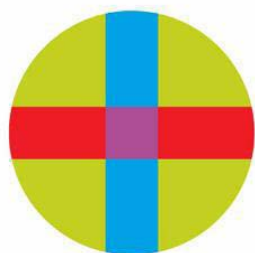


UNIVERSIDAD CEU SAN PABLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



CEU

*Universidad
San Pablo*

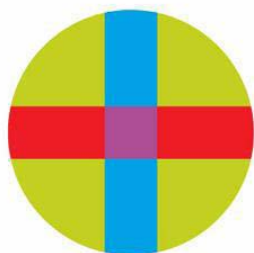
TESIS DOCTORAL

**EL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN LAS PYME DESDE LA PERSPECTIVA
DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Realizada por: Juan Alejandro Cortés Ramírez.

Director: Dra. Doña Cristina Elorza Aranzabal

Madrid, Noviembre de 2014.



CEU

*Universidad
San Pablo*

**UNIVERSIDAD SAN PABLO CEU
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: LA
EMPRESA EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CONDUCENTE A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE DOCTOR**

**EL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN LAS PYME DESDE LA PERSPECTIVA
DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Doctorando: Juan Alejandro Cortés Ramírez

Director: Dra. Doña Cristina Elorza Aranzabal

Madrid, Noviembre de 2014

AGRADECIMIENTOS.

Alguna vez alguien me dijo “realizar una tesis doctoral significa estar solo”, en parte esa persona tiene razón, las largas jornadas en biblioteca, las horas nocturnas, los encierros de escritura y análisis pueden darle sentido a la soledad. No obstante, uno no está solo en el universo, ha necesitado de la ayuda de otros para llegar a donde se ha llegado, es así que en primer lugar agradezco la vida otorgada por Dios en la forma material de mis padres, Beatriz y César, quien más que nadie son el ejemplo de la moral y la tenacidad del trabajo sin importar los obstáculos. Nunca podré recompensarles todo lo que han hecho por mí.

Debo extender estos agradecimientos a mi familia más próxima, a mis hermanos, tíos, tías, primos y primas, a mi abuela Celmira quien ha vivido lo suficiente para verme terminar esta tesis. Agradezco de igual forma a mis amigos más próximos.

En el terreno académico mis agradecimientos van destinados a las directivas de la Universidad Pontificia Bolivariana, quienes creyeron en mí desde el inicio, a la Dra. Gabriela Torres en especial y a mis compañeros del grupo de investigación Estudios Empresariales; de igual forma agradezco a mis compañeros y colegas de la facultad de administración en particular a la profesora y amiga Claudia Patricia Vélez Zapata; debo agradecer especialmente a los compañeros del grupo de investigación en Justicia Social, con deferencia al profesor Fernando Peñaranda Ph.D., quienes me han aconsejado sabiamente en la interdisciplinariedad y la ética investigativa. Agradezco igualmente a mi amigo y colega profesor Al Rosenbloom Ph.D., cuyos consejos e ideas han abierto el espectro del conocimiento organizacional.

Muy especialmente agradezco a los empresarios Julio César del Valle de la empresa Dotamos, y a Elizabeth Restrepo, Sandra Palacio y Andrés Gómez, de la empresa Eliansa, quienes me abrieron las puertas de sus empresas sin las cuales esta tesis no habría sido posible.

En mi segundo hogar académico, la Universidad San Pablo CEU en Madrid, extendiendo mis agradecimientos al Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Dr. D. Ricardo Palomo Zurdo, por toda su ayuda en los momentos en que mi tesis tuvo algún impase administrativo. Mi más profundo sentimiento de

gratitud hacia los profesores Dr. D. Juan Manuel González Tudela, quien encarriló el amor hacia el estudio y la investigación de las PYME y a quién considero mi amigo, de él no solo aprendí la importancia del trabajo y rigor académico en estas empresas, también aprendí su ejemplo, su rectitud y rigor académico; y a la profesora Dra. Dña Cristina Elorza Aranzabal quien con ánimo ha dirigido el último tramo de la tesis con inteligencia y rigor.

Dedico muy especialmente esta tesis a la memoria de mi maestro el Profesor Dr. D. Antonio Sáinz Fuertes, quien contribuyó con sus consejos y recomendaciones a darle forma a esta tesis mientras fue su director. Dios lo guarde en su gloria.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	22
1.3.1. Objetivo general de la investigación.....	22
1.3.2. Objetivos específicos de la investigación.	22
1.3.2.1. Primer objetivo específico.	22
1.3.2.2. Segundo objetivo específico.....	22
1.3.2.3. Tercer objetivo específico.	23
1.3.2.4. Cuarto objetivo específico.....	23
1.3.2.5. Quinto objetivo específico.	23
2. INVESTIGACIONES PREVIAS SOBRE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA PYME.....	24
2.1. ANTECEDENTES.....	25
2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYME EN RELACIÓN AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	26
2.3. LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INVESTIGACIONES EN PYME.	35
2.4. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYME EN FUNCIÓN DE LAS CAPACIDADES Y RECURSOS ORGANIZACIONALES.....	40
2.5. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYME EN FUNCIÓN DE LOS CAMBIOS DEL ENTORNO.	42
2.6. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LOS ASUNTOS DE ORDEN CULTURAL Y HUMANO EN LA PYME.	46
2.7. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN LA PYME.	47
2.8. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS PYME.....	53

2.9.	EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN FUNCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME.	56
2.10.	CRÍTICAS Y ADVERTENCIAS AL ESTUDIO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYME.	62
2.11.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.	66
3.	LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - PYME.	68
3.1.	DEFINICIÓN DE LA PYME.	69
3.2.	CARACTERÍSTICAS DE LAS PYME.	71
3.2.1.	Características visibles de la PYME	73
3.2.2.	Características no visibles de las PYME.	75
3.3.	CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO DE LA PYME.	82
3.3.1.	El empresario de la PYME, una aproximación desde la economía.	82
3.3.2.	El empresario de la PYME, una aproximación desde los estudios administrativos y organizacionales.	87
3.3.2.1.	Taxonomía de las teorías que estudian la figura del emprendedor.	93
3.3.2.2.	Taxonomía del emprendedor de la PYME.	95
3.3.2.3.	Taxonomía del empresario de la PYME.	96
3.4.	PYME Y REDES.	100
3.5.	PYME Y COMPETITIVIDAD.	102
3.6.	LA PYME Y SU ESTUDIO.	104
3.6.1.	Críticas a los enfoques tradicionales de estudio de la PYME.	105
3.6.2.	Aproximaciones metodológicas usadas en las investigaciones.	107
3.6.3.	Recomendaciones desde la teoría para la investigación del trabajo administrativo en PYME.	109
3.7.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.	111
4.	EL TRABAJO ADMINISTRATIVO.	114
4.1.	EL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN HENRI FAYOL.	115
4.2.	EL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN CHESTER BARNARD.	117
4.3.	EL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN HENRY MINTZBERG.	122

4.4.	POSICIÓN CRÍTICA A LOS ESTUDIOS CLÁSICOS SOBRE EL TRABAJO ADMINISTRATIVO.....	129
4.5.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	138
5.	EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	141
5.1.	EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LAS TEORÍAS DEL APRENDIZAJE HUMANO.....	144
5.2.	LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (A.O.).....	151
5.3.	MODELOS PARA EL APRENDIZAJE O-I Y O-II.....	153
5.3.1.	Modelo para el aprendizaje O-I.....	154
5.3.2.	Modelo para el aprendizaje O-II.....	158
5.4.	BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	162
5.5.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	169
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	171
6.1.	MARCO DE CONTEXTO DE LA PYME EN COLOMBIA.....	172
6.1.1.	El conglomerado Textil/Confección, Diseño y Moda de la Ciudad de Medellín, Colombia.....	178
6.2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	180
6.3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	181
6.3.1.	Método Inductivo/Cualitativo.....	183
6.3.1.1.	Instrumentos de recogida de la información: entrevista en profundidad y observación estructurada.....	186
6.3.1.2.	Trabajo de campo.....	193
6.3.2.	Método Deductivo/Cuantitativo.....	194
6.3.2.1.	Proposición (P).....	196
6.3.2.2.	Conceptos teóricos asociados a la proposición general (P).....	196
6.3.2.3.	Primer conjunto de variables CV1– Variables de orden interno.....	198
6.3.2.4.	Segundo conjunto de variables CV2– Variables de orden externo.....	201
6.3.2.5.	Hipótesis 1.....	203
6.3.2.6.	Hipótesis 2.....	203

6.3.2.7.	Hipótesis 3.....	203
6.3.2.8.	Hipótesis 4.....	203
7.	RESULTADOS DEL MÉTODO INDUCTIVO/CUALITATIVO.....	205
7.1.	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	206
7.2.	ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA.....	213
8.	RESULTADOS DEL MÉTODO DEDUCTIVO/CUANTITATIVO.....	250
8.1.	ANÁLISIS UNIVARIADO (FRECUENCIAS).....	252
8.2.	ANÁLISIS BIVARIADO EN RELACIÓN AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	259
8.2.1.	Análisis bivariado en relación a la antigüedad de la empresa.	262
8.3.	ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.	263
8.4.	DEFINICIÓN DE ESCALAS DE ESFUERZO Y MODELOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	278
8.5.	REGRESIÓN LOGÍSTICA MULTINOMIAL.	316
8.5.1.	Modelo Logit para respuestas nominales.....	319
8.5.2.	Modelo Logit para respuestas nominales de la presente encuesta.	320
8.6.	REGRESIONES.....	326
9.	CONCLUSIONES.....	347
9.1.	CONSIDERACIONES FINALES.....	348
9.2.	CONCLUSIONES.....	350
9.3.	LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	360
9.4.	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	361
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	363
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	364
11.	ÍNDICE DE CUADROS.....	385
12.	ÍNDICE DE FIGURAS.....	387
13.	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	389
14.	ÍNDICE DE TABLAS.	391
15.	ANEXOS.....	394

ANEXO 1: CUESTIONARIO.....	395
ANEXO 2: TABLA DICCIONARIO: DEFINICIÓN DE VARIABLES Y ESCALA.	397
ANEXO 3: CATEGORÍAS, CÓDIGOS Y UNIDADES DE REGISTRO.....	401

“Lo que nos permite comprender la posibilidad de aprender es pues este movimiento espiral. Aprender no es únicamente reconocer aquello que, de una forma virtual, ya era conocido. No es únicamente transformar lo desconocido en conocimiento. Es la conjunción del reconocimiento y el descubrimiento. Aprender comporta la unión de lo conocido y lo desconocido”. Edgar Morin

1.INTRODUCCIÓN.

1.1. INTRODUCCIÓN.

La cita con la que comienza esta tesis del filósofo francés Edgar Morin, es precisa y calza perfectamente con lo que en más de 400 páginas se demuestra en relación con el trabajo administrativo del empresario de las micro, pequeña y mediana empresa (en adelante la PYME) y el aprendizaje organizacional. Trabajo que se ha realizado en el conglomerado empresarial denominado “Textil/Confección, diseño y moda”, de la ciudad de Medellín, Colombia, debido a su importancia histórica en la economía de la región de Antioquia (de la cual Medellín es su capital) y del país.

El profesor Peter Senge¹ cita un artículo de la revista Fortune en donde, el antes ejecutivo de planificación de Royal Dutch/Shell, declara que las organizaciones más exitosas serán aquellas denominadas “organizaciones que aprenden”. Bien, más de dos décadas han pasado desde aquella declaración y la evidencia muestra que los empleados del conocimiento, la innovación, los avances tecnológicos, el capital intelectual y la gestión del conocimiento, son hoy una realidad ineludible tanto en la teoría organizacional como en la práctica administrativa. Gary Hamel y C.K. Prahalad² consideran que dentro de los elementos que caracterizan la realización estratégica de las empresas se encuentra la acumulación de recursos vía minería de aprendizaje sustentado en la experiencia, en otras palabras, es sacar provecho de las experiencias y situaciones que se viven en la organización constantemente para acumular aprendizaje que permite exaltar los procesos innovadores e inscribir en su estructura los elementos que garanticen que el conocimiento se quede al interior y no se aleje los empleados cuando se van de ella.

Desde que el énfasis en la administración de empresas ha estado virando hacia asuntos relacionados con las personas, distintos temas y áreas de investigación han emergido en respuesta a una necesidad reinante y a un clamor generalizado: la humanización de la administración. Es así como el interés por estudiar los

1 SENGE, P. (2004). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.

2 HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994). Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow. United States of America: Harvard Business School Press.

temas del comportamiento humano y su extrapolación a los equipos de trabajo y la organización, el creciente auge de la responsabilidad social empresarial, las investigaciones que vinculan el ejercicio del poder, la autoridad, el liderazgo, los procesos cognitivos asociados a los procesos de toma de decisiones, el desarrollo organizacional, la cultura como sello de identidad organizacional, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en relación con los elementos que permiten ampliar el espectro competitivo de las empresas; han dado un nuevo sentido a la gestión y al papel del gestor.

El aprendizaje organizacional entonces se vincula a esos elementos antes visibles en la dirección de empresas y que hoy son indivisibles del trabajo administrativo. No obstante y aunque organizaciones de amplio reconocimiento internacional vinculen y promuevan el aprendizaje como fuente de su ventaja competitiva, aún el terreno en los contextos latinoamericanos está inexplorado.

Y si a lo anterior se le vincula el hecho de que la tradición investigativa ha estado en mayor parte orientada hacia la gran empresa entonces ¿de qué forma PYME presenta sus procesos de aprendizaje y cómo estos están vinculados a su competitividad?

No se discute la importancia de la PYME en la economía de un país, esto ha sido suficientemente documentado y estudiado, lo que se ha puesto en discusión en la presente tesis ha sido la forma en la cual se presentan y estructuran los procesos de aprendizaje en la figura del empresario de la PYME, desde el trabajo administrativo. Esta tesis es importante toda vez que los efectos globalizadores del conocimiento han conectado las comunidades mundiales y la propiedad sobre los bienes tradicionales de producción no asegura una ventaja competitiva como sí lo hace la generación y renovación del conocimiento.

La presente tesis ha sido estructurada en nueve capítulos los cuales se presentan brevemente con el fin de establecer el panorama entero.

El capítulo uno comprende la introducción, el planteamiento del problema y los objetivos, tanto el general como los específicos.

El capítulo dos presenta el estado de las investigaciones previas sobre el aprendizaje organizacional en las PYME, con esto se pretende establecer de qué forma la literatura ha tratado estos dos conceptos.

El tercer capítulo trata de la PYME, desde su definición y características, hasta los aspectos relacionados con el empresario desde la mirada de la economía y la teoría administrativa.

El cuarto capítulo se refiere al trabajo administrativo, revisando los clásicos como Fayol, Barnard y Mintzberg, así como las posiciones críticas a las investigaciones sobre el trabajo administrativo y termina con la investigación sobre PYME.

El capítulo número cinco presenta el aprendizaje organizacional, sus principales conceptos y los Modelos para el aprendizaje I y II, finalizando con las barreras que inhiben el aprendizaje en la organización.

El sexto capítulo se refiere al diseño metodológico, desde la concepción del método mixto, la necesidad de seguir un método inductivo/cualitativo y seguir al método deductivo/cuantitativo, el diseño de los instrumentos de recolección de la información.

El séptimo capítulo comprende los resultados y análisis del método inductivo/cualitativo, tomando en cuenta el periodo de observación estructurada y las entrevistas en profundidad realizadas con los empresarios de las dos PYME que accedieron a ser estudiadas para esta fase de la tesis.

El octavo capítulo, presenta los resultados y análisis del método deductivo/cuantitativo. En donde a partir de los resultados del método inductivo/cualitativo y del marco teórico. A partir de una base de datos de 692 empresas se calculó una muestra aleatoria de 84, desde la cual se lograron hacer 81 encuestas efectivas a empresarios vía telefónica. Se definieron dos conjuntos de variables a partir de las cuales se formularon hipótesis alrededor de los modelos para el aprendizaje 1 (M1) y 2 (M2). Las pruebas estadísticas usadas incluyeron la estadística descriptiva, el análisis univariado y bi-variado, el análisis de conglomerados del cual se eligieron siete posibilidades de conglomerados, de igual manera se realizaron análisis de simulación de respuestas de

equiprobabilidad para los dos conjuntos de variables (CV1 y CV2) y a partir de estos se realizaron regresiones multinomiales que derivaron en la definición de un modelo regresor que explica .

Los anteriores análisis generaron un modelo emergente, denominado M3, que desafía la teoría tradicional del aprendizaje organizacional, en donde para poder llegar al M2 (ideal) había que superar las barreras que se presentan en M1. Este modelo emergente M3, es el más representativo por parte de los empresarios de las PYME manufactureras del sector Textil/Confección, Diseño y Moda de la ciudad de Medellín, Colombia.

Los capítulos siguientes presentan en su orden, las conclusiones, las referencias bibliográficas, índices de cuadros, figuras, gráficos y los anexos.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Emprender una investigación, más una tesis doctoral, en el campo del comportamiento organizacional, implica aceptar un desafío inmerso la complejidad que caracteriza nuestra sociedad actual, como los cambios tecnológicos, la apertura de mercados, los efectos globalizadores, las nuevas tendencias como la gestión de la información y del conocimiento, entre otras.

Como lo afirma Henry Mintzberg, esta es una sociedad de organizaciones³, requerimos de ellas para todos los asuntos de nuestra vida, desde un hospital para atender nuestro nacimiento, hasta la funeraria que realiza nuestras exequias en el momento de la muerte. Así entonces el universo de las organizaciones, que requieren ser administradas, adquiere dimensiones, niveles, contenidos y problemas que saltan de las generalidades administrativas dadas un siglo atrás, cuando los problemas de eficiencia y productividad comandaban la necesidad científica en este terreno, hasta las particularidades imbricadas en contextos locales, regionales y nacionales, que implica no solo tratar con los mismos problemas organizativos de antes sino comprender las consecuencias sociales de la acción administrativa; añadiendo así nuevos matices problemáticos que congregan la mirada interdisciplinar, en este caso de las ciencias sociales.

El avance tecnológico y la globalización han traído cambios en las formas de comunicarse, en la identidad y las instituciones modernas⁴, y en consecuencia, cambios en las organizaciones, en su administración y en el comportamiento administrativo.

Las pequeñas y medianas empresas (en adelante PYME) no son ni causa ni efecto en este panorama global; son agentes sociales que se mueven al compás del cambio político, social, económico y cultural. Su importancia en estos campos no se pone en discusión, aunque se demanda una mayor masa investigativa que contribuya a la comprensión de sus formas organizativas, esto debido a presupuestos de la organización industrial ya demostrados en los años sesenta

3 MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on Management - Inside Our Strange World of Organizations*. San Francisco: Free Press.

4 Sobre la forma en que se han presentado estos cambios en la sociedad, véase el trabajo del sociólogo español Manuel Castells en sus textos "La era de la Información, Vol I, II y III". Más adelante citada en esta tesis doctoral.

por Joan Woodward quien afirma que “la correlación entre tecnología y la organización de la empresa no es de causa a efecto y que no hay sin embargo relación entre éxito empresarial y la aplicación de las teorías organizativas, pues los mismos principios pueden producir resultados diversos en circunstancias diversas”⁵.

En esta globalización socio-económica, donde el conocimiento tiene un asiento importante en la generación de ventaja competitiva y la sostenibilidad organizacional, el aprendizaje tiene un papel fundamental, al ser el proceso mediante el cual se produce nuevo conocimiento. De esta forma la velocidad del cambio, de los productos, el ascenso de los servicios y la especulación financiera, implica sin lugar a dudas, que la creatividad, la innovación, el uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs) proveen los recursos para activar las capacidades de aprendizaje individual, grupal y organizacional de tal forma que insertarse en el cambio implique desarrollar dichas capacidades y administrar el conocimiento.

Si bien el paisaje ha cambiado, los problemas de la administración de hoy son otros, así como las necesidades de las personas y las formas de satisfacerlas por parte de las organizaciones, emergiendo cuestionamientos como los siguientes: ¿qué sucede en las PYME manufactureras de los países en vías de desarrollo, que inexorablemente compiten en la economía global y sin embargo mantienen formas organizativas tradicionales?, ¿cómo hacen frente al cambio tecnológico, social y económico?, ¿de qué forma el empresario logra seguir compitiendo en un mercado volátil y hostil?, ¿Cómo potencializar las capacidades del aprendizaje en la organización?

Los autores pioneros en el campo del aprendizaje organizacional como los Profesores Chris Argyris y Donald Schön, proponen que la reflexión sobre la acción administrativa es la base para el aprendizaje significativo y en

⁵ Esta cita corresponde al trabajo de Joan Woodward de 1965, comentado por CASTILLO, J.J. (2000). La sociología del trabajo hoy: La genealogía de un paradigma. En: de la GARZA TOLEDO, E. (coord.) (2002). Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. México D.F.: Fondo de Cultura Económica. p. 48.

consecuencia algunos de sus métodos propuestos se basan en la pausa y la reflexión del desempeño del administrador⁶.

Si bien se destaca el aprendizaje como un proceso que permite producir conocimiento necesario y útil para las organizaciones⁷, es claro que la teoría pionera, y aún vigente, ha sido desarrollada principalmente a partir del estudio de la gran empresa⁸ y no ha tomado en cuenta las particularidades de las PYME, esto además puede comprobarse por las publicaciones realizadas en las últimas décadas.

Estas organizaciones, en especial las manufactureras, carecen de los recursos necesarios o de una estructura lo suficientemente sólida como para competir a gran escala y sin embargo parecen competir y sostenerse en un mercado local o regional, tal vez sin seguir métodos, modelos o sin tener acceso a tecnología de última generación. En tales condiciones el aprendizaje parece tener mayor presión para los individuos pues de la sostenibilidad y competitividad de la PYME, depende su trabajo.

También es sabido que el empresario de la pequeña empresa se lamenta con frecuencia de no tener tiempo para nada más excepto su negocio (y su familia). Siendo esto cierto, ¿cómo puede una organización de este nivel sostenerse en el mercado si, acorde con la teoría, el empresario no genera espacios para la pausa y la reflexión sobre su acción administrativa?

No se niega la importancia de las PYME en la economía de una región⁹, cerca del 99% de las organizaciones empresariales en Colombia son PYME, cifra que es similar a la reportada por la Cámara de Comercio de la ciudad de Medellín, para Julio de 2008, las micro, pequeñas y medianas empresas representaban el 99,5%

6 Véase los trabajos de ARGYRIS y SCHÖN (1974; 1978 y 1996), ARGYRIS (1999; 2004 y 2006) y SCHÖN (1983).

7 Véase ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México D.F.: Pearson Education. y HELLRIEGER, D., y SLOCUM, J. W. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México D.F.: Thomson.

8 Véase CHASTON, I., BADGER, B., y SADLER-SMITH, E. (2001). Organizational Learning: an empirical assessment of process in Small U.K. Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 139 - 151.; HUTCHINSON, V., y QUINTAS, P. (2008). Do SMEs do Knowledge Management?: Or Simply Manage what they know? *International Small Business Journal*, 26(2), 131 - 154. y ILES, P., y YOLLES, M. (2002). Across the great divide: HRD, technology translation, and knowledge migration in bridging the knowledge gap between SMEs and Universities. *Human Resource Development International*, 5(1), 23 - 53.

9 GONZÁLEZ-TUDELA, J. M. (Enero 2007). Europa Necesita a las Pequeñas y Medianas Empresas. *Nueva Empresa*, 46 - 47.

del total de empresas de la ciudad¹⁰, siendo las empresas del conglomerado definido como textil/confección, diseño y moda, el más representativo con una participación de empresas cercana al 15%.

El empresario de la PYME como eje articulador, parece tener un papel fundamental en el aprendizaje y la orientación de éste en el propósito misional de la organización, en sus logros y fracasos. Lo que se alcance en aprendizaje nutrirá el inventario de experiencias del empresario lo cual es fundamental para continuar con la administración de su organización.

Este panorama y condiciones a las cuales se encuentra expuesta las PYME presentan una paradoja singular: algunas PYME manufactureras del conglomerado textil y confección, se han sostenido durante 10, 15 o 20 años en un mercado altamente volátil; ¿se puede afirmar bajo la óptica teórica que no ha sido esto producto de un aprendizaje significativo?, y si lo fuera, ¿en qué condiciones es este aprendizaje significativo para la administración de una PYME manufacturera? y ¿Qué tipo de barreras impiden que se presente este aprendizaje?

Teniendo en cuenta lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se configura el trabajo administrativo de la PYME manufacturera del sector textil/confecciones desde la perspectiva del aprendizaje organizacional?

Para dar respuesta a esta pregunta se abordarán los siguientes ejes temáticos:

- Investigaciones previas sobre el aprendizaje organizacional y la PYME.
- Caracterización de la PYME y del trabajo administrativo.
- El aprendizaje organizacional.

Una vez desarrollado este marco teórico de trabajo, se procede a realizar el diseño metodológico que permitirá recoger la información necesaria para analizarla en función de la pregunta de investigación y permitir así una conceptualización sobre la forma que toma el aprendizaje organizacional en las

10 CÁMARA-DE-COMERCIO-DE-MEDELLÍN. (Comunicación Personal Julio 30 de 2008). Número de Empresas. Medellín.

PYME manufactureras con trayectoria superior a diez años en el sector textil/confección de la ciudad de Medellín, Colombia.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Objetivo general de la investigación.

Explicar las razones que permitan relacionar el trabajo administrativo en las PYME y la teoría del aprendizaje organizacional, con el fin de generar una conceptualización que consulte elementos provenientes de la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos que contribuya al conocimiento teórico y práctico de estas unidades empresariales en el sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, Colombia.

1.3.2. Objetivos específicos de la investigación.

1.3.2.1. Primer objetivo específico.

Elaborar el análisis de tipo teórico que permita definir las categorías y deducir las variables en función de establecer la relación entre los conceptos Trabajo Administrativo en la PYME y Aprendizaje Organizacional.

1.3.2.2. Segundo objetivo específico.

Realizar la contrastación empírica de tal forma que la información recogida asegure un análisis cualitativo y cuantitativo con lo cual avanzar en la explicación de la relación entre los conceptos Trabajo Administrativo en la PYME y Aprendizaje Organizacional.

1.3.2.3. Tercer objetivo específico.

Definir las categorías y los instrumentos que permitan recopilar la información desde un método cualitativo, en relación con el trabajo administrativo y el aprendizaje organizacional en las PYME del sector Textil/Confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, Colombia.

1.3.2.4. Cuarto objetivo específico.

Definir las variables, hipótesis y los instrumentos que permitan recoger la información desde un método cuantitativo, en relación con el trabajo administrativo y el aprendizaje organizacional en las PYME del sector Textil/Confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, Colombia.

