugh, 2000; Costea, Sanders & Waines, 2001) en productos utilizados en la prevención del cáncer de colon, osteoporosis, diabetes mellitus, obesidad, hipertensión arterial, estreñimiento, diverticulosis, insuficiencia renal crónica, insuficiencia hepática, entre otros (Grubben, Sloten & Van, 1981; Martínez, Molina, Rico & Salas, 2007). A pesar de todas las propiedades y posibilidades que ofrece este producto, se desconoce su situación competitiva y la posible relevancia de su cultura organizacional.

El estudio de la cultura en la perspectiva de Denison (1996) tiene implicaciones en la efectividad organizacional; en este trabajo, se utilizó una versión corta adaptada del “Organizational Culture Survey” (Denison, 2001 retomado por Bonavia, Prado & Barberá, 2010) es de tipo autoadministrado compuesto por 36 items con opciones de respuesta en escala tipo Likert (donde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= totalmente de acuerdo), abarca: implicación o involucramiento (empowerment, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades), consistencia (valores centrales, acuerdo y coordinación e integración), adaptabilidad (orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizacional) y misión (dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y, visión).

El instrumento utilizado es una versión corta del “Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME” desarrollado por García Pérez (2004). Está compuesto por tres bloques, el primer bloque de 13 preguntas abarca datos generales referentes a la antigüedad de la empresa, la propiedad familiar, se enfatiza en las motivaciones del empresario para dedicarse a la actividad, el grado de formalidad, empleados, volumen de ventas y la percepción de



evolución de aspectos operativos y resultados de la empresa. El bloque de dirección se integra por cuatro baterías de preguntas, destacando la importancia de los recursos de la empresa y otra batería de la capacitación necesaria a futuro. El bloque tres incluye la infraestructura, medios, gestión económica, tecnología e innovación, están desglosadas en ocho baterías referentes a cada uno de los aspectos señalados, destacan las baterías de actividades actuales de administración contable, económica y financiera, otra de la percepción de problemas relacionados con las operaciones del negocio y la percepción de actividades para el crecimiento de la empresa. Los tipos de respuesta son variables, en algunas baterías la respuesta es de si/no, en otras son cantidades específicas y, en alguna baterías de importancia mínima a máxima como se presentará en cada parte de los resultados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De un total de 102 productores se tuvo participación de veinte voluntarios, de los cuales dieciocho son hombres y sólo dos mujeres; diecinueve son propietarios y uno funge como encargado. Respecto del nivel educativo, tres tienen primaria, cinco secundaria, nueve preparatoria y tres profesional. En cuanto a su estado civil doce son casados, cuatro viven en unión libre, dos solteros, uno divorciado y uno viudo. Las edades de los sujetos de la muestra fluctúan entre treinta y sesenta y siete años.

En cuanto al involucramiento de hijos varones en la actividad, cinco de los encuestados incluyen en el negocio al menos a un hijo, en cuatro casos involucran a dos o tres hijos respectivamente. Respecto del involucramiento de las hijas en el negocio, sólo en dos casos se involucran a una hija y en dos casos a tres hijas. En siete casos no involucran a sus hijos varones y dieciséis tampoco lo hacen con sus hijas. En tres casos incluyen al menos a un familiar, en seis casos colaboran dos, en dos casos participan cuatro familiares más, otros dos señalaron que incluyen a cinco y sólo un empresario contrata a seis familiares más. Seis sujetos señalan no contratar familiares. La participación de personas no familiares, seis sujetos contratan al menos una persona, dos casos contratan a dos personas, un sujeto señala contratar a cuatro personas, dos sujetos contratan a cinco trabajadores, en dos casos respectivamente contratan de nueve a diez personas en dos casos y en siete casos no se contrata personal ajeno a la familia.

