

“Cultura empresarial en la pymes. Caso Sinaloa”

FERNANDO BOJÓRQUEZ GUTIÉRREZ*

ALBERTO BOJÓRQUEZ GUTIÉRREZ

RESUMEN

El propósito de este trabajo es identificar la cultura corporativa imperante en las Pymes localizadas en Sinaloa y particularmente determinar el nivel de cultura emprendedora.

La gerencia de la Pymes no es capaz de identificar con precisión la modalidad de cultura organizacional o corporativa imperante en su empresa, ni el nivel de cultura emprendedora en la misma. Esta situación contribuye a no seleccionar la estrategia competitiva adecuada, lo que resulta en no maximizar los resultados o alcanzar logros potenciales. Por otra parte, se busca conocer la relación estadística significativa entre el estilo directivo observable, el nivel de cultura emprendedora y la estrategia competitiva de las empresas.

Por el lado del ámbito académico, se observa una imprecisión y desconocimiento de factores o variables para explicar la cultura corporativa y sus modalidades así como los elementos de la cultura emprendedora. Por lo tanto, este trabajo puede resultar útil en este espacio.

Palabras clave: Cultura organizacional o corporativa, modalidades de cultura organizacional, cultura emprendedora, estrategia competitiva, estilo directivo.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the prevailing corporate culture in SMEs located in Sinaloa and in particular determine the level of entrepreneurial culture.

The management of the SMEs are not able to accurately identify the type of organizational or corporate culture prevailing in your company, or the level of entrepreneurial culture in it. This contributes to not selecting the right competitive strategy, which results in not maximizing potential performance or achievements.

On the other hand, seeks to know the statistically significant relationship between the observable managerial style, the level of entrepreneurial culture and competitive strategy of companies. On the academic side, there is a vagueness and lack of factors or variables to explain the corporate culture and its forms and elements of entrepreneurial culture. Therefore, this work may be useful in this space.

Keywords: organizational or corporate culture, forms of organizational culture, entrepreneurial culture, competitive strategy, management style.

* Universidad de Occidente

Introducción

El propósito de este trabajo, es tener un conocimiento claro de la cultura organizacional o corporativa, específicamente de las modalidades de cultura organizacional y el nivel de cultura emprendedora en las Pymes, así como conocer la estrategia competitiva aplicada en cada una de las modalidades de cultura organizacional y si se encuentra asociación (relación estadística significativa) entre el estilo directivo observado y el nivel de cultura emprendedora de las Pymes localizadas en Sinaloa.

El interés por realizar éste, surge como resultado de presenciar frecuente disentimiento entre académicos, en relación con las acepciones del termino cultura emprendedora; ya que frecuentemente se percibe como elemento impulsor del desarrollo económico, que contribuye a la generación de empresas competitivas y a la creación de empleo de calidad, así como la identificación de oportunidades y reunir recursos suficientes para transformarlos en una empresa. Por el contrario, inusualmente se le percibe como una modalidad de cultura organizacional, definida por características determinadas observadas en las corporaciones. Esta imprecisión se observa también en las gerencias o dirección de las Pymes.

Para lograr el objetivo de este trabajo, en una primera parte se estudian las teorías relacionadas con la cultura organizacional o corporativa y la cultura emprendedora, y en una segunda parte, se lleva a cabo una investigación de campo, para conocer la modalidad de cultura organizacional o corporativa, el nivel de cultura emprendedora, así como la relación de éstas con el estilo directivo y la estrategia genérica competitiva practicada por la dirección de las Pymes localizadas en Sinaloa.

Para el análisis de la relación entre las variables en estudio [cultura organizacional o corporativa, cultura emprendedora, estrategia genérica competitiva (estas tres, asumidas en este trabajo como variables relacionadas) y estilo gerencial (variable pivote)] se aplicaron pruebas no paramétricas como son ji-cuadrado, y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas; como coeficiente de contingencia y prueba de Lillieford.

Parte Uno. Estructura de la investigación y Teorías base

Estructura de la investigación

Objetivo de la investigación

Determinar la modalidad de cultura organizacional o corporativa imperante en las Pymes localizadas en Sinaloa, el nivel de cultura emprendedora y la relación de ésta con el estilo directivo y la estrategia practicada por la gerencia.

Hipótesis

- H1.- Existe relación entre el estilo gerencial y la modalidad de cultura organizacional [observada en las Pymes]
- H2.- Existe relación entre la modalidad de cultura organizacional y las estrategia competitiva [practicada por la gerencia de las Pymes] .
- H3.- El nivel de cultura emprendedora en las Pymes localizadas en Sinaloa es bajo

Justificación de la investigación

Resulta oportuno en el actual el «ambiente competitivo», el cual se localiza en cualquier coordenada del orbe en la que se ubique un bloque económico integrado, precisar el nivel de cultura emprendedora de las Pymes. Por el lado gerencial, para que los gerentes estén en mejor posición para definir o redefinir la estrategia de la empresa. Por el lado académico, para precisar los «programas educativos», así como los «programas indicativos» y las «competencias» requeridas por los estudiantes de la disciplina de administración y negocios y disciplinas afines.

Descripción del método de investigación (Tipo de estudio)

En este trabajo se propone identificar los elementos del problema de investigación. Se busca hacer una recopilación de tipo teórico y una compilación empírica y posteriormente encontrar un modelo específico referido al problema. Este trabajo podría servir de base para la realización de investigaciones complementarias.

