

**Propuesta para evaluar el desempeño organizacional en PyMEs del sector joyero de  
Guadalajara.**

*GABRIEL SALVADOR FREGOSO JASSO<sup>1</sup>*

*JUAN ANTONIO VARGAS BARRAZA\**

*KARLA GABRIEL ÁLVAREZ VARGAS\*\**

**RESUMEN**

La investigación propone una evaluación de factores que influyen en el desempeño organizacional de las PyMEs en la industria joyera de la ciudad de Guadalajara. La hipótesis es: existe una diferencia entre el desempeño organizacional de PyMEs familiares y no familiares determinado por factores presentes en cada tipo de PyME.

El enfoque de la investigación es mixto; se utiliza el método inductivo-deductivo y es una investigación transversal. Para analizar el desempeño organizacional y su influencia por las características socio-demográficas de los dirigentes. Se procedió a estimar un modelo de regresión lineal.

Se encontró que no existe una relación significativa entre el desempeño organizacional y el sexo del dirigente. Mientras que las variables de edad y escolaridad si muestran impacto significativo en el desempeño organizacional.

**Palabras Clave:** PyMEs, Desempeño Organizacional, Empresas Familiares.

**ABSTRACT**

This research has the propose to evaluated factors that influence the organizacional performance of SMEs in jewel industry of Guadalajara city. The hypothesis is: exists a difference in organizacional performance among family and not family SME, determined by factors in every type of organizations

The research approach is mixed; the inductive-deductive method is in use and is a transverse research. To analyze the organizacional performance and the characteristics of social-demographic influence of the leaders. A linear model of regression was used to estimate this relationship.

It found that a significant relation does not exist among the organizacional performance and leader sex. Whereas age and education variables shows a significant impact.

**Keywords:** SME, Organizacional performance, Family Business.

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

## **LA INDUSTRIA JOYERA Y SU INFLUENCIA A NIVEL MUNDIAL, NACIONAL Y REGIONAL.**

La presencia de la joyería en la vida de los seres humanos se remonta a los primeros años de la humanidad misma. Esta actividad ha permanecido a lo largo de la historia y es una industria que se observa el mundo. Si bien, no todos los países son productores de joyería, si se consumen los productos de joyería en todos los países. A continuación, la tabla 1, muestra el ranking mundial de los mercados más atractivos para la joyería de plata en 2009.

Tabla 1 - Los primeros 10 mercados más atractivos para la joyería de plata

Puesto	Ciudad	Participación mundial (%)
1	Nueva York (EEUU)	5.11
2	París (Francia)	2.27
3	Los Ángeles (EEUU)	1.85
4	Chicago (EEUU)	1.70
5	Shanghái (China)	1.65
6	Beijín (China)	1.37
7	Londres (Inglaterra)	1.18
8	Chongqing (China)	1.16
9	Tokio (Japón)	1.16
10	Guangzhou (China)	1.06

Fuente: Parker (2010)

La ciudad con mayor mercado en nuestro país, es México DF. Ocupa el lugar 24 de la lista, con una participación a nivel mundial de 0.60%. La ciudad mexicana que le sigue es Guadalajara, en el lugar 178 del ranking y con 0.12% de participación mundial.

México como país, es el primer productor de plata en el mundo. México produjo 2,850.31 toneladas en 2005, es decir, 16% de la producción mundial de plata. Mientras que la producción de oro fue de 30.2 toneladas en 2005 (Guzmán, 2006). De los establecimientos formales que participan en la joyería y orfebrería de oro y plata, el 94% son microempresas. Aunque en términos de producción, éstas empresas sólo representan el 43% del valor total de dicha industria (INEGI, 1994).

Los productos de la industria por su valor son: pulseras, brazaletes, aretes, collares, gargantillas, cadenas, así como otros productos de plata para uso industrial. En conjunto representan el 76% de la producción total. Los socios de México en la exportación de joyería, así como su participación se muestran en la tabla 2. (CEDIJ, 2011).