Diagnóstico de cultura organizacional

El análisis de fiabilidad del instrumento se realizó por medio del Coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach's obteniéndose un nivel de .809, lo que sugiere que el instrumento es confiable. De conformidad con la escala utilizada (de 1 a 5 puntos), las categorías que puntuaron medias ($\bar{x}$) más altas y por lo tanto mayor frecuencia en sus niveles óptimos de desarrollo (NOP) fueron el aprendizaje organizativo ($\bar{x}$ = 2.5 DE= 0.688 NOP= 12), valores



centrales ($\bar{x}$ = 2.2 DE= 0.51 NOP= 7), la coordinación e integración ($\bar{x}$ = 2.15 DE=0.489 NOP= 4) y dirección y propósitos estratégicos ($\bar{x}$ = 2.15 DE=0.587 NOP= 5) (Tabla 1).

Tabla 1. Estadística descriptiva de la cultura empresarial

Dimensión	Categoría	$\bar{x}$	M	DE	BND	NAD	NOP
Involucramiento	Empoderamiento	1.95	2	0.51	3	15	2
	Trabajo en Equipo	2	2	0.459	2	16	2
	Desarrollo de Capacidades	1.05	1	0.224	19	1	0
Consistencia	Valores Centrales	2.2	2	0.696	3	10	7
	Acuerdo	1.9	2	0.641	5	12	3
	Coordinación e Integración	2.15	2	0.489	1	15	4
Adaptabilidad	Orientación al Cambio	1.9	2	0.641	5	12	3
	Orientación al Cliente	2.15	2	0.587	2	13	5
	Aprendizaje Organizativo	2.5	3	0.688	2	6	12
Misión	Dirección y Propósitos Estratégicos	2.15	2	0.587	2	13	5
	Metas y Objetivos	2.1	2	0.553	2	14	4
	Visión	1.9	2	0.641	5	12	3

BND= Bajo nivel de desarrollo NAD=Niveles aceptables de desarrollo NOP= Niveles óptimos de desarrollo

$\bar{x}$ = Media, M= moda DE= Desviación estándar.

Fuente: Elaboración propia

Las categorías con menores niveles de desarrollo fueron el desarrollo de capacidades ($\bar{x}$ = 1.05 DE= 0.224 BND= 19), el empoderamiento ($\bar{x}$ = 1.95 DE= 0.51 BND= 3), el acuerdo ($\bar{x}$ = 1.9 DE= 0.641 BND= 5), la orientación al cambio ($\bar{x}$ = 1.9 DE= 0.641 BND= 5) y la visión ($\bar{x}$ = 1.9 DE= 0.641 BND= 5).

Diagnóstico estratégico

Aspectos generales

En cuanto a la actividad desarrollada antes de dedicarse al negocio, en siete casos eran empleados de gobierno o de empresas, en seis tenían un negocio diferente, tres estaban desempleados, dos eran estudiantes y dos siempre se han dedicado a la actividad. La razón por que se dedican a esta actividad, destacan la búsqueda de independencia (seis casos) y



darle continuidad al negocio de la familia (seis casos), haciendo un cruce de tablas se observó que era más común entre quienes tenían empleo en gobierno o en alguna empresa.

La comparación de empleados del año 2013 respecto del año 2012, permite observar que en caso las empresas en las que laboran de uno a cinco pasaron de ser a trece a ser doce y en aquellas con once a quince trabajadores de ser tres pasaron a ser dos (Tabla 2).

Tabla 2. Comparación de empleados de 2012 a 2013.

	Promedio de empleados en 2012	Promedio de empleados en 2013
De 1 a 5	13	12
De 6 a 10	4	6
De 11 a 15	3	2
Total	20	20

Fuente: Elaboración propia

Se cuestionó la valoración del empresario respecto de la evolución de aspectos internos de la empresa en los últimos dos años considerando una escala de 1 a 5 puntos (de muy mala a muy buena). Los resultados permiten observar que a excepción de las ventas ($\bar{x}$ = 3.75 DE= 0.851) cuya calificación es fluctuante de regular a buena, los demás factores puntuaron de buena a muy buena (Tabla 3).

Tabla 3. Evolución de aspectos internos.