La investigación parte de situaciones concretas y se espera encontrar información en las situaciones para analizarlas con un marco teórico general. El procedimiento es el siguiente:

1. Estudiar la teoría relacionada con la cultura organizacional y la cultura emprendedora.
2. Identificar los modelos gerenciales o directivos
3. Identificar las estrategias competitivas aplicadas en las empresas
4. Identificar la modalidad de cultura organizacional de las Pymes localizadas en Sinaloa, así como el grado o nivel de cultura emprendedora en las mismas, estilos gerenciales y estrategia competitiva practicada —Realizar la investigación de campo, basada en observación, entrevistas y encuesta —
5. Correlacionar los resultados de la investigación documental y la investigación de campo.

Descripción de los instrumentos (Técnicas para la recolección de la información)

- 1) Análisis documental de la literatura existente relacionada con la definición de cultura organizacional, cultura emprendedora, estilos directivos y estrategias genéricas competitivas.

2) Entrevistas a los directivos de las Pymes

4) Contrastar los datos encontrados en la literatura existente con los datos encontrados a través de las fuentes primarias.

Para conocer el grado de asociación entre las variables, se aplicaron pruebas no paramétricas como son Ji cuadrado y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas.

Teorías base

Para fijar una teoría que pueda ser fundamento para apoyar la solución al problema de investigación —dar respuesta a la cuestión: ¿Qué define la cultura organizacional en una empresa, así como el nivel de cultura emprendedora de la misma? ¿Existe relación entre el modelo directivo o gerencial con la modalidad de cultura organizacional y el nivel de cultura emprendedora, así como con la estrategia competitiva practicada por la Pyme?— se realiza un examen bibliográfico relacionado con las teorías de la «adaptación organizacional», de los estilos directivos y de las estrategias competitivas. Básicamente se pretende conocer la modalidad de cultura organizacional de las Pymes y el grado o nivel de cultura emprendedora de las mismas, así como si existe relación estadística significativa entre éstas y los estilos gerenciales y la estrategia competitiva practicadas

Teorías de la adaptación organizacional

Wheelen y Hunger (2007) manifestaron que se han propuesto diversas teorías para tratar de explicar cómo las empresas logran integrarse a su medio ambiente, entre las cuales se hallan la teoría de la institucionalización, la teoría de aprendizaje organizacional, y la teoría de la contingencia; aunque un análisis detallado de estas teorías excede los alcances de este trabajo, resulta necesario enunciarlas, por lo que se intenta hacer un análisis sucinto de éstas.

Teoría de la institucionalización

En esta teoría de la institución, citada por Wheelen y Hunger (2007) se establece que las empresas se adaptan a condiciones cambiantes, imitando a empresas exitosas; mediante la imitación de normas, procesos de integración, modelos gerenciales, estrategias practicadas y la modalidad de cultura organizacional practicada por otra firma de éxito (casos localizados en México: Sam's Club vs. City Club, Banco Azteca vs. Bancoppel vs. Banco Ahorro Famsa, Elektra vs. Coppel vs. Famsa)

Teoría del aprendizaje organizacional

Weick (1979), en la teoría de las organizaciones como sistemas autónomamente acoplados, distinguió entre organizaciones fuertes y débilmente adaptadas —el aprendizaje en la organización representa la transformación tanto del modo de pensar las cosas, como del modo de hacer las cosas— y afirma que en las primeras los procesos de cambio son radicales y en las segundas ocurren de manera progresiva con la selección y retención continua de las prácticas que generen mayor eficiencia y efectividad.

Las organizaciones que cambian son, evidentemente, entidades con capacidad de aprender nuevos procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades e, incluso, actitudes, con el propósito de lograr una mejor adaptación a las exigencias en continua transformación del entorno y de hacerlo mejorando sus niveles de eficiencia.

Teoría de la contingencia

En esta teoría se señala que existe una relación funcional entre las condiciones del medio ambiente y las técnicas administrativas para lograr los objetivos de la organización; entonces, la estructura de la organización y su funcionamiento dependen de la interacción con el ambiente externo (cultura de la sociedad vs. cultura organizacional).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) señalan: «sean cuales sean las culturas nacionales, los equipos de trabajo funcionan bien si los respalda la cultura de la organización» (p. 475).

Reyes (2002) precisó que las empresas y las élites políticas son las que toman las decisiones en los países en desarrollo. Hertz (2002) asume que los gobiernos tienen las manos atadas y la dependencia a las grandes empresas aumenta día a día. El mundo de los negocios lleva la delantera y las empresas establecen las reglas del juego (cultura organizacional o corporativa), mientras los gobiernos se limitan a funcionar como árbitros, haciendo cumplir las reglas que dictan otros.

Estilos de dirección o gerencia

Tannenbaum y Schmidt (1973, citados por Stoner, Freeman y Gilbert.2006) asumen que el gerente o director adopta un estilo de liderazgo para dirigir las actividades laborales de los integrantes de un grupo y de influir en ellas. Con esta adopción, se percibe que el estilo de liderazgo es una «herramienta» o «elemento» de la gerencia para dirigir el esfuerzo o acción de los subordinados o seguidores hacia el logro del objetivo de la organización y que el estilo de liderazgo define a su vez el estilo gerencial.

Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (2006) definen al gerente como «la persona responsable de *dirigir las actividades* que le sirven a la organización para alcanzar sus metas» (p. G-6), y definen el liderazgo gerencial como el «proceso de *dirigir las actividades* laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas» (p. 514).

Certo (2001) asumió que la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz; de la misma manera que el pleno ejercicio de los demás elementos de la administración —planeación, organización, toma de decisiones y control— tiene efectos indiscutibles en el que un administrador sea eficaz.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) asumieron que la *dirección* se define en una de sus partes como la acción de liderar, entonces, los estilos de liderar, definen un estilo directivo o gerencial.