1.3.2.5. Quinto objetivo específico.

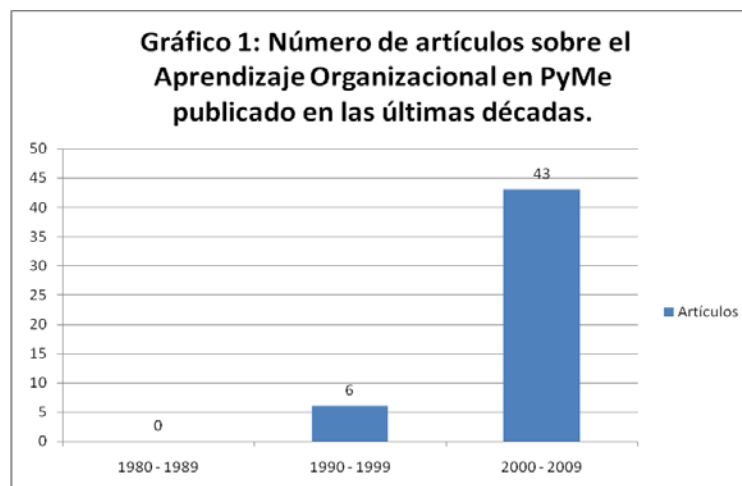
Definir el modelo estadístico que de cuenta del trabajo administrativo de los empresarios de las PYME del sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, desde el punto de vista del Aprendizaje Organizacional.

2.INVESTIGACIONES PREVIAS SOBRE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA PYME.

2.1. ANTECEDENTES.

Este capítulo reseña las investigaciones publicadas en revistas académicas y científicas disponibles en diferentes bases de datos a nivel mundial, que vinculan los términos de interés para esta investigación: aprendizaje organizacional y PYME.

De acuerdo con Salkind, las revistas académicas y científicas “son la más importante y valiosa fuente primaria de información sobre un tema, desde que ellos representan el vínculo más directo entre el investigador, el trabajo de otros investigadores y los propios intereses”¹¹, en consecuencia con esta apreciación, el gráfico 1 presenta el número de artículos publicados en las últimas tres décadas:



Fuente: Bases de datos *Academic Search Premier*, *Business Source Premier*; *Communication & Mass Media Complete*; *Fuente Académica*; *Health Source - Consumer Edition*; *Health Source: Nursing/Academic Edition*; *Legal Collection*; *Library*; *Information Science & Technology Abstracts*; *MasterFILE Premier*; *MedicLatina*; *Newspaper Source*; *Psychology and Behavioral Sciences Collection*; *Regional Business News*; *Religion and Philosophy Collection*; *GreenFILE*; *SAGE Publications*, y *elaboración propia*, Enero 29 de 2010¹².

11 SALKIND, N. J. (2000). *Exploring Research* (4 ed.). New Jersey: Prentice Hall. p 58

12 Período de búsqueda: entre Marzo 30 de 2009 y Diciembre 24 de 2009 usando los descriptores: Aprendizaje Organizacional (*Organizational Learning*, su término en inglés) y PYME (*SME*, su término en inglés). Bases de datos consultadas: *Academic Search Premier*, *Business Source Premier*; *Communication & Mass Media Complete*; *Fuente Académica*; *Health Source - Consumer Edition*; *Health Source: Nursing/Academic Edition*; *Legal Collection*; *Library*; *Information Science & Technology Abstracts*; *MasterFILE Premier*; *MedicLatina*;

El gráfico revela un reciente interés no superior a 20 años, sobre el tema, convirtiéndolo en un campo joven de investigación. Los artículos recuperados fueron estudiados y a partir de sus contribuciones y hallazgos, se estructura el presente capítulo en nueve apartados que señalan las principales características de la relación entre aprendizaje organizacional y las PYME.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYME EN RELACIÓN AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

En las diversas investigaciones publicadas acerca del aprendizaje organizacional, las PYME son caracterizadas o definidas de manera implícita como lo opuesto a la gran empresa, sin embargo, trabajos como el de la Profesora Birdthistle parten de la definición de la Comisión Europea en donde las “microempresas emplean menos de 10 empleados y tienen un retorno y/o un balance anual no excediendo los dos millones de euros. Las pequeñas empresas emplean menos de 50 personas y tienen un retorno y/o un balance anual no excediendo los diez millones de euros. Las medianas empresas emplean menos de 250 personas y tienen un retorno y/o un balance anual no excediendo los cuarenta y tres millones de euros”¹³.

Las investigaciones revisadas no dan cuenta de un marco de regulación en la definición de las PYME, al parecer este aspecto se da por descontado en el conocimiento general y su existencia o no, poco afecta el aprendizaje organizacional. Sobre este aspecto los Profesores Pedon y Schmidt en su investigación afirman que las características organizacionales de las PYME “las conducirán más naturalmente, a la vez, en la puesta en marcha de prácticas de

Newspaper Source; Psychology and Behavioral Sciences Collection; Regional Business News; Religion and Philosophy Collection; GreenFILE; SAGE Publications. Procedimiento: Búsqueda avanzada simultánea en las 15 bases de datos ingresando los dos descriptores mencionados unidos con el operador booleano “and” de tal forma que recupere los artículos que contengan como palabras clave *Organizational Learning y SME.*

13 BIRDTHISTLE, N. (2008). Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. *Learning Organization*, 15(5), 421 - 436. p. 423.

aprendizaje y al surgimiento de un aprendizaje organizacional”¹⁴. Según estos autores, el tamaño facilita que el aprendizaje organizacional emerja, sin embargo los resultados reportados en su tesis doctoral por la Profesora Naomi Birdthistle acerca de las PYME familiares en Irlanda, sugieren que de las tres categorías: micro, pequeña y mediana, las microempresas familiares son las que demuestran poca o ninguna orientación hacia el aprendizaje, en tanto las pequeñas y medianas sí lo hacen¹⁵. “Los hallazgos sugieren que mientras más pequeña sea la empresa familiar, es más alta la probabilidad de que no sea una organización que aprende”¹⁶, concluye la profesora Birdthistle en un trabajo previo con la profesora Fleming, que las PYME no alcanzan a desplegar todas las características consignadas en la teoría del aprendizaje organizacional, pero sí algunas de ellas¹⁷.

Así entonces podría decirse que si bien el tamaño facilita el aprendizaje organizacional, también se debe tener en cuenta que organizaciones muy pequeñas siguen dependiendo del empresario para su desempeño lo cual puede limitar la posibilidad a las demás personas de aportar en la creación de nuevo conocimiento para la solución de los problemas de la organización, en consecuencia no habría posibilidades para un verdadero aprendizaje organizacional y todo lo que se aprende estará necesariamente bajo el control y la orientación del empresario.

En las diferentes investigaciones publicadas, los autores han buscado establecer la relación y efecto que tiene el aprendizaje (visto desde la teoría del aprendizaje organizacional) en la actividad de las PYME, es decir, que el aprendizaje que se genera allí moldea y establece características que definen el tamaño de la empresa, en otras palabras, las particularidades de las PYME hacen que ciertos

14 PEDON, A., y SCHMIDT, G. (2002). L'apprentissage organisationnel en PME: réalité et déterminants. , 22. Retrieved Abril 13 de 2009, from <<http://gregoriae.univ-paris1.fr/protect/cahier/2002-03.pdf>> p. 4.

15 BIRDTHISTLE, N. (2004). Small Family Businesses as Learning Organisations: An Irish Study. Sin publicar Tesis de doctorado University of Limerick, Limerick.

16 BIRDTHISTLE. Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. P. 444

17 BIRDTHISTLE, N., y FLEMING, P. (2005). Creating a learning organisation within the family business: an Irish perspective. *Journal of European Industrial Training*, 29(9), 730 - 750.

elementos de la teoría del aprendizaje organizacional estén presentes o ausentes y aparentemente se toma esta condición como adecuada y cierta.

Algunas de las características que definen el aprendizaje organizacional en las PYME, las describen los autores Pedon y Schmidt como hallazgos de su investigación, siendo estas¹⁸:

- Limitaciones para poder aplicar un modelo de A.O. en PYME.
- Las prácticas de A.O. están poco desarrolladas globalmente.
- Las que existen son ejecutadas sin referencia explícita al aprendizaje y no conducen siempre a la generación del aprendizaje organizacional.

Lo anterior sugiere que otras aproximaciones del aprendizaje en la organización deben ser tenidas en cuenta y que lo hecho hasta el momento corresponde en gran medida a una extrapolación de lo hallado en la gran empresa y replicado en la pequeña, así lo establecen los profesores Hutchinson y Quintas en una investigación publicada en el año 2008, donde coligen que prolifera en la literatura estudios sobre el aprendizaje y la gestión del conocimiento en grandes empresas, pero en contraste, existe poca investigación sobre las prácticas de conocimiento de las PYME¹⁹.

A la misma conclusión habían llegado los profesores Chaston, Badger y Sadler-Smith en su investigación del año 2001 cuando aseveran que “el aprendizaje organizacional está siendo altamente mencionado en la literatura como un mecanismo para la asistencia en la supervivencia de pequeñas firmas. Existe, sin embargo, limitada evidencia empírica para validar los beneficios aclamados por el concepto”²⁰.

Estos mismos autores consideran que ha sido sorpresivo encontrar “muy poca atención conceptual y empírica en la literatura académica a las relaciones que

18 PEDON, y SCHMIDT. L'apprentissage organisationnel en PME: réalité et déterminants. ,

19 HUTCHINSON, y QUINTAS. Do SMEs do Knowledge Management?: Or Simply Manage what they know?

20 CHASTON, BADGER, y SADLER-SMITH. Organizational Learning: an empirical assessment of process in Small U.K. Manufacturing Firms. P. 139

pueden existir entre el aprendizaje organizacional y la ejecución efectiva de funciones gerenciales claves tales como la gerencia del proceso de mercadeo”²¹. Estas aseveraciones abren un importante camino hacia la investigación en este campo del comportamiento organizacional.

Un aspecto atrayente en las investigaciones publicadas es el énfasis en la capacidad potencial que tiene las PYME de generar mayor flujo de aprendizaje a través de su proximidad con el cliente, así lo manifiestan los autores Slater y Narven al afirmar que “teóricamente el conocimiento que posee la persona de mercadeo de las PYME de su consumidor base y de sus negocios permite la transacción en términos de la demanda del consumidor individual y las señales desde el mercado para ser percibidas y administradas de una manera rápida y efectiva”²².

Sin embargo, esta conclusión parte de la suposición que en las PYME existe formalmente al menos una persona encargada del proceso de mercadeo, lo cual no siempre es posible afirmarlo de acuerdo a los recursos y capacidades disponibles en ellas para estructurarse a imagen de una gran empresa, si bien como lo afirman Iles y Yolles, los problemas en magnitud no son idénticos entre las PYME y las grandes empresas y desde allí asentarse que los problemas, por ejemplo de recursos humanos, son en escala menores a los que enfrenta la gran empresa, también sugieren en su investigación que aspectos como el tipo de estrategia, el clima y la cultura organizacional, y el entorno facilitan o inhiben los aspectos de innovación y aprendizaje²³, así entonces puede notarse que elementos externos a los cuales están expuestos tanto grandes empresas como PYME, configuran de manera diferente los aspectos internos en cada una de ellas.

21 CHASTON, I., BADGER, B., y SADLER-SMITH, E. (1999). Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers. *Journal of European Industrial Training*, 23(1), 36 - 43. Véase CHASTON, BADGER & SADLER-SMITH. p. 37.

22 CHOUKE, R., y ARMSTRONG, R. (1998). The Learning Organisation in Small and Medium-Sized Enterprises: A destination Journey? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(2), 129 - 140. p. 137.

23 ILES, y YOLLES. Across the great divide: HRD, technology translation, and knowledge migration in bridging the knowledge gap between SMEs and Universities. P. 32.

Dado lo anterior, el llamado a una mayor atención por parte las PYME a las prácticas de gerencia de la calidad total que hacen los autores Martínez Costa y Jiménez Jiménez en su investigación, puede quedar desvirtuada, pues si bien los autores consideran que estas prácticas proveen un potencial alto en la generación de nuevo conocimiento vía aprendizaje organizacional²⁴, también es cierto que las PYME requerirán invertir en ellas y adecuar sus estructuras para tal cambio, lo cual plantea el interrogante de ¿cuántas estarían en capacidad de hacerlo?.

Estos elementos internos y externos establecen un escenario de aprendizaje y posibilita plantear rutas de acción hacia objetivos de sostenibilidad y crecimiento. El trabajo de los autores Jones y MacPherson demuestra que “las PYME orientadas hacia el crecimiento indica que los sistemas de adquisición y diseminación de conocimiento son más importantes para la renovación estratégica que la orientación estratégica de la firma o el entorno turbulento en sí”²⁵, lo que puede inferirse que la forma en la cual se transmite el conocimiento aprendido es un percutor más potente que las declaraciones misionales o estratégicas en este tipo de empresas. Siguiendo una línea similar, el trabajo de los profesores Spicer y Sadler-Smith, sustentándose en el Bell, Crick y Young, identifican, entre las PYME manufactureras aquellas “intensivas en conocimiento” y las “tradicionales”, concluyendo que las firmas tradicionales son precavidas, tienen una mirada hacia el interior incremental, mientras que “las firmas intensivas en conocimiento son más propensas a enganchar trabajadores en tareas que son más complejas y por lo tanto, con aprendizaje más involucrado e interesante. La naturaleza de la firma, en este aspecto, puede por lo tanto ser un conductor clave de su aproximación al aprendizaje y es una de las que podría justificar futuras investigaciones”²⁶.

Por su parte, el trabajo conducido por Brown, Murphy y Wade ha buscado comparar y contrastar las actitudes hacia una prevención y aversión al

24 MARTÍNEZ-COSTA, M., y JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. (2009). The Effectiveness of TQM. *International Small Business Journal*, 27(1), 98-125. p. 98.

25 JONES, O., y MACPHERSON, A. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155 - 175.p. 156.

26 SPICER, D., y SADLER-SMITH, E. (2006). Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms. *International Small Business Journal*, 24(2), 133 - 158. P. 148

aprendizaje electrónico. Concluyen los autores que las percepciones, el apoyo a la infraestructura tecnológica, el involucramiento actual y planeado, los factores y métodos que más prefieren las empresas para el despacho del producto, los beneficios, las barreras y los factores motivacionales, inciden en mayor grado en las actitudes generales hacia el aprendizaje electrónico²⁷.

Un estudio conducido por los profesores Chaston, Badger y Sadler-Smith en las PYME manufactureras del Reino Unido asegura que aquellas empresas no emprendedoras adoptan un aprendizaje sustentado en la naturaleza del mercado y las diferentes circunstancias que enfrentan, explotando la experiencia existente como base para el desarrollo de competencias gerenciales requeridas²⁸.

Lo anterior se sustenta en la capacidad que pueda tener una PYME para desarrollar y ejecutar programas continuos de formación, capacitación o entrenamiento y de crear espacios como comunidades de práctica o de aprendizaje para generar nuevo conocimiento a partir de la capacidad de aprender de las personas, ante esta limitante, las PYME deben asentar sus expectativas de aprendizaje en la experiencia de las personas y del empresario.

Estas capacidades para el aprendizaje pueden ser potenciadas desde la implementación de tecnologías de información, como lo sugiere los profesores Francalanci y Morabito en su investigación. Estos autores concluyen que si bien las tecnologías de información no son un conductor del desempeño por sí mismas, cuando se acompañan del cambio organizacional puede asociarse con un alto desempeño, lo que implica necesariamente completar el proceso de aprendizaje a través de las capacidades de absorción de la PYME²⁹.

Los profesores Anderson y Skinner sugieren que para las pequeñas firmas, “la difusión de conocimiento de tácito a tácito es relativamente no problemático, dada

27 BROWN, L., MURPHY, E., y WADE, V. (2006). Corporate eLearning: Human resource development implications for large and small organizations. *Human Resource Development International*, 9(3), 415 - 427.

28 CHASTON, BADGER, y SADLER-SMITH. Organizational Learning: an empirical assessment of process in Small U.K. Manufacturing Firms. p. 149.

29 FRANCALANCI, C., y MORABITO, V. (2008). IS Integration and Business Performance: The mediation effect of organizational absorptive capacity in SMEs. *Journal of Information Technology*, 23(4), 297 - 312.

la prominencia de una o dos personas claves dentro de la firma. De la misma manera, la transferencia de conocimiento explícito es fácil si es vista como necesaria e importante por el empresario.

De todas formas, pasar del conocimiento tácito a explícito es aún difícil, pues nuevas formas lógicas son requeridas para desafiar, más que reforzar, las prácticas inadecuadas³⁰. Esa prominencia de pocas personas claves hace que el proceso de toma de decisiones se concentre y sea influenciado por variedad de objetivos que a la postre determinan el comportamiento actual de las PYME, como lo sugiere Ekanem y Smallbone, por estar envueltos en las operaciones diarias del negocio³¹.

Otra de las características de las PYME en función del aprendizaje organizacional ha sido estudiada desde la forma cómo afronta el entorno, es decir cómo es afectada por la incertidumbre del mercado. Al respecto Choueke y Armstrong afirman que en los últimos veinte años uno de los mayores problemas que han enfrentado los negocios ha sido el corto plazo. Estos mismos autores consideran que si las empresas están para crecer y generar más seguridad en el empleo “deben permitirse tomar una visión del largo plazo. Esto las facultaría para invertir en el desarrollo de su gente, en función de esparcir a través de la organización una sensación de ser parte o propietario de ella”³².

Sin embargo, es entendible por qué una visión a largo plazo en las condiciones del mercado y la sociedad actual son difíciles, la incertidumbre de las decisiones y las acciones empresariales aumenta cuando los resultados se esperan en el largo plazo. El profesor Atherton afirma que, contrario a lo que puede creerse, incluso la participación en redes de trabajo por parte de las PYME puede volverse un elemento de incertidumbre, ya que existe una complejidad inherente en la

30 ANDERSON, V., y SKINNER, D. (1999). Organizational Learning in Practice: how do small business learn to operate internationally? *HRDI*, 2(3), 24. p. 254.

31 EKANEM, I., y SMALLBONE, D. (2007). Learning in Small Manufacturing Firms: the case of Investment Decision-making Behavior. *International Small Business Journal*, 25(2), 107 - 129.p. 107.

32 CHOUKEKE, y ARMSTRONG. The Learning Organisation in Small and Medium-Sized Enterprises: A destination Journey? P. 137.

conformación y manipulación de una red de trabajo donde intervienen diferentes actores con diferentes intereses³³.

En este escenario de incertidumbre, las PYME requieren salirse de la sombra de la gran empresa y de lo que se desarrolla en términos de modelos administrativos y organizativos para ésta última. Así lo argumentan los profesores Choueke y Armstrong: “las formas tradicionales de gerencia para el éxito de las PYME en el futuro no serán suficientes para alcanzar las demandas del entorno y una participación más amplia en el desarrollo de la organización y la gestión de los procesos de los negocios serán ingredientes vitales para una efectividad organizacional futura”³⁴.

Por su parte Spicer y Sadler-Smith, sustentándose en Beaven, sugieren “que las rutinas que funcionan, se incrustan en las PYME y son frecuentemente vistas como mejores prácticas, pero el hecho de que funcionen y que la firma sobreviva puede reforzar una resistencia a nuevas formas de aprendizaje o ideas de parte de los empresarios”³⁵.

Como resultado, los autores Ekanem y Smallbone concluyen que “el aprendizaje organizacional en pequeñas firmas depende de la habilidad y la voluntad para cambiar sus propios modelos mentales, los cuales respiran a través, por ejemplo, del análisis y la reflexión sobre los eventos que han tenido lugar en el pasado”³⁶.

Si bien el aprendizaje sucede en las PYME, su consecuencia natural, el conocimiento, puede verse favorecido o desfavorecido de acuerdo a la forma en la cual la dirección de la organización haya propiciado los espacios o impuesto barreras (las cuales no necesariamente son deliberadas y conscientes) para el aprendizaje. En su investigación con enfoque cualitativo, a través de 43 entrevistas en profundidad semi-estructuradas en igual número de PYME, los

33 ATHERTON, A. (2003). The uncertainty of knowing: and analysis of the nature of knowledge in small business context. *Human Relations*, 56(11), 1379 - 1398. p. 1382.

34 CHOUKE, y ARMSTRONG. *The Learning Organisation in Small and Medium-Sized Enterprises: A destination Journey?* P. 133.

35 SPICER, y SADLER-SMITH. *Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms*. p. 136.

36 EKANEM, I., y SMALLBONE, D. (2007). *Learning in Small Manufacturing Firms: the case of Investment Decision-making Behavior*. *Ibid.*, 25, 107 - 129. p. 111.

profesores Hutchinson y Quintas concluyeron que este tipo de empresas realizan gestión del conocimiento sin ser conscientes de los aspectos técnicos de esta práctica, pero sí hacen una gerencia informal de lo que conocen.

Estos autores afirman que la investigación generó información sobre el comportamiento de las personas en las PYME, “este comportamiento se orientó activamente a generar conocimiento, pero ya que éste no se encuentra gobernado por los conceptos, políticas y normas de la gestión del conocimiento, entonces los autores lo han denominado “gerencia informal” del conocimiento”³⁷.

La comparación entre las grandes empresas y las PYME ha sido también parte de las investigaciones sobre el aprendizaje organizacional. Los profesores Lee y Bennett consideran que es más fácil para las PYME mantener comunicaciones cara a cara entre la gerencia y los empleados que en las grandes empresas. Aunque los procesos necesitan ser explícitos y adecuados para facilitar compartir los modelos mentales de la visión y dirección de la empresa³⁸.

Atherton considera que “las experiencias de las grandes empresas pueden ser inapropiadas e irrelevantes para las prácticas de las PYME, indicando una necesidad de considerar si concepciones y teorizaciones adicionales o alternativas de conocimiento son requeridas en función de desarrollar un análisis al interior de las PYME”³⁹.

Dado lo anterior, las investigaciones han buscado darle identidad a la PYME alejándola de las conceptualizaciones hechas a la gran empresa, de esa forma y a pesar que se demanda mayor investigación, lo que existe demuestra un interés por comprender, describir y explicar el fenómeno del aprendizaje en las acciones directivas y el comportamiento organizacional de las PYME. Lee y Bennett consideran que las empresas actualmente han progresado en términos de los

37 HUTCHINSON, V., y QUINTAS, P. (2008). Do SMEs do Knowledge Management?: Or Simply Manage what they know? *Ibid.*, 26, 131 - 154.

38 LEE, G., BENNETT, D., y OAKES, I. (2000). Technological and Organizational Change in Small - to medium - sized Manufacturing Companies: a learning organization perspective. *International Journal of Operation and Production Management*, 20(5), 549 - 572. p. 567.

39 ATHERTON. The uncertainty of knowing: and analysis of the nature of knowledge in small business context. p. 1380.

aspectos que proveen solo desafío limitado al poder y la autoridad de la gerencia, en tanto las PYME “han reconocido la necesidad para más procedimientos formales y documentación mejorada pero aparentemente tienen solo confianza limitada en la habilidad de sus empleados para entender y comprometerse a todos los aspectos de las estrategias para el cambio de sus compañías”⁴⁰.

Por último algunas características identificadas en las PYME en relación al aprendizaje organizacional han sido descritas por Zhang, MacPherson y Jones, sustentándose en el trabajo de Penn, Ang'wa, Forster, Heydon y Richardson. Para ellos las pequeñas empresas (su estudio se enfocó en aquellas con menos de 50 empleados) orientadas hacia el aprendizaje organizacional comparten cinco características: adaptabilidad, planificación, información y conocimiento, desarrollo del recurso humano, y crecimiento”⁴¹.

2.3. LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INVESTIGACIONES EN PYME.

En este apartado se destacan los principales conceptos derivados de la teoría del aprendizaje organizacional que han sido empleados en las investigaciones en las PYME.

Un aspecto tratado en las investigaciones publicadas, es la concepción estratégica del aprendizaje organizacional. Para Birdthistle, las PYME pueden adoptar dos estrategias orientadas hacia el aprendizaje: formal o informal⁴².

Las estrategias de aprendizaje formal se definen en todo lo que esté relacionado con los programas estructurados de entrenamiento, esto implica la fijación de objetivos, temas de formación y formas de evaluación. En tanto las estrategias de

40 LEE, BENNETT, y OAKES. Technological and Organizational Change in Small - to medium - sized Manufacturing Companies: a learning organization perspective. p. 569.

41 ZHANG, M., MACPHERSON, A., y JONES, O. (2006). Conceptualizing the learning process in SMEs: improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal*, 24(3), 299 - 323. p. 301.

42 BIRDTHISTLE. Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. p. 424.

aprendizaje informal son casuales e incidentales. No se fijan objetivos ni temas de formación y no existen parámetros de evaluación.

La forma más conocida de esta estrategia es el aprendizaje por experiencia en el trabajo⁴³. Los hallazgos de la investigación conducida por la profesora Birdthistle en la microempresa concluyen que el entrenamiento es llevado de manera “ad-hoc más que con bases formales”. Las pequeñas empresas fallan en promover abierta y honesta retroalimentación, “una posible causa es que la microempresa tiene muy pocas capas jerárquicas para que un empleado se comunique, la mediana empresa tiene estructurado más formalmente la comunicación”⁴⁴.

Los profesores Anderson y Skinner en función de advertir la complejidad del estudio del aprendizaje organizacional tomaron como referencia el trabajo de Curran, Blackburn, Kitching y North en el cual son críticos del enfoque en el entrenamiento formal fuera del trabajo y sugieren cuatro tipos: entrenamiento formal fuera del trabajo; entrenamiento formal en el trabajo; entrenamiento informal en el trabajo y entrenamiento informal fuera del trabajo.

En su investigación, la incidencia de estos diferentes tipos de actividades, los profesores mencionados utilizan información reunida principalmente de encuestas de enfoque cuantitativo enviadas a un amplio número de pequeños negocios seleccionados aleatoriamente, sin embargo concluyen que “a pesar de producir algunos hallazgos interesantes esta aproximación es metodológicamente inadecuada y no refleja la naturaleza compleja del aprendizaje y el desarrollo y su importancia indirecta para el desempeño de la organización”⁴⁵.

Rowden y Ahmad⁴⁶, comparten la afirmación que el aprendizaje organizacional ocurre más por ocasión del desempeño en el cargo que por entrenamiento formal

43 Ibid. p. 424.

44 Ibid. p. 436.

45 ANDERSON, y SKINNER. *Organizational Learning in Practice: how do small business learn to operate internationally?* p. 241.

46 ROWDEN, R., y AHMAD, S. (2000). The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to mid-sized business in Malaysia. *Human Resource Development International*, 3(3), 307 - 322.

en salones de clase. Concuerda esta percepción con la mencionada por Anderson y Skinner.

El aprendizaje efectivo es requerido para los tipos de estrategia primaria como la innovación y derivado de este para el desempeño de la empresa. En este contexto, “el aprendizaje organizacional puede proveer una base significativa para explorar los efectos de la industria en la innovación y desempeño de marca de una firma específica”⁴⁷.

Algunos autores en sus investigaciones han caracterizado el aprendizaje organizacional en las PYME a través de categorías o tipologías las cuales se exponene en la siguiente tabla:

Tabla 1: Categorías y tipologías del aprendizaje organizacional en PYME.