	Calidad en producto	Organización en tareas	Satisfacción del cliente	Imagen de la empresa	Rentabilidad	Ventas	Motivación de los trabajadores	Disposición de mano de obra
$\bar{x}$	4.40	4.25	4.30	4.30	4.25	3.75	4.00	4.00
DE	.681	.444	.470	.571	.550	.851	.725	.725

$\bar{x}$ = Media DE= Desviación estándar.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de importancia (escala de 1 a 5 puntos) de las motivaciones que han llevado al empresario a dedicarse a esta actividad llama la atención la categoría eficacia con media entre las más altas ($\bar{x}$ = 4.3 DE= 0.733) y presenta correlaciones positivas tendientes a considerables con la persuasión (.731, $p>0.01$) y el empuje (r =.731, $p>0.01$), la misma categoría presenta correlaciones positivas medias con el liderazgo (r = .599, $p>0.01$), la competitividad (r =.522, $p>0.01$), la intuición (r =.594, $p>0.01$) y las habilidades administrativas (r =.578, $p>0.01$). Con un comportamiento similar está el empuje ($\bar{x}$ = 4.25 DE= 0.639) que presenta correlaciones positivas tendientes a considerables con la intuición (r =.795, $p>0.01$), la persuasión (r =.784, $p>0.01$) y la eficacia (r =.731, $p>0.01$), así como



correlaciones positivas medias con la creatividad ($r = .629$, $p > 0.01$), el liderazgo ($r = .587$, $p > 0.01$) y la competitividad ($.630$, $p > 0.01$) (Tabla 4).

Tabla 4. Correlación entre categorías motivacionales y medidas de tendencia central.

		AU	PA	CR	LI	CO	IN	EM	PR	EF	HA	AV	NE	HF
AU	r	1	.329	.131	.046	.069	.000	.165	-.023	.238	.363	-	-	.312
	Sig.		.156	.582	.847	.773	1.000	.487	.924	.312	.116	.163	.458	.180
PA	r		1	.356	.429	.374	.000	.128	-.193	.327	-.036	.042	.212	.344
	Sig.			.124	.059	.104	1.000	.592	.414	.160	.879	.861	.370	.137
CR	r			1	.314	.548*	.632**	.629**	.509*	.548*	.385	.000	.224	-
	Sig.				.177	.012	.003	.003	.022	.012	.094	1.000	.343	.262
LI	r				1	.485*	.477*	.587**	.498*	.599**	.232	.311	.113	.087
	Sig.					.030	.033	.006	.025	.005	.324	.182	.637	.716
CO	r					1	.693**	.630**	.306	.522*	.202	.233	.196	-
	Sig.						.001	.003	.189	.018	.392	.324	.407	.237
IN	r						1	.795**	.736**	.594**	.406	.335	.141	-
	Sig.							.000	.000	.006	.076	.148	.552	.379
EM	r							1	.784**	.731**	.461*	.318	.080	-
	Sig.								.000	.000	.041	.173	.736	.336
PR	r								1	.693**	.567**	.360	.000	-
	Sig.									.001	.009	.119	1.000	.292
EF	r									1	.578**	.332	.000	-
	Sig.										.008	.153	1.000	.042
HA	r										1	.408	.229	-
	Sig.											.074	.331	.015
AV	r											1	.474*	-
													*	.132



	Sig.														.035	.578
NE	r														1	-
	Sig.															.101
HF	r															.673
																1
$\bar{x}$		3.85	4.1	4	3.9	4.2	4	4.25	3.9	4.3	3.8	3	4.5	3.65		
DE		0.875	0.968	0.918	0.912	0.523	0.725	0.639	0.788	0.733	0.894	1.298	0.513	1.531		