En la literatura de administración y negocios se encuentran un sinnúmero de modelos en relación con el liderazgo.

Tabla 1. Modelos de liderazgo

<ul style="list-style-type: none">• Modelo de grid gerencial (Blake y Mouton)• Continuo de la conducta de liderazgo que enfatiza la toma de decisiones (Tannenbaum y Schmidt)• Cuatro estilos de liderazgo fundamentales basados en la conducta estructurada y la conducta de consideración (Bureau of Business Research de la Universidad de Ohio)• La conducta centrada en el trabajo y la conducta centrada en el empleado (Rensis Likert; Universidad de Michigan)• Los cinco tipos de liderazgo (Modelo de Vroom-Yetton-Jago)• Modelo de liderazgo del ciclo de vida (Hersey-Blanchard)• Modelo de contingencia (Fiedler)
--

Fuente: construcción propia

Para propósitos de este trabajo, se eligieron los modelos de Blake y Mouton, de la Universidad de Ohio, y el de Tannenbaum y Schmidt de la Universidad de Michigan.

Cultura organizacional

Hellriegel et al. (2002) declaran: «la cultura de una organización se ve influida por las culturas de la sociedad y la industria en general» (p. 487). Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2004) señalan que el comportamiento individual y grupal de los trabajadores es efecto o reflejo de los valores, creencias y propósitos que comparten. Medina (2006) señaló: los valores, creencias y actitudes compartidos por los individuos de un grupo humano que influyen en el comportamiento

de los mismos y en las relaciones sociales que se establecen entre ellos es lo que se define como cultura.

Hofstede (2001, 1984, citado por Medina, 2006) consideró la cultura nacional como el programa mental compartido por todos los individuos que conforman una nación particular y que forma los valores, actitudes, competencias, comportamientos y percepciones de prioridad de esa nacionalidad. Robbins y Coulter (2005) definen el comportamiento del trabajador como: «Acciones de las personas en el trabajo» (p. 342). Entonces, la cultura corporativa puede definirse como las maneras de conducirse del personal de una corporación derivada de los valores, creencias y propósitos que comparten los integrantes (altos directivos y empleados) de ésta.

Hellriegel et al. (2002) define a la cultura como el «esquema único de suposiciones, valores y normas compartidas que dan forma [a los elementos visibles de la cultura] a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las practicas de un grupo de personas» (p. 486). Estos autores señalan que los elementos suposiciones, valores y normas son la base de la cultura [a estos elementos los distinguen como elemento ocultos de la cultura]. Y señalan que una eficaz administración comienza por una comprensión de los elementos de la cultura.

Como se hizo mención en párrafos precedentes, la cultura organizacional se ve influida por las culturas de la sociedad y la cultura de la industria. Sin embargo, sean cuales sean las culturas nacionales o sociales y las culturas industriales, los equipos de trabajo funcionaran eficientemente sin son respaldados por la cultura organizacional (fig.1).

Hellriegel et al. (2002) señalan que «los elementos culturales y sus relaciones crean un esquema que es distinto en una organización de la misma manera que una personalidad es única para un individuo. Al igual que en el caso de la clasificación de individuos que comparten algunas características comunes, pueden describirse diversa modalidades de culturas organizacionales». (p.489) (ver fig. 2)

Características de las modalidades de cultura organizacional

Hellriegel et al. (2002) señalan que a la modalidad de **cultura burocrática** se le caracteriza por un enfoque interno y un fuerte enfoque de control, por las reglas formales que rigen el comportamiento de los trabajadores, por los procedimientos operativos estándares que rigen la actuación de los trabajadores, la coordinación se logra mediante la estructura de autoridad, por el fuerte interés por la previsión, el fuerte interés por la eficiencia y la estabilidad, la atención se concentra en las operaciones internas de la empresa; las tareas, la responsabilidad y autoridad se

definen con toda claridad, las normas de comportamiento destacan la formalidad sobre la informalidad.