Autor(es)	Categoría	Significado
Birdthistle ⁴⁸ (citando a Örtenbald)	Antigua perspectiva del aprendizaje organizacional	Se enfoca en el almacenamiento de conocimiento en la memoria organizacional. El aprendizaje es visto como la aplicación de conocimiento en diferentes niveles.
	Perspectiva del aprendizaje en el trabajo	Ve a la organización que aprende como una organización donde los individuos aprenden en el puesto de trabajo.
	La perspectiva del clima de aprendizaje	Presenta a la organización que aprende como la que facilita el aprendizaje de sus empleados
	La estructura organizacional	La cual ve a la organización como una entidad flexible
	Niveles de aprendizaje ⁴⁹ (basado en Watkins y Marsick)	<p>Individual: creación de oportunidades continuas de aprendizaje” y seguidamente “la promoción de la indagación y el diálogo.</p> <p>Grupal: colaboración y el aprendizaje en equipo.</p> <p>Organizacional: aprendizaje en cuatro sistemas, 1) Sistemas incrustados para capturar y compartir el aprendizaje. 2) Las personas están empoderadas hacia una visión colectiva. 3) La organización está conectada con el entorno. 4) El desarrollo de un líder modelando y apoyando el aprendizaje.</p>

47 WEERAWARDENA, J., ARON, O. C., y JULIAN, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 37 - 45. p. 38.

48 BIRDTHISTLE. Family SMEs in Ireland as Learning Organizations.p. 430.

49 BIRDTHISTLE. Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. p.435.

Autor(es)	Categoría	Significado
Birdthistle (citando a Örtenbald)	Aprendizaje por asociación o mimético	Donde se introducen prácticas establecidas por innovadores efectivos tal como la formalización de un nuevo producto, desarrollo de procedimientos, una estrategia de aproximación a la innovación, a través de la copia de la “mejor práctica” de otras organizaciones.
	Aprendizaje coercitivo	Resultado directo de la presión de agentes externos de una organización para la adopción de nuevo conocimiento, como presiones de clientes, grupos ambientalistas, estado, proveedores.
	Micro - procesos sociales y psicológicos (Basados en Crossan, Lane y White).	Intuitivo: es el reconocimiento pre-consciente de un patrón y/o posibilidades inherentes en una línea de experiencia. El proceso puede afectar el comportamiento intuitivo del individuo, pero éste (el comportamiento) sólo afecta a otros si ellos (los otros) intentan (inter) actuar con ese individuo.
		Interpretativo: es la explicación de un pensamiento o idea, hacia uno mismo u otros. Este proceso va desde pre-verbal a verbal y requiere el desarrollo de lenguaje.
Jones y MacPherson.	Micro - procesos sociales y psicológicos (Basados en Crossan, Lane y White).	Integrador: es el proceso de desarrollar entendimiento compartido y de acción coordinada a través de ajuste mutuo. Diálogo y acción son cruciales para el desarrollo del entendimiento compartido. Este proceso inicialmente será ad-hoc e informal, pero si la acción es recurrente y significativa será institucionalizado.
		Institucionalizado: es el proceso de asegurar que las acciones se vuelvan rutinas. Las tareas son definidas, la acción específica y mecanismos organizacionales establecidos para asegurar que ciertas acciones ocurran. La institucionalización es el proceso de incrustar el aprendizaje individual y grupal en los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias organizacionales.
	Flujos de aprendizaje (Sustentado en Boiral).	Flujo de alimentación hacia adelante: toma lugar cuando las ganancias de conocimiento individual son compartidas con otros empleados y con los directivos (interpretativo e integrador), así los mejoramientos pueden volverse institucionalizados dentro de los procedimientos operativos de la empresa, permitiendo que las ganancias de eficiencia sean hechas por los empleados individualmente para convertirse en un activo organizacional vía reducción de costos o mejoramiento de la calidad, aquí “un factor clave del papel gerencial es la creación de un clima en el cual los empleados compartan su conocimiento tácito”. Flujo de retroalimentación: ocurre como resultado del conocimiento tácito siendo codificado de tal forma que pueda ser diseminado a través de la organización. “En el modelo de 4I, el aprendizaje institucionalizado promueve ideas y opiniones posteriores al tiempo que los empleados explotan nuevo conocimiento a través de flujos de retroalimentación desde el nivel organizacional vía grupos de regreso al nivel individual.
Cegarra Navarro y Dewhurst ⁵⁰	Aprendizaje ambidiestro	Caracteriza el contexto organizacional en donde se alcanzan simultáneamente los procesos de alineación y adaptabilidad con los procesos de aprendizaje organizacional, esto con el fin de examinar la relación y significancia entre los factores de aprendizaje como son la explotación y exploración de conocimiento y factores de control posibles como el tamaño de la empresa y del sector industrial, según los autores, considerar y potenciar estos elementos genera mayor capital para el consumidor.

50 CEGARRA-NAVARRO, J. G., y DEWHURST, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720 - 1735.

Autor(es)	Categoría	Significado
Cegarra Navarro y Dewhurst.	Aprendizaje de orden superior	Las PYME emprendedoras en realidad usan el aprendizaje de nivel superior y están en capacidad de administrar información más efectivamente que las firmas no emprendedoras ⁵¹ . Estas PYME emprendedoras han, aparentemente, hallado que para gestionar efectivamente la creación y lanzamiento de productos altamente innovadores, es necesario utilizar un aprendizaje de más alto nivel al interior de sus organizaciones.
Spicer y Sadler-Smith	Tácito – Saber cómo – Dimensión Técnica.	Donde convergen las habilidades personales informales.
	Tácito – Cognitivo	Consiste en creencias, ideales, valores, esquemas y modelos mentales que están incrustados en las personas. Son difíciles de articular estas dimensiones cognitivas de conocimiento tácito, las cuales pulen la forma en la cual percibimos el mundo.
Iles y Yolles ⁵² (basándose en Alexander)	Conocimiento declarativo	La capacidad de explicar lo que se conoce.
	Conocimiento procedimental	La capacidad de actuar conforme a una lógica procedimental para la solución de problemas.
	Conocimiento condicional	La capacidad de expresar cuándo, dónde y bajo qué condiciones suceden diversos fenómenos y problemas.
	Dimensión meta-cognitiva y meta-conocimiento (añadida por Boerligst).	Implica conocer sobre conocer, o conocer que uno conoce, es una dimensión de la propia conciencia.
Zhang, MacPherson y Jones ⁵³ (basados en Huber)	Procesos relacionados con el aprendizaje organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de conocimiento. • Distribución de la información. • Interpretación de la información. • Memoria organizacional. • Competencia. • Las crisis. • Detección y corrección de errores.
Lee, Bennett y Oakes ⁵⁴ .	Características del aprendizaje organizacional en PYME.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos mentales compartidos. • Valores de aprendizaje. • Políticas legítimas. • Aprender del pasado. • Experimentación y validación. • Sintetizar perspectivas. • Compromiso con el desarrollo profesional. • Búsqueda de información participativa.
Keeble, Lawson, Moore y Wilkinson (basados en Lorenz) ⁵⁵ .	Áreas de desarrollo del conocimiento compartido.	<p>Precondiciones para el aprendizaje: existe una necesidad de establecer un lenguaje común para hablar acerca de los problemas tecnológicos y organizacionales.</p> <p>Conocimiento compartido de tipo de tecnología o ingeniería: permite a diferentes firmas colaborar efectivamente en un proyecto tecnológico.</p>

51 CHASTON, BADGER, y SADLER-SMITH. Organizational Learning: an empirical assessment of process in Small U.K. Manufacturing Firms. p. 139.

52 ILES, y YOLLES. Across the great divide: HRD, technology translation, and knowledge migration in bridging the knowledge gap between SMEs and Universities.

53 ZHANG, M., MACPHERSON, A., y JONES, O. (2006). Conceptualizing the learning process in SMEs: improving innovation through external orientation. *Ibid.*, 24(3), 299 - 323.

54 LEE, BENNETT, y OAKES. Technological and Organizational Change in Small - to medium - sized Manufacturing Companies: a learning organization perspective.

55 KEEBLE, D., LAWSON, C., MOORE, B., y WILKINSON, F. (1999). Collective Learning Processes, Networking and 'Institutional Thickness' in the Cambridge Region. *Regional Studies*, 33(4), 319 - 332. p. 320.

Autor(es)	Categoría	Significado
Keeble, Lawson, Moore y Wilkinson (basados en Lorenz)	Áreas de desarrollo del conocimiento compartido.	Conocimiento compartido organizacional: gestión de las relaciones jerárquicas, dividir las responsabilidades entre ocupaciones o servicios diferentes, definir procedimientos necesarios para asegurar la consistencia de una toma de decisiones colectiva.
Ekanem y Smallbone ⁵⁶ .	Impulsores del aprendizaje en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje de los pares. • Aprendizaje por el hacer. • Aprendizaje por retroalimentación de los clientes. • Aprendizaje por imitación. Aprovechar oportunidades y el aprendizaje de los errores
Barnett y Storey ⁵⁷ .	Cultura organizacional orientada hacia la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría expuesta: lo que realmente se hace. • Teoría en uso: lo que se dice que se hace

Autor: elaboración propia.

En definitiva el aprendizaje organizacional, y los conceptos de aprendizaje de orden bajo o superior, explícito y tácito, han sido investigados dentro de la gran empresa⁵⁸; los autores investigados sugieren que mayor investigación debe ser realizada en las PYME sobre este tema en función de establecer explicaciones y conceptualizar sobre su desempeño.

2.4. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYME EN FUNCIÓN DE LAS CAPACIDADES Y RECURSOS ORGANIZACIONALES.

En este apartado se destaca el énfasis hecho por algunos autores en la relación causal entre las capacidades y los recursos de las PYME y el aprendizaje organizacional.

Partiendo de la teoría de los recursos y las capacidades; la teoría de las capacidades dinámicas y la teoría del conocimiento, Cegarra-Navarro, sostiene

56 EKANEM, y SMALLBONE. Learning in Small Manufacturing Firms: the case of Investment Decision-making Behavior.

57 BARNETT, E., y STOREY, J. (2001). Narratives of learning, development and innovation: evidence from a manufacturing SME. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 2(2), 83 - 101.

58 SPICER, y SADLER-SMITH. Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms. p. 136.

que dichas teorías presentan el conocimiento como un recurso fundamental para alcanzar ventajas competitivas sostenibles⁵⁹.

Por su parte los profesores Pedon y Schmidt afirman que el aprendizaje organizacional se encuentra en el centro del paradigma estratégico emergente, el cual se funda sobre el análisis de los recursos de la empresa⁶⁰.

En su investigación la profesora Naomi Birdthistle afirma que las PYME familiares son altamente dependientes de las habilidades y el compromiso de cada empleado. “Sin suficiente gente obteniendo las destrezas, habilidades adecuadas, la capacidad de las PYME familiar de permanecer competitiva y crecer está amenazada”⁶¹, y considera crítico que la gerencia de este tipo de empresas esté equipada con el conocimiento y las destrezas que ellas necesitan para que el desempeño de los negocios sea óptimo⁶².

Si bien los anteriores autores le otorgan gran importancia al aprendizaje como un recurso y una capacidad que se desarrolla en las organizaciones, también están quienes alertan sobre las posibilidades reales que tienen las PYME de desarrollar el aprendizaje tanto como recurso y como capacidad. Al respecto Jones y MacPherson sostienen que es bien conocido la escasez de recursos humanos y financieros, presiones de tiempo, dependencia de rutinas y objetivos de corto plazo, impiden el desarrollo organizacional. Como consecuencia, muchas PYME dependen fuertemente de recursos externos, incluyendo clientes y proveedores para la generación de nuevo conocimiento⁶³.

Fuelhart y Glasmeier, sustentándose en la posición de Rosenfeld, sostienen que para alcanzar estados de alta competitividad en los mercados, las empresas deben tener suficiente capacidades y recursos internos disponibles para su

59 CEGARRA-NAVARRO, J. G. (2005). An empirical investigation of organizational learning through strategic alliances between SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 3 - 16. p. 3.

60 PEDON, y SCHMIDT. L'apprentissage organisationnel en PME: réalité et déterminants. ,

61 BIRDTHISTLE. Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. p. 424.

62 Ibid. p. 424.

63 JONES, y MACPHERSON. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. p.158.

eventual uso, aunque consideran que esto es probablemente más difícil para una PYME⁶⁴.

2.5. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYME EN FUNCIÓN DE LOS CAMBIOS DEL ENTORNO.

Se han revisado de las investigaciones sobre el aprendizaje organizacional en PYME, las características de estas organizaciones y las características del aprendizaje en relación con los recursos y las capacidades. En esta sección se introduce el entorno de la PYME y cómo es afectado el proceso de aprendizaje organizacional.

Se considera que las estrategias de las empresas resultan no de un proceso de maximización sino de una elección en función de los cambios del entorno, del repertorio de respuestas generadas por el aprendizaje⁶⁵. En consecuencia, temas como el aprendizaje, el proceso de toma de decisiones y la formulación de la estrategia, se vinculan estrechamente con el propósito de hacerle frente a los embates del entorno. Dicho entorno se presenta turbulento y desafiante, lo que implica apalancar el conocimiento y las habilidades de las personas que forman parte de las PYME, tal y como lo afirman Spicer y Sadler-Smith, quienes además complementan diciendo que “en tales condiciones un aprendizaje organizacional efectivo es visto como clave”⁶⁶.

Asumiendo lo anterior como cierto, la organización abierta al aprendizaje ha sido propuesta para ayudar a las empresas a adaptarse al cambio y proveer una ventaja competitiva, “útil en el sentido que reconozca que no existe una forma correcta para todas las organizaciones. Es fácil escribir acerca del trabajo en equipo, pensamiento sistémico y mejoramiento continuo, etc. Sin embargo, en

64 FUELLHART, K. G., y GLASMEIER, A. K. (2003). Acquisition, assessment and use of business information by small- and medium-sized business: a demand perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(3), 229 - 252. p. 234.

65 PEDON, y SCHMIDT. L'apprentissage organisationnel en PME: réalité et déterminants. , p.2.

66 SPICER, y SADLER-SMITH. Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms. p. 134.

pequeñas organizaciones establecidas con tiempo en el mercado, puede resultar muy difícil de entender cómo traer estas ideas a la realidad”⁶⁷.

Las PYME focalizan su aprendizaje desde fuentes externas, siendo estas en su orden: consumidores, proveedores, la comunidad científica y otras industrias. Sin embargo, existen otras fuentes externas aunque menos comunes de aprendizaje para las PYME como lo son los competidores, las alianzas y consultores.

Las primeras fuentes actúan como pronosticadores de desempeño, así, el aprendizaje de consumidores pronostica la velocidad de la innovación, aprender de los proveedores pronostica la eficiencia operativa y el aprendizaje de otras industrias, pronostica un proceso superior de tecnología⁶⁸.

La relación de las PYME con el entorno y sus cambios, produce incertidumbre que se origina en tres fuentes adicionales⁶⁹. La primera emerge de las interacciones con otros y el desarrollo de las relaciones y redes de trabajo y en particular de los resultados impredecibles de esos intercambios. La segunda consiste en los eventos e influencias que afectan las PYME y que tienen el potencial para modificar o alterar el comportamiento dentro de la firma. La tercera es el contexto o situación específica dentro de la cual opera el negocio, y puede ser ya sea restrictiva o preventiva a la respuesta del negocio.

Los cambios del entorno requieren de mecanismos de aprendizaje, que permitan capturar el nuevo conocimiento que facilite a las PYME el asumir esos cambios. El tiempo, añaden estos autores, es una variable en la cual se focaliza la necesidad de desaprender en un momento dado, para aprender más eficientemente⁷⁰.

67 LEE, BENNETT, y OAKES. Technological and Organizational Change in Small - to medium - sized Manufacturing Companies: a learning organization perspective. p. 559.

68 BIERLY III, P. E., y DALY, P. S. (2007). Sources of External Organisational Learning in Small Manufacturing Firms. *International Journal of Technology Management*, 38(1/2), 45 - 68.

69 ATHERTON. The uncertainty of knowing: and analysis of the nature of knowledge in small business context. p. 1382.

70 CEGARRA-NAVARRO, J. G., y CEPEDA-CARRIÓN, G. (2008). Why Open-mindedness Needs Time to Explore and Exploit Knowledge. *Time & Society*, 17(2/3), 195 - 213.

El entorno entonces actúa como fuente de incertidumbre y de aprendizaje interno y colectivo, así como modificador de las actitudes tanto gerenciales como las no gerenciales que se sigan para hacerle frente⁷¹, esto es la capacidad que un entorno innovador en una región en particular, podría generar o facilitar el comportamiento innovador por parte de las empresas miembros de ese entorno⁷².

En las PYME manufactureras “el entorno industrial impacta primeramente el aprendizaje focalizado en el mercado y en un menor grado el aprendizaje relacional [...] esto sugiere que las firmas estudiadas en un entorno competitivo primero aprendan de sus clientes, competidores y de sus vínculos formados con instituciones externas”⁷³.

Al respecto las PYME probablemente ponen mayor esfuerzo en buscar información de empresas no competidoras, pero relacionadas. “Los competidores son vistos, como fuente de información de negocios relativamente relevantes; sin embargo ellos de alguna forma puntúan más bajo en credibilidad y cerca del fondo de la lista en términos de disponibilidad”⁷⁴.

Esto último además ofrece una característica del entorno en el cual los celos por compartir información y conocimiento hacen que el aprendizaje se encierre en los muros de las empresas y se tenga mayor credibilidad en agentes diferentes a los competidores, en otras palabras, se perpetúa una competencia individual en detrimento de acciones colaborativas o asociativas.

Una característica de la relación entre las organizaciones y el entorno es lo que se ha denominado la gerencia del cambio. Asumiendo un entorno dinámico, impredecible, turbulento, es comprensible que la dirección de las organizaciones,

71 PETTS, J., HERD, A., y O'HEOCHA, M. (1998). Environmental Responsiveness, Individuals and Organizational Learning: SME Experience. *Journal of Environmental Planning & Management*, 41(6), 710 - 729.

72 KEEBLE, LAWSON, MOORE, y WILKINSON. Collective Learning Processes, Networking and 'Institutional Thickness' in the Cambridge Region. p. 320.

73 WEERAWARDENA, O'CASS, y JULIAN. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. p. 42.

74 FUELLHART, y GLASMEIER. Acquisition, assessment and use of business information by small- and medium-sized business: a demand perspective. p. 239.

traten de cubrirse contra los efectos negativos del cambio así como el aprovechamiento de los efectos positivos.

Para avanzar en las estrategias que procuren el cambio en las PYME, se necesitan mecanismos apropiados de Recursos Humanos tales como buenas prácticas en selección, entrenamiento y recompensa, así como un apropiado papel de esta misma área en la gerencia del cambio y en sobrepasar la resistencia a compartir información⁷⁵.

Finalmente es importante dentro del entorno, el lugar físico que ocupa la organización, es decir, qué ventajas presenta la localidad en la cual se encuentra, qué cercanía hay con proveedores, con rutas logísticas de salida, con los clientes. Se considera que esta localización de la PYME es “potencialmente fundamental para el comportamiento de la búsqueda y adquisición de información. Las características sectoriales, organizacionales y gerenciales, y la naturaleza de las fuentes de información en sí mismo en adición a otros aspectos de la locación, son más probable que jueguen papeles importantes en el aprendizaje y competitividad de la firma tanto para grandes como para pequeñas empresas”⁷⁶.

Tales características derivadas de los conglomerados empresariales proveen el escenario en el cual el aprendizaje organizacional vía sistemas de aprendizaje toma lugar. El conglomerado se puede presentar dos dimensiones de aprendizaje ya sea horizontal o vertical.

“Mientras que la dimensión horizontal consiste en aquellas organizaciones que producen bienes similares y compiten entre ellas, la dimensión vertical compromete aquellas organizaciones e instituciones del conglomerado que son

75 ILES, y YOLLES. Across the great divide: HRD, technology translation, and knowledge migration in bridging the knowledge gap between SMEs and Universities. p. 27.

76 FUELLHART, y GLASMEIER. Acquisition, assessment and use of business information by small- and medium-sized business: a demand perspective. p. 233.

complementarios y están interconectados a través de redes de trabajo de proveedores, relaciones de servicio y cliente⁷⁷”.

El entorno entonces se configura como impulsor del aprendizaje organizacional, ya sea para beneficio, es este caso de la PYME o para su perjuicio, por tanto se puede aprender también incorrectamente lo que debe hacerse.

2.6. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LOS ASUNTOS DE ORDEN CULTURAL Y HUMANO EN LA PYME.

Los profesores Pedon y Schmidt consideran que “las prácticas de gerencia que favorecen el aprendizaje, ponen el acento sobre los asuntos organizacionales y humanos, reconocidos como primordiales de la construcción de un aprendizaje colectivo”⁷⁸.

Como organización, las PYME, no son ajenas a situaciones complejas del aprendizaje que involucra personas y las relaciones que ellas establecen con sus pares, empleados, subalternos y superiores, de esa forma todo lo que implique una idea nueva, una decisión nueva, implicará un nuevo aprendizaje.

Es así como los obstáculos y problemas que surgen en la diseminación de este aprendizaje en la organización y su resultado final, contiene una gran carga humana, social y cultural. Las estructuras de conocimiento y culturas difieren entre organizaciones, así lo establecen Rodríguez Montequín, Ortega Fernández, Álvarez Cabal y Roqueñi Gutiérrez, los cuales además añaden que “es comúnmente aceptado que existen tres categorías que influyen en aprendizaje organizacional: tecnología, procesos y gente”⁷⁹.

77 STEINER, M., y HARTMANN, C. (2006). Organizational learning in clusters: a case study on material and immaterial dimensions of cooperation. *Regional Studies*, 40(5), 493 - 506. p. 497.

78 PEDON, y SCHMIDT. L'apprentissage organisationnel en PME: réalité et déterminants. , p. 2.

79 RODRÍGUEZ-MONTEQUÍN, V., ORTEGA-FERNÁNDEZ, F., ÁLVAREZ-CABAL, V., y ROQUEÑÍ-GUTIÉRREZ, N. (2006). Implementation in small and medium-sized enterprises: An integrated framework for intellectual capital measurement and knowledge management. *Journal of Information Science*, 32(6), 525 - 538. p. 527.

La profesora Naomi Birdthistle, basándose en las propuestas de Edmonson y Moingeon, y Huntoon, sostiene que el aprendizaje organizacional es reservado para los procesos humanos y organizacionales, y que una organización que aprende es un lugar donde las personas están continuamente descubriendo cómo ellos crean su realidad y cómo pueden cambiarla⁸⁰.

Llama la atención que en las investigaciones publicadas se presenta con mayor énfasis el concepto de aprendizaje desde una posición normativa y no desde la dimensión, biológica, psicológica, antropológica y sociológica, las cuales apenas se tocan. Los autores antes mencionados se aproximan a tratar estos temas pero no alcanzan a vincularlos con los asuntos de la dirección de organizaciones.

2.7. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN LA PYME.

El papel del empresario de las PYME en el aprendizaje de su organización es fundamental. Es quien dirige, controla y decide, tal vez no de manera consciente, el aprendizaje de las personas y los grupos de trabajo hacia los objetivos que él planea alcanzar, no obstante su visión y dirección pueden hacer que se aprenda correctamente lo incorrecto, es decir, que al restarle posibilidades a los demás para proponer sus ideas o aplicar sus aprendizajes, se limite solo a la visión de uno: la del empresario. No necesariamente por ser quien está al frente de la empresa lo dota de todo el conocimiento necesario para afrontar los cambios que se presentan en el mercado. Como lo afirma Spicer y Sadler-Smith, “no todos los directivos empresarios son emprendedores genuinos, aún si es el emprendimiento el que anima y permite a las firmas responder a los entornos turbulentos de los negocios, las capacidades limitadas en emprendimiento de muchos directivos puede ser una mayor causa para el fracaso de las empresas”⁸¹.

La capacidad de dominio personal en los directivos, influencia el desempeño organizacional directa e indirectamente a través de las capacidades dinámicas del

80 BIRDTHISTLE. Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. p. 426.

81 SPICER, y SADLER-SMITH. Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms. p. 151.

aprendizaje organizacional y la innovación. Si bien las relaciones indirectas han sido estudiadas y demostradas en función del mejoramiento del desempeño organizacional, no han sido usualmente exploradas en conjunto en las investigaciones⁸².

El empresario de la PYME es el motor fundamental para la conducción de los procesos de aprendizaje organizacional. No obstante, el estilo de dirección encuentra obstáculos para que una estrategia de este tipo, es decir, de aprendizaje organizacional se logre, y esté enmarcada en las características de orden cultural, humano y en los frenos tradicionales o resistencias a los cambios que se encuentran en las PYME, los cuales, se traduce finalmente en una disputa de contribución – retribución⁸³.

Los empresarios en las PYME son el medio principal para acceder a nuevo conocimiento y a su vez, la barrera para la diseminación del mismo⁸⁴. Lee y Bennett argumentan, sustentándose en Nonaka, que el líder es un proveedor o catalizador y actúa como facilitador más que como una persona que todo lo sabe⁸⁵.

En el papel de dinamizadores del aprendizaje organizacional, los empresarios presentan algunos rasgos que bien puede facilitar o inhibir el aprendizaje. Se afirma que en las pequeñas firmas la estrategia de negocios está fuertemente vinculada a los objetivos del emprendedor/empresario⁸⁶. Ellos son por naturaleza individualistas, desean casi el control total en la dirección de políticas de la organización y encuentran difícil delegar. “Esta restricción puede ser exacerbada

82 GARCÍA-MORALES, V., LIORÉNS-MONTES, F., y VERDÚ-JOVER, A. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547 - 568.

83 PEDON, y SCHMIDT. L'apprentissage organisationnel en PME: réalité et déterminants. , p. 16.

84 JONES, y MACPHERSON. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. p. 169.

85 LEE, BENNETT, y OAKES. Technological and Organizational Change in Small - to medium - sized Manufacturing Companies: a learning organization perspective.

86 ZHANG, MACPHERSON, y JONES. Conceptualizaing the learning process in SMEs: improving innovation through external orientation. p. 300.

más cuando el control directo de la empresa está en manos de un oligopolio familiar”⁸⁷.

“El problema con muchas PYME, bien establecido en la literatura, es que ellas están generalmente dominadas por un empresario sobre quien descansa una autoridad directa y altos niveles de informalidad”⁸⁸, en especial aquellas con menos de cincuenta empleados, son generalmente dominadas por el empresario y las características de asuntos como el aprendizaje, reflejan cercanamente sus motivaciones⁸⁹.

La profesora Sam Essi en su investigación en PYME en Finlandia destaca la atención que estas empresas deben dar a los programas de desarrollo humano, ya que la ventaja competitiva recae necesariamente en el empleado y sus capacidades, debido a la falta de recursos financieros y tecnológicos que puedan tener las PYME. Afirma que, si bien los asuntos estratégicos emergen de las decisiones de una o dos personas, es necesario que los empresarios desarrollen estos programas soportados en los postulados del aprendizaje organizacional. Llegando a la conclusión de que en futuras investigaciones los conceptos derivados del aprendizaje organizacional y el desarrollo humano no pueden seguir siendo aplicados como hasta ahora, ya que en general estos han sido conceptualizados desde la gran empresa⁹⁰.

En una investigación realizada por Chaston, Badger y Sadler-Smith, a través de entrevistas evidencian que muchos empresarios, a pesar de estar dispuestos a aceptar que un empleado específico pudiera requerir entrenamiento adicional, probablemente no aceptarían la “aproximación holística” contenida en la filosofía del aprendizaje organizacional, de estar preparados para actualizar los recursos y sostener continuamente todas las áreas de la práctica gerencial en la

87 CHOUKE, y ARMSTRONG. The Learning Organisation in Small and Medium-Sized Enterprises: A destination Journey? P. 135.

88 JONES, y MACPHERSON. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. p. 157.

89 Ibid. p. 158.

90 ESSI, S. (2007). Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firms? Journal of European Industrial Training, 31(1), 36 - 51.

organización⁹¹. Esto daría a entender que el empresario de las PYME presenta una imagen totalitaria en el conocimiento y con control sobre los procesos de la organización, incluso sobre aquellos de naturaleza humana y cultural como el aprendizaje.