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral). **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

r= Correlación de Pearson
Desviación estándar

Sig.= Significancia bilateral

$\bar{x}$ = Media

DE=

AU= Audacia

PA= Pasión

CR= Creatividad

LI= Liderazgo

CO= Competitividad

IN= Intuición

EM= Empuje

PR= Persuasión

EF= Eficacia

HA= Habilidad administrativa

AV= Aventura

NE= Necesidad económica

HF= Herencia de familia

Fuente: Elaboración propia

Diecisiete de los veinte negocios no están formalizados como sociedades mercantiles o personas físicas, sólo tres están formalmente constituidos y del total sólo uno pertenece a una asociación o gremio. En cuanto a la percepción del negocio, proveedores, clientes y competencia permite observar fluctuaciones de insatisfacción en el caso de percepción de la competencia ($\bar{x}$ = 2.85 DE= 1.348) y satisfacción en nivel más apto en la percepción del negocio ($\bar{x}$ = 4.05 DE= .887) (Tabla 5). Respecto de la percepción de la actividad comercial a nivel local en 2013 respecto del año 2012 (considerando 1= mejor, 2= igual y 3 = peor), se observa una tendencia hacia considerar que fue igual en ambos años ($\bar{x}$ = 1.70 DE= 0.657).

Tabla 5. Percepción del negocio, proveedores, clientes y competencia.

	N	Mínimo	Máxim	$\bar{x}$	DE
			o		
Percepción del negocio	20	2	5	4.05	.887
Percepción de los proveedores	20	2	5	3.70	.733
Percepción de los clientes	20	2	5	3.80	.951
Percepción de la competencia	20	1	5	2.85	1.348

$\bar{x}$ = Media DE= Desviación estándar.

Fuente: Elaboración propia



La prioridad de cara al futuro de la empresa se dividió entre expandir el negocio (14 casos y mantener el negocio tal y como está (6 casos).

Aspectos de dirección

Se incluyeron prácticas en los negocios relacionadas con la estrategia, la más recurrente fue la diferenciación a través de calidad (13 casos), los costos inferiores a la competencia (3 casos), la especialización en un segmento de mercado (2 casos) y en dos casos no señalaron alguna en particular. En cuanto a la importancia de los recursos físicos, financieros, tecnológicos, reputación y conocimientos en la empresa (considerando una escala de 1 a 5 puntos); permite observar que lo más apreciado por los participantes del estudio fue la reputación e imagen de la empresa ($\bar{x}$ = 4.30 DE= 0.657) y lo menos valioso son los recursos tecnológicos ($\bar{x}$ = 3.35 DE= 1.182) que abarca la tecnología y los procesos especializados (Tabla 6).

Tabla 6. Percepción de importancia de los siguientes aspectos en este negocio.

	N	Mínim o	Máximo	$\bar{x}$	DE
Recursos físicos	20	1	5	3.65	.988
Recursos financieros	20	1	5	3.75	.910
Recursos tecnológicos	20	1	5	3.35	1.182
Reputación e imagen de la empresa	20	3	5	4.30	.657
Conocimientos, experiencia, adaptabilidad y lealtad del personal para el negocio	20	3	5	4.00	.795

$\bar{x}$ = Media DE= Desviación estándar.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la contratación de personal, siete señalaron que han contratado de forma temporal, nueve de tiempo parcial, ninguno lo ha hecho a través de empresas y once por diferentes medios no especificados. En cuanto a la percepción de necesidades de capacitación para el siguiente año, se observa mayor preocupación por la formación en el manejo de costos y precios (19 casos), la publicidad (12 casos) y en menores frecuencias el uso de programas informáticos y de aspectos técnico- operativos (5 casos) (Tabla 7).



Tabla 7. Prioridades de capacitación requerida para el siguiente año

Tópico de capacitación	Costos y precios	Publicidad	Gestión de calidad	Técnicas de ventas	Captación de apoyos
<i>Frecuencia</i>	19	12	11	11	11
Tópico de capacitación	Técnicas de producción	Planes de viabilidad	Contabilidad y finanzas	Programas informáticos	Aspectos técnicos-operativos
<i>Frecuencia</i>	9	8	7	7	5

Fuente: Elaboración propia

Aspectos de infraestructura, medios, gestión económica, tecnología e innovación.