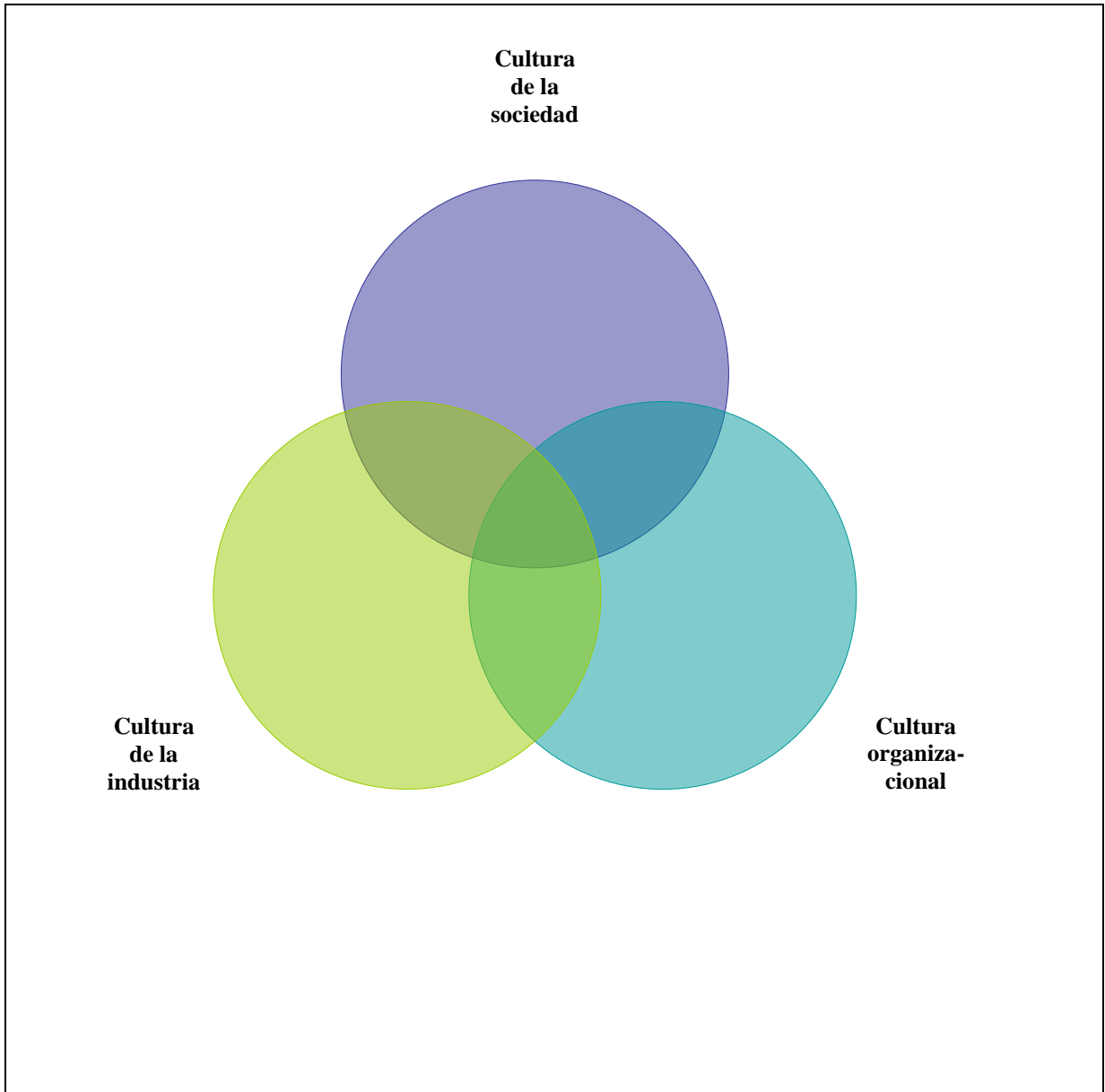
A la modalidad de **cultura de clan** se le caracteriza por un enfoque interno u operaciones internas de la empresa y un menor enfoque de control que en la modalidad de cultura burocrática. Se observa un menor número de reglas y procedimientos. En cambio, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y el trato al personal son evidentes.

A la modalidad de **cultura de mercado** se le caracteriza por un enfoque externo y un enfoque de control semejante a la modalidad de cultura burocrática (las reglas formales rigen el comportamiento de los trabajadores, los procedimientos operativos estándares rigen la actuación de los trabajadores, la coordinación se logra mediante la estructura de autoridad, fuerte interés por la previsión, fuerte interés por la eficiencia y la estabilidad, la atención se concentra en las operaciones internas de la empresa; las tareas, la responsabilidad y autoridad se definen con toda claridad, las normas de comportamiento destacan la formalidad sobre la informalidad). Los valores y normas de en esta modalidad reflejan fuerte interés por lograr objetivos de crecimiento en las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, lo cual significa una competitividad y orientación a la ganancia intensa.

Por otra parte, regularmente se percibe la cultura emprendedora como elemento impulsor del desarrollo económico, que contribuye a la generación de empresas competitivas y a la creación de empleo de calidad. Del mismo modo, se asume que la cultura emprendedora consiste en identificar oportunidades y reunir recursos para transformarlos en una empresa. También, la cultura emprendedora supone querer desarrollar capacidades de cambio, experimentar con las ideas propias y reaccionar con mayor apertura y flexibilidad. La cultura emprendedora presenta una doble faceta. Por un lado, la cultura emprendedora supone saber lanzar nuevos proyectos con autonomía, capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas. Por otro lado, también supone llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