Tabla 2 - Principales socios comerciales sector joyero

País	Participación (%)
Estados Unidos	74.80
Gran Bretaña	11.87
Japón	7.43
Alemania	1.64
Canadá	1.63
Ecuador	0.99
Otros países	1.64

Fuente: CEDIJ 2011

Las principales ciudades productoras de joyería y orfebrería en México son, por orden de importancia: Guadalajara, Distrito Federal y Monterrey. Otros estados donde también se producen artículos de joyería son: Zacatecas, Guerrero, Durango, Puebla, Oaxaca, D.F., Chiapas, S.L.P., Quintana Roo y Yucatán (Guzmán, 2006).

La ciudad de Guadalajara, en el estado de Jalisco, sobresale en México como una ciudad productora y comercializadora de la joyería. El mercado del sector joyero en Guadalajara representa el 60% de la producción y venta nacional.

Entre otros datos encontrados los siguientes:

- Guadalajara es el mayor productor de joyería de la república Mexicana.
- Generador de 85 mil empleos indirectos en toda la república.
- 18 mil empleos directos en producción.
- 4,500 empleos en comercialización.
- 19 centros joyeros en el estado de Jalisco.
- 1,500 locales distribuidos en centros joyeros.

Al sector lo conforman 1,100 empresas, de las cuales el 80% son micros y con alrededor de 30 mil empleos en sus áreas de producción y comercialización. La cámara de la industria joyera de Jalisco cuenta con 910 afiliados en el año 2010. El Sector Joyero en Jalisco exporta principalmente, hacia Estados Unidos de América.

También se encuentran datos sobre el tamaño de las empresas del sector joyero en Jalisco. El 81.8% de las empresas oscilan entre 1 y 14 empleados. El 9.1% son empresas pequeñas de 15 y 100 personas. Por último, el 9.1% son empresas que cuentan con 101 a 250 empleados. Por otro lado no se identifica la presencia de grandes empresas en el sector de la joyería en el estado de Jalisco (CEDIJ, 2011).

## **IMPORTANCIA DE LAS PYMES Y EL PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

En varios países europeos más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) y los empleos proceden de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que allí figuran (Fernández, 2003). Por otra parte, las PyMEs latinoamericanas sobresalen por ser típicamente familiares (Anzola, 2002).

En el caso de México, el impacto económico de las PyMEs se traduce en la contribución del 52% del PIB nacional y la generación del 72% de los empleos formales (Secretaría de Economía, 2010). Representan el 99.78% del sector empresarial en México (Suárez, 2008). Pero, el conocimiento que se tiene acerca de las PyMEs es proporcional a las herramientas que se pueden utilizar para su mejor funcionamiento y tratar así de asegurar el éxito operacional de estas unidades económicas dentro del mercado actual.

Para distinguir y analizar las características propias de estas unidades de negocio que generan controversia entre académicos y especialistas, aún hay aspectos sobre los que no se ha dicho la última palabra y siguen en debate y experimentación constante. Aquí la motivación e interés por llevar a cabo una investigación que aporte, en algún grado, a ésta línea de investigación.

Así es, que la presente investigación tiene como objetivo evaluar los factores que influyen en el desempeño organizacional aplicado a la industria joyera en la ciudad de Guadalajara. Debido a que su valor en la economía nacional ha jugado un papel sobresaliente en los últimos diez años.

Se considera que la comprensión que empresarios, investigadores y sociedad en general comparten y poseen acerca de ellas puede ser proporcional a las herramientas ofrecidas a utilizar para su mejor funcionamiento, aumentando con ello la probabilidad de éxito operacional de estas entidades dentro del mercado actual. Así surge el deseo de participar en el esfuerzo de brindar más posibilidades a los interesados en asegurar el correcto funcionamiento de las organizaciones PyMEs en México.

La investigación responde a las preguntas:

How it can define key factors to measure the success in SMEs in jeweler industry of Guadalajara?

What is the relationship among organizational performance of the general SMEs and family business in the jeweler industry of Guadalajara vs the key success factors?