Estos mismos autores introducen un hallazgo que llama la atención. En las firmas estudiadas, se manifiesta que reconocieron la necesidad de introducir nuevos esquemas de entrenamiento específico para los empleados, sin embargo, ninguno de los empresarios estuvo dispuesto a creer que los beneficios podrían incrementarse desde las primeras acciones hasta alcanzar un desarrollo sostenible en el futuro, sustentado en un continuo de prácticas gerenciales y desde la revisión del estilo en el ambiente de aprendizaje al interior de sus organizaciones⁹². En definitiva el aprendizaje organizacional en las PYME y la incorporación de nuevo conocimiento depende de la habilidad del empresario y su voluntad de promover el conocimiento compartido.

El empresario cuenta con su experiencia para orientar el aprendizaje de sus empleados, lo que se confirma en la investigación realizada por los profesores Spicer y Sadler-Smith⁹³, y por Ekanem y Smallbone, quienes afirman que dicha experiencia se constituye en una habilidad de los empresarios, crucial para la supervivencia y competitividad de las PYME.

Este aprendizaje, incluye el aprendizaje de decisiones y errores del pasado, de experiencias propias y de otros dentro de sus redes de trabajo⁹⁴. Estas mismas experiencias pasadas han formado en el empresario constructos personales sobre cómo enfrentar el cambio. En otras palabras, el empresario de la PYME confía en su aprendizaje pasado más que en lo que pueda aprender hacia adelante⁹⁵.

91 CHASTON, I., BADGER, B., y SADLER-SMITH, E. (1999). Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers. *Ibid.*, 23, 36 - 43. p. 38.

92 *Ibid.* p. 42.

93 SPICER, y SADLER-SMITH. *Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms*. p. 137.

94 EKANEM, I., y SMALLBONE, D. (2007). Learning in Small Manufacturing Firms: the case of Investment Decision-making Behavior. *Ibid.*, 25, 107 - 129. p. 110.

95 *Ibid.* p. 110.

Si bien las PYME confían fuertemente en la experiencia de los empresarios, es claro que ellos también confían en una amplia variedad de fuentes de información y que el uso general de ellas está “relacionado positivamente con la dinámica organizacional”⁹⁶. Las crisis destacan una posibilidad de aprendizaje en el aprendizaje que genera el empresario y disemina posteriormente en la PYME. “Se halló que los empresarios intentando promover renovación estratégica deben primero reconocer que su organización está actualmente enfrentando una crisis”⁹⁷. Estas crisis impulsan además las necesidades de desarrollar poder y toma de decisiones; necesidades antes no percibidas por los empresarios, cuando son conscientes de que las citadas crisis han tomado terreno entonces realizan cambios fundamentales a corto plazo, los cuales con frecuencia, al ser desencadenados pueden ser tanto dolorosos como dañinos⁹⁸.

Se reclama por parte de varios autores mayor capacidad de delegación por parte de los empresarios, lo cual permitiría concentrarse en asuntos estratégicos más que en las tareas operacionales del día a día⁹⁹; aunque se comprende que el papel del empresario en la PYME es de alta influencia e impacto, se cuestiona también la concentración del aprendizaje en esta sola persona, las razones son esgrimidas por Zhang, MacPherson y Jones, cuando afirman que “el aprendizaje individual por parte del empresario no puede ser descrito como aprendizaje organizacional y este limita la extensión para la cual nuevo conocimiento pueda ser incorporado en nuevos productos y procesos”¹⁰⁰.

En otras palabras, el aprendizaje no puede denominarse organizacional cuando se encuentra concentrado, tanto su generación como diseminación, en una sola persona, lo cual lleva necesariamente a explorar la condición colaborativa o de trabajo en red de los empresarios.

96 FUELLHART, y GLASMEIER. Acquisition, assessment and use of business information by small- and medium-sized business: a demand perspective. p. 245.

97 JONES, y MACPHERSON. Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. p. 156.

98 CHOUEKE, y ARMSTRONG. The Learning Organisation in Small and Medium-Sized Enterprises: A destination Journey? p. 136.

99 JONES, y MACPHERSON. Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. p. 170.

100 ZHANG, MACPHERSON, y JONES. Conceptualizing the learning process in SMEs: improving innovation through external orientation. p. 312.

La colaboración en red y los grupos de interés con quienes interactúa el empresario, puede activar los ajustes de los constructos existentes en él y cambiar la perspectiva de una situación dada. El proceso de aprendizaje que ocurre en las PYME es, con frecuencia, “no intencionado, incidental o accidental, generando conocimiento principalmente por ensayo y error del proceso de toma de decisiones. También se sugiere que el aprendizaje es temporal y contextual¹⁰¹.

No obstante, el hecho de trabajar en redes no siempre significa una mejor opción o un aprendizaje significativo y relevante para las PYME. Los empresarios exhiben barreras para compartir y transferir conocimiento, el cual se tiene de forma tácita y se presenta en la informalidad¹⁰². Esta barrera impide un aprendizaje movido por agentes externos, por el trabajo en equipo entre empresarios lo cual en el papel promete un aprendizaje significativo, sin embargo, la resistencia a compartir información y los celos sobre la misma, hacen que en la práctica sólo asuntos livianos sean tratados y aquellos que comprometerían más recursos sean dejados al manejo interno y la experiencia del empresario en la PYME.

Otra barrera para la ejecución de programas efectivos de desarrollo organizacional (donde se incluye el aprendizaje) es el estilo gerencial autocrático, exhibido por muchos de los empresarios en su investigación. Este rasgo de comportamiento con frecuencia significa que los empresarios no están preparados para implementar una valoración crítica de las fortalezas actuales y sus debilidades, las cuales pueden existir dentro de su empresa ni están preparados para aceptar opiniones discrepantes desde adentro de su propia fuerza laboral¹⁰³.

Finalmente en una investigación conducida por Barnett y Storey, presenta el caso de una PYME donde el aprendizaje organizacional se presenta de forma

101 EKANEM, I., y SMALLBONE, D. (2007). Learning in Small Manufacturing Firms: the case of Investment Decision-making Behavior. *Ibid.*, 25(2), 107 - 129. p. 111.

102 CAMISÓN, C. (2008). Learning for environmental adaptation and knowledge-intensive services: the role of public networks for SMEs. *Service Industries Journal*, 28(6), 827 - 844.

103 CHASTON, BADGER, y SADLER-SMITH. Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers. p. 42.

significativa y relevante, haciendo énfasis en la innovación. La forma como lo han hecho, es haciendo que sus teorías en uso (las que dicen tener) y sus teorías empleadas (las que efectivamente demuestran), son coherentes, en otras palabras, se puede evidenciar lo que predicán. Los directivos han acuñado una frase que dice “crece lo tuyo” con directa consideración de que el proceso de innovación es el camino por el cual los empleados de las líneas son animados a estar personalmente involucrados a adelantar y desarrollar ideas¹⁰⁴.

En directo mensaje a los investigadores, los profesores Jones y MacPherson, citan a Child quien argumenta que “los investigadores deben identificar las influencias de aquellos individuos responsables por la toma de decisiones si quieren entender la forma en la cual las organizaciones adquieren y utilizan nuevo conocimiento”; en complemento, esto es particularmente importante en las PYME donde el empresario influye de manera dominante y afectará directamente la habilidad de aprendizaje de su organización”¹⁰⁵.

2.8. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS PYME.

El Aprendizaje puede tener sus orígenes, en una organización, por factores internos, es decir, aquellos que son del control de los procesos directivos de la organización, o por factores externos, o aquellos salen de dicho control.

Weerawardena, O'cass y Julian¹⁰⁶, identifican dos factores externos fuentes de aprendizaje y uno interno. Entre los externos están el aprendizaje focalizado en el mercado y el aprendizaje focalizado en las relaciones, como interno se tiene el aprendizaje focalizado internamente.

El aprendizaje focalizado en el mercado es la capacidad de la organización para adquirir, diseminar, desaprender y usar la información del mercado para el cambio

104 BARNETT, y STOREY. Narratives of learning, development and innovation: evidence from a manufacturing SME.

105 JONES, y MACPHERSON. Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. p. 155.

106 WEERAWARDENA, O'CASS, y JULIAN. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. p. 38 – 39.

organizacional. El aprendizaje focalizado internamente es la capacidad y el alcance que una organización desarrolla en conocimiento a través de fuentes internas y de diseminar, desaprender y usar este conocimiento para el cambio organizacional.

En consecuencia, el aprendizaje focalizado relacionalmente es definido como la capacidad y extensión en la cual una organización adquiere conocimiento a través de vínculos o redes de trabajo externas y disemina, desaprende y usa tal conocimiento para el cambio organizacional; en tanto el aprendizaje focalizado internamente incluye el aprendizaje basado en la experiencia (ensayo–error) y el aprendizaje experimental (desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas)..

La organización no solo aprende de sus procesos internos, tal y como afirman Steiner y Hartmann, sino que tiene los siguientes agentes externos que afectan su aprendizaje: clientes, proveedores, contratistas, gobiernos, laboratorios¹⁰⁷. Los factores internos funcionan para la adopción de prácticas, “en especial en situaciones de trabajo que pueden ser calificadas como complejas y que necesitan por parte de los empleados, de capacidades para la resolución de problemas, una aptitud hacia el trabajo en equipo, la creatividad y la toma de iniciativa”¹⁰⁸.

Anderson y Skinner sostienen que dentro de los factores internos debe tenerse especial atención a los aspectos subjetivos de los individuos y grupos. Corazonadas, intuiciones y reflexiones subjetivas, hacen parte de los marcos de acción organizacionales y con frecuencia se hace referencia a ellos dentro del aprendizaje y conocimiento tácito¹⁰⁹.

Finalmente en relación a los factores internos, la investigación de Cegarra-Navarro afirma que el aprendizaje organizacional solo es probable cuando es albergado por la explotación y exploración del conocimiento entre compañeros.

107 STEINER, y HARTMANN. Organizational learning in clusters: a case study on material and immaterial dimensions of cooperation.

108 PEDON, y SCHMIDT. L'apprentissage organisationnel en PME: réalité et déterminants. , p. 16.

109 ANDERSON, y SKINNER. Organizational Learning in Practice: how do small business learn to operate internationally? p. 239.

Concluye el autor que estos hallazgos corroboran la noción que el aprendizaje intra-organizacional es vital para la supervivencia de la organización¹¹⁰.

Por su parte los factores externos presentan una mayor presión sobre el aprendizaje de las PYME y sus empresarios. Abrirse a fuentes externas de conocimiento podría involucrar a los empresarios con el fin de ceder algo de control para permitir a diversos agentes como consumidores, proveedores u otras fuentes de conocimiento ayudar a institucionalizar mecanismos de aprendizaje dentro de la organización.

“Delegar la responsabilidad real a otros gerentes y empleados ayuda a cambiar el aprendizaje individual (del empresario) hacia un genuino aprendizaje organizacional”¹¹¹. Estas relaciones entre las PYME y los agentes externos ofrecen a los empresarios acceso al conocimiento con el cual pueden mejorar el desempeño organizacional, la distribución e institucionalización de ese conocimiento depende de las relaciones entre la PYME y el agente externo¹¹².

Tanto los factores internos como los externos se encuentran en constante dinámica obligando a las organizaciones a responder a sus demandas, el aprendizaje involucrado en este proceso es expresado por los profesores Meeus, Oerlemans y Hage de la siguiente forma: “mientras más grande sea la escasez o déficits de recursos y más bajo la alineación de las actividades innovadoras, más alta es la probabilidad de búsqueda de recursos externos complementarios, los cuales inducen gran probabilidad de aprendizaje interactivo con actores en la infraestructura de conocimiento”¹¹³.

Una de las preocupaciones investigativas está dada en las relaciones que sostienen las PYME y las Instituciones de Educación Superior como las Universidades. Fukugawa sostiene que las PYME acceden a las universidades

110 CEGARRA-NAVARRO. An empirical investigation of organizational learning through strategic alliances between SMEs.

111 JONES, y MACPHERSON. Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. p. 156.

112 Ibid. p. 159.

113 MEUS, M. T. H., OERLEMANS, L. A. G., y HAGE, J. (2004). Industry-Public Knowledge Infrastructure Interaction: Intra- and Inter-Organizational Explanations of Interactive Learning. *Industry & Innovation*, 11(4), 327 - 352.

con el propósito de encontrar fondos para la investigación, equipos y conocimiento específico¹¹⁴.

Se considera que ha existido unanimidad internacional hacia la importancia del papel activo e incremental de las instituciones de educación superior en la revitalización y regeneración de regiones en declive, a través de intentos para facilitar el “desarrollo económico, estrategias de crecimiento e inversión interna, a través de la estimulación y el sostenido desarrollo de las PYME”¹¹⁵. Estos mismos autores, manifiestan una preocupación por la baja inversión y las dificultades de acceso que presentan las PYME a la oferta investigativa que tienen las universidades¹¹⁶. Por su parte Meldrum y de Berranger investigan las potencialidades que tienen las PYME de acceder a nuevas tecnologías y sistemas de información que desarrollan las instituciones de educación superior y el auspicio que algunos gobiernos europeos otorgan a las PYME. Concluyen que la generación de aprendizaje organizacional requiere más que inversión en tecnología, consciencia de sus respectivas necesidades de aprendizaje, es decir, no por tener la última tecnología se es más inteligente. Algunas de las empresas estudiadas demostraron no tener idea de qué es lo que necesitaban en materia de conocimiento o aprendizaje, sin embargo veían útil acceder a los sistemas de información¹¹⁷.

2.9. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN FUNCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME.

Uno de los propósitos del aprendizaje organizacional es contribuir a la sostenibilidad y competitividad de la organización. La profesora Birdthistle considera en su investigación, que la habilidad para aprender es una prioridad

114 FUKUKAWA, N. (2005). Characteristics of Knowledge Interactions Between Universities and Small Firms in Japan. *International Small Business Journal*, 23(4), 379 - 401.

115 JOHNSTON, L., HAMILTON, E., y ZHANG, J. (2008). Learning through engaging with higher education institutions: a small business perspective. *Ibid.*, 26(6), 651 - 660. P. 652.

116 *Ibid.* p. 655.

117 MELDRUM, M., y de BERRANGER, P. (1999). Can higher education match the information systems learning needs of SMEs? *Journal of European Industrial Training*, 23(8), 376 - 402.

para las organizaciones que quieren competir efectivamente y que “las PYME tienen las mismas presiones para el cambio como las organizaciones profesionalmente administradas”¹¹⁸.

El desempeño de ventajas competitivas en las PYME tiene gran influencia de las innovaciones emprendedoras, en los intangibles que orientan el mercado y en el aprendizaje organizacional. Los determinantes claves para posicionar y desempeñar las ventajas competitivas son las habilidades para la innovación, buenas relaciones con el consumidor y compromiso¹¹⁹.

La ventaja competitiva a través del aprendizaje organizacional en las PYME se obtiene a través de la combinación de la autoridad y visión del empresario con estructuras flexibles y la velocidad de respuesta de la organización a las solicitudes del cliente y los cambios del mercado. El problema que contiene la informalidad en este tipo de procesos, agregan los autores, es “que las PYME no tienen las estructuras para que el conocimiento pueda ser compartido y retenido al nivel organizacional”¹²⁰.

La competencia tiene lugar en el mercado y en las regulaciones que sobre él se hagan, el gobierno del Reino Unido adoptó la orientación del aprendizaje organizacional para persuadir a las PYME de incrementar su compromiso con el empleado y el desarrollo organizacional, “la justificación aparente para esta política es que el aprendizaje organizacional es la forma más efectiva y práctica a través de la cual incrementar las tasas de supervivencia del sector de PYME durante los primeros años del nuevo milenio”¹²¹. Algo similar se presentó en Alemania para el reporte de capital intelectual por parte de las empresas, incluyendo las PYME¹²².

118 BIRDTHISTLE. Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. p. 422.

119 HYVONEN, S., y TOUMINEN, M. (2006). Entrepreneurial innovation, market-driven intangibles and learning orientation: critical indicators for performance advantages in SMEs. *International Journal of Management & Decision Making*, 7(6), 643 - 660.

120 JONES, y MACPHERSON. Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. . 159.

121 CHASTON, BADGER, y SADLER-SMITH. Organizational Learning: an empirical assessment of process in Small U.K. Manufacturing Firms. p. 139.

122 BORNEMANN, M., y ALWERT, K. (2007). The German guideline for intellectual capital reporting: method and experiences. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 563 - 576.

El aprendizaje, movido por las características del entorno, es reforzado por la competición. El dinamismo de la industria, es denominado por Weerawardena, O’Cass y Julian como “de oportunidad en el mercado”, y “mientras más grande sea la incertidumbre y el cambio dentro de la industria, más grande es la existencia de una oportunidad en el mercado”. De acuerdo a este modelo, en un entorno dinámico de industria, las firmas tienden a generar gran aprendizaje¹²³.

Si bien las PYME requieren mover recursos y capacidades internas para competir, en su afán de obtener mayor participación y sostenibilidad en el mercado algunas invierten en tecnología y buscan ingresar en nuevas formas de comercialización como lo es internet, así lo sugieren los profesores Cegarra-Navarro, Jiménez y Martínez-Conesa en su investigación, concluyendo que las inversiones hechas en tecnología para la competitividad en PYME del sector de telecomunicaciones en España, no ha garantizado un aprendizaje significativo que redunde en la creación, distribución o uso del conocimiento¹²⁴.

La orientación en el uso e inversión en tecnología para la innovación por parte de las PYME para la innovación de nuevos productos. Las conclusiones de su estudio revelan que la orientación hacia el aprendizaje siendo realizada por un enfoque fuerte direccionado hacia el consumidor y la tecnología, se constituye en una capacidad organizacional clave para el logro de los objetivos de innovación¹²⁵.

Otro elemento que moviliza el aprendizaje organizacional tiene que ver con los conglomerados empresariales, los cuales se presentan como una forma de retener y mejorar el conocimiento en niveles que van de forma individual es decir, la organización primero y luego formar pequeños grupos de organizaciones para compartir y comunicar este aprendizaje entre ellos¹²⁶.

123 WEERAWARDENA, O’CASS, y JULIAN. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. p. 38. Sustentándose en el modelo Naïve Evolucionario propuesto por Barnett

124 CEGARRA-NAVARRO, J. G., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., y MARTÍNEZ-CONESA, E. Á. (2007). Implementing e-business through organizational learning: An empirical investigation in SMEs. *International Journal of Information and Management*, 27(3), 173 - 186.

125 SALAVOU, H. (2005). Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence from Greece. 2005, 21(3/4), 307 - 338.

126 STEINER, y HARTMANN. Organizational learning in clusters: a case study on material and immaterial dimensions of cooperation. p. 494.

Los conglomerados empresariales, pueden ser vistos como “tecnologías sociales, que co-evolucionan con nuevas tecnologías físicas y están así mismo en constante necesidad de cambio”, de esta forma movilizan el aprendizaje a través de la dinámica propia de un entorno altamente competitivo que se agita a partir de las políticas activas y el comportamiento emprendedor que responden continuamente al cambio¹²⁷.

Dentro de los conglomerados empresariales, las PYME tienen la posibilidad de entrar en una competencia a título individual o pueden formar alianzas que permitan potenciar sus capacidades de aprendizaje y competir con mayor fuerza. No obstante el aprendizaje logrado por las alianzas es importante siempre y cuando ellas no provoquen desaprender las rutinas tradicionales por parte de los individuos y unidades empresariales que normalmente les son útiles¹²⁸.

Los conglomerados permiten evidenciar que ciertas características comunes pueden emerger de la dinámica competitiva, como lo sugiere Kyriakidou y Gore en su investigación en las PYME de los sectores hospitalarios, turismo y ocio. Aspectos como desempeño organizacional, trabajo en equipo, visión de futuro, habilidad para aprender y el conjunto de estrategias desarrolladas, se muestran similares en las PYME en cada uno de estos sectores empresariales, en otras palabras, el conglomerado perfila y moldea ciertos aspectos organizacionales que se dinamizan por la competitividad propia del mercado y de las empresas involucradas en él¹²⁹.

Las alianzas permiten además influenciar el aprendizaje a partir de las diversas interpretaciones sobre un tema en particular que desarrolla cada organización, este aprendizaje puede incrementarse también cuando se adquiere una nueva organización, lo cual implicaría además adquirir el conocimiento de ésta¹³⁰.

127 Ibid. p. 504.

128 CEGARRA-NAVARRO. An empirical investigation of organizational learning through strategic alliances between SMEs. p. 4. ç

129 KYRIAKIDOU, O., y GORE, J. (2005). Learning by Example: benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 192 - 206.

130 CEGARRA-NAVARRO. An empirical investigation of organizational learning through strategic alliances between SMEs. p.5.

Un tipo de aprendizaje a través de una alianza empresarial fue investigado por Raymond y Blili¹³¹, en la cual los beneficios del comercio electrónico fueron aprovechados por algunas PYME del sector manufacturero en Canadá que pertenecían a una red de trabajo de organizaciones sub contratistas de una gran empresa, en otras palabras, el aprendizaje representado en esta alianza impulsó la incursión de ésta en el comercio electrónico, lo cual probablemente no hubiera sido posible con las capacidades o recursos individuales de cada PYME.

No solo las alianzas impulsan el aprendizaje hacia la competitividad de una organización o un conglomerado, también para impulsar el desarrollo social. Un ejemplo de lo anterior puede evidenciarse en la investigación del profesor Joakim Tell, en donde las PYME de una localidad en Suecia de cerca de 300 hogares se unieron para salvar del cierre a la única tienda de víveres de la localidad, ante la inevitable decisión del dueño de la tienda por el hundimiento de las utilidades y el bajo retorno.

Las empresas compraron la tienda y ahora se la rentan al dueño a un precio más bajo con el fin de mantener y atraer trabajadores competentes, de quienes ellas dependen. Esta alianza permitió además crear una actividad entre las PYME de enviar personal a visitar cada una de las otras empresas y debido a esto, se hace posible que los empleados aprendan de cada una en función de alcanzar una fuerza de trabajo más calificada¹³². Añade este autor que este caso muestra cómo es posible cambiar actitudes y valores, aún si este cambio toma tiempo.

El profesor Tell concluye: “las redes de trabajo han cuestionado y cambiado presupuestos básicos e incluso valores que guían el trabajo diario del directivo”¹³³. Este autor propone dos conceptos de redes de trabajo: de tipo horizontal y vertical. Comenta que las redes de trabajo horizontales pueden ser de igual importancia para renovaciones técnicas e innovación también como para las relaciones de negocios. La idea básica con las redes de trabajo horizontales es

131 RAYMOND, L., y BLILI, S. (2000/2001). Organizational Learning as a Foundation of Electronic Commerce in the Network Organization. *International Journal of Electronic Commerce*, 5(2), 29 - 45.

132 TELL. Learning Networks - A Metaphor for Inter Organizational Development in SMEs. p. 304.

133 Ibid. p. 313 – 315.

compartir experiencias y aprender de cada uno. Esta clase de redes pueden referirse como redes de trabajo de aprendizaje, en tanto las redes de trabajo verticales generalmente son del tipo comprador – vendedor, donde el foco principal radica en las transacciones de negocio.

Estas formas de organización horizontal del trabajo en redes sumadas al desarrollo de las tecnologías de información y comunicación especialmente basadas en internet, permitirían en estas empresas potenciar su capacidad comercial y competitiva en el establecimiento de redes mucho más sólidas y consolidadas aprovechando el capital relacional de los empresarios. Este tipo de posibilidades es lo que el profesor Manuel Castells¹³⁴ denomina redes horizontales de poder, así entonces y mientras las redes verticales tradicionales de poder aún dominan el escenario productivo real, las horizontales se muestran como una posibilidad actual, en donde diferentes agentes ubicados en distintos puntos de la cadena productiva y de consumo se encuentran en un espacio virtual para crear, transformar y cerrar transacciones, que de otra forma hubiera sido muy difícil de lograr.

Otra forma de establecer alianzas o redes de trabajo en las PYME, en especial de los sectores manufactureros y automotriz, es la conformación de una red de trabajo de mejores prácticas, así los empleados pueden compartir las lecciones aprendidas entre sí, generando una red de trabajo que se capitaliza los aprendizajes individuales y de grupo¹³⁵.

El aprendizaje colectivo es entonces, el tipo de aprendizaje que ocurre en las dinámicas de un conglomerado de PYME. Un estudio conducido en el sector de la alta tecnología en Milán, Italia, destacó la continuidad sobre el tiempo y la

134 La obra del profesor Castells se orienta a desarrollar entre otros conceptos, el de las redes horizontales de poder, entre los documentos revisor para la presente tesis se encuentran: AOYAMA, Y. y CASTELLS, M. (2002). Estudio empírico de la sociedad de la información. Composición del empleo en los países del G7 de 1920 – a 2000. Revista Internacional del Trabajo, 121(1-2), 133 – 171.; CASTELLS, M. (2001). La crisis de la sociedad global: 2001 y después. Anuario Internacional CIDOB, 15 – 19.; CASTELLS, M. (2003). Internet, libertad y sociedad: una perspectiva analítica. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, 1(4), 1 – 26. y CASTELLS, M. (2008). La era de de la información. Vol. 1 La sociedad en red. Torrejón de Ardoz: Alianza editorial.

135 LEE, BENNETT, y OAKES. Technological and Organizational Change in Small - to medium - sized Manufacturing Companies: a learning organization perspective.

transferencia en el espacio, como los dos elementos que garantizan la definición de aprendizaje colectivo. Los citados elementos fueron visualizados dentro de un mercado laboral relativamente estable con un alto rendimiento de las empresas creadas en ese conglomerado¹³⁶.

La participación de las PYME en los conglomerados empresariales permiten además el desarrollo de lo que se ha denominado *aprendizaje colectivo regional*, el cual puede ser entendido como el surgimiento de conocimiento y procedimientos básicos comunes a través de un conjunto de organizaciones geográficamente próximas, lo cual facilita la cooperación y solución a los problemas comunes¹³⁷.

Finalmente otros aspectos que promueven la competitividad en las PYME están relacionados con la internacionalización de la firma y el desempeño emprendedor.

En relación al primero de ellos, el incremento de los estados de internacionalización de una organización sucede como resultado de un aprendizaje incremental, lo cual fue probado en las PYME del sector de las comunicaciones e informática en Finlandia; en tanto el desempeño emprendedor asociado a la competitividad de la PYME tiene una relación positiva directa con el aprendizaje organizacional¹³⁸.

2.10. CRÍTICAS Y ADVERTENCIAS AL ESTUDIO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYME.

Si bien el aprendizaje organizacional es destacado por los investigadores reseñados como fuente de competitividad y desarrollo organizacional, no está

136 CAPELLO, R. (1999). SME Clustering and Factor Productivity: A Milieu Production Function Model. *European Planning Studies*, 7(6), 719 - 735.

137 KEEBLE, LAWSON, MOORE, y WILKINSON. Collective Learning Processes, Networking and 'Institutional Thickness' in the Cambridge Region. p. 320.