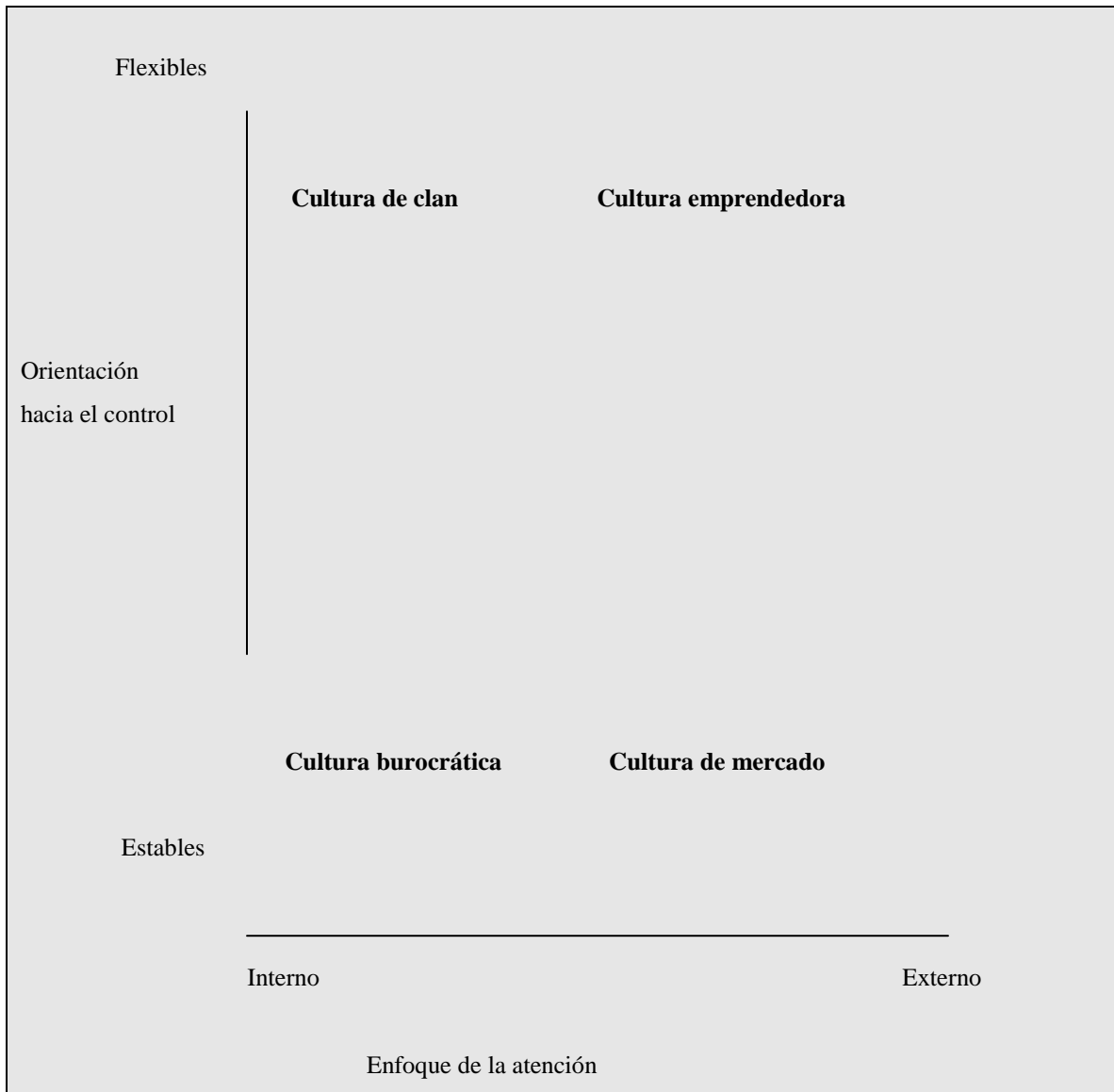
Por otro lado, se percibe a la cultura emprendedora como una modalidad de cultura organizacional, tal es el caso del presente trabajo.

Figura 1 Diagrama de Venn: Intersección de las culturas



Fuente: Construcción propia en base a Hellreigel et al. (2002)

Figura 2. Modalidades de culturas organizacionales



Fuente: Hellriegel, Jackson, Slocum (2002)

Hellriegel et al. (2002) explican que en este esquema, el eje vertical refleja la orientación hacia el control formal, que va de estable a flexible; el eje horizontal refleja el enfoque relativo de la atención, que va del funcionamiento interno al externo. Los cuatro cuadrantes representan cuatro modalidades puras de cultura organizacional: burocrática, de clan, de mercado y emprendedora. En una organización culturalmente homogénea predominara una de estas modalidades (p. 489, 490)

A la modalidad de **cultura emprendedora** se le caracteriza por un enfoque externo que promueve la disposición al riesgo, el dinamismo, la creatividad, el compromiso con la experimentación, el compromiso con la innovación, la rapidez de reacción a los cambios en el entorno, la generación de cambios en el entorno, la oferta de productos nuevos y singulares,

promueve el crecimiento con rapidez, concentra la atención en los clientes competidores y en las fuentes de financiamiento Por el lado de enfoque de control; se promueve la iniciativa individual, la flexibilidad, la libertad, el crecimiento individual, se promueve que los trabajadores busquen, creen y desarrollen nuevos productos (ver tabla 2).

Estrategia competitiva

En la literatura de administración y negocios se encuentran un sinnúmero de modelos en relación con la estrategia, aunque un análisis detallado de estos modelos excede los alcances de este trabajo, resulta necesario enunciarlos, por lo que se intenta hacer un análisis sucinto de éstos. La estrategia se puede entender como un complejo de decisiones orientadas al tipo de negocio, a la competitividad o crecimiento de la empresa. Según Hellriegel et al. (2002) en el caso de las estrategias de crecimiento básicas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) se puede hacer mención de la estrategia de integración hacia adelante (consiste en ingresar al campo de actividad de sus clientes, lo que la acerca al consumidor final), estrategia de integración inversa (se ingresa al negocio de los proveedores, en general para controlar la calidad de los componentes, asegurar la entrega puntual o estabilizar los precios), estrategia de integración horizontal (consiste en adquirir a uno o mas competidores para consolidar y ampliar su participación de mercado), estrategia de diversificación concéntrica o diversificación relacionada (consiste en adquirir o iniciar un negocio asociado con los negocios que ya tiene en términos de tecnología, mercados o productos), estrategia de diversificación por conglomerado (consiste en agregar lo que al parecer serian productos sin relación a su línea de negocio). Estas se pueden combinar con las estrategias competitivas genéricas: estrategia de diferenciación (consiste en competir con todas las demás empresas del sector ofreciendo un producto que los consumidores consideran único), estrategia de liderazgo en costos (consiste en competir en el sector ofreciendo un producto a un precio tan bajo o mas bajo que los competidores), estrategia focal (consiste en competir en un segmento industrial atendiendo las necesidades de ciertos clientes o de un mercado en concreto).