## **DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, PROPUESTAS Y MODELOS.**

Las empresas deben de contar con herramientas que permitan conocer el nivel de cumplimiento en relación a las estrategias establecidas, es decir, medir su desempeño organizacional. A lo largo de los años se han realizado investigaciones con el propósito de identificar los factores que provocan que algunas empresas demuestren un mejor desempeño organizacional que otras. Algunos

resultados, señalan que la diferencia del desempeño se debe fundamentalmente a dos aspectos importantes:

- Las características estructurales del entorno industrial en el cual se desarrollan las empresas.
- Las variables que configuran el ámbito interno de las organizaciones.

Estos resultados indican que el factor más importante para explicar el éxito en el desempeño y resultados de una empresa es el ambiente interno de la misma. Sustenta su aseveración con la investigación teórica de sus propias fuentes literarias (Álvarez, 2009).

Otros autores señalan que el desempeño organizacional debe conciliar las dimensiones de la estrategia y la estructura de la empresa. Proponen que las herramientas para su medición deben de ser flexibles a la estructura funcional de la empresa y adaptarlas a la gestión de sus procesos, con esto se permite evaluar el desempeño de las áreas, los gestores y la organización en general (Del Castillo & Vargas, 2009). La propuesta se basa en una medición con indicadores operativos e indicadores estratégicos;

Indicadores operativos: permiten verificar que un evento bajo control se encuentra en ejecución, es decir, que las actividades y el ciclo del proceso operan bajo los patrones establecidos. Asimismo, permiten articular la ejecución de actividades con los centros de costos (enfoque financiero-contable) y/o partidas (enfoque contable) de las distintas áreas que participan en el proceso. Finalmente, permiten medir el estado de la(s) variable(s) que adquiere un determinado punto de control y/o las actividades en un momento dado.

Indicadores estratégicos: permiten medir el desempeño de modo sistemático: a) compatibilizan los resultados reales del proceso con lo planificado, b) permiten evaluar el rendimiento de las áreas y los gestores que participan en la ejecución del proceso al vincular el grado de logro de las metas operativas con el rendimiento de las personas, y c) ayudan a evaluar si los procedimientos y la reglamentación interna facilitan u obstaculizan el flujo del proceso. Finalmente, los indicadores estratégicos reflejan la calidad de la toma de decisiones y brindan información para mejorar, ajustar o cambiar la estrategia que justifica el diseño del proceso.

Otra metodología para la medición del desempeño organizacional es a través del Balance Score Card, el cual es un sistema de gestión y medición desarrollado por Robert Kaplan y David Norton (1992), de la Universidad de Harvard. Éste método, permite a las organizaciones medir sus actividades con base en su visión del futuro y estrategias para convertir éstas últimas en acciones concretas y dar una visión del desempeño del negocio. Además,

el Balance Score Card monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos.

La implementación de esta herramienta se hace desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva de aprendizaje e innovación.

La propuesta de otros autores para la medición del desempeño deja a la empresa con la libertad de elegir los criterios que más convengan a sus intereses y al propósito que persigue en su gestión. Se encuentra una oferta de cuatro perspectivas a seleccionar según sea el caso:

- Desempeño en relación a la efectividad.
- Desempeño en relación a la eficiencia.
- Desempeño en relación con la continuidad a la relevancia.
- Desempeño en relación con la viabilidad financiera.

Esta idea supone que el objetivo de la medición esta intrínsecamente relacionado con el tipo de medición que se utilizará en cada caso. Se entiende que una misma empresa puede medir su desempeño desde cualquiera de las diferentes perspectivas en diversos momentos de su gestión, todo dependerá del propósito con el cual se quiera utilizar las métricas de desempeño. (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Plinio, 2002)

Finalmente, unos autores realizaron una investigación en pymes mexicanas donde encontraron una serie de aspectos que sobresalen en el desempeño organizacional de éstas. Los llamaron “Factores Clave del éxito” haciendo referencia al potencial que estos factores tienen para influir y/o mejorar el desempeño organizacional. (Avendano - Alcaraz, Kelly, Trevinyo-Rodríguez y Madero, 2009)

Encontraron también que existen factores exclusivos de las empresas familiares, debido a su naturaleza de origen y funcionalidad, estos son los “factores familiares clave del éxito” y sirven para determinar la influencia de la familia y sus relaciones en el desempeño de la empresa familiar.