138 HAYTON, J. C. (2003). Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375 - 391.

blindado contra las críticas y advertencias sobre diferentes consecuencias que amenacen la relación individuo – organización.

El concepto de aprendizaje organizacional puede ser entendido como contencioso y se critica como una nueva herramienta de gerencia para controlar a los trabajadores, la cual podría de forma sutil moldear la creencia, valores y comportamientos de los empleados.

El concepto de “la organización que aprende” visto como una herramienta gerencial, podría poner demasiado énfasis en la maximización de beneficios para la empresa, sin una particular preocupación por los beneficios del aprendizaje personal para los trabajadores¹³⁹.

Varios autores, como Chaston, Badger y Sadler-Smith, reclaman futuras investigaciones que “deban buscar proveer evidencia sólida y empírica de las relaciones potenciales que pueden existir entre aprendizaje y adquisición de competencias... estas investigaciones probablemente involucrarán el uso de una variedad de aproximaciones que incluyen la teoría fundada, casos de estudio en profundidad y cuestionarios longitudinales, para examinar el impacto en las competencias gerenciales que resultan de introducir cambios en las prácticas de aprendizaje organizacional”¹⁴⁰.

Los profesores Iles y Yolles critican el hecho que se trate el conocimiento como algo que se administra o se gerencia, tampoco están de acuerdo en que sea algo que pueda movilizarse en las formas en que la literatura de la gestión del conocimiento lo propone. Los autores usan el término “migración de conocimiento” para hacer énfasis en la naturaleza y flujos de conocimiento no planeados, emergentes e impredecibles y sugieren que la atención a estos temas sean dados desde los asuntos epistemológicos¹⁴¹.

139 BIRDTHISTLE. Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. p. 428.

140 CHASTON, BADGER, y SADLER-SMITH. Organizational Learning: an empirical assessment of process in Small U.K. Manufacturing Firms. p. 150.

141 ILES, y YOLLES. Across the great divide: HRD, technology translation, and knowledge migration in bridging the knowledge gap between SMEs and Universities. p. 37.

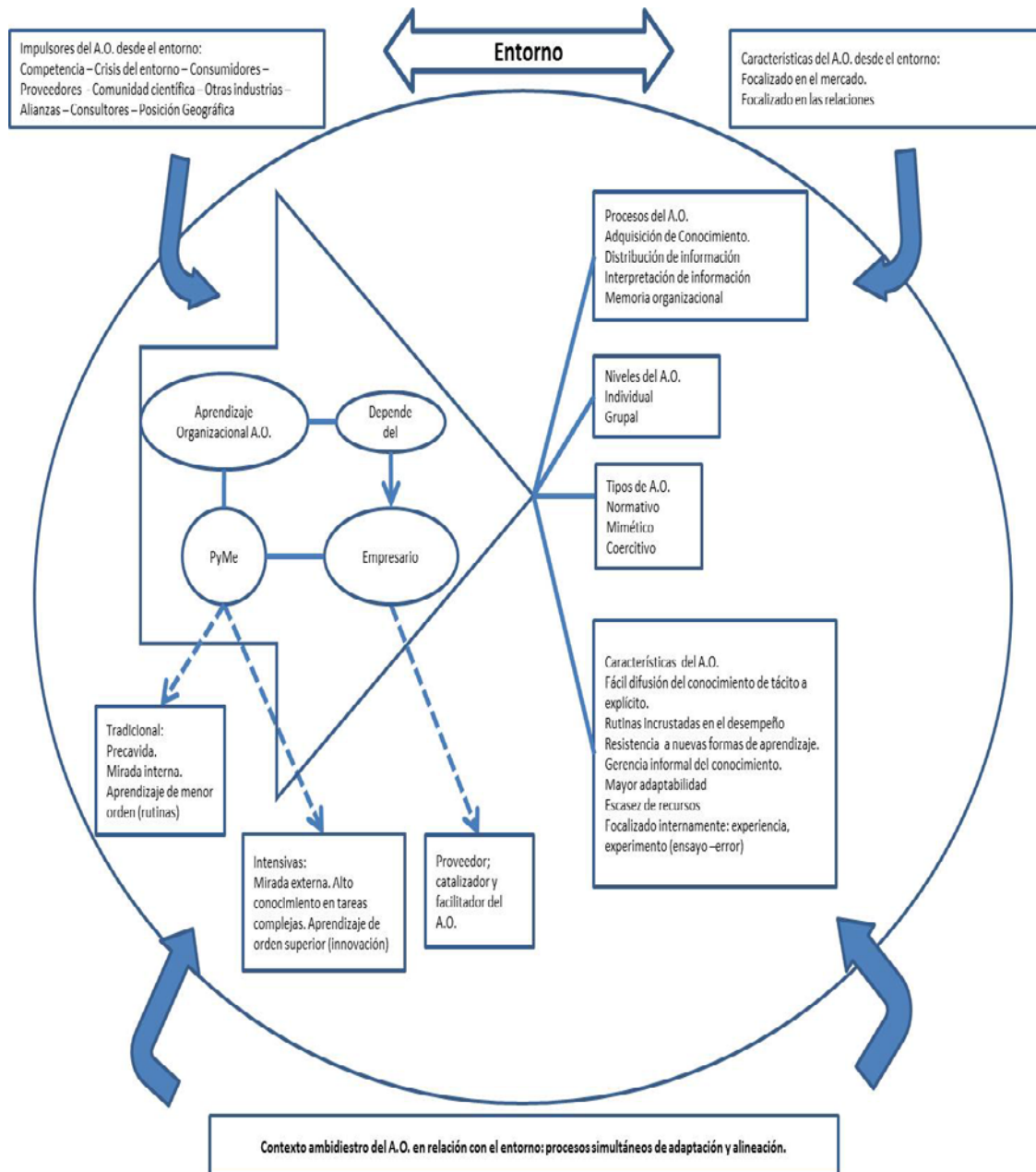
Al respecto estos mismos autores consideran que la forma en que uno conciba la creación de conocimiento dependerá si se adopta una epistemología positivista o crítica. Hacen crítica del paradigma positivista que ve la creación del conocimiento en la organización como una serie de pasos secuenciales, el paradigma crítico o “aproximación alternativa” considera la creación del conocimiento desde la teoría viable de sistemas, donde se le ve como un conjunto de fases que son constantemente probadas y examinadas a través de la retroalimentación. Y añaden que “los cambios de una fase a otra pueden ocurrir de acuerdo al control de los fenómenos que conducen a perspectivas particulares”¹⁴².

Finalmente el uso de los conglomerados empresariales como estrategia para el desarrollo regional requiere un desarrollo más cuidadoso y circunspecto de esta noción, ya que basarse en el concepto propuesto por Porter, de uso dominante, ha levantado varias críticas suficientemente argumentadas que apuntan hacia diversos fundamentos conceptuales, interrogantes teóricos y empíricos¹⁴³. La figura número uno presenta los principales conceptos del aprendizaje organizacional en las PYME revisados en este capítulo.

142 ILES, y YOLLES. Across the great divide: HRD, technology translation, and knowledge migration in bridging the knowledge gap between SMEs and Universities. p. 47.

143 STEINER, y HARTMANN. Organizational learning in clusters: a case study on material and immaterial dimensions of cooperation. p. 494.

Figura 1. Características del Aprendizaje Organizacional en las PYME.



Autor: Elaboración Propia.

2.11. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

- Las unidades más pequeñas exhiben un aprendizaje organización que depende de la figura del empresario. Este aspecto, si bien es conocido, no agota el hecho de que la información, el aprendizaje y el conocimiento fluyan desde afuera hacia adentro, lo que convierte al empresario en una especie de “pivote” que direcciona (no necesariamente de manera intencional y conciente) el aprendizaje, a través de las decisiones que toma y que le permite mantener un control interno y sostenerse en el mercado en el cual actúa.
- No obstante se reconoce el aprendizaje organizacional en las PYME como un aspecto importante conducente a su competitividad, diversos autores afirman que la teoría vigente ha sido desarrollada desde investigaciones en la gran empresa, lo que implica que la estructura conceptual puede no explicar totalmente lo que ocurre en la intimidad de la gestión de las PYME y que por lo tanto se hace necesaria mayor investigación en estas unidades.
- El énfasis de la teoría vigente en el aprendizaje organizacional ha estado enfocado en aspectos internos, el control de procesos y las prácticas de mejoramiento continuo. Sin embargo las PYME, al exhibir estructuras simples, parecen estar más influenciadas por el entorno, en consecuencia, su aprendizaje revierte una constante adaptación al cambio, que demanda más velocidad en la toma de decisiones y menos rigurosidad en el establecimiento de estructuras organizativas que les permita conservar y almacenar el conocimiento generado.
- Debido al marcado enfoque hacia la gran empresa, diversos autores hacen un reclamo para que mayor investigación consulte la realidad de la PYME en función de su indiosincracia, aspectos sociales y humanos que afectan su gestión, con el propósito de avanzar en el desarrollo de marcos teóricos explicativos que eviten las generalizaciones hasta ahora planteadas desde la corriente principal.

- La posición normativa del aprendizaje organizacional ha sido dominante en la literatura sobre este tema. Los diversos autores consultados demandan que esta visión sea complementada por posiciones epistemológicas de tipo interpretativas o fenomenológicas, permitiendo con este tipo de proyectos ahondar en el conocimiento acerca del estudio de las PYME y sus particularidades.
- Hacerle frente al cambio es ante todo un proceso de aprendizaje. Esta acción demanda la movilización de recursos, estructuras organizativas y modelos gerenciales, lo cual en la PYME, en especial la manufacturera, es difícil debido al marcado empirismo en la dirección que caracteriza la acción del empresario. Este tipo de situaciones mueve el aprendizaje, lo que en el mundo de la gestión de PYME significa, el aprendizaje del empresario.
- Se infiere que el aprendizaje y la generación del conocimiento en las PYME adquiere un estatus totalitarista por parte del empresario, quien sustenta su proceso de aprendizaje fundamentalmente en la experiencia y en los procesos caracterizados por las acciones de ensayo - error.
- Una de las críticas más fuertes a la teoría del aprendizaje organizacional, tiene que ver con la tendencia de convertir las propuestas teóricas sobre la organización y la administración, en instrumentos y herramientas para el control del ser humano por parte del empresario. Esto trae consigo la trampa de querer unificar e imponer el aprendizaje, cuando se supone desde las teorías cognitivas que este proceso se potencia en la medida en que el ser humano cuente con autonomía y libertad en su desarrollo.

3.LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - PYME.

“La pregunta por la contribución de las PYME al empleo, la innovación y, más generalmente, al crecimiento, preocupa a quienes deciden las políticas y la economía en el mundo entero desde hace una veintena de años, tanto como su importancia por la cohesión social y la lucha contra la pobreza, de estas unidades económicas”¹⁴⁴.

El presente capítulo consta de la revisión de diferentes aportaciones y artículos académicos alrededor de la PYME. De su análisis se han derivado diferentes subtemas que van desde la definición hasta las recomendaciones de diversos autores para su investigación, con el fin de integrar diferentes aspectos que caracterizan las PYME y su estudio.

3.1. DEFINICIÓN DE LA PYME.

Una de las formas más seguras (e inocuas) de aproximarse a la definición de lo que es una pequeña o mediana empresa es decir que son todas aquellas que no son grandes. Lo anterior separa el universo de grandes y PYME atendiendo simplemente a un concepto general, básico de lo que las personas en términos generales entienden por gran empresa, es decir, es mucho más fácil identificar qué empresa cae en la categoría de “gran empresa” (por asuntos de sus estructuras físicas, imagen, publicidad, localización de sus productos y servicios, presupuestos, recursos, entre otras), que caracterizar lo que es una PYME.

De igual forma, la PYME no podría ser tomada como una representación a escala de la gran empresa, incluso, su estudio tendría que orientarse por separado¹⁴⁵, no tanto entre grandes y pequeñas, sino también entre las mismas PYME (microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas).

Para comenzar este apartado es necesario partir de lo que es visible, es decir, la definición “oficial”, legitimada por los sistemas, para este caso, el de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE – y en Colombia desde la ley 905 de 2004.

144 LEVRATTO, N. (2009). Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques. Bruxelles : DeBoeck Université. p. 9.

145 JULIEN, P.A. (1993). Small Businesses As A Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory. Small Business Economics, 5, 157 – 166. p. 158.

La definición de la OCDE se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Definición de PYME de la OCDE.

Tamaño	Empleados	Retorno Financiero (en Euros)
Micro	< 10	< € 2 Millones
Pequeña	≥ 10 ; < 50	≥ € 2 Millones ; < € 10 Millones
Mediana	≥ 50 ; < 250	≥ € 10 Millones ; < € 50 Millones

Autor: Elaboración propia.

Fuente: OCDE Glossary of Statistical Terms, 2010.

Los aspectos financieros que definen a la PYME entraron en vigencia en la OCDE a partir de Enero 1 de 2005, modificando la anterior dada por la Comisión de Recomendación el 23 de Mayo de 2003¹⁴⁶.

Por su parte el gobierno de Colombia a través de la Ley 905 de 2004 sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, la define como se aprecia en el cuadro número dos¹⁴⁷:

Cuadro 2: Definición de PYME Según Ley 905 de 2004 de Colombia.

Tamaño	Empleados	Activos Totales (en Euros) ¹⁴⁸
Micro	≤ 10	< 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes – SMMLV ≈ € 111.565
Pequeña	≥ 11 ; ≤ 50	≥ 501 SMMLV ≈ € 111.786 ; ≤ 5.000 SMMLV ≈ € 1'115.631
Mediana	≥ 51 ; ≤ 200	≥ 5.001 SMMLV ≈ € 1'115.854 ; ≤ 30.000 SMMLV ≈ € 6'693.788

Autor: Elaboración propia.

Fuente: Ley 905 de 2004 de Colombia, Ministerio de la Protección Social y diario Portafolio.

146 OCDE (2010). Glossary of Statistical Terms. Recuperado el 28 de Enero de 2010 de <http://Stats.oecd.org/glossary/deatil.asp?ID=3123>

147 CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004. Bogotá, D.C. Recuperado del 20 de Septiembre de 2009 de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/LEY%20905%20DE%202004.pdf>

148 El cálculo de pesos colombianos a euros se realizó tomando como base el SMMLV para el año 2010 según el Gobierno de Colombia de \$515.000 (véase MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. (2010). Resumen Salario Mínimo Legal Mensual Vigente desde 1950. Recuperado el 30 de Agosto de 2010 de <http://mps.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo15584DocumentNo11539.PDF>) y la tasa de cambio vigente a Agosto 30 de 2010 (1 Euro equivale a 2.308,11 Pesos Colombianos), según el diario PORTAFOLIO. (2010, Lunes 30 de agosto). Cambio de Dólar, Euro y Real – Monedas. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.com.co/mercados/monedas/home/index.html>

En términos generales, las variaciones en las definiciones de las PYME según el número de empleados, son mínimas comparando la definición dada por la OCDE y la Ley 905 de 2004, tan solo cambia el límite superior de la mediana empresa, la cual presenta la única diferencia (para la OCDE el máximo de empleados es de 250, mientras para la Ley 905 de 2004 es de 200). Otro asunto totalmente opuesto es la definición desde la parte financiera, ya sea ésta los activos totales o el retorno financiero anual; de ahí que en la mayoría de estudios se tome tan solo la definición desde el número de empleados directos de la empresa para categorizarla como PYME o no, y evitar así, contratiempos en la clasificación debido a las dificultades propias de recopilar información de índole confidencial de la empresa como lo es la financiera.

Si bien el marco legal contribuye a ubicar en dimensiones (número de empleados y activos totales) lo que es una PYME, aún es necesario ahondar en aquello que las define, así como a su administración. El cuadro número tres presenta las definiciones dadas por diversos autores acerca de la clasificación de las PYME.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYME.

La revisión bibliográfica ha permitido identificar diversas características de las PYME, las cuales revelan su particularidad en relación a la gran empresa que en términos generales es la imagen y el paradigma posicionado en las mentes de las personas cada vez que se menciona el concepto de “empresa”. Es posible identificar dos tipos de características, aquellas “visibles” es decir, las que pueden inferirse desde un punto de vista externo a la PYME, que son fácilmente identificables y que comparten en gran medida este grupo de empresa; y las “no visibles” que demandan para su identificación una inmersión más profunda en la naturaleza y el mundo de las PYME.

Cuadro 3: Definiciones de las PYME.

	Definición	Autor
Según el tipo de administración	Administrador/Propietario: toma decisiones en el largo y corto plazo sobre asuntos de la empresa. Cuenta con absoluta independencia.	Mr. Hauser ¹⁴⁹ Steinhoff ¹⁵⁰
	Administrador/No propietario: toma decisiones en el corto plazo, las del largo plazo las toma el comité de propietarios, el interés es maximizar las utilidades de los propietarios.	Mr. Hauser
	Grupo empresarial: el administrador decide sobre el corto plazo, el comité ejecutivo del grupo decide el largo plazo. Se busca maximizar las utilidades del grupo.	Mr. Hauser
Según el tamaño	Micro: 1 – 10 empleados Pequeña: 11 – 50 empleados Mediana: 51 – 200 empleados (Colombia) 51 – 250 empleados (OCDE) En términos comparativos, su tamaño debe ser considerado pequeño en relación con el más grande de la industria.	OCDE Nadine Levratto ¹⁵¹ Ley 905 de 2004 Steinhoff
Según los activos totales	Micro < € 111.565 Pequeña ≥ € 111.786 ≤ € 1'115.631 Mediana ≥ € 1'115.854 ≤ € 6'693.788	Ley 905 de 2004
Según el retorno financiero	Micro < € 2'000.000 Pequeña ≥ € 2'000.000 < € 10'000.000 Mediana ≥ € 10'000.000 ≤ € 50'000.000	OCDE
Según el número de asalariados	Menos de 250 tiempos completos	Nadine Levratto
Según la propiedad	≤ del 25% de la propiedad en manos de una empresa tercera.	Nadine Levratto
	El capital es suministrado y es propiedad de un grupo pequeño de personas.	Steinhoff
Según el punto de vista organizacional	Énfasis en los activos intangibles: servicio, calidad, personalización y profesionalismo. Comunicación “cara a cara”, explotación del buen nombre, organización de la vitrina y emplazamiento geográfico. Perfil del empresario: estatus, trayectoria social y profesional y conducta emprendedora, moldea el desempeño de la PYME.	Nadine Levratto
Según la historia	El desempeño y dirección de una PYME debe entenderse desde su lugar en la historia, las PYME en un mercado están mediadas por los fenómenos económicos, sociales, políticos y culturales. Desde la edad media se ha pasado de talleres artesanales conformados por maestros y jurandos ¹⁵² , hasta el comienzo de un segundo universo burgués de negociantes que daría paso a la fábrica en la revolución industrial.	Nadine Levratto Richard Sennett ¹⁵³ Álvaro Tirado Mejía ¹⁵⁴ Jesús Antonio Bejarano ¹⁵⁵ .

Autor: Elaboración propia.

149 Mr. HAUSER. (2005). A Qualitative Definition of SME. Recuperado el 17 de Agosto de 2010 de <http://www.oecd.org/dataoecd/32/14/35501496.pdf>

150 STEINHOFF, D. (1978). Small Business Management Fundamentals (2ed). United States: McGraw Hill. p. 6-7.

151 LEVRATTO, N. (2009). Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques. Bruxelles : DeBoeck Université. p. 22.

152 Personas que pertenecían a una organización corporativa de “oficio jurado” de las ciudades de la cuenca de París; véase CONTAMINE, P., LEBECQ BOMPAIRE, S. y SARRAZIN, J-L. (2000). La economía medieval. Madrid: Akal Textos.

153 SENNETT, R. (2009). El artesano. Madrid: Anagrama.

154 TIRADO MEJÍA, A. (1971). Introducción a la Historia Económica de Colombia. Santafé de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

155 BEJARANO, J.A. (1994). Historia Económica y Desarrollo: La historiografía económica sobre los Siglos XIX y XX en Colombia. Santafé de Bogotá: Cerec.

3.2.1. Características visibles de la PYME

Para el profesor Pierre-André Julien, las PYME comparten las siguientes características¹⁵⁶:

1. Una fuerte concentración de la administración.
2. Baja especialización de los factores de producción.
3. Menos sistemas de información internos y externos formalizados.

Estas características permiten una reacción rápida y ágil en la toma de decisiones y la atención de las necesidades y deseos de los clientes.

A causa de la concentración de la administración y la propiedad en una persona o familia, las PYME incurren en menos costes de agencia y su desarrollo estratégico está afectado por diferencias relacionadas con el rendimiento, la estructura financiera, el entrenamiento gerencial, diversificación del producto y el tamaño¹⁵⁷.

Precisamente, en términos de desarrollo estratégico de la PYME, García Pérez de Lema y Duréndez argumentan que la orientación estratégica de la mayoría de las PYME no busca el crecimiento de la empresa o desarrollar procesos de planificación estratégica, los cuales parecen ser vistos por parte de los empresarios como laboriosos y un desperdicio de tiempo, poco contributivos a la marcha del negocio o a la generación de algún otro beneficio.

Entre las razones para que esto se presente se encuentra la falta de recursos, en especial si la preferencia del empresario o familia es a evitar la financiación externa debido al riesgo de perder el control de su empresa. El proceso de financiar el crecimiento de la empresa está basado en la acumulación de las utilidades retenidas¹⁵⁸

156 JULIEN, P.A. (1993). Small Businesses As A Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory. *Small Business Economics*, 5, 157 – 166. p. 157.

157 GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. y DURÉNDEZ, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151-172. p. 152.

158 GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. y DURÉNDEZ, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151-172. p. 153.

Para el profesor Metts, la habilidad directiva de transformar la empresa y adaptarla rápidamente a un entorno cambiante, es la característica más importante del desempeño. En las PYME esto puede ser cierto desde que ellas están a merced de consumidores más exigentes y resisten restricciones de recursos que pueden hacer que un movimiento errado sea fatal para la empresa¹⁵⁹.

La informalidad en los procesos administrativos tiende a ser la constante en las PYME, con un porcentaje relativamente bajo de pequeñas empresas emprendiendo dichos procesos. El compromiso es inicialmente fuerte hacia garantizar el bienestar de la familia del propietario o propietarios, por lo tanto, tener este objetivo en mente puede causar ineficiencias en el proceso de toma de decisiones, en especial cuando cargos administrativos le son confiados a parientes del propietario (incluso careciendo del entrenamiento necesario) solo porque comparten un apellido en común, lo cual podría elevar la ineficiencia de los demás empleados que no validan las compensaciones recibidas por esta persona ni reconoce el logro de los objetivos; tal y como lo demuestran García Pérez y Duréndez en su investigación¹⁶⁰. El siguiente cuadro resume las características visibles de las PYME.

Cuadro 4: Características visibles de las PYME.

Fuerte concentración de la Administración
Baja especialización de los factores de producción
Menos sistemas de información formales
Reacción rápida y ágil en la toma de decisiones
Atención rápida a las necesidades y deseos de los clientes
Orientación estratégica hacia el beneficio de la familia del propietario, no hacia el crecimiento
Escasez y restricción de recursos
Aversión hacia la financiación externa
Autofinanciación a través de la acumulación de utilidades
Frecuente informalidad en los procesos administrativos

Autor: Elaboración propia.

Fuente: Pierre-André Julien; García Pérez de Lema y Duréndez; Mettz.

159 METTS, G.A. (2007). Measuring the effectiveness of managerial action in SMEs: An empirical analysis of management's response to industry competitive forces. *Management Research News*, 30(12), 892-914. p. 893.

160 GARCÍA PÉREZ de LEMA, D. y DURÉNDEZ, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151-172. p. 155.

3.2.2. Características no visibles de las PYME.

Las características presentadas podrían caer en una categoría llamada “visibles”, es decir, se deducen o se pueden observar de cualquier PYME sin demasiado esfuerzo para identificarlas. Otro tipo de características no tan “visibles” se hallan en las propuestas de los profesores Nadine Levratto y Olivier Torrès.

Modos de coordinación y espacios de adecuación de las PYME.

Para la profesora Levratto la relación PYME y entorno, juega un papel crucial en la comprensión de la naturaleza de este tipo de empresas. Se asume que el emplazamiento territorial provee unas características para la asociación de las PYME y que se expresan en los siguientes supuestos¹⁶¹:

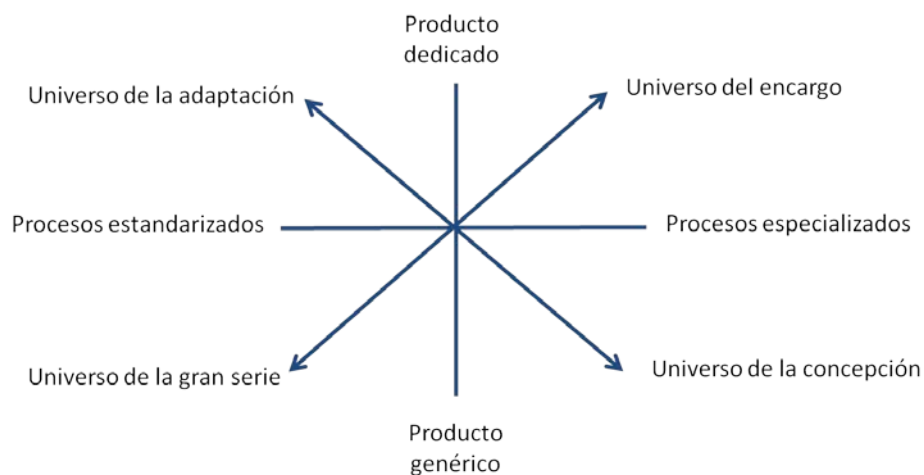
1. Algunos autores piensan que la gran empresa está cediendo lugar a las redes de pequeñas empresa, organizadas territorialmente.
2. Otros piensan que son las tecnologías de información y comunicación – TIC – las que vuelven obsoleto el modelo de gran empresa y que el futuro está dentro de las redes de emprendedores unidos por internet.
3. Los demás consideran que el fenómeno responde a una sed de libertad individual. La exaltación de la persona que se encarna dentro del mundo del trabajo por los valores de autonomía y responsabilidad.

Aunque estas posibilidades puedan estarse presentando, es necesario dejar el interrogante acerca de cómo las empresas de sectores de la economía menos tecnificados como el manufacturero, podrían estar presentando matices de los supuestos 1 y 2; en cuanto a la tercera parece más una postura desde el ser del empresario que una característica vinculada con la localización territorial, sin embargo, los rasgos económicos, políticos, sociales y culturales de una región afectan el perfil del empresario.

161 LEVRATTO, N. (2009). Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques. Bruxelles: De Boeck Université. p. 14

Tal perfil articulado con el modo de desarrollo de las empresas permite distinguir dos tipos de PYME: aquellas que funcionan sobre un modelo familiar dentro del cual la historia de la empresa se confunde con la historia de vida del emprendedor y las unidades bajo el modelo de franquicia, integradas dentro de grandes grupos comerciales o financieros y dirigidos según los principios administrativos. Entre los dos puede darse rupturas de las dependencias familiares iniciales y una orientación hacia una más amplia racionalización. La profesora Levratto considera que desde el punto de vista del producto (bienes y servicios) y desde los procesos, se da origen a cuatro modos de coordinación o universos posibles entre el producto y el proceso en la PYME¹⁶².