Parte Dos. Estudio de campo

Situación de la Pymes localizadas en Sinaloa

En la entidad se localizaron 253 PyMEs manufactureras, y a través de muestreo probabilístico para poblaciones finitas, se determino una muestra de 112 Pymes, seleccionadas a través de números aleatorios, muestreo a juicio con base en el resultado de una observación directa previa de las mismas y que conjuntamente presentaron accesibilidad para el estudio. De esta muestra 51

se localizaron en los municipios de Culiacán-Navolato (centro), 40 en los municipios de Ahome-Guasave (norte), y 17 en el municipio de Mazatlán (sur de la entidad).

$$n = \frac{(Z^2)Npq}{(e^2)(N-1) + (Z^2)pq}$$

$$n = \frac{(1.96^2)(253)(0.153)(0.847)}{(0.05^2)(253-1) + (1.96^2)(0.153)(0.847)}$$

$$n = 112$$

N = 253

p = 0.1583; resultado de investigación exploratoria (intención estratégica), q = 0.847

Z = 95 %, e = 5%

Tabla 2 Características de las modalidades de culturas organizacionales

Burocrática	Clan	Mercado	Emprendedora
Enfoque interno	Enfoque interno	Enfoque externo	Enfoque externo
Fuerte interés por la previsión	Fuerte interés por la previsión	Los valores y normas de en esta modalidad reflejan fuerte interés	Disposición al riesgo
Fuerte interés por la eficiencia y la estabilidad	Fuerte interés por la eficiencia y la estabilidad	por lograr objetivos de crecimiento en las ventas	Dinamismo
La atención se concentra en las operaciones internas de la empresa	La atención se concentra en las operaciones internas de la empresa	En la rentabilidad,	Creatividad
Enfoque estable de control	Enfoque flexible de control	En la participación en el mercado, lo cual significa una competitividad	Compromiso con la experimentación
Fuerte enfoque de control	Los elementos que dan forma al comportamiento de los trabajadores son:	En la orientación a la ganancia intensa.	Compromiso con la innovación
Reglas formales que rigen el comportamiento de los trabajadores	La tradición	Enfoque estable de control	Rapidez de reacción a los cambios en el entorno
	La lealtad	Fuerte enfoque de control	Generación de cambios en el entorno
	El compromiso personal		Oferta de productos nuevos y singulares
			Promueve el crecimiento con rapidez
			Concentra la atención en los clientes competidores y fuentes de financiamiento

<p>Procedimientos operativos estándares que rigen la actuación de los trabajadores</p> <p>La coordinación se logra mediante la estructura de autoridad</p> <p>Las tareas, la responsabilidad y autoridad se definen con toda claridad</p> <p>Las normas de comportamiento destacan la formalidad sobre la informalidad.</p> <p>Fuente: Construcción propia en base a Hellreigel et al. (2002)</p>	<p>La amplia socialización</p> <p>El trato al personal</p>	<p>Reglas formales que rigen el comportamiento de los trabajadores</p> <p>Procedimientos operativos estándares que rigen la actuación de los trabajadores</p> <p>La coordinación se logra mediante la estructura de autoridad</p> <p>Las tareas, la responsabilidad y autoridad se definen con toda claridad</p> <p>Las normas de comportamiento destacan la formalidad sobre la informalidad.</p>	<p>Enfoque flexible de control</p> <p>Se promueve la iniciativa individual</p> <p>La flexibilidad</p> <p>La libertad</p> <p>El crecimiento individual</p> <p>Se promueve que los empleados busquen, creen y desarrollen nuevos productos</p>
--	--	--	---

De las 110 Pymes estudiadas 40 se ubican en el sector industrial de fabricación de alimentos, una en bebidas, tres en textil, cuatro en la industria de la madera, tres en fabricación de de papel, dos en la industria editorial e impresión, 20 en la industria química, cuatro en la fabricación de productos de minerales no metálicos, seis en fabricación de productos metálicos, 27 en industria manufacturera diversa (tabla 3)

Para conocer la situación de éstas, se estudiaron las Pymes accesibles y se aplicaron los siguientes métodos: Entrevista telefónica, entrevista personal, cuestionario, observación estructurada

Tabla 3. Grupos industriales

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Fabricación de alimentos 2. Elaboración de bebidas 3. Textil (se incluye la fabricación de ropa y otros artículos hechos con textiles y otros materiales) |
|--|

4. Fabricación de calzado e industria del cuero
5. Industria de la madera y corcho (se incluye la fabricación y reparación de muebles y accesorios excepto los de metal y plástico)
6. Fabricación de papel
7. Industria editorial e impresión
8. Industria química (se incluye la fabricación de productos de hule y plástico)
9. Fabricación de productos de minerales no metálicos
10. Fabricación de productos metálicos excepto maquinaria y equipo (se incluye la industria metálica básica)
11. Industria manufacturera diversa (se incluye la construcción, reconstrucción y ensamblaje de equipo de transporte y sus partes; la fabricación, ensamblaje y reparación de maquinaria, equipo y sus partes, excepto los electrónicos; fabricación y ensamblaje de maquinaria, equipo, accesorios y artículos eléctricos y electrónicos; industria manufacturera diversa)

Fuente: Secretaría de Economía, Gobierno del Estado de Sinaloa

Los datos obtenidos a través del levantamiento de campo, se procesan en SPSS

Figura 3. Análisis

Factores encontrados en las Pymes operando en Sinaloa

	Factores				
	F1...n				
Pymes	F1	.	.	.	N
E1...n					
E1					
En					

Por el lado de las filas se listan las empresas; y por el lado de las columnas se listan los factores y calificación de éstos con relación a la empresa correspondiente. A estos factores se les aplica un análisis de distribución Ji-cuadrado y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas., para conocer el grado de asociación o relación entre éstos.