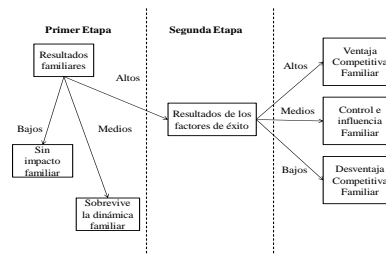
A continuación se enlistan los 15 primeros factores claves del éxito encontrados por los autores (Avendano - Alcaraz, et all, 2009) según la importancia encontrada en su investigación y que para ellos, tienen mayor peso en pymes mexicanas:

- Plan estratégico de negocios
- Procedimientos administrativos
- Procedimientos operativos
- Proceso de sucesión

- Separación de aspectos familiares y aspectos empresariales
- Definición de puestos
- Resistencia al cambio
- Método de solución de conflictos
- Reclutamiento para miembros de la familia
- Evaluación de desempeño a miembros de la familia
- Definición de autoridad
- Experiencia previa de los miembros de la familia
- Sistema de remuneración a miembros de la familia
- Educación profesional de miembros de la familia.
- Empatía de objetivos individuales y organizacionales.

Cabe aclarar que hay un total de 35 factores clave del éxito en la investigación de estos autores (Avendano – Alcaraz, et al., 2009). Entre los que se encuentran algunos únicos para las empresas familiares. Una representación de su modelo resultante se aprecia en la figura 1.

Figura 1 – Modelo de evaluación en dos etapas



Fuente: Avendano - Alcaraz, Kelly, Trevinyo-Rodríguez y Madero (2009)

Dejando de lado aquellos factores exclusivos de las organizaciones familiares, el resto de ellos pueden ser considerados para cualquier tipo de empresa, sin importar si son familiares o no. Su aplicación a las organizaciones resulta indiferente a su origen y constitución.

Adicionalmente, Franco & Urbano (2010) apoyan que el éxito empresarial puede medirse desde el punto del desempeño organizacional, entendiéndose como la capacidad de las organizaciones de alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado.

Los mismos autores definen los parámetros de éxito empresarial al señalar una serie de diferentes formas cuantitativas y cualitativas de medir el éxito empresarial. Estas formas se indican en la tabla 3.

Tabla 3 - Parámetros de éxito empresarial según Franco & Urbano (2010)

Cuantitativa	Cualitativa
Ventas (Meyer y Roberts, 1986)	Satisfacción de los empresarios con relación a los resultados de la empresa (Stuart y Abetti, 1987)
Número de empleados y flujo de caja (Stuart y Abetti, 1987)	Comparación de los resultados de la empresa con los de la competencia (Duns y Bradstreet, 1993)
Rendimientos sobre la inversión (Sandberg y Hofer, 1987)	Permanencia en el tiempo de la empresa en el mercado, es decir, su supervivencia (Khan y Rocha, 1982)

Fuente: Elaboración propia con datos de Franco & Urbano (2010)

El éxito de una pyme puede asociarse a su consolidación y crecimiento, a que gane cuota de mercado, cree empleo y obtenga beneficios para sus accionistas. Sin embargo, las medidas cuantitativas no siempre son las adecuadas para medir el éxito de las pymes, ya que muchas de ellas requieren del largo plazo para mostrar resultados financieros positivos (Franco & Urbano, 2010).

### **VARIABLES DE ESTUDIO PROPUESTAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

La medición del desempeño organizacional y la definición de las variables a utilizar, son cuestiones discutidas ampliamente. Un vasto número de teóricos e investigadores ofrecen criterios como opciones al proceso de la medición del desempeño organizacional.

A continuación se muestra en la tabla 4 las variables tomadas en cuenta para la presente investigación, así como los autores que las proponen. Estos autores explican cada variable.