En cuanto a infraestructura, la totalidad dispone de servicio de agua potable, en diecinueve casos disponen de servicio sanitario con conexión a drenaje de la red municipal y la totalidad dispone de servicio de electricidad. En diecisiete casos se dispone de servicio telefónico, trece hacen uso de correo electrónico y en sólo dos casos es para uso del negocio. Respecto de las utilidades percibidas en el último año, los datos señalan predominio de utilidades de 0 a 5 por ciento en 9 casos y de 6 a 10 por ciento en cinco casos, en sólo tres casos las utilidades son por encima del 10 por ciento (Tabla 8).

Tabla 8. Utilidad sobre ventas en el último año

	Frecuencia	Porcentaje
No indicado	1	5.0
Menos del 0% (Perdidas)	2	10.0
Del 0% al 5%	9	45.0
Del 6% al 10%	5	25.0
Del 11% al 15%	3	15.0
Total	20	100.0

Fuente: Elaboración propia

La percepción de la utilidad promedio sobre ventas relación con los últimos dos años refleja que en diez casos no perciben cambios, decreciente en cuatro casos y sólo seis sujetos perciben que ha mejorado. En el momento del levantamiento de los datos (2013) la percepción respecto de la tendencia de las ventas para el 2014 en diez casos se señaló que sería estable y en los otros diez que sería creciente. En cuanto a la percepción de la tendencia



en el número de empleados para el 2014, quince suponen será estable, uno decreciente y cuatro con expectativa de crecimiento.

En cuanto a la realización de actividades de administración contable, económica y financiera, los sujetos señalaron conocer cuánto deben vender para no tener pérdida en el negocio, de la misma forma con el costo de su producto, la identificación de los gastos familiares, personales y los propios del negocio y, en contraparte, las prácticas más ausentes son el ofrecimiento de sueldos similares a los de la competencia, el registro de clientes y la atención a quejas de los clientes (Tabla 9).

Respecto de la fuente de recursos financieros más recurrentes para los empresarios estudiados, en dieciséis casos han recurrido a préstamos entre familiares, catorce han usado tandas, doce han utilizado el servicio de instituciones bancarias, sólo dos a los servicios de casas de empeño y préstamo y, ninguno al servicio de prestamistas.

Tabla 9. Prácticas de administración contable, económica y financiera.

Práctica de gestión	Determina punto de equilibrio	Conocimiento de costos de mercancías o productos	Identifica los gastos familiares, personales y del negocio	Lo que vende cubre sus gastos	Registro de ingresos y egresos
Frecuencia	20	20	19	18	16
Práctica de gestión	Se adapta a los cambios en los negocios	Uso de facturas o recibos fiscales	Sueldos similares a la competencia	Registro de clientes	Quejas de los clientes
Frecuencia	15	7	6	4	2

Fuente: Elaboración propia

Los problemas percibidos con mayor impacto en su actividad comercial (considerando una escala de 1 a 5 puntos) son los referentes a la situación financiera ($\bar{x}$ = 3.60 DE= 0.503), los de carácter técnico y productivo ($\bar{x}$ = 3.25 DE= 0.716), los derivados de los cobros y los pagos ($\bar{x}$ = 3.20 DE= 1.196) y los problemas de mercado y competencia ($\bar{x}$ = 3.15 DE= 0.489), por mencionar a los principales (Tabla 10).

Entre los problemas considerados de menor impacto señalaron los relacionados con la calidad en el producto ($\bar{x}$ = 2.85 DE= 1.309), los relativos a la planeación ($\bar{x}$ = 2.85 DE= 0.813) y los derivados de la relación con el gobierno ($\bar{x}$ = 2.65 DE= 1.040).



Tabla 10. Percepción de importancia de problemas relacionados con la actividad comercial.

	N	Mínimo	Máximo	$\bar{x}$	DE
Problemas de situación financiera	20	3	4	3.60	.503
Problemas técnicos o productivos	20	2	4	3.25	.716
Problemas de cobros y pagos	20	1	5	3.20	1.196
Problemas de mercados y competencia	20	2	4	3.15	.489
Problemas de competencia desleal	20	1	5	3.10	.968
Problemas de ubicación y servicios	20	1	4	3.10	.912
Problemas de organización y dirección de personas	20	1	4	3.10	.912
Problemas de maquinaria y herramientas	20	1	5	3.00	1.170
Problemas de personal no calificado	20	1	5	2.95	1.099
Problemas de calidad en el producto	20	1	5	2.85	1.309
Problemas de planeación	20	1	4	2.85	.813
Problemas con el gobierno	20	1	4	2.65	1.040

$\bar{x}$ = Media DE= Desviación estándar.