Figura 2: Modos de coordinación de las PYME.



Autor: Nadine Levratto. (2009).

Fuente: Adaptado del texto *Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques*. Bruxelles: DeBoeck Université.

La figura 2 “Modos de coordinación de las PYME” se compone de dos ejes principales: la naturaleza del producto (eje vertical) y los procesos de producción (eje horizontal). En el cuadrante delimitado por los productos dedicados (hechos a medida) y los procesos especializados, se halla el modo o universo de la demanda, es decir, aquel donde las empresas están orientadas por el cliente. En el cuadrante entre los productos dedicados y los procesos estandarizados, se halla el universo de la adaptación, donde se encuentran las empresas

162 LEVRATTO, N. (2009). *Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques*. Bruxelles: De Boeck Université.

tradicionales que ofrecen productos según la convención o el estándar de un momento dado en el mercado.

En el cuadrante entre los procesos estandarizados y los productos genéricos se halla el universo de la gran serie, conformado por las empresas caracterizadas por una dimensión organizacional elevada, descritas por la producción en masa a través de productos estándar y genéricos destinados a los mercados compuestos por clientes anónimos.

Finalmente en el cuadrante entre los productos genéricos y los procesos especializados, se halla el universo de la concepción, conformado por las empresas caracterizadas por una intensidad elevada de investigación de base y el origen de nuevas tecnologías, de nuevas familias de productos y la definición clara de las necesidades que ellos satisfacen¹⁶³.

A su vez, estos modos o universos de coordinación de las PYME, dan origen a cuatro espacios de adecuación entre la empresa y su entorno¹⁶⁴:

- a) Adecuación entre la naturaleza del producto y el tipo de incertidumbre: una empresa que trabaje en producción en masa donde sus consumidores son anónimos, la competencia por los precios es esencial y las economías de escala fundamentales dentro de la competitividad, presentará un modo de administración frente a la incertidumbre diferente de aquella que trabaje sobre pequeñas series previstas destinadas a consumidores identificados y a las preferencias de los productos son adaptados.
- b) Adecuación entre la naturaleza del producto y el modo de competencia: siempre que la competencia prevalezca sostenida sobre el precio, la cantidad o la calidad de un bien o servicio; la empresa deberá atarse a reducir sus costos de producción, para incorporar lo inmaterial con el fin de asegurar la originalidad o para mejorar la calidad de sus productos y para perfilar la naturaleza de sus inversiones.

¹⁶³ Ibid. p. 32. Ejemplos de estas empresas están aquellas de los sectores de telecomunicaciones, informática, biotecnología, entre otras.

¹⁶⁴ Ibid.

- c) Adecuación entre los puntos fuertes de la empresa y la naturaleza de los productos: los criterios valorizados por la empresa y sus ventajas, deben ser comprendidas a partir de la naturaleza de los productos y de los procesos de producción asociados.
- d) Adecuación entre la calidad y el precio: se retoma aquí la idea de una calidad incorporada dentro del precio que se convierte así en los principales vectores de información.

Mezcla de proximidades y principio proxémico.

El profesor Olivier Torrès, admite que una de las características principales de las PYME y que las diferencia notablemente frente a la gran empresa, es su administración. Al respecto puede decirse que mientras los métodos, conceptos, instrumentos y teorías tradicionales en administración han sido desarrollados a partir de estudios sobre la gran empresa, en donde el control sobre procesos, tareas, indicadores y resultados es fundamental, debido a la amplia distancia que existe entre quienes administran y toman decisiones y quienes están en la base organizacional, configuran una administración “a distancia”; en la PYME la administración se realiza a corta distancia, o en términos del profesor Torrès “una administración de proximidades”, es decir, “cara a cara”.

La PYME es vista, entonces, como una mezcla de proximidades, las cuales crean las condiciones necesarias, incluso las ideales, para la acción y la reflexión de una empresa de pequeño tamaño¹⁶⁵.

Desde su administración, la PYME se caracteriza por presentar cinco elementos de proximidad, los cuales conforman la mezcla de proximidades¹⁶⁶.

1. Proximidad jerárquica: es la que existe entre el empresario y sus empleados, como condición necesaria y a veces deseada, en donde la centralización del poder facilita la integración de los objetivos individuales con los

165 TORRÈS, O. (2007). “Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME: le mix de proximité”. en FILION, L.-J. (Ed.), *Management des PME: de la création à la croissance*, Capítulo 2, p. 23 - 34. Québec: ERPI. p. 24.

166 Ibid. p. 24 – 29.

organizacionales. Si la línea jerárquica es corta, es falso creer que la jerarquía esté ausente. La fuente de centralización del poder, incluso la personalización de los modos de administración de la PYME, y la pequeña línea jerárquica, a menudo inexistente, confiere a la PYME un carácter de proximidad.

2. Proximidad funcional: la PYME se caracteriza por una fuerte imbricación de las funciones. El análisis función por función es muy práctico y pertinente en el caso de una gran empresa, por el contrario es inapropiado en una PYME, cuando se pueden tratar los problemas de esta misma forma analítica. Se observa una fuerte superposición de las decisiones estratégicas, administrativas y operacionales alrededor de la figura del empresario.
3. Proximidad de sistemas de información y comunicación: definidos como mecanismos de coordinación simplificados. Las pequeñas empresas soportan sistemas de comunicación simples, fundados sobre una fuerte proximidad física entre los principales actores de la PYME y el dirigente, quien generalmente conoce personalmente a todos los clientes y proveedores de la empresa.

El bajo desarrollo aparente de los sistemas de comunicación es a menudo interpretado como la consecuencia de un débil interés del empresario por el valor estratégico de la información. Pero igualmente puede verse como la resultante de un modelo administrativo de proximidad favorable a la puesta en el lugar de los sistemas de comunicación informales, flexibles y directos.

4. Proximidad temporal: se define como una estrategia implícita y de corto plazo. En las PYME los procesos de decisión funcionan, la mayoría de las veces, según el esquema intuición-decisión-acción, donde una estrategia ante todo implícita y muy flexible reposa sobre una administración de proximidad. En estas empresas el empresario está lo suficientemente cerca de sus empleados para explicarles la necesidad de todo cambio de dirección. En definitiva, mientras el tamaño de las empresas es más pequeño, el horizonte temporal para la toma de decisiones es más corto. Las actividades que se realizan en el largo plazo como la investigación y desarrollo, formación de

personas, entre otras, están, sino ausentes, menos frecuentes en las PYME en comparación con la gran empresa. En ocasiones pareciera que la ausencia de planificación es sinónimo de ausencia de estrategia, pero ésta toma formas particulares. En este caso es mejor hablar de intuición estratégica, más que de planificación estratégica.

5. Comercialización de proximidad: el profesor Torrès lo denomina “una clientela, más que un mercado”. Esta proximidad le permite tejer a los empresarios lazos privilegiados con sus clientes y distribuidores. No es raro que el empresario de una PYME conozca por el nombre a todos sus clientes, quienes a veces, son también sus amigos. Conociendo cada uno de sus clientes, el empresario de una PYME está en capacidad de anticipar, incluso, sus deseos y darse cuenta de ellos a través de esta forma de comercio personalizado. Se puede anticipar que la ventaja competitiva de las PYME reside principalmente en su aptitud para no crecer, con el fin de evitar las economías de escala.

En conclusión, según Torrès considera que la proximidad, en sus múltiples formas, aparece como una constante en la administración de las PYME. La mezcla de proximidad (la combinación de los cinco tipos descritos anteriormente) debe ser entendida como un continuo, yendo de la forma más pura, es decir, la PYME clásica y tradicional, hasta formas más híbridas, incluso las más remotas como la PYME administrativa (caracterizada por formas y estilos de dirección vinculados con las tendencias más recientes y modernas).

Para comprender el por qué estas proximidades caracterizan la administración de la PYME, el profesor Torrès argumenta que el principio de proximidad juega el papel fundamental en la acción del empresario. Para dar claridad, el profesor Hall define la proxemia como el estudio de la percepción y del uso del espacio por el ser humano, así entonces Moles y Rohmen deducen una ley de proximidad, la cual en términos axiomáticos significa “lo que está cerca, todas las cosas en

condición de igualdad, más importantes que los que están lejos, ya sea que se trate de un evento, un objeto, un fenómeno o de un ser”¹⁶⁷.

En otras palabras, es el principio de proximidad el que orienta la acción del empresario y esas acciones definen los diferentes tipos de proximidad en la administración de las PYME. Este principio se evidencia en diferentes situaciones de la actividad de las PYME, como la decisión de elegir los países para exportar sus productos, los cuales generalmente se prefieren tanto por su proximidad geográfica como por sus similitudes culturales (idioma, tradiciones, costumbres); otra situación se manifiesta en la decisión de dejar la empresa en manos de un sucesor o un comprador, en general las decisiones de sucesión de la PYME, toman un criterio de adentro hacia afuera, es decir, en primer lugar se consideran las relaciones de parentesco con el empresario, luego con los allegados de la empresa, empleados, clientes, proveedores y terceros, los cuales configuran para la PYME un mercado cerrado, es decir, los receptores y afectados en primer lugar de las decisiones del empresario (en este caso, es conocida la acción y efecto de las decisiones del empresario) y por último se tiene en cuenta el resto del mercado, el cual se considera abierto (se contemplan aquellas decisiones de las cuales no es posible conocer ni rastrear su efecto), como ocurre cuando la PYME es intermediaria y conoce a su consumidor o cliente final, aunque le fabrica a terceros propietarios de una etiqueta con la cual se marca su producto.

El principio de proximidad también se evidencia en el reclutamiento de nuevos empleados. Según una encuesta realizada en Francia sobre la administración de recursos humanos en las PYME se comprobó que los empresarios prefieren las relaciones directas “cara a cara” como medio de reclutamiento. Al empresario no le gustan los intermediarios y prefiere usar su propia agenda para reclutar a alguien. Otra aplicación del principio proxémico es el financiamiento. Se ha comprobado que las fuentes de financiamiento siguen siendo en primer lugar, el propio capital, seguido del endeudamiento bancario y por último la venta de

167 Los profesores HALL y MOLES y ROHMEN son citados por TORRÈS, O. (2007). “Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique”. en FILION, L.-J. (Ed.), *Management des PME: de la création à la croissance*, Capítulo 3, p. 35 - 46. Québec: ERPI. p. 36.

acciones, esta última casi imposible para las PYME¹⁶⁸. Así, una vez agotados los recursos propios, la financiación requiere del sector financiero, para lo cual las relaciones de proximidad del empresario con un banquero pueden significarle un acceso mucho más fácil a un crédito, sustentado en la relación establecida.

Las redes de apoyo y soporte de la PYME también surgen como un escenario de aplicación del principio proxémico. En este caso el empresario recurre primero a la familia y amigos más cercanos, en segundo lugar a los colaboradores y conocidos del mundo de los negocios, en tercer lugar al grupo de consejeros y consultores profesionales, en cuarto lugar a los contactos comerciales (clientes, proveedores, entre otros) y en quinto lugar a las redes de apoyo público a las PYME¹⁶⁹.

3.3. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO DE LA PYME.

Las preocupaciones por el estudio y la caracterización del empresario en la PYME tienen diversos orígenes y la posibilidad de una única caracterización generalmente aceptada parece remota. Por ello, en este apartado se busca recoger las principales aproximaciones y reflexiones suscitadas por investigadores tanto desde el punto de vista de la economía como de la administración. Es necesario tener en cuenta que con frecuencia los estudios económicos y administrativos tratan sin diferencia la figura del emprendedor y del empresario, estas dos figuras aparecen reseñadas en los siguientes apartados tanto en un campo como en el otro.

3.3.1. El empresario de la PYME, una aproximación desde la economía.

No es propósito de esta tesis aproximarse al empresario desde los estudios económicos o desde modelos económicos, sin embargo, es necesario recurrir a las definiciones dadas por ilustres economistas alrededor de la figura del empresario, en especial de aquel que administra una pequeña empresa.

168 TORRÈS, O. (2007). "Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité". en FILION, L.-J. (Ed.), Management des PME: de la création à la croissance, Capítulo 3, p. 35 - 46. Québec: ERPI. p. 36.

169 Ibidem.

En función de este tema, el profesor Álvaro Hurtado Rendón considera que la teoría económica ha olvidado la figura del empresario, ésta se ha preocupado más por el mercado y la empresa, pero no por él¹⁷⁰. Si bien como afirma Baumol, la aparición del empresario fue frecuente en los escritos de los economistas clásicos, éste permaneció como una entidad ensombrecida sin una forma y función claramente definida. Solo Schumpeter y, en cierto grado, Knight tuvieron éxito en incluirlo con vida y en asignarle un área específica de actividad a cualquier extensión conmensurable con su reconocida importancia¹⁷¹.

El profesor Hurtado Rendón sustentándose en Torres Villanueva, afirma que cuando la economía se encuentra en equilibrio y existe información perfecta, es invisible la figura del empresario, hecho que no sucede cuando hay desequilibrio". En dichas situaciones (de desequilibrio) las decisiones tomadas por el empresario entran en el análisis económico según Kirzner¹⁷².

En el análisis de las teorías económicas, Hurtado Rendón advierte que en las propuestas de Cantillon, Smith y Mill, el empresario no se diferencia del factor productivo de capital y por lo tanto forma parte de éste, lo anterior implica que la remuneración o beneficio que recibe el empresario es producto de conjugar los componentes: laboral, la propiedad y el riesgo; sobre el pago de estos se percibe la remuneración. Similar concepción presenta Coase, para quien el empresario no es un factor de producción ya que este es un sustituto del sistema de precios, es decir, para que el mercado exista deben existir empresas y ello tiene un coste, y tener a alguien que dirija los recursos tiene un coste, así que el empresario debe realizar su función a un menor coste¹⁷³.

En una posición opuesta a la de estos economistas, la posición de Walras y Say, incluyen al empresario como un cuarto factor de producción. Para Walras (según Hurtado Rendón) el empresario toma la tierra del capitalista y las capacidades del trabajador para combinar los tres servicios productivos en la agricultura, la

170 HURTADO RENDÓN, A. (Octubre de 2008). Mercado de Empresarios: una visión propositiva aplicada a las PYME de Antioquia en el periodo 1994 – 2006. *Ecos de Economía*, (27), 169-196.

171 BAUMOL, W.J. (May 1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review*, 58(2), 64 – 71. p. 64.

172 Ibid. p. 171.

173 HURTADO RENDÓN, A. (Octubre de 2008). Mercado de Empresarios: una visión propositiva aplicada a las PYME de Antioquia en el periodo 1994 – 2006. *Ecos de Economía*, (27), 169-196. p. 174 – 176.

industria y el comercio. En tanto para Say, el empresario es regido por relaciones de oferta y demanda, donde el precio de su trabajo se rige por la relación entre la cantidad que se pone en circulación. Las causas que limitan la oferta de empresarios son¹⁷⁴:

1. Las cualidades morales, donde se requiere juicio, constancia, conocimiento de los hombres y de las cosas.
2. La capacidad para encontrar los fondos necesarios que no posee por sí mismo.
3. El riesgo que asume donde se puede exponer su honor. Este último elemento puede hacer que los servicios empresariales sean más costosos.

Según Hurtado para Marshall, el empresario es un cuarto factor de producción donde la habilidad y las aptitudes industriales dependen del buen juicio, discernimiento y focalizarse en los propósitos¹⁷⁵.

Otra cuestión importante para la economía es qué es un empresario, si bien el debate anterior se enmarcó en la decisión de considerar al empresario como factor de producción, aquí nos encontramos con definiciones propuestas por diferentes economistas:

Joseph Schumpeter: considera que el empresario es quien emplea y combina en una nueva forma los medios de producción, de manera más original, más apropiada y ventajosa¹⁷⁶. Según Pierre-André Julien, Schumpeter fue uno de los primeros en demostrar la importancia de los emprendedores y de las PYME como una variable principal del cambio en la economía¹⁷⁷, y que el impacto del emprendedor en las nuevas empresas (pequeñas), es más eficiente en los procesos de investigación y desarrollo, a pesar de no contar con suficientes recursos. El concepto de “destrucción creativa” se aplica al crecimiento en número

174 Ibid. p. 176 – 177.

175 Ibid. p. 178.

176 HURTADO RENDÓN, A. (Octubre de 2008). Mercado de Empresarios: una visión propositiva aplicada a las PYME de Antioquia en el periodo 1994 – 2006. *Ecós de Economía*, (27), 169-196.

177 JULIEN, P.A. (1993). Small Businesses As A Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory. *Small Business Economics*, 5, 157 – 166. p. 157.

de PYME en el mercado y el constante cambio en la economía, también conocidos como desequilibrios de mercado¹⁷⁸ trayendo a la realidad una nueva combinación de medios de producción. Según Gray¹⁷⁹, esta nueva combinación incluye procesos, productos en innovaciones organizacionales. Los medios de producción incluyen capital, equipo, premisas, materia prima, trabajo y, más recientemente, conocimiento. El conocimiento incluye lo explícito y lo tácito, siendo este último el que es visto como fuente principal para la ventaja competitiva de las empresas del nuevo milenio. Paradójicamente es la fuente de la flexibilidad de la PYME y también de los hábitos incrustados que pueden después reprimir su crecimiento.

Israel Kirzner: para este autor el empresario es quien concreta los servicios de los factores de producción¹⁸⁰. El emprendedor opera en un mercado en desequilibrio y por lo tanto su papel es descubrir y explotar las asimetrías de la información y llevar al mercado a un eventual equilibrio¹⁸¹.

Harvey Leibenstein: este autor sugiere que las empresas no alcanzan a maximizar sus beneficios existiendo siempre un elemento de ineficiencia en todas ellas. La existencia de ese elemento es lo que permite la existencia del empresario y su función empresarial, que consiste en completar las deficiencias derivadas del mercado y en particular completar las entradas al sistema¹⁸².

Frank Knight: para este autor, de la incertidumbre se deriva el mayor beneficio para el empresario, que es la diferencia que finalmente queda al sacar de su

178 DAY, J., REYNOLDS, P. y LANCASTER, G. (2006). Entrepreneurship and the Small to Medium-Sized Enterprise: A Divergent/Convergent paradox in thinking patterns between advisers and SME owner-managers. *Management Decision*, 44(5), 581-597. p. 584.

179 GRAY, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61 – 72. p. 63.

180 HURTADO RENDÓN, A. (Octubre de 2008). Mercado de Empresarios: una visión propositiva aplicada a las PYME de Antioquia en el periodo 1994 – 2006. *Ecos de Economía*, (27), 169-196. p. 181.

181 DAY, J., REYNOLDS, P. y LANCASTER, G. (2006). Entrepreneurship and the Small to Medium-Sized Enterprise: A Divergent/Convergent paradox in thinking patterns between advisers and SME owner-managers. *Management Decision*, 44(5), 581-597. p. 584.

182 HURTADO RENDÓN, A. (Octubre de 2008). Mercado de Empresarios: una visión propositiva aplicada a las PYME de Antioquia en el periodo 1994 – 2006. *Ecos de Economía*, (27), 169-196. p. 181.

previsión todos los costes. Así el empresario es la figura que se especializa en asumir la incertidumbre¹⁸³.

Mark Casson: define que en el mercado de empresarios, la oferta es definida por cualidades como la imaginación, conocimientos prácticos, capacidad analítica, habilidad de búsqueda, previsión, manejo computacional, destrezas comunicativas, de delegación y de organización, además de la posibilidad de tomar decisiones relevantes. La demanda se define y depende de la comparación de los ingresos esperados y relativos, por parte del agente que desea desempeñar la función empresarial¹⁸⁴.

Edith Penrose: desde la teoría de los intersticios, la profesora Penrose explica que la economía genera una serie de espacios en el mercado que no son favorables para la producción a gran escala, tales como los mercados creados por consumidores locales, por necesidades de lujo, usos especiales, ubicación geográfica o mercados muy nuevos con demanda aún débil. Estos mercados no son alcanzados por grandes productores y tampoco generan grandes utilidades como para atraerlos¹⁸⁵.

Para Julien, mientras la complejidad e inestabilidad aumentan por el creciente cambio, la inclusión del comportamiento de las PYME y del emprendedor en la teoría económica puede ayudar a explicar en mayor profundidad los cambios en el entorno y el subsecuente renacer de las PYME. Para él, la teoría económica ha encontrado difícil entender esto por dos razones. La primera, todo esto ha sucedido en un momento donde los científicos (sociales y económicos inclusive) están buscando leyes naturales u órdenes de equilibrio. Segundo, debido a la lógica que ha permitido el desarrollo de la ciencia; es difícil criticar sin cuestionar estructuras teóricas completas¹⁸⁶.

Con el fin de hacer la transición entre la aproximación económica y la administrativa, y a manera de justificar otra forma de acercarse a la figura del

183 Ibidem.

184 Ibidem.

185 JULIEN, P.A. (1993). Small Businesses As A Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory. *Small Business Economics*, 5, 157 – 166. p. 157.

186 Ibid. p. 164.

empresario de la PYME, se presenta la siguiente reflexión expresada por el economista William Baumol quien considera que en los modelos económicos el emprendedor ha quedado por fuera:

“El grupo de administración se vuelve un calculador pasivo que reacciona mecánicamente a los cambios impuestos sobre él, por parte de desarrollos fortuitos externos sobre los cuales no ejerce, ni siquiera intenta ejercer, influencia alguna. Uno no escucha de artimañas ingeniosas, esquemas inteligentes, innovaciones brillantes, o carisma o de cualquier otro elemento del cual el emprendimiento sobresaliente y destacado está hecho; uno no escucha de eso porque no hay forma en la cual ellos puedan encajar en un modelo. A pesar de que los modelos puedan ser poderosos y sirvan bien a su objeto, no nos llevan ni un mínimo adelante en el análisis del emprendimiento, ya que sus cálculos son, otra vez, mecanicistas y automáticos y no hacen un llamado para desplegar la iniciativa emprendedora”¹⁸⁷.

3.3.2. El empresario de la PYME, una aproximación desde los estudios administrativos y organizacionales.

Al igual que sucede en los estudios económicos, desde la aproximación administrativa y organizacional, la figura del empresario de PYME es estudiada también desde el emprendimiento, es decir, el empresario como emprendedor y el empresario en su papel de administrador.

Para Julien, el emprendedor debe ser visto como un actor psicológico, que actúa globalmente y sobre todo por su propio interés. Los emprendedores en la PYME son tanto usuarios como productores de inestabilidad, persiguiendo sus propios intereses psicológicos dentro de las restricciones de la economía (contrario a las grandes empresas que tienden a buscar acuerdos para incrementar la estabilidad y el equilibrio)¹⁸⁸.

187 BAUMOL, W.J. (May 1968). Entrepreneurship in Economic Theory. The American Economic Review, 58(2), 64 – 71. p. 67-68.

188 JULIEN, P.A. (1993). Small Businesses As A Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory. Small Business Economics, 5, 157 – 166. p. 163.

Baumol define en su investigación al administrador como un individuo que supervisa el progreso de la eficiencia de un proceso continuo. Es su tarea ver la disponibilidad de que los procesos y técnicas sean combinados en proporciones apropiadas para los niveles de resultados actuales y los futuros que estén actualmente en prospecto. Por su parte, el emprendedor (sea o no el mismo administrador) tiene una función diferente. Es su trabajo ubicar nuevas ideas y volverlas efectivas. “Él es el individuo que ejecuta lo que en la literatura administrativa se llama “liderazgo” y es él quien está virtualmente ausente de la llamada teoría de la agencia”¹⁸⁹, así, lo que importa en tal teoría es la empresa y sus transacciones, no en la misma forma su creación y quien la crea.

Para el profesor William Gartner, el emprendimiento es la creación de organizaciones, por lo tanto lo que diferencia a los emprendedores de los no emprendedores, es que los primeros crean organizaciones, en tanto los segundos no¹⁹⁰. En contraposición, Gray define al emprendedor como el individuo que dirige un negocio con la intención de expandirlo y con el liderazgo y las capacidades administrativas para lograr sus metas¹⁹¹.

Añade Gartner que el intento por responder a la pregunta ¿quién es un emprendedor?, la cual se enfoca en los rasgos y características personales de los emprendedores, no se dirige ni a una definición del emprendedor ni tampoco a una comprensión del fenómeno del emprendimiento. Esta aproximación donde una serie de rasgos de personalidad definen al emprendedor, es inadecuada, es decir, no se debe preguntar por lo que es, como si definir al emprendedor por características como la orientación al logro, el locus de control, la aversión al riesgo, el origen familiar, nivel educativo, vinculación étnica, entre otras, otorgaran un perfil en el cual quienes cumplan con esas características serían potencialmente emprendedores. El profesor Gartner sugiere que el emprendedor

189 BAUMOL, W.J. (May 1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review*, 58(2), 64 – 71. p. 67-68. p. 65.

190 GARTNER, W.B. “Who is an entrepreneur?” Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, Spring, 11 – 32. p. 11.

191 GRAY, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61 – 72. p. 61.

debe ser investigado y definido por lo que hace, por sus comportamientos y esto aplica para cualquier ocupación del ser humano¹⁹².

El emprendedor es parte de un proceso complejo, de una nueva iniciativa de creación de empresa. Esta aproximación al estudio del emprendimiento trata la organización como el nivel principal de análisis y el individuo es visto en término de las actividades que emprende para permitir que la organización sea una realidad. Las características personales son auxiliares a los comportamientos del emprendedor. Las investigaciones sobre el emprendedor y el empresario deben enfocarse sobre lo que hacen y no sobre lo que son¹⁹³.

Desde el punto de vista de los procesos, el individuo que crea la organización es un emprendedor que toma otros papeles en cada etapa: innovador, directivo, propietario de PYME, vicepresidente de división, entre otras.

Los emprendedores son identificados por un conjunto de comportamientos, los cuales se vinculan con la creación de una organización¹⁹⁴.

Es entendible que los estudios sobre el empresario de la PYME contemplen el emprendimiento y así la figura del emprendedor. Tomando en cuenta las definiciones anteriores se añade que desde la aproximación administrativa y organizacional, el emprendimiento refleja interacciones complejas entre el individuo y la situación, las percepciones y juicios son elementos claves en este proceso¹⁹⁵. Si el emprendimiento finaliza cuando termina la etapa de creación de organizaciones¹⁹⁶, entonces, el individuo adopta el rol de empresario y administra su creación.

En muchas de las pequeñas empresas, el administrador es también su propietario. Según el profesor Gray, ahora está ampliamente aceptado que, aparte de la fase de arranque, muchos de los empresarios están preocupados por

192 GARTNER, W.B. "Who is an entrepreneur?" Is the Wrong Question. American Journal of Small Business, Spring, 11 – 32.

193 Ibid. p. 21.

194 Ibid. p. 26

195 GRAY, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. Journal of Small Business and Enterprise Development, 9(1), 61 – 72. p. 62.

196 GARTNER, W.B. "Who is an entrepreneur?" Is the Wrong Question. American Journal of Small Business, Spring, 11 – 32.

sobrevivir más que por crecer y en general no son más emprendedores una vez sienten que se han establecido¹⁹⁷.