Tabla 4 - Resumen de variables de investigación y autores que las proponen

<b>Variable</b>	<b>Autores</b>	<b>Explicación de la variable</b>	<b>Ítem</b>
Plan de negocios	Avendano - Alcaraz, Kelly, Trevinyo-Rodríguez y Madero (2009); Hernández, Torres & Garduño (2010); Franco & Urbano (2010); Ginebra (2001); (Fuentes, 2009).	La utilización de un plan de negocio que guie y apoye en las actividades empresariales resulta vital en el desempeño organizacional, pues otorga a la empresa un apoyo continuo acerca de lo que es necesario hacer para la consecución de sus objetivos.	Plan de negocio • Escala de cumplimiento de plan de negocio
Procedimientos administrativos	Avendano - Alcaraz, Kelly, Trevinyo-Rodríguez y Madero (2009); Hernández,	Es necesario que cuente con procedimientos administrativos claros y definidos que auxilien el	Procedimientos administrativos • Escala de cumplimiento



	Torres & Garduño (2010); Heredia, Castillo & Juárez (2009).	actuar necesario para evitar la acumulación de actividades del personal.	de procedimientos administrativos
Procedimientos operativos	Avendano - Alcaraz, Kelly, Treviño-Rodríguez y Madero (2009); Pacheco, Rodríguez & Cornejo (2010); Hernández, Torres & Garduño (2010); Salcedo y Hermoso (2010).	Son aquellos establecimientos que norman la producción del bien o la ejecución del servicio ofertado. Al igual que los procedimientos administrativos, los operativos son necesarios en el funcionamiento cotidiano de las empresas de todo tipo.	Procedimientos operativos • Escala de cumplimiento de procedimientos operativos
Estructura organizacional	Avendano - Alcaraz, Kelly, Treviño-Rodríguez y Madero (2009); Ginebra (2001); Amat (2000).	Toda empresa necesita una estructura organizacional clara y definida, de tal forma que las actividades, responsabilidad y autoridad que corresponde a cada puesto no se vean afectadas por otros en su desarrollo.	Organigrama
Solución de conflictos	Avendano - Alcaraz, Kelly, Treviño-Rodríguez y Madero (2009); Heredia, Castillo & Juárez (2009).	El conflicto organizacional es un desacuerdo entre los miembros de una empresa a causa del compartir recurso, realización de las actividades en común, o debido los estatus, metas, valores e ideologías diferentes.	Método de solución de conflictos • Escala de efectividad del método de solución de conflictos
Descripción de puestos	Avendano - Alcaraz, Kelly, Treviño-Rodríguez y Madero (2009); Amat (2000).	Esta variable tiene una relación estrecha con la claridad en puestos de trabajo pues definen la estructura organizacional de las empresas. Todo trabajador deber ser capaz de identificar su espectro de acción, con sus responsabilidades, autoridad y limitaciones de su puesto.	Descripción de puestos • Escala de cumplimiento de la descripción de puestos
Personal calificado	Avendano - Alcaraz, Kelly, Treviño-Rodríguez y Madero (2009); Pacheco, Rodríguez & Cornejo (2010); Del Castillo &	La preparación de los empleados (conocimiento y experiencia) es un factor crítico para coordinar las condiciones necesarias para conseguir un desempeño	Personal calificado

	Vargas (2009); Fuentes (2009).	organizacional competitivo	
Tecnología	Hernández, Torres & Garduño (2010); Pacheco, Rodríguez & Cornejo (2010); Franco & Urbano (2010); Avendano - Alcaraz, Kelly, Trevinyo-Rodríguez y Madero (2009); Amat (2000).	La actualización tecnológica es una necesidad de las empresas sin importar su origen de formación. La adaptación de las novedades y surgimientos tecnológicos a los procesos y sistemas empresariales, determinan una influencia en el desempeño	<p>Equipo de cómputo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso del equipo de cómputo</li> <li>• Frecuencia de uso del equipo de cómputo</li> <li>• Conexión a internet</li> <li>• Uso de la conexión a internet</li> <li>• Frecuencia de uso de la conexión a internet</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Uso de las redes sociales</li> <li>• Frecuencia de uso de las redes sociales</li> <li>• Sitio web</li> <li>• Uso del sitio web</li> <li>• Frecuencia de uso del sitio web</li> <li>• Línea telefónica</li> <li>• Uso de la línea telefónica</li> <li>• Frecuencia de uso de la línea telefónica</li> </ul>
Motivación de personal	Avendano - Alcaraz, Kelly, Trevinyo-Rodríguez y Madero (2009); Heredia, Castillo & Juárez (2009); Pacheco, Rodríguez & Cornejo (2010).	La motivación del personal es una de las tareas con las que cuenta la gestión de recursos humanos. Esta variable resulta importante en el desarrollo y desempeño de los empleados de la empresa.	<p>Sistema de motivación de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de sistema de motivación</li> </ul>
Capacitación de personal	Pacheco, Rodríguez & Cornejo (2010); Heredia, Castillo & Juárez (2009); Salcedo	Esta variable está íntimamente ligada con la anterior pues se enfocan en la preparación y	<p>Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de la capacitación</li> </ul>