Fuente: Elaboración propia

Los factores percibidos con mayor impacto en su actividad comercial (escala de 1 a 5 puntos) son los referentes a la importancia de contar con más inventario de materia prima y producto ($\bar{x}$ = 4.30 DE= 0.657), la presentación y variedad de sus productos ($\bar{x}$ = 4.30 DE= 0.657), la disposición de mejores equipos ($\bar{x}$ = 4.10 DE= 0.968), la actuación con honestidad y apego a las leyes ($\bar{x}$ = 4.10 DE= 0.912), el contar con asistencia técnica o asesoría comercial ($\bar{x}$ = 4.05 DE= 0.826), la transportación de materias primas y productos ($\bar{x}$ = 4.05 DE= 0.686) y la simplificación de trámites burocráticos($\bar{x}$ = 4.00 DE= 0.795) (Tabla 11).

Tabla 11. Percepción de importancia de factores productivos y de gestión relacionados con la actividad comercial

	N	Mínimo	Máximo	$\bar{x}$	DE
Importancia del inventario de materia prima y producto	20	3	5	4.30	.657
Importancia de la presentación y variedad de sus productos	20	3	5	4.30	.657
Importancia de disponer de mejores equipos productivos	20	2	5	4.10	.968
Importancia de la honestidad y apego a las leyes	20	3	5	4.10	.912
Importancia de la asistencia técnica o asesoría	20	3	5	4.05	.826
Importancia del transporte de materias primas y productos	20	2	5	4.05	.686



Importancia de la simplificación de trámites burocráticos	20	3	5	4.00	.795
Importancia de mejorar el acceso a las materias primas	20	1	5	3.95	.887
Importancia del apoyo institucional para la gestión	20	3	5	3.85	.813
Importancia de capacitar al personal	20	2	5	3.80	1.005
Importancia de lograr créditos para comprar materia prima, maquinaria y equipo	20	2	5	3.60	.995
Importancia de contar con mejores trabajadores	20	2	5	3.45	.887

$\bar{x}$ = Media DE= Desviación estándar.

Fuente: Elaboración propia

Entre los factores con menor aprecio Importancia de lograr créditos para comprar materia prima, maquinaria y equipo ($\bar{x}$ =3.60 DE= .995) y, el poder contar con mejores trabajadores ($\bar{x}$ =3.45 DE= .887).

Hasta el momento, se han realizado correlaciones para buscar interdependencia entre variables, sin encontrarse un número considerable, entre el comportamiento de las dimensiones de la cultura y factores estratégicos como el nivel de ventas, los motivadores, los aspectos financieros, la importancia percibida tanto de factores para la producción como de los problemas más apremiantes para el sector.

Conclusiones

Es común confundir los conceptos de MIPYME y empresa familiar, sin embargo, la relación consanguínea y la propiedad familiar del negocio fundamentan posibles explicaciones del peso de la problemática familiar y sus posibles beneficios en el desempeño de la empresa.

El estudio de la cultura organizacional es un objeto frecuente en las empresas no familiares y, resulta de mayor interés el enfoque interno, aplicable a la empresa familiar, que encuentra en Schein a su más reconocido representante. Al igual que con la cultura en el diagnóstico estratégico, comúnmente no se contemplan los aspectos que definen a la empresa familiar, de ahí el interés por la aplicación del instrumento utilizado en esta investigación a fin de corroborar su aplicabilidad en la empresa familiar.

La escala de Denison reporta confiabilidad adecuada, los puntajes más altos están en el aprendizaje organizativo, los valores, la coordinación, integración, la orientación al cliente, la dirección y propósitos de la empresa. En términos prácticos, se requiere trabajar más en el desarrollo de capacidades, visión, acuerdo y orientación al cambio.