Dicha necesidad por sobrevivir influye en el comportamiento del empresario y por lo tanto en el desempeño de la empresa. El comportamiento emprendedor se ve truncado debido a las complejidades organizacionales; de todas formas el crecimiento y la necesidad de innovar, sumadas a las motivaciones personales económicas y no económicas del empresario de las PYME (tal como el deseo de ser independiente auto-emplearse, esta motivación es de más largo trayecto que la ganancia financiera) devienen en barreras reales psicológicas externas e internas¹⁹⁸, materializadas en la presión real por sobrevivir y en la ilusión de hacer de su pequeña empresa algo grande y sostenible.

Los motivos del empresario de la PYME, pueden agruparse en tres objetivos descritos por Gray: el primero es apoyar un estilo de vida, seguido por lograr aquellos deseos y aspiraciones relacionados con el hogar y un futuro valorado por la familia, y tercero, el mejorar continuamente el estándar de vida¹⁹⁹.

En función de alcanzar los objetivos económicos y no económicos, el empresario de la PYME presenta algunas características generalmente homogéneas en todos ellos y que provienen de las investigaciones de los profesores Florén, Gray, Hales y Noël.

Para Florén, el empresario de la PYME, prefiere información “suave” como rumores, en vez de información histórica disponible en informes. Esto también puede ser observado desde que los empresarios de las PYME rara vez usan reconocidas herramientas administrativas (diagramas organizacionales, planes presupuestales y gráficas de control) y técnicas administrativas como mercadeo, administración de recursos humanos y desarrollo estratégico. La principal razón

197 GRAY, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61 – 72. p. 62.

198 Ibid. p. 65.

199 Ibid. p. 66.

para no usar esas técnicas y herramientas, de acuerdo con los mismos empresarios es la falta de tiempo para ello²⁰⁰.

En su investigación, Florén infiere que los empresarios de la PYME ven sus trabajos en diferentes formas y están dispuestos a modelar sus roles administrativos alrededor de lo que disfrutan hacer, también hacia la habilidad que tengan o a su inclinación personal, en otras palabras, el empresario define su estilo a partir de su experiencia, historia, conocimiento y comportamientos, no porque exista algún manual de funciones. Dirigir la pequeña empresa es hacer parte de un flujo de actividades ad-hoc, no predeterminadas. Se trata de trabajar en un proceso de actividades donde una cosa sigue a otra y esta a otra y así²⁰¹.

Una conclusión importante del trabajo de Florén, es que contrario a la creencia popular, parece que la cercanía percibida entre el directivo de la PYME y sus empleados no es tan evidente como podría esperarse. A cambio de esto el directivo describe una red de trabajo con relaciones restringidas al interior de la organización²⁰².

Para el profesor Gray, el empresario presenta dos comportamientos que se antepone aunque en la teoría supone una complementariedad, estos son el aprendizaje y la resistencia al cambio. La contradicción se halla en que el cambio asume procesos aprendidos, es decir, lo que se aprende se refleja en un cambio. Sin embargo, el profesor Gray sustenta su afirmación en el hecho que los empresarios aprenden generalmente de su experiencia y la empresa colectivamente desarrolla rutinas para usar las capacidades disponibles y manejar los recursos en cada etapa de forma única, sin embargo tales rutinas puede llevar a una resistencia ante el cambio tecnológico, impidiendo el crecimiento y la competitividad. Basado en un estudio conducido por Maurer, el profesor Gray señala tres niveles de resistencia al cambio²⁰³:

200 FLORÉN, H. (2006). Managerial Work in Small Firms: Summarizing What We Know and Sketching a Research Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(5), 272 – 288. p. 279.

201 Ibid. p. 280 – 281.

202 Ibid. p. 281.

203 GRAY, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61 – 72. p. 63 – 64.

1. Informativa: cuando no existe suficiente información o comprensión de lo que se requiere.
2. Reacción impulsiva: las emociones y reacciones psicológicas colectivas e individuales que previenen nuevas posibilidades de aprendizaje y por lo tanto de cambio.
3. Cultural: cuando existe una historia o experiencia anterior de fallas o problemas que choca con una memoria organizacional negativamente fuerte.

Para el profesor Hales, los empresarios de la PYME generalmente parecen dedicar una considerable porción de tiempo y esfuerzo en cuatro aspectos en particular: administración de recursos humanos del día a día; administración de la información; mantenimiento y monitoreo del flujo de trabajo del día a día; y actividades no administrativas tal como ayudar o auxiliar con el trabajo técnico²⁰⁴.

El profesor Noël en su investigación argumenta, basado en observación estructurada, que muchos administradores de primer nivel en las PYME son similares. Permanecen muy flexibles en sus actividades con el fin de estar cerca de la acción, para tratar con las tareas del día a día y para estar fácilmente disponible en aquellas tareas que se encuentran cerca del corazón estratégico²⁰⁵.

Considera el profesor Noël que el análisis de las preocupaciones del empresario revelan una “obsesión magnífica” detrás de sus actividades, es decir, ciertas actividades o metas se convierten en una obsesión para el empresario, quien empleará sus recursos y esfuerzos en alcanzarlas. Lo cual explica no sólo por qué trabajan duro, sino también cuales de sus actividades son centrales al corazón estratégico. También se notó en los casos en los cuales el administrador usa rituales, metáforas y mitos organizacionales para esparcir su obsesión al interior de la organización²⁰⁶.

204 HALES, C. (1999). What do Managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 10, 335 – 350. p. 338.

205 NOËL, A. (1989). Strategic cores and magnificent obsessions: discovering strategy formation through daily activities of CEOs. *Strategic Management Journal*, 10, 33 – 49. p. 45.

206 *Ibid.* p. 46.

Si bien estas características se destacan entre los estudios que intentan trascender la mera descripción de actividades, aún queda pendiente presentar las diferentes clasificaciones o taxonomías sobre el empresario/emprendedor de la PYME que algunos autores han configurado.

3.3.2.1. Taxonomía de las teorías que estudian la figura del emprendedor.

Propuesta por los profesores Day, Reynolds y Lancaster, se concentra en seis teorías desde la economía y la administración que se han acercado al estudio de la figura del empresario/emprendedor²⁰⁷.

1. La teoría del rasgo: se considera una teoría ingenua que busca seleccionar los rasgos más relevantes para argumentar que estas tienen lugar en un número repetido de casos que capturan la unicidad del emprendedor. Por ejemplo, muchos de ellos son varones, mostraron rasgos de emprendimiento en la adolescencia, exhiben una necesidad de logro frente a su padre, están casados, provienen de minorías étnicas. Aunque es posible que estos rasgos sean ciertos, no existe la suficiente confianza para que actúen como pronosticadores de la capacidad empresarial.
2. – 3. Personalidad y comportamiento: se concentra en lo que el emprendedor/empresario hace, no en quién es, lo cual tiene mejores definiciones económicas. En general los economistas se han orientado en distinguir más el emprendedor del propietario de una pequeña empresa. Se considera que el profesor William Gartner reenfocó el pensamiento académico sobre las características del emprendedor en función de la creación de una organización, diferente del solo hecho de ponerla en marcha como un negocio. El problema es la dificultad de diferenciar las acciones que ciertamente son de emprendimiento de aquellas que no lo son.

207 DAY, J., REYNOLDS, P. y LANCASTER, G. (2006). Entrepreneurship and the Small to Medium-Sized Enterprise: A Divergent/Convergent paradox in thinking patterns between advisers and SME owner-managers. *Management Decision*, 44(5), 581-597. p. 584 - 589.

4. Competencias: se orienta hacia las habilidades y destrezas que utilizan los emprendedores para tomar decisiones. Tomando la propuesta del profesor Casson, se considera que las habilidades de juicio son aquellas que los empresarios toman y no delegan a otros. Entre tanto en su propuesta los profesores Carson, Cromie, McGowan y Hill, argumentan que existe un conjunto de competencias de mercado que distingue a los emprendedores, o el emprendimiento en las PYME y estas son una combinación única de juicio, experiencia, conocimiento y comunicación.
5. (a). Compatibilidad económica: resumir el papel del emprendedor en términos económicos es difícil, sin embargo, algunos autores han puesto la atención en ciertos elementos claves. De acuerdo con Richard Cantillon, inicialmente lo económico sirve de manera negativa al emprendedor. Este mismo autor en 1751 argumentó que el emprendedor compra a ciertos precios reales y vende a precios inciertos lo que lo convierte en un tomador de riesgo. Adam Smith y sus seguidores, posterior a Cantillon, llevaron hacia afuera del análisis económico al emprendedor, no por ignorancia o intención deliberada, sino por consecuencia de persuasión filosófica y necesidad. La contribución de Smith tiene que ver con la premisa que el mercado busca el estado de equilibrio a través de una tensión presentada por las fuerzas que empujan y jalan a proveedores y consumidores a encontrarse en un precio de equilibrio. La microeconomía desarrollada posterior a este tiempo y que se estructuró a través de rutinas matemáticas, excluyó el lado humano del emprendedor, quien se convierte en un mero calculador y maximizador respondiendo a las necesidades del consumidor pero nunca creándolas. Knight distingue entre el riesgo (que es asegurable) y la incertidumbre. Este es el entorno (incierto) en el cual el emprendedor hace juicios sobre situaciones lucrativas a futuro.
5. (b). Síntesis de la compatibilidad económica: autores contemporáneos como Casson, han buscado sintetizar las escuelas del pensamiento económico alrededor del emprendedor. Casson define al emprendedor como “alguien que se especializa en tomar decisiones sustentadas en el juicio sobre la coordinación de recursos escasos”. Binks y Vale destacan que el

emprendimiento no es una actividad continua y es más probable que sea discontinua.

6. Compatibilidad con la gerencia estratégica: se afirma que la literatura en estrategia no ha considerado un marco de trabajo para el emprendimiento. Algunas contribuciones han tratado de aproximarse, como el caso de la obra de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (el Safari a la Estrategia), cuando consideran el emprendimiento como una escuela del pensamiento estratégico.

3.3.2.2. Taxonomía del emprendedor de la PYME.

Propuesta por el profesor Louis-Jacques Filion, esta taxonomía recoge las definiciones dadas por diversos autores sobre la figura del emprendedor de la PYME²⁰⁸.

- Del N.R. Smith, extrae dos tipologías: el artesano, quien es la persona de un oficio que se lanza a los negocios, y el emprendedor de negocios, que está al acecho de oportunidades de negocio, sin importar el sector en el cual se encuentren.
- Collins y Moore, definen la existencia de cuatro tipos de emprendedores, el primero es el administrador o innovador; seguido por el emprendedor orientado hacia el crecimiento; el tercero es el emprendedor orientado hacia la eficacia y por último el emprendedor artesano.
- Julien y Marchesnay, han sugerido dos tipos de emprendedores de PYME, el primero soportado sobre un eje orientado al crecimiento fuerte, autonomía y poca perennidad (CAP) y el segundo soportado sobre un eje de perennidad, independencia y crecimiento (PIC).
- Lafuente y Salas identifican cuatro tipos de nuevos emprendedores en función de las dimensiones de riesgo y familiares, siendo estas: el artesano,

208 FILION, L.-J. (2007). "Types de propriétaires-diregeants de PME", en FILION, L.-J. (Ed.), Management des PME: de la création à la croissance, Capítulo 5, p. 63 - 74. Québec: ERPI.

el emprendedor/empresario orientado hacia el riesgo, el empresario orientado hacia la familia y por último el administrador.

- Duchéneaut, propone cuatro estilos sociales de creadores de empresa a partir de su investigación conducida en Francia, denominados: el rebelde, el maduro, el iniciado y el debutante.

3.3.2.3. Taxonomía del empresario de la PYME.

El profesor Louis-Jacques Filion admite que no existe una tipología lo suficientemente completa en la que pueda clasificar a todas las PYME. Su investigación ha puesto especial atención a los valores y objetivos de los empresarios, en particular a los que han trazado las razones de ser de sus empresas. Se buscó también saber por qué crearon la empresa y reconocer el lugar que ella ocupa en su vida. Estos son los tipos de empresario y sus características definidas por Filion a partir de su investigación²⁰⁹:

1. El leñador: caracterizado porque no le gusta la muchedumbre (la masa). Es ambicioso, posee buenas capacidades de trabajo. Cuando trabaja en grandes empresas o para otros, él “talaba” una gran cantidad de trabajo más grande que lo normal. Es por eso que ha obtenido la convicción que, para tener lo que se debe, él debe trabajar para sí mismo. Cuando la gente que compra sus productos, quieren más (en especial por su calidad). Como él define la norma del trabajo a cumplir a partir de lo que él mismo produce, está la mayor parte del tiempo insatisfecho tanto de la cantidad como de la calidad del trabajo logrado por la gente que él mismo ha empleado. Prefiere aquellos que trabajan duro como él. La cultura organizacional de la empresa está fijada sobre la producción. El leñador continúa siendo el tipo más común de empresario de PYME. Los leñadores que triunfan y continúan aprendiendo, se convierten eventualmente en “misioneros”.
2. Polilla: a este tipo de empresario le gusta implicarse intensamente, pero esto no dura largo tiempo. Le gusta “juguetear”, crear empresas para luego venderlas. Compra empresas en dificultad, les reduce los costos de

209 Ibid. p. 67-70.

funcionamiento, efectúa algunos cambios claves y las revende. Le gusta que las cosas se hagan rápidamente. Puede evaluar prontamente y muy bien las fortalezas y debilidades de una empresa que son mercado potencial. Este perfil “polilla”, es temporal, ocasional, pasajero y rápido. Al pasar el tiempo, si opta por una cierta constancia y decide concentrarse en una sola empresa, toma el fuerte riesgo de convertirse en un empresario “Desenfrenado”.

3. Desenfrenado: le gusta el ocio y la diversión. Lleva una vida social activa. Estima vital practicar al menos una actividad de ocio. Esta actividad la ha realizado durante años y está ligada a la evolución de su sistema de relaciones. Ve su empresa como un sostén financiero, como un medio que le permite obtener los recursos financieros suficientes para practicar las actividades que le interesan verdaderamente. Con frecuencia, está dentro de un dominio cíclico que lo lleva a trabajar fuerte durante ciertos periodos del año para, el resto del tiempo, hacer lo que le gusta verdaderamente. En ocasiones, hace parte de la tercera o cuarta generación de propietarios de la empresa familiar.
4. El mañoso: consagra toda su energía y su tiempo libre a su empresa. Tiene otro empleo, el oficial, que no conserva sino por necesidad de seguridad y porque le provee los fondos necesarios para explotar su pequeña empresa. Ella constituye, por otra parte, su pasatiempo por excelencia, le da la posibilidad de lograr realizar sus aspiraciones. Allí invierte todos sus recursos de los cuales dispone, con el fin de hacerla desarrollarse lo mejor posible. Confunde con frecuencia las decisiones que debe tomar; su conjetura se encuentra en el hecho que en la empresa de la cual es empleado sus decisiones son de índole operativo, en tanto cuando ejerce el papel de empresario, sus decisiones deben ser estratégicas. De hecho, pasará mucho tiempo antes de tomar la primera decisión estratégica: retirarse de su trabajo para dedicarse enteramente a su empresa. Oscila durante años entre dos situaciones lógicas de funcionamiento y los niveles de decisión son diferentes. Algunos “mañosos” se convierten en “leñadores”, otros en “conversos”, pero todos terminan con tendencias de “Desenfrenado”, porque habrán adquirido un modo de funcionamiento doble o múltiple donde la

principal actividad sirve para sostener otra, en la cual el empresario se realiza verdaderamente.

5. El converso: este empresario se ha topado con “el negocio”. Todo dentro de su vida gira en lo sucesivo alrededor de este descubrimiento fundamental, que la mayoría del tiempo marca el principio de una nueva carrera. La empresa que crea o adquiere se convierte rápidamente en templo sagrado donde su implicación emocional es muy fuerte. Le gusta estar al frente y no delega más que con dificultad, a menos que se le pruebe que se es digno de su confianza. Muchos creadores o inventores hacen parte de esta categoría. De hecho, los “conversos” que vienen de las áreas de investigación y desarrollo, al igual que de mercadeo y ventas, parecen ser quienes alcanzan mayor éxito en el medio. Su involucramiento en la empresa toma la forma de un compromiso profundo, a veces excesivo que se parece a la pasión, incluso a la obsesión. La forma en la cual se comporta está a veces asociada a una cierta forma de totalitarismo. En ocasiones los “conversos” terminan convirtiéndose en “misioneros”.
6. Misionero: la mayor parte del tiempo el “misionero” comienza su empresa por él mismo, a menos que compre una y la transforme sustancialmente. Conoce bien su producto, tanto como su mercado. Es devorado por una verdadera pasión por lo que hace y está convencido que su empresa constituye un aporte importante para su comunidad. Le deja mucha autonomía a sus empleados. Algunos misioneros insisten sobre la primacía de los valores humanos o religiosos. Ha organizado la empresa lo suficientemente rápido (incluso cuando ella era todavía pequeña) de tal forma que pudiese funcionar sin él, o al menos sin que él esté presente todos los días. Está ligado íntimamente a la evolución de la empresa y en consecuencia a su capacidad para permanecer competitivo y a su desarrollo. Contribuye igualmente a la evolución armoniosa de sus miembros, porque ha comprendido que una empresa es ante todo un sistema social: los resultados no dependen de la suma de los resultados individuales sino también de la capacidad de las personas para trabajar en conjunto. Independiente de que él haya estado orientado hacia la tarea, se interesa a lo largo de los años en las relaciones

humanas, en el cambio y en la innovación. Lo que le interesa sobre todo, no es el desarrollo de una empresa, sino conformar un equipo (a menudo a imagen de su familia), le interesa conformar un tejido social propicio para el desarrollo de una cultura organizacional caracterizada por el logro, el progreso, los cambios y el aprendizaje.

En sus investigaciones a través de los estudios de caso, el profesor Filion ha podido observar varios empresarios, a través de los años, pasar de una tipología a otra. No es raro que la tarea del empresario evolucione rápidamente y que según el periodo de su vida, sus valores, su visión y formas de ser y hacer, cambien también²¹⁰.

Concluye el profesor Filion que en el estudio y análisis del empresario de PYME como actor clave, se está en medida de comprender la cultura y el aprendizaje organizacional y de esta forma interactuar mejor con él y su empresa.

Las definiciones, características y tipologías ofrecidas en este capítulo permiten evidenciar un denominador común que se resume en palabras de Day, Reynolds y Lancaster, quienes consideran que aunque el término ha sido definido explícitamente, los estudios son difíciles de comparar y por lo tanto las definiciones compatibles económicamente, que hace énfasis en búsqueda de información, innovación, discontinuidad y desequilibrio, son preferidas²¹¹.

Añadiendo a esta conclusión, el profesor Gartner, afirma que después de haber realizado la investigación sobre el emprendedor y sus definiciones a través del tiempo, concluye que:

- Muchas definiciones (con frecuencia vagas) de “emprendedor” han sido utilizadas (y en muchos estudios no han sido definidas).
- Hay pocos estudios que usan la misma definición.

210 Ibid. p. 72.

211 DAY, J., REYNOLDS, P. y LANCASTER, G. (2006). Entrepreneurship and the Small to Medium-Sized Enterprise: A Divergent/Convergent paradox in thinking patterns between advisers and SME owner-managers. *Management Decision*, 44(5), 581-597. p. 584 - 589.

- La falta de un acuerdo sobre “quién es el emprendedor”, ha llevado a la selección de muestras de emprendedores que son difícilmente homogéneas.
- El asombroso número de rasgos y características atribuidas al emprendedor y un “perfil psicológico” reunido desde los estudios sobre el emprendedor, darían un retrato de alguien extravagante, lleno de contradicciones y, por el contrario, alguien tan lleno de rasgos lo volverían una suerte de “hombre ordinario y común”²¹².

Los estudios presentan una diferencia conceptual acerca de la figura del emprendedor/empresario. Sin embargo puede concluirse que el individuo asume el papel de emprendedor cuando crea la empresa y asume el papel de empresario cuando, una vez creada, debe administrarla. En función de este último papel, el empresario en la PYME presenta particularidades que no se asocian necesariamente con las funciones de un dirigente de gran empresa. Entendiendo esto, el campo dedicado al “trabajo administrativo” ha buscado comprender ¿qué hace el administrador? y buscar explicaciones a su comportamiento a partir de esta pregunta. Henry Mintzberg es el autor más referenciado en este terreno, tanto por su trabajo, como por la metodología usada la cual ha servido de guía para quienes han querido hacerse esta pregunta en función del empresario en la PYME.

3.4. PYME Y REDES.

Un elemento característico del desempeño de las PYME es la orientación hacia la configuración de redes. Estas se definen como la “conformación deliberada de grupos de PYME, que son cercanos geográficamente, se desempeñan dentro de una misma industria, potencialmente comparten insumos y resultados, y emprenden interacciones directas entre ellas para obtener resultados específicos del negocio”²¹³.

212 GARTNER, W.B. “Who is an entrepreneur?” Is the Wrong Question. American Journal of Small Business, Spring, 11 – 32. p. 21.

213 Esta definición es citada por WINCENT, J. (2005). Op. Cit. p. 439., de los profesores HUMAN y PROVEN.

Según el Profesor Pierre-Andrè Julien²¹⁴, mientras las grandes empresas pueden controlar sus entornos a través de coaliciones, las PYME, debido a la falta de barreras de entrada y la escasez de recursos²¹⁵, reduce su capacidad de influencia, así entonces tratan de estabilizar su entorno a través de redes de trabajo (generalmente no formales), con las cuales no necesitan interactuar diariamente²¹⁶.

La forma en la cual las PYME pueden compensar la escasez de recursos es con la capacidad para someterse al cambio, adaptarse a él o provocarlo, esto es, siendo flexibles. Julien sostiene que en economías de rápido cambio, la teoría de la contingencia sugiere que la necesidad de flexibilidad proviene del comportamiento de los actores y las organizaciones. En una economía descentralizada, se requiere de más emprendimiento y más PYME independientes que aumenten la competencia y disminuya la aversión al riesgo²¹⁷.

Es claro que las necesidades de trabajo en red de las PYME tienen que ver con sobreponerse a las desventajas naturales como la falta de recursos, el limitado poder que tienen en el mercado, y su tamaño (no su comportamiento, ya que se supone que una organización más grande está mejor equipada para tratar con entornos inciertos y dinámicos). Sin embargo también se enfrentan dificultades cuando trabajan en red, las cuales tienen que ver con el libre desempeño, la oportunidad y la incertidumbre en sus resultados, en especial cuando participan con miembros parcialmente independientes que pueden ser sus competidores²¹⁸.

Un obstáculo extra en la participación y conformación de redes por parte de las PYME tiene que ver con la competitividad en un clima económico incierto y un efecto defensivo de desempeño independiente que producen las motivaciones no

214 JULIEN, P.A. (1993). Small Businesses As A Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory. *Small Business Economics*, 5, 157 – 166. p. 161.

215 HA-BROOKSHIRE, J.E. (2008). Does the firm size matter on firm entrepreneurship and performance? US apparel import intermediary case, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 131 – 145. p. 132. Véase también PANSIRI, J. y TEMTIME, Z.T. (2008). Assessing Managerial Skills in SMEs for Capacity Building. *Journal of Management Development*, 27(2), 251 – 260. p. 253.; O'REAGAN, N., SIMS, M. y GHOBADIAN, A. (2005). High Performance: Ownership and Decision-Making in SMEs. *Management Decision*, 43(3), 382 – 396.

216 WINCENT, J. (2005). Does Size Matter? A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1(2), 437 – 453. p. 438.

217 JULIEN, P.A. (1993). Op. Cit.

218 Ibid. p. 438.

económicas, lo cual previene de colaboraciones a largo plazo. Lo anterior presenta una paradoja del aprendizaje, como lo señala Gray; o bien se inhibe el aprendizaje debido a que la empresa se expande en una forma no planeada, sin una intención consciente de crecer o creciendo muy poco, o busca desarrollar habilidades administrativas requeridas para el crecimiento y la innovación en frente de una intención de no crecer²¹⁹.

El trabajo de Wincent deja por fuera cualquier posibilidad de estudio de las redes informales, de ahí que uno de sus principales hallazgos tiene que ver con las razones que explican la relación directa entre el tamaño de la organización y su desempeño. Por ejemplo, frente a los recursos comprometidos en investigación y desarrollo, mientras mayor sea el tamaño de la empresa, mayor será su inversión en estos recursos, por lo que la participación de una pequeña empresa en una red con organizaciones de mayor tamaño es meramente cooperativa en algunos proyectos, y recursos superiores no podrían ser comprometidos en el trabajo en red²²⁰.

Finalmente para Hales, el trabajo en red es la manifestación concreta de la administración como un proceso social y esto es posible gracias a las relaciones, con frecuencia cara a cara, que se establecen con otros, ejerciendo así sus recursos de poder, significado y legitimidad, de la cual ellos son responsables. Así entonces, la administración de la información (la que se obtiene de todas las fuentes posibles, de manera directa, indirecta, formal, no formal, interna, externa) se convierte en un área primordialmente importante del trabajo administrativo²²¹.

3.5. PYME Y COMPETITIVIDAD.

En cuanto a su desempeño en el mercado, el autor Ha-Brookshire considera que la principal ventaja competitiva de las PYME es su flexibilidad y la rapidez para llenar pequeños espacios vacíos en el mercado, siendo más agresivos y

219 GRAY, C. (2002). Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61 – 72. p. 68.

220 Ibid. p. 450.

221 HALES, C. (1999). Op. Cit. p. 346.

proactivos con industrias rivales y propensos a tomar decisiones más riesgosas, en parte porque no pasan por un comité. Estas decisiones son tomadas directamente por el empresario y es él quien conoce hasta qué punto puede ofrecer un beneficio mayor al cliente²²².

Frente a los recursos de información y la competitividad en la era del conocimiento, autores como Serenko, Bontis y Hardie²²³, y García Flórez²²⁴, llaman la atención sobre la poca atención que se le ha dado a la gestión del conocimiento y el capital intelectual cuando se trata de describir organizaciones en las cuales éstas nuevas eficiencias tienen probabilidad de éxito, así mismo, Capó-Vicedo, Expósito-Langa y Masía-Baudes²²⁵; Morales Rubiano y Castellanos Dominguez²²⁶; y Góngora, García y Madrid²²⁷, en sus investigaciones declaran que el uso de diversas fuentes tecnológicas contribuye de manera importante a la generación de ventajas competitivas, no solo en términos del mejoramiento de procesos sino también en la identificación de nuevas ideas de negocio provenientes de la generación de nuevo conocimiento vía actualización tecnológica. Destacan además, que las herramientas de la gestión del conocimiento, así como el cuadro de mando integral, la reingeniería de procesos y la administración de la calidad total han sido desarrolladas a partir de la gran empresa, lo cual imposibilita la comparación si los estudios de la PYME provienen de un enfoque deductivo, acomodando conceptos, instrumentos y herramientas a un tamaño “más pequeño”. Mayor investigación en la PYME es demandada, si se acepta además que “el desarrollo de estas empresas es acelerador del logro de

222 HA-BROOKSHIRE, J.E. (2009). Op. Cit. p. 134.

223 SERENKO, A., BONTIS, N. y HARDIE, T. (2007). Organizational Size and Knowledge Flow: A Proposed Theoretical Link. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 610 – 627. p. 611.

224 GARCÍA FLÓREZ, G.A. (2008). EL COMPORTAMIENTO DE LAS MIPYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN COLOMBIA DURANTE EL PERÍODO 2001-2005. EFECTOS SOBRE EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EL EMPLEO. *AVANCES Investigación en Ingeniería*, (9), 87 – 94.