	y Hermoso (2010); Avendano - Alcaraz, Kelly, Trevinyo- Rodríguez y Madero (2009).	conservación del recurso humano como factor de influencia en el desempeño organizacional.	• Quien otorga capacitación
--	---	--	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia con la información de varios autores

Estos factores fueron confirmados a través de entrevistas a profundidad con dueños de algunas de las empresas que participaron en la investigación.

### ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque de la investigación es mixto, ya que vincula métodos cuantitativos y cualitativos en la recolección y análisis de datos. Se aplica el enfoque cualitativo con las entrevistas a profundidad que sustenta el cuestionario aplicado para realizar el análisis cuantitativo propuesto con la información obtenida. Se utiliza el método inductivo-deductivo, porque se estudian casos individuales para llegar a una generalización. Es una investigación transversal porque se obtiene información del objeto de estudio en un periodo finito de tiempo.

Con la intención de realizar un censo se aplicaron 500 encuestas, pero sólo se obtuvo respuesta de 162 empresas. Primero se distinguió las empresas familiares de las que no lo son con una entrevista filtro.

En una segunda fase de la investigación de campo, se aplicó un segundo cuestionario con las variables definidas para la investigación a todas las 162 empresas que respondieron el primer cuestionario. El cuestionario para este paso se diseñó como un sistema de puntos dividido en dos aspectos:

- Los dueños. Con base en el número total de dueños y la relación familiar entre ellos se ponderan un máximo de 100 puntos. El número total de dueños sobre el número de los mismos que pertenecen a la misma familia.
- La administración. El número total de personas en la administración de la empresa sobre el número de estas que pertenecen a la misma familia. Con esto también se otorgan un máximo de 100 puntos.

Con un total de 200 puntos máximos como resultado de la encuesta filtro se determina que empresas son familiares cuando han obtenido más de 100 puntos en total, mientras que aquellas que mostraron un puntaje igual o menor a 100 son consideradas empresas no familiares.

## RESULTADOS

En una primera estimación mediante una regresión, modelo 1, se encuentra que no existe una relación significativa entre el desempeño organizacional y el sexo del dirigente; es decir, el género del líder empresarial no tiene impacto en los resultados de desempeño organizacional. El valor de probabilidad (t) encontrado para la variable independiente de sexo es de 0.713, mientras que debe ser menor o igual a 0.1 (10% de significancia) para determinar una relación significativa entre las variables.

Se prosiguió con un nuevo modelo que excluya la variable de sexo. El modelo 2 de regresión se calcula con desempeño organizacional como variable dependiente, de las variables de edad y escolaridad como variables independientes. Se encuentra un impacto significativo de las variables independientes seleccionadas sobre el desempeño organizacional.

A continuación se muestra la comparación de ambos modelos y los valores encontrados en cada uno (tabla 5)

Tabla 5 Modelos 1 y 2 de regresión

Variable	Modelo 1		Modelo 2	
	Coef.	t	Coef.	t
Sexo	1.748	0.713	---	---
Edad 1 (18-24 años)	17.914	0.028	18.417	0.021
Edad 2 (25-34 años)	6.632	0.274	6.608	0.272
Edad 4 (45 años o más)	7.306	0.337	7.268	0.335
Esc. 1 (Nivel básico)	-15.883	0.020	-15.693	0.019
Esc. 2 (Técnico o bachillerato)	-5.077	0.342	-4.641	0.368
	R <sup>2</sup> = 0.1731		R <sup>2</sup> = 0.1706	
	F = 1.57		F = 1.89	
	n = 52		n = 52	

Fuente: Elaboración propia.