En el diagnóstico estratégico se obtuvieron como más altos motivadores: la búsqueda de independencia y la aspiración de dar continuidad al negocio y, en el desglose de motivadores específicos a la eficacia y su alta relación con la persuasión y el empuje, este último con una alta correlación con la intuición. Destaca la percepción de evolución de aspectos internos como la calidad del producto, la satisfacción al cliente y la imagen de la empresa.

En cuanto a los aspectos de dirección, es relevante para los empresarios la reputación y la imagen, la transmisión de conocimientos y experiencia que puede deberse a la relación consanguínea. En la percepción del empresario también es adecuado el conocimiento del costo de su mercancía y productos, además de la aparente identificación de gastos familiares, personales y del negocio. La mayor preocupación de los empresarios está en la situación financiera del negocio, los aspectos técnicos y, el manejo de cobros y pagos, esto coincide con el reporte de utilidades que en la mayoría de los casos son menores al 5% y, con la capacitación requerida a futuro referente al manejo de costos, precios, publicidad, técnicas de ventas y captación de apoyos del gobierno. La mayoría de los negocios no están formalizados, a pesar de ello perciben una tendencia de estabilidad para el 2014.

En un primer ejercicio de correlación de variables entre la cultura y los aspectos estratégicos, se encontró que la cultura no correlaciona con las ventas ni con los demás aspectos financieros, lo que implica que en el caso de estos empresarios la cultura no es determinante en sus resultados económicos.

Cabe señalar que una limitante importante en este estudio fue el tamaño de muestra –veinte sujetos- lo que no permite generalizar los resultados, aun así, este primer avance permite obtener una imagen más precisa de la situación que guardan la cultura organizacional y los factores estratégicos en el caso de los sujetos estudiados.

REFERENCIAS

- Alberti, F. & Giusti, J. (2012). Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster. *City, Culture and Society*. 3; 261–273.
- Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. México. McGraw Hill.
- Bjursell, C. (2011). Cultural divergence in merging family businesses. *Journal of Family Business Strategy*. 2; 69–77
- Bonavia, T., Prado, V. & García, A. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*. 21, 4; 633-638.



- Bonavia, T., Prado, V. & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*. 7, 1; 15 – 32.
- Bravo, C & Molotla, M. (2007). Tulyehualco más que un pueblo. Edit. PAPO, México.
- Bravo, C. (2009). Huautli...la alegría de Tulyehualco. Edit., Xochimilco en el Orbe, México.
- Brenner, D., Baltensperger, P., Kulakow, J., Lehmann, R., Myers, M., Slabbert & Sleugh, B. (2000). Genetic resources and breeding of *Amaranthus*. *Plant Breeding Reviews* 19; 227-285.
- Camison, C. (1997). La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas. Civitas, Madrid.
- (2001). La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales. Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.
- Cheung, S., Wong, P. & Wu, A. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*. 29; 33–44.
- Collier, P. & Horowitz, D. (1990). Los Ford. Una epopeya americana. Barcelona. Tusquets,
- Costea, M., Sanders, A. & Waines, G. (2001). Preliminary results toward a revision of the *Amaranthus hybridus* species complex (Amaranthaceae). *SIDA*. 19: 931-974.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6, 2; 204-223.
- Davis, J. (2006). Dentro del ADN de la empresa familiar: una conversación con el experto en empresas familiares. *Harvard Business Review*. 84, 8: 44-48
- Dodero, S. (2002) El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires, Argentina. Editorial Ateneo.
- García Pérez, D. (2004). Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Ed. Servicio de publicaciones. Universidad de Cantabria, España.
- García Pérez, Martínez & Ballina (2010). Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME, en el Distrito Federal. Informe preliminar.



García Pérez, Martínez & Aragón (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica, Informe MPYME.

García, D., Hernández R., & Guerra, G. (1998). Amaranto, historia y promesa. Artículo publicado en Tehuacán, Puebla, México.

Gibb, D. (2003). The family: the missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Baylor University. 401 - 416.