225 CAPÓ-VICEDO, J., EXPÓSITO-LANGA, M. y MASÍA-BAUDES, E. (2007). La importancia de los Clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. *Revista EURE*, XXXIII (98), 119-133.

226 MORALES RUBIANO, M.E. y CASTELLANOS DOMÍNGUEZ, O.F. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las PYME de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar*, 17(29), 115-136.

227 GÓNGORA, G., GARCÍA, D. Y MADRID, A. (2010). Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES. *Revista de Ciencias Sociales (RSC)*, XVI(3), 400-417.

objetivos económicos y socio-económicos más amplios, incluyendo el de aliviar la pobreza en países subdesarrollados”²²⁸.

Podría pensarse que tal esperanza para los países en vías de desarrollo, es posible si este tipo de empresas han seguido un diseño estratégico consciente y deliberado en el mercado. Esto no necesariamente es así, como lo demuestra Metts en su estudio sobre la formulación estratégica de la PYME. Para este autor, las pequeñas empresas deben seguir el patrón interaccionista, es decir, continuar con una administración donde la interacción cara a cara con las personas es fundamental, la estrategia es formulada, entonces, por procesos disyuntivos de intuición y espontaneidad²²⁹.

Tales estrategias han llevado a la búsqueda de economías de escala que se basan en la calidad y agilidad de las empresas más que en el precio. Lo que no advierten los estudios es si tales estrategias son genéricas para las pequeñas empresas o si otro tipo de particularidades no estudiadas como el sector económico, la industria, la idiosincrasia del trabajo administrativo, modifican tales presunciones y en consecuencia mercados como los formados por las pequeñas manufactureras aún se mueven por la competitividad en costos y precios, haciendo difícil la inversión en mejoramiento de la calidad y el servicio.

3.6. LA PYME Y SU ESTUDIO.

Para finalizar este capítulo sobre la caracterización de las PYME, se exponen las perspectivas de diversos autores sobre los elementos metodológicos y consideraciones investigativas que han seguido y sugieren en la investigación de las pequeñas y medianas empresas.

228 SINGH, G. y BELWAL, R. (2008). Entrepreneurship and SMEs in Ethiopia: Evaluating the Role, Prospects and Problems Faced by Women in this Emergent Sector. *Gender in Management: an International Journal*, 23(12), 120 – 136. p. 121.

229 METTS, G.A. (2007). Measuring the Effectiveness of Managerial Action in SMEs: An Empirical Analysis of Management's Response to Industry Competitive Forces. *Management Research News*, 30(12), 892- 914

3.6.1. Críticas a los enfoques tradicionales de estudio de la PYME.

Las investigaciones sobre el trabajo administrativo en las PYME no escapan a críticas sobre la forma en la cual lo han concebido y conceptualizado. Las principales críticas se dan en función de los resultados de las investigaciones no de sus métodos como se verá a continuación.

El Profesor Julien²³⁰ sugiere que se debe estudiar los factores de comportamiento del emprendedor y su capacidad, no solo de organizar los factores de producción, sino también de valorar oportunidades en un entorno inestable y de crear inestabilidad a partir de la innovación continua en términos de productos, procesos y organizaciones; esto ayudaría a la comprensión teórica de la PYME en la economía.

La Profesora Mary Vera Colina afirma que en términos generales las investigaciones y estudios sobre los problemas de las PYME han sido abordados de manera fragmentada en función de un problema en particular y pocas investigaciones han intentado estudiarlos como un todo, o tratan de interconectar diferentes aspectos involucrados en búsqueda de una solución integral. La profesora hace un reclamo para que el pensamiento complejo sea involucrado como paradigma de análisis en los estudios sobre las PYME²³¹.

El Profesor Metts²³² considera que a pesar de la significativa cantidad de investigación sobre las PYME, los estudios empíricos han fallado en considerar la importante contribución económica hecha por estas empresas. Se reclama mayor investigación empírica en el sector manufacturero, más específicamente para entender los impactos de la acción administrativa sobre el desempeño y el nivel en el cual las pequeñas empresas son afectadas por los factores de la industria y el entorno. Este mismo autor considera que hay mucho más trabajo por hacer en tanto las aproximaciones administrativas más populares no son adaptables a las PYME o simplemente no se pueden implementar debido a la restricción de recursos.

230 JULIEN, P.A. (1993). Op. Cit. p. 163.

231 VERA COLINA, M.A. (2006). Pensamiento Complejo en el Estudio de las Pequeñas y Medianas Empresas. Propuesta para una Discusión. TENDENCIAS Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño, VII(2), 1 – 14. p. 4.

232 METTS, G.A. (2007). Op. Cit. p. 893.

Por último, Metts considera que las mediciones basadas en la acción o el comportamiento son difíciles de aplicar en las PYME, desde que estas empresas típicamente no tienen completamente desarrolladas las funciones de los recursos humanos, o no son capaces de manejar sistemas de evaluación más sofisticados. Otro problema es que la alta dirección de las PYME está típicamente compuesta por los dueños, con alguna o muy poca evaluación del desempeño²³³.

Por su parte, Andersson y Florén²³⁴ afirman en su investigación acerca de los estudios sobre el trabajo administrativo, que hallar investigaciones sobre este tema en las PYME es raro y tiene poca tradición, en comparación con los estudios en gran empresa, siendo este un campo olvidado en la literatura del comportamiento administrativo de la pequeña empresa, coincidiendo con la propuesta de O’Gorman, Bouerke y Murray²³⁵. De ahí que emerja una confusión acerca de lo que se entiende por trabajo, labor y comportamiento administrativo²³⁶. Los estudios previos han concertado que el trabajo administrativo en la PYME es no planeado, informal, frenético y fragmentado; además los empresarios prefieren información liviana y en vivo, y tienden a rechazar información dura presentada en reportes y rara vez usan herramientas administrativas reconocidas. Estos autores concluyen que muchos trabajos optaron por dar respuesta a la pregunta ¿quién es un emprendedor y quién es un administrador de la PYME?, actualmente se ha argumentado que esta perspectiva sola es inadecuada para explicar el fenómeno del emprendimiento y la administración de las PYME.

Otro inconveniente tiene que ver con la imposibilidad de guardar coherencia entre lo que se dice y lo que en realidad se hace, como lo explica Hales cuando argumenta que la investigación y la teoría administrativa permanecen en polos expuestos. La primera por concentrarse en aspectos meramente descriptivos y en la atención a los aspectos diversos más que en los comunes. La teoría administrativa ha tendido a preocuparse más por las características y dinámicas

233 Ibid. p. 894.

234 ANDERSSON, S. y FLORÉN, H. (2008). Exploring Managerial Behavior in Small International Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 31 – 50.

235 O’GORMAN, C., BOURKE, S. y MURRAY, J.A. (2005). The Nature of Managerial Work in Small Growth-Oriented Business. *Small Business Economics*, 25, 1 – 16.

236 HALES, C. (1986). What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88 – 115. p. 106.

del proceso administrativo como un todo y ha cargado con la implicación de que las prácticas específicas administrativas pueden ser inferidas de las primeras (las características), sin incluir ni comprometerse con evidencia investigativa en tales prácticas²³⁷.

Estas teorías (en especial las más reconocidas) han fallado en dar una respuesta satisfactoria a la pregunta ¿por qué hacen los administradores lo que hacen? En especial las primeras teorías (denominadas clásicas y científicas) atañen más a la administración de la organización y del flujo de trabajo, no así hacia lo que el administrador hace.

3.6.2. Aproximaciones metodológicas usadas en las investigaciones.

El trabajo del profesor Florén publicado en el año 2006 proporciona un estudio histórico de las investigaciones conducidas por diferentes autores sobre el trabajo administrativo en la PYME. En el siguiente cuadro se resume la investigación realizada por este autor y se añaden los trabajos de los autores clásicos sobre el trabajo administrativo: Fayol, Barnard y Mintzberg.

Varios aspectos del trabajo realizado por Florén llaman la atención. El primero es el dominio que ha tenido la observación estructurada como método de recolección de la información (ver Cuadro 5).

Los estudios revisados sobre el trabajo administrativo en la pequeña empresa en su totalidad han seguido esta tradición. Otro elemento común señalado por este autor tiene que ver con tres características con frecuencia adoptadas cuando se describe lo que hace el administrador: la primera interesada en saber cómo distribuye su tiempo; la segunda preocupada por aquellos con quienes los directivos interactúan y se comunican; y la tercera focalizada en los elementos que configuran el trabajo administrativo²³⁸. De los trabajos revisados se deriva que el empresario de la pequeña empresa pasa la mayor parte de su tiempo en el

237 Ibid. p. 336.

238 FLORÉN, H. (2006). Managerial Work in Small Firm: Summarising What We Know and Sketching a Research Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(5), 272 – 288.

escritorio trabajando; la jornada diaria es fragmentada y cada actividad tiene las características de ser breve, no planeada y constantemente interrumpida.

Cuadro 5. Aproximaciones metodológicas usadas en los estudios sobre el trabajo administrativo.

Autor – año	Tipo de empresa	Metodología de recolección de la información	Característica de la muestra
Fayol - 1916	Grande	No existe información sobre aspectos metodológicos	No existe información
Barnard - 1938	Grande	No existe información sobre aspectos metodológicos	No existe información
Choran - 1969	Pequeña	Observación Estructurada – Dos días por cada empresario	Tres empresarios de diferentes sectores industriales
Mintzberg - 1973	Grande - Mediana	Observación Estructurada – Una semana por cada empresario	Cinco empresarios
Noël - 1989	Pequeña	Observación Estructurada y Entrevistas – Un mes por cada empresario	Tres empresarios de diferentes sectores industriales
Muir y Langford - 1994	Pequeña	Observación Participante y Entrevistas no estructuradas – Tres días por cada empresario	Dos empresarios de la misma industria
Florén y Tell - 2004	Pequeña	Observación Estructurada – Cinco días por cada empresario	Seis empresarios de empresas manufactureras
O’Gorman, Bouerke y Murray - 2005	Pequeñas	Observación Estructurada – Dos días por cada empresario	Diez empresarios de empresas manufactureras

Fuente: FLORÉN, H. (2006) y Elaboración propia.

Para Florén los estudios soportados en la observación como método de recolección de la información contribuyen a una comprensión importante de lo que los empresarios de las PYME hacen, aunque dichas investigaciones son aún pocas, se hace necesaria más investigación.

En tanto para Hales, los estudios que se han motivado por ir de la descripción a la explicación, han propuesto resultados que han sido una serie de descripciones y argumentaciones ricas pero altamente auto-contenidas en sus propios estudios, como los estudios sustentados en metodologías etnográficas. Como ejemplo se encuentra el trabajo del Profesor Noël quien sustentándose en la propuesta

metodológica del antropólogo Malinowsky, sugiere que el investigador del trabajo administrativo debe permanecer alejado de los conceptos y estar cerca de los sujetos que observa, recogiendo información tanto al comienzo como al final de cada día de trabajo.

3.6.3. Recomendaciones desde la teoría para la investigación del trabajo administrativo en PYME.

Con el fin de continuar una línea investigativa alrededor del fenómeno del trabajo administrativo, los diferentes autores delimitan sus recomendaciones en torno a esta agenda. Las siguientes recomendaciones se derivan de los trabajos revisados y pretenden servir como una guía para las investigaciones sobre el trabajo administrativo en las PYME²³⁹:

- Comparar los resultados con los estudios existentes, tratar sistemáticamente de conectar e integrar los hallazgos con la investigación en administración en general.
- Mayor elaboración en la conceptualización del trabajo administrativo.
- Profundizar en la investigación sobre lo que los administradores hacen en las PYME, incluyendo acciones descriptivas y localizadas de lo que ellos hacen en diferentes contextos.
- Descripciones basadas en el análisis inductivo de información observada, con el fin de asegurar no caer en la trampa de describir la labor del empresario de la PYME a la luz del entendimiento de cómo se hacen las cosas en las grandes empresas.
- Prestar atención a los factores que restringen el trabajo administrativo en las PYME y de manera más general, a la relación dialéctica entre el empresario y el contexto en el cual se desempeña.

239 Véase FLORÉN, H. (2006). *Ibid.* p. 272.; Hales, C.P. (1986). *Op.Cit.* p. 115.; Hales, C. (1999). *Op. Cit.* p. 347.; O'GORMAN, C., BOURKE, S. y MURRAY, J.A. (2005) *Op. Cit.*

- Investigar cómo ven los empresarios su trabajo y cómo lo ven los demás actores de la organización. Se debería relacionar y aprender de la investigación en general sobre el trabajo administrativo y, más aún, desde la teoría social contemporánea de la cual hasta ahora ha recibido solo una atención limitada dentro de la investigación en las PYME.
- Preguntarse por (dar una definición y reexaminar) quiénes son los administradores, posterior a esto preguntarse por la naturaleza del proceso (y flujo) de trabajo en las organizaciones, que hacen que las descripciones particulares del trabajo administrativo sean comprensibles.
- Realizar una distinción entre las exigencias que demanda el papel del empresario y las presiones que enfrenta este individuo en un cargo dado, es decir, la adaptación del individuo – empresario en la organización.
- Hace falta tanto en el cuerpo de teoría como de evidencia, una descripción explicativa de las características genéricas del trabajo administrativo.
- Involucrar herramientas metodológicas que complementen las usadas hasta ahora como la observación estructurada y el registro del uso y distribución del tiempo, con herramientas de investigación capaces de capturar el material en los terrenos cognitivo y moral, así como del carácter empírico de tales actividades.
- Incluir más variables cuando se sigue la metodología de la observación estructurada de tal forma que capturen características como los antecedentes históricos (historia de vida) del empresario.
- Mayor atención en las investigaciones futuras sobre el impacto del comportamiento administrativo en el surgimiento de la estrategia, la ventaja competitiva y el desempeño organizacional.
- Los estudios basados en la observación estructurada sobre el trabajo administrativo deben ayudar a los teóricos a responder preguntas como: ¿de qué forma el cambio en las tecnologías de la información impactarán en la naturaleza del trabajo dentro de las empresas?, ¿cómo las pequeñas

empresas están respondiendo al surgimiento de las tecnologías de información?

3.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

- La principal conclusión de este capítulo se extrae de las palabras de Louis-Jacques Filion en su texto sobre la administración de las PYME: “ciertamente los principios de base de la administración son universales y se aplican evidentemente a todo proyecto organizacional. Sin embargo ellos son notablemente insuficientes para comprender la administración contemporánea, en particular en el contexto de la PYME, e insuficientes para administrarla bien en las sociedades que aprenden y evolucionan rápidamente en las cuales vivimos”²⁴⁰.
- Las definiciones de las PYME exhiben cierta homogeneidad en cuanto al número de empleados. No obstante, tal criterio de definición no contribuye a establecer el análisis comparativos, tampoco a generar modelos homogéneos de gestión, ya que una empresa mediana, bajo esta definición es tanto de cincuenta y un empleados como de doscientos (doscientos cincuenta en la definición de la OCDE). Esta diferencia representa en la realidad variaciones estructurales, de dirección y recursos que más que una misma categoría de empresa (Mediana) lo que evidencia es la carencia de elementos que justifiquen cada uno de los tamaños de empresa, dificultando con esto las posibilidades de análisis comparativos.
- El estudio de las PYME debe involucrar elementos que generalmente no hacen parte de los análisis administrativos en la gran empresa, pero que son importantes para la gestión de éstas unidades organizativas, tales como la relación con su familia y la influencia que ésta ejerce en su administración; la percepción y uso de la tecnología asociada a su trabajo administrativo; el

240 FILION, L.J. (2007). Op. Cit. p. VIII.

papel que juega en la toma de decisiones la experiencia, la intuición y el conocimiento técnico. Las particularidades subjetivas (aspectos invisibles de la gestión), más que ser un obstáculo son un elemento fundamental del trabajo administrativo en PYME y por lo tanto diversos autores afirman que la investigación debe considerarlos.

- Los estudios económicos acerca del emprendedor y el empresario aportan importantes ejes de análisis que permiten avanzar en la comprensión del trabajo administrativo. En especial, los estudios de Baumol, Casson y Julien concluyen que los aspectos subjetivos no deben ignorarse, sino considerarse en las investigaciones, no bajo la idea mecanicista e instrumental de modelos o leyes universales, pero sí bajo el estudio profundo de las particularidades que afectan el trabajo administrativo en sectores económicos y regiones trascendiendo a estudios interdisciplinarios en complemento con las ciencias sociales y humanas.
- El énfasis en los estudios sobre el empresario de la PYME debe darse más en lo que hacen y en por qué hacen lo que hacen, más que en la tendencia tradicional de definirlo desde rasgos de personalidad. Derivado de lo anterior, los estudios orientados hacia el comportamiento, contenido y percepciones del trabajo administrativo tienen potencial explicativo para dar cuenta de las particularidades que convergen en distintos sectores industriales, comerciales y de servicios de una región en particular.
- Contrario a la creencia de que uno de los objetivos fundamentales para toda organización es su crecimiento, las PYME (en especial las manufactureras), presentan objetivos administrativos que asumen una prioridad mayor, como la independencia del empresario, su estilo de vida, seguridad económica y bienestar familiar.
- La acción administrativa del empresario de la PYME parece explicarse mejor desde el concepto de redes, más que de estructuras verticales de funciones. Estas redes generalmente se encuentran conformadas con los proveedores,

empleados y clientes, parecen confluír en el empresario de la PYME a manera de nodo y pivote de concentración de la información y la toma de decisiones de su organización.

- La metodología de la investigación sustentada en la observación estructurada ha sido la que con mayor frecuencia se ha usado en la investigación sobre el trabajo administrativo en las PYME. No obstante, los estudios sobre este tema siguen siendo exiguos en la literatura administrativa a pesar de existir entre los autores cierto consenso tácito de que esta metodología provee mayor información desde el sujeto investigado y permite la comparación de estudios realizados en otros contextos.
- La administración de las PYME presenta particularidades que no alcanzan a ser explicadas desde marcos teóricos tradicionales de la administración, incluso tendencias modernas como la gestión del conocimiento, el cuadro de mando integral, la reingeniería de procesos y la administración de la calidad total, han sido desarrollados desde investigaciones en la gran empresa, lo cual al ser puestos a favor de un análisis o práctica en las PYME resultan insuficientes.

4. EL TRABAJO ADMINISTRATIVO.

Pasar de describir lo qué hace un empresario de la PYME (a manera de inventario de actividades) a preguntarse ¿por qué hace lo que hace?, desafía el pensamiento y las teorías sobre lo que se denomina “administración”. La literatura vigente y clásica sobre este tema se ha enfocado en el proceso (lo que se administra), pero poco en el sujeto (quien administra). Los estudios preliminares de Henri Fayol, Chester Barnard y Henry Mintzberg ofrecen una luz sobre el estudio del sujeto que administra una organización: el administrador.

4.1. EL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN HENRI FAYOL.

Fayol en su obra “administración industrial y general” publicada en Francia en 1916, presenta la función administrativa aparte de las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contabilidad, y la define en términos de articular el plan de acción, constituir el cuerpo social, coordinar los esfuerzos y armonizar los actos de la empresa²⁴¹. Su definición de administrar se articula en las acciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Como función, Fayol comprende la administración no como un privilegio exclusivo, ni una misión personal del jefe o de los directivos de la empresa; “es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social”²⁴².

La función administrativa no debe ser confundida con la gerencia. La primera es una más de las seis funciones cuya marcha debe asegurar la gerencia. La segunda implica conducir la empresa hacia su objeto, tratando de sacar mejor partido de los recursos de que se dispone²⁴³. Así entendida, la administración es función de la gerencia y solo sería evidente su diferenciación cuando la empresa tiene un tamaño lo suficientemente grande que implique la división que haga explícitas las funciones descritas por Fayol. Esta forma de conducir la empresa, aún es vigente, aunque se contrapone con tendencias integradoras que buscan delegación, empoderamiento y autonomía de quienes ejercen la responsabilidad de un área funcional, haciéndolos partícipes y responsables también de los

241 FAYOL, H. (2003). Administración Industrial y General. Bogotá: Edigrama. p. 119.

242 Ibid. p. 120.

243 Ibidem.

resultados totales de la organización. Esta mirada sería desarrollada posterior a la inclusión de la teoría general de sistemas propuesta por Bertalanffy en la década de 1940 e integrada a la teoría organizacional después de la segunda guerra mundial²⁴⁴. Estas funciones las describe Fayol como generales y universales a cualquier tipo de organización, sin embargo en la pequeña empresa donde los límites estructurales no son tan claros, no es posible evidenciar o delimitar en la acción la forma en la cual se ejercen y la conciencia que sobre ellos tenga el empresario en su desempeño. Esta conclusión se deriva del propio trabajo de Fayol quien le da al jefe de la empresa pequeña la capacidad técnica como su capacidad principal (equiparándolo con los agentes inferiores de la gran empresa), en tanto al de la gran empresa le otorga la capacidad administrativa²⁴⁵.

Para Fayol es claro que la función administrativa no tiene por órgano o por instrumento más que el cuerpo social y mientras las otras funciones ponen en juego materia y máquinas, la función administrativa actúa sobre las personas y los catorce principios generales de la administración deben ser tomados con flexibilidad y susceptible de adaptarse a todas las necesidades²⁴⁶. Habiendo dicho esto, se debe comprender que tales principios no deben ser un recetario para quien ejerce como administrador o quien quiera serlo, en otras palabras, no garantizan por sí solo la efectividad organizacional, ante todo Fayol recomienda, para su ejercicio, inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Aunque Fayol distribuye en proporcionalidad diferente (sin embargo no muy lejana) las capacidades administrativas del jefe de pequeña, mediana y gran empresa (las diferencias más amplias tienen que ver con el jefe de “empresa muy grande” y “empresa del estado”), considera como comunes los siguientes elementos denominados “del valor de los jefes”²⁴⁷:

- Salud y vigor físico.
- Inteligencia y vigor intelectual.
- Cualidades morales.

244 Véase el tercer capítulo de MORGAN, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México D.F.: Omega.

245 FAYOL, H. (2003). *Administración Industrial y General*. Bogotá: Edigrama. p. 124.

246 *Ibid.* p. 137.

247 *Ibid.* p. 192.

- Cultura general.
- Conocimientos Administrativos.
- Nociones sobre las demás funciones.
- Capacidad profesional especial característica de la empresa.

Queda claro que la obra de Fayol hace alusión al proceso administrativo pero no a quien lo ejecuta. Los elementos que definen el valor de los jefes presentan a un hombre con experiencia, conocimientos técnicos especializados en administración y culto. Sin embargo su propuesta está enmarcada en el deber ser y el contexto propio (ingeniero francés, con experiencia en grandes empresas y previo a la primera guerra mundial), estos elementos configuran un ideal administrativo y de cómo debe administrarse. Más adelante Chester Barnard abordaría en sus estudios la figura del empresario bajo la imagen del ejecutivo en su obra de 1938 “Las funciones del ejecutivo”²⁴⁸.

4.2. EL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN CHESTER BARNARD.

Para Barnard la organización es considerada como un sistema de cooperación entre individuos y la organización. Los individuos están mediados por su complejidad biológica, sus comportamientos individuales y sociales los cuales se encuentran presentes en la organización cuando se desempeñan en diferentes roles sean estos empleados en tareas operativas o comerciales, o ejecutivos.

Para Barnard, la organización se entiende como una compleja red de comunicaciones entre individuos que están dispuestos a contribuir con acciones para cumplir un objetivo común²⁴⁹. La estructura de las organizaciones así como la organización informal, cobran vital importancia en la obra de Barnard quien llega a definir al ejecutivo como “la persona que opera los puntos de interconexión de un sistema de comunicación (tal como lo es la organización). Su función (la de los ejecutivos) es servir de canales de comunicación tanto como ella deba pasar a través de los puntos centrales de la organización. El trabajo ejecutivo no es aquel

248 BARNARD, C. (1962). The functions of the Executive. Harvard University Press. Recuperado de la base de datos Business Source Complete.

249 Ibid. p. 82.

de la organización (es decir, no es su naturaleza operativa), sino el trabajo de mantener la organización en operación”²⁵⁰.

Las funciones del ejecutivo sirven para mantener un sistema de esfuerzo cooperativo. Las funciones no son, como tan frecuentemente se dice, manejar un grupo de personas. Dichas funciones esenciales son:

1. Proveer el sistema de comunicación.
2. Promover el aseguramiento de los esfuerzos esenciales.
3. Formular y definir los propósitos.

Según el profesor Barnard, se debe tratar con dichas funciones tal y como se encuentren en complejas organizaciones, no necesariamente esto implica el hecho de que sean grandes.

Primera función ejecutiva en la organización: el mantenimiento de la comunicación en la organización: crear y definir el sistema de comunicación, es la primera tarea del organizador y es el origen inmediato de la organización ejecutiva. Argumenta el profesor Barnard que si la organización es vista como un sistema cooperativo de comunicaciones, entonces, siendo esta (la organización) lograda a través de las personas, la selección de individuos para funciones ejecutivas es el método más concreto de establecer los medios de comunicación y a esto debe seguirle la creación de posiciones, es un sistema de comunicación²⁵¹. Para dar cumplimiento a esta función, el ejecutivo debe transitar por tres fases.

La primera fase (la definición de las posiciones de la organización) la denomina el profesor Barnard como “el esquema organizacional”. Esto representa una coordinación principalmente del trabajo a ser hecho por la organización, estos son los propósitos desagregados en propósitos subsidiarios, socializaciones, tareas,

250 Ibid. p. 216.

251 Ibid. p. 217.

etc; la clase y cantidad de personas para ese propósito, incentivos, lugares y tiempos²⁵².

La segunda fase tiene que ver con lo que Barnard considera es la contribución más importante requerida del ejecutivo, la lealtad. La contribución de lealtad personal y sumisión es menos susceptible a incentivos tangibles. No puede ser comprada por incentivos materiales ni por otros incentivos positivos, excepto que todo lo demás se encuentre en igualdad²⁵³. Dicho en otras palabras, el ejecutivo debe asegurarle a la organización las personas indicadas y con las habilidades precisas en sus diferentes posiciones para poder asegurar y mantener el sistema comunicacional y en consecuencia asegurar la eficacia y eficiencia de la actividad organizacional. “Si el trabajo de una organización no es exitoso, si es ineficiente, si el ejecutivo no puede mantener los servicios de su personal, la conclusión es que existe un error en la “gerencia”²⁵⁴.

La tercera fase de esta función tiene que ver con el mantenimiento de la organización informal ejecutiva. De acuerdo con Barnard, esta constituye un medio esencial de comunicación y a su vez cumple con diferentes tareas. La primera es reducir en la necesidad de decisiones formales, seguido por la minimización de influencias indeseables y finalmente, la promoción de influencias deseables que concuerden con el esquema de las responsabilidades formales. En otras palabras, esta fase busca la compatibilidad de las personas con la organización.

Segunda función ejecutiva en la organización: asegurar los servicios esenciales de los individuos. Esta función contiene dos divisiones. La primera consiste en atraer a las personas dentro de las relaciones de cooperación de la organización y la segunda, obtener los servicios de las personas una vez éstas han sido incorporadas en dichas relaciones²⁵⁵.

La primera división involucra a su vez dos tareas: atraer a las personas dentro del alcance de un esfuerzo específico para asegurar sus servicios y aplicar