Se encuentra que F tiene un valor de 1.89 en el modelo 2 y una significancia de 0.1140, lo cual aunque rebasa al 10%, la diferencia no es muy grande; éste estadístico de Fisher representa la significancia de los valores en su conjunto.

La R<sup>2</sup> representa el nivel en el que las variables independientes explican la variable dependiente. En el modelo 2, que es el modelo de interés, tiene un valor de 0.1706, lo que significa que las variables independientes, en este caso son edad y escolaridad, explican en un 17% a la variable dependiente, es decir, al desempeño organizacional, lo cual no es despreciable dado que sólo dos variables (edad y escolaridad) explican casi en un 20% al desempeño organizacional.

A partir de los anteriores modelos se encuentra que tanto la variable edad y la escolaridad influyen en el desempeño organizacional de la empresa, dejando de lado la variable sexo, pues no se encuentra influencia significativa.

Para la variable edad se encuentra que el rango más influyente positivamente en el desempeño organizacional es de 18 a 24 años, con un valor de su coeficiente de 18.4 puntos; esto quiere decir, que aquellas organizaciones que tengan un dirigente que se encuentre en este rango de edad eleva 18.4 puntos el índice de desempeño organizacional en comparación con Edad 3 que representa el rango de 35-44 años de edad. El resto de categorías de edad no fue significativo, lo cual quiere decir que el desempeño organizacional es el mismo entre el resto de rango de edades, exceptuando el de los más jóvenes.

Se observa también la relación que tiene la escolaridad con el desempeño organizacional. Aquellos líderes que cuenten con un nivel de estudios de primaria o secundaria, mostraran un desempeño organizacional menor en 15.7 puntos del índice de desempeño organizacional en relación con aquellos con los que tienen un nivel de licenciatura. Mientras que los empresarios con nivel técnico o bachillerato estarán por abajo en 5.1 de quienes tienen licenciatura en los resultados del desempeño organizacional de sus empresas. Se hace evidente que a medida en que aumenta el nivel de escolaridad, la relación con el desempeño organizacional mejora.

### **CONCLUSIONES**

La investigación se llevó a cabo con empresas de la industria joyera en la ciudad de Guadalajara, se eligió este sector por la historia y valor económico que representa en la entidad, así también lo representativa que es esta actividad a nivel nacional para el estado de Jalisco.

Los factores clave para el éxito se definieron con base en lo encontrado en la revisión literaria y propuestas de autores e investigadores del área de estudio de Pymes y desempeño organizacional.

Se encuentra una relación entre las variables socio-demográficas del dueño y el desempeño organizacional de la empresa que dirige. Dichas variables son edad y nivel de escolaridad. La relación entre estas y la variable dependiente (desempeño organizacional). El rango de edad más joven (18-24 años) muestra un índice mayor en 18.4 puntos de desempeño organizacional en relación al rango de comparación (35-44 años).

El nivel de escolaridad de licenciatura muestra un mayor índice de desempeño organizacional en comparación con niveles escolares menores (nivel básico y técnica o bachillerato).

De lo anterior que se concluya que las edades más jóvenes y los niveles académicos de licenciatura son las características de los dueños de las empresas que más influencia positiva tengan sobre el desempeño organizacional de éstas.

Se encuentra también las correlaciones presentes entre las variables analizadas, es decir, cuales son los factores que se relacionan íntimamente con otros y pueden afectarse entre sí de forma positiva o negativa (Ver tabla 6)

Tabla - 6 Correlaciones más significativas de variables estudiadas

<b>Variable</b>	<b>Correlación con:</b>
Plan de negocios	Procedimientos operativos Organigrama Motivación
Procedimientos administrativos	Procedimientos operativos
Procedimientos operativos	Descripción de puestos Motivación
Organigrama	Descripción de puestos
Equipo de Cómputo	Internet Redes sociales
Internet	Redes sociales Sitio Web

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

Es importante recordar que estas son las correlaciones más significativas, sin embargo no las únicas. Las correlaciones entre otras variables están presentes en un menor grado. El empresario tiene la libertad de analizar cada correlación e identificar las de interés según sea el caso. En esta investigación se señalan las más significativas acorde con los resultados del estudio de campo.