Gordon, G. & Nicholson, N. (2008) Familias en guerra. Barcelona, España. Deusto,
Grubben, G., Sloten, D. & Van, H. (1981). Genetic resources of amaranthus a global plan of action. Roma, Italia. 57.

Gupta, V. & Levenburg, N. (2012). Cultures, ideologies and family businesses. *Journal of Family Business Management*. 2 (1); 57 – 75

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum J. (2006). Administración. Un enfoque basado en competencias, Thompson.

Hills, C. & Schramm-Nielsen, J. (2001). Cultural dimension on decision making: Denmark and France compared. *Journap*. California. SAGE

Hofstede, G. (1982) Culture's consequences. International differences in work-related values. Consecuencias culturales, Diferencias internacionales en valores del Trabajo, Newbury Park, CA. Sage

----- (2006). Summary of Ideas about Cultural Differences. Disponible en: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page4.htm>.

Hult, T. (2002). Culture and sustainable competitive advantage. *Industrial Marketing Management*. 31, 25–34

König, Ch., Steinmetz, H., Frese, M., Rauch, A. & Wang, Z. (2007). Scenario-based scales measuring cultural orientations of business owners. *Journal of Evolutionary Economics*. 17, 2; 211-239.

Kotrba, L., Gillespie, M., Schmidt, A., Smerek, R., Ritchie, S. & Denison, D. (2011). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human relations*. 1, 1– 22.

Kreps, G. (1990): Organizational Communication. New York. Longman.



Lafuente & Yagüe (1989). Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: Las PYME. *Papeles de Economía*. 39;165-184.

Landes, D. (2006) *Dinastías*. Barcelona. Editorial Crítica.

Lee, S. & Peterson, S. (2000). Culture, entrepreneurial orientation and global competitiveness. *Journal of World Business*. 35 (4), 401-416.

Martínez, P., Molina, N., Rico, A. & Salas, A. (2007). Exportación del Amaranto a Houston, Texas. Tesis IPN Unidad Tepepan, México.

Powell, G., Francesco, A. & Ling, Y. (2009). Toward culture-sensitive theories of the work-family interface. *Journal of Organizational Behavior*. 30; 597-616

Puig, I. (2007) *Retratos de familia*. España Empresa Activa.

Rocher, G. (1977). *Introducción a la Sociología General*. Barcelona. Herder.

Rodríguez, E. (2005) *Derecho de Sangre*. Historias familiares del poder público en México. México, Grijalbo.

Ronquillo, J. (2006) *Administración básica de la empresa familiar*. México. Panorama editorial.

Schein, E. (1985): *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Jossey Bass.,

----- (1992). *Organizational Culture and Leadership*. California. Jossey Bass Inc.

Secretaría de Economía (2009). Política económica para la competitividad. En: <http://www.economia.gob.mx>_Consultado el 05 de mayo de 2013.

Slengh, B. (2000). Genetic resources and Breeding of *Amaranthus*. *Plant Breeding Reviews* 19: 227-285.

Stavrou, E., Kleanthous, T. & Anastasiou, T. (2005). Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation. *Journal of Small Business Management*. 43(2); 187-206

Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*. Universidad del Norte. 20; 194-215.



Stefanova, E. & Lucas, A. (2006). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica. *Revista Internacional de Organizaciones*. 01.

Stinnett, N. (1983). Strong families: A portrait. In D. Mace (Ed.), *Prevention in family services* (pp. 27–38). Beverly Hills: Sage.

Tirado, et al. (1995). La pyme del SXXI: tecnologías de la información, mercados y organización empresarial. Fundesco.

Vallejo, C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*. 81; 261–279

----- (2011). The organizational culture of family firms as a key factor of competitiveness. *Journal of Business Economics and Management*. 12 (3); 451–481

Zachary, R. (2004). A Commentary on “Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource- Based Analysis of the Effect of Organizational Culture”. *Entrepreneurship theory and practice*. 1, 383-389.

Zahra Sh., Hayton, J. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource- Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship theory and practice*. Summer. 363-381.