Análisis estadístico descriptivo de los factores competitivos en las Pymes

Para conocer en el espacio de la investigación de campo el grado de asociación o relación entre las variables o factores; se utiliza la distribución Ji-cuadrado y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas (coeficiente de contingencias o C de Pearson). Se toman en primer término las variables identificadas en este trabajo como «pivote»: Estilo

gerencial (dirección centralista o dirección participativa, dirección orientada a la producción o a las personas). En segundo termino las «variables relacionadas o asociadas»: modelo de cultura burocrática, modelo de cultura de clan, modelo de cultura de mercado y modelo de cultura emprendedora.

Tabla 4. Constructo asumido para el estudio de las Pymes localizadas en Sinaloa

Variables pivote	Variables relacionadas
Estilo directivo	Modalidades de cultura organizacional
Dirección centralista o participativa	Cultura burocrática
Dirección orientada a la producción o las personas	Cultura de clan
Dirección conservadora o emprendedora	Cultura de mercado
Dirección con disposición o aversión al riesgo	Cultura emprendedora
Estrategia competitiva	

Fuente: construcción propia

Estilo directivo

Con relación al estilo directivo adoptado por las gerencias en las PyMEs, se observaron los siguientes resultados: el 10.9 % practica una dirección participativa y el 89.1% aplica una dirección centralista. Por otra parte, el 3.6% practica una dirección orientada a las personas, el 75.5% practica una dirección orientada a la producción y 20.9% practica una dirección enfocada a lograr el máximo beneficio para las personas y la máxima producción (ver tablas 5 y 6). Además, el 35.5% de los gerentes entrevistados asumen que practican una dirección conservadora y el 64.5% una dirección emprendedora, y el 73.6% declaro practicar una dirección con disposición al riesgo y 26.4% con aversión al riesgo (ver tablas 7 y 8)

Tabla 5 Modelos directivos (frecuencia)

Factor	Dirección participativa	Dirección centralista
%	10.9	89.1

Fuente: Construcción propia con los datos producto del levantamiento de campo, procesados en SPSS

Tabla 6 Modelos directivos (frecuencia)

Factor	Dirección orientada a las	Dirección orientada	Dirección orientada al máximo beneficio del

	personas	a la producción	trabajador y máxima producción
%	3.6	75.5	20.9

Fuente: Construcción propia con los datos producto del levantamiento de campo, procesados en SPSS

Tabla 7 Estilos directivos (frecuencia)

Factor	Dirección conservadora	Dirección emprendedora
%	35.5	64.5

Fuente: Construcción propia con los datos producto del levantamiento de campo, procesados en SPSS

Tabla 8 Estilos directivos (frecuencia)

Factor	Dirección con disposición al riesgo	Dirección con aversión al riesgo
%	73.6	26.4

Fuente: Construcción propia con los datos producto del levantamiento de campo, procesados en SPSS

Estrategia competitiva

En la muestra de Pymes estudiadas se encontró que el 72.7% de las gerencias de estas practica una estrategia de diferenciación, el 24.5% un estrategia de liderazgo en costos y el solo el 2.7% practica una estrategia focal.

Tabla 9 Estrategia competitiva (frecuencia)

Factor	Estrategia de diferenciación	Estrategia de liderazgo en costos	Estrategia focal
%	72.7	24.5	2.7

Fuente: Construcción propia con los datos producto del levantamiento de campo, procesados en SPSS

Modalidades de cultura organizacional

Como se hizo mención en apartados precedente, Hellriegel et al. (2002) señalaron que en un organización culturalmente homogénea puede observarse por la presencia de determinados factores o características el predominio de una modalidad cultural básica como puede ser: cultura burocrática, cultura de clan, cultura de mercado o cultura emprendedora; en el caso de las Pymes analizadas se observaron los siguientes comportamientos; el 22.7% de estas exhiben una cultura de clan, el 68.2% una cultura de mercado y solo el 9.1% una cultura emprendedora.

Tabla 10 Modalidades de cultura organizacional (frecuencia)

Factor	Cultura burocrática	Cultura de clan	Cultura de mercado	Cultura emprendedora
%	0.0	22.7	68.2	9.1

Fuente: Construcción propia con los datos producto del levantamiento de campo, procesados en SPSS

Asociación de variable (variables pivote-variables asociadas)

Como se hizo mención en párrafos precedentes, se aplicaron pruebas no paramétricas y el análisis realizado, permitió conocer (ver tabla 11) que en el caso de la muestra solo se encontró asociación estadística significativa entre las variables dirección con disposición o aversión al riesgo y estrategia competitiva practicada (variable pivote) con los modelos de cultura organizacional (variables asociadas). En contraste no se observa asociación de las variables dirección centralista o participativa, dirección orientada a la producción o a las personas y dirección conservadora o emprendedora con la modalidad de cultura organizacional (ver tabla 11).

La teoría presenta características de las modalidades de cultura organizacional [y en el caso del interés de este trabajo], la modalidad de cultura emprendedora particularmente presenta características como las que a continuación se señalan: disposición al riesgo, dinamismo, creatividad, compromiso con la experimentación, compromiso con la innovación, rapidez de reacción a los cambios en el entorno, generación de cambios en el entorno, oferta de productos nuevos y singulares, promueve el crecimiento con rapidez, concentra la atención en los clientes competidores y fuentes de financiamiento. Se promueve la iniciativa individual, la flexibilidad, la libertad, el crecimiento individual, se promueve que los empleados busquen, creen y desarrollen nuevos productos.