### **RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

Se recomienda que en futuras investigaciones se aplique el análisis a otra industria, es importante comprobar los resultados aquí expuestos en empresas de diferentes giros y ocupaciones. De comprobarse dichos resultados se obtendrán conocimientos universales y aplicables para cualquier empresa del país, sin contemplar el sector económico en el que se desarrolla.

## REFERENCIAS

- Álvarez, X. (2009). *Caso comparativo entre Seimalsa Pyme ecuatoriana y Calzado Confort Pyme mexicana*. Tesis de maestría. Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Anzola, S. (2002). *Administración de la pequeña empresa*. México DF: McGraw-Hill.
- Avendano-Alcaraz, J., Kelly, L., Trevinyo-Rodríguez, R. & Madero, S. (2009). A family-based competitive advantage: handling key success family factors in Mexican family businesses. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 191-212.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- De la Rosa Alburquerque, A., Lozano, O. y Ramírez, J. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia*, (36), 17-36.
- Del Castillo, C., y Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional, una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Cuadernos de Difusión*, 14(26), 57-80.
- Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Thomson Learning.
- Fernández, P. (2003). Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates teóricos recientes. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (17), 45-66.
- Franco, M. y Urbano, D. (2010). El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-96.
- Fuentes, R. (2009). Principales causas por las que cierran o fracasan las PYME. *Tesis de maestría*. Universidad de Guadalajara, Guadalajara, Jalisco.
- Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares*. México D. F.: Panorama Editorial.
- Guzmán, S. (2006). El mercado de la joyería en México. *Oficina económica y comercial de la embajada de España*. México.
- Heredía, A., Castillo, M. y Juárez, S. (2009). Innovación-competitividad, relación fundamental en el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Mercados y Negocios*, 20 (2), 48-67.
- Hernández, C., Torres, A. y Garduño, S. (2010). Nuevas oportunidades de mercado para pymes proveedoras del sector automotriz en Guanajuato. En Sánchez, J. (coordinador), *La competitividad como estrategia en época de crisis*, (161-180). Universidad de Guadalajara.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (1994). INEGI.
- Longenecker, J. Moore, C. Petty, J. y Palich, L. (2007). *Administración de pequeñas empresas*. Thomson. México.

- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. & Plinio, G. (2002). Organizational assessment, a framework for improving performance. *International Development Research Centre*. Ottawa, Canada.
- Mata, L. (2010). State of the art and cross-fertilization in the jewelry industry: A promising case. *Strategic Design Research Journal*, 3(2), 41-47.
- Pacheco, M., Rodríguez, R. y Cornejo, G. (2010). Estrategias que impactan en la competitividad del sector hotelero de la Zona Metropolitana de Guadalajara. En Sánchez, J. (coordinador). *La competitividad como estrategia en época de crisis*, 255-281. Universidad de Guadalajara.
- Parker, P. (2010). The 2009 Report on Jewelry Made of Silver and Jewelry Made of Silver-Clad or Silver-Plated Gold and Platinum Excluding Jewelry Made of Silver Clad or Plated to Non-Precious Metal: World Market Segmentation by City.
- Robles, V., De la Garza, M., y Medina, J. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 293-310.
- Rodríguez, A. y Martínez L. (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares. *Debates IESA*, 11(2), 35-37.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México D. F.: Thomson.
- Salcedo, A. y Hermoso, A. (2010). *Impacto financiero por falta de planeación en las Pymes de Jalisco*. Tesis de maestría. Universidad de Guadalajara, Guadalajara, Jalisco.
- Secretaría de Economía. (2010). Recuperado en Noviembre 2010, de: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_cpyme\\_informacion](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion)
- Suárez, M. (2008). *Las capsulas de mejora, metodología práctica y rápida para mejorar la competitividad de las PyMEs*. México D. F.: Gasca Sicco.
- Vázquez, J. y Stering, H. (2004). *Dirección eficaz de PyMEs*. Buenos Aires: Macchi.