Tabla 11 Asociación de variables (variables pivote-variables asociadas)

Factor	Modalidad de cultura organizacional
Dirección centralista o participativa	NO χ^2 calculada = 0.318 χ^2 tablas = 5.991 C = 0.054; C max = 0.816

	P= 0.853 > $\alpha=0.05$
Dirección orientada a la producción o a las personas	NO χ^2 calculada = 3.303 χ^2 tablas = 9.488 C = 0.171 C max = 0.816 P= 0.508 > $\alpha=0.05$
Dirección con disposición o aversión al riesgo	SI χ^2 calculada = 8.385 χ^2 tablas = 5.991 C = 0.266; C max = 0.816 P= 0.015 < $\alpha=0.05$
Dirección conservadora o emprendedora	NO χ^2 calculada = 4.425 χ^2 tablas = 5.991 C = 0.197; C max = 0.816 P= 0.109 > $\alpha=0.05$
Estrategia competitiva	SI χ^2 calculada = 10.729 χ^2 tablas = 9.488 C = 0.298; C max = 0.816 P= 0.030 < $\alpha=0.05$

Fuente: Construcción propia con los datos producto del levantamiento de campo, procesados en SPSS

Nomenclatura:

NO, inexistente relación significativa entre las variables pivote y las variables asociadas

SI, existe relación significativa entre las variables pivote y las variables asociadas

Tabla 12. Características observadas en la Pymes de la muestra

Factor	% de empresas de la muestra
Oportunidad de la información sobre los mercados	64.5% alta 24.5% media 10.9% baja
Oportunidad de la información sobre la competencia	62.7% alta 27.3% media

	10.0 % baja
Oportunidad de la información sobre productos sustitutos	70.9 % alta 18.2% media 10.9% baja
Oportunidad de la información financiera	68.2 % alta 24.5% media 7.3% baja
Plan de carrera para el trabajador	33.6% si dispone de un plan 66.4% no dispone de un plan
Nivel de participación para el trabajador	9.1% alta participación 80.0 % media participación 10.9% baja participación
Competencia clave de la empresa	70.9% no posee una competencia clave
Conocimiento específico diferencial	98.2% no posee un conocimientos específico
Producto de diseño y manufactura original	17.3% si dispone de un producto original 82.7% no dispone de un producto original
Nuevos mercados de nuevas tecnologías	100% no tiene nuevos mercados

Fuente: Construcción propia con los datos producto del levantamiento de campo, procesados en SPSS

Conclusiones

Como se mencionó en apartados precedentes, regularmente se percibe la cultura emprendedora como elemento impulsor del desarrollo económico, que contribuye a la generación de empresas competitivas y a la creación de empleo de calidad. Se asume que la cultura emprendedora consiste en identificar oportunidades y reunir recursos para transformarlos en una empresa. También, la cultura emprendedora supone querer desarrollar capacidades de cambio, experimentar con las ideas propias y reaccionar con mayor apertura y flexibilidad. La cultura emprendedora supone saber lanzar nuevos proyectos con autonomía, capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas. También supone llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

Sin embargo, para el caso de este trabajo, se contemplo a la cultura emprendedora como una modalidad de cultura organizacional (burocrática, de clan, de mercado, cultura emprendedora) y la dirección o gerencia de las Pymes debe de tener presente que en el caso de la muestra [de este trabajo] no se observo asociación estadística significativa de las variables dirección centralista o

participativa, dirección orientada a la producción o a las personas y dirección conservadora o emprendedora con la modalidad de cultura organizacional. Sin embargo, si se encontró asociación estadística significativa entre las variables dirección con disposición o aversión al riesgo y estrategia competitiva practicada con los modelos de cultura organizacional.

Por consiguiente, como modalidad de cultura organizacional el director o gerente debe buscar integrar o desarrollar la característica y factores para que una empresa pueda transitar de una cultura organizacional burocrática, o de clan, o de mercado, hacia una cultura emprendedora. Este gerente debe de generar las condiciones propicias en su empresa para integrar o desarrollar las características señaladas, como son: disposición al riesgo, dinamismo, creatividad, compromiso con la experimentación, compromiso con la innovación, rapidez de reacción a los cambios en el entorno, generación de cambios en el entorno, oferta de productos nuevos y singulares, promover el crecimiento con rapidez, concentrar la atención en los clientes competidores y fuentes de financiamiento, promover la iniciativa individual, la flexibilidad, la libertad, el crecimiento individual y promover que los directivos y trabajadores busquen, creen y desarrollen nuevos productos; todo esto con miras a lograr el compromiso de ganar en el «ambiente competitivo» (Koontz, Weihrich, Cannice, 2008). Y la gerencia o dirección de la Pymes debe de tener en mente que el «ambiente competitivo» se localiza en cualquier coordenada del orbe en la que se ubique un bloque económico integrado (Kerin, Berkowitz, Hartley, Rudelius, 2004).

REFERENCIAS

- Certo, S. (2001) *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall
- Hellriegel, D., Jackson S. y Slocum Jr. J. (2002) *Administración*. México: Thomson
- Hertz, N. (2002). *El poder en la sombra*. Argentina: Planeta.
- Kerin, R. E. Berkowitz, S. Hartley, W. Rudelis (2003). *Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich H. (2003) *Administración. Una perspectiva global*, México: McGraw-Hill
- Levin, R. y Rubin, D. (1996) *Estadística para administradores*. México; Pearson, Prentice-Hall
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración*. México: Pearson, Prentice-Hall
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2006) *Administración*. México: Pearson, Prentice-Hall
- Weiers, R. (2006) *Introducción a la estadística para negocios*. México; Thomson
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2007) *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson-Prentice-Hall
- Weick, K. (1979). *Social psychology of organizing*. USA: Addison Wesley.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

Medina, M. (2006). Los equipos multiculturales en la empresa multinacional. Recuperado de <http://eumed.net/tesis/2006/mpmb/1a.htm>

Reyes, G. (2002). Los nuevos paradigmas de la Cooperación Internacional. *Capítulos*, SELA. Recuperado de <http://www.sela.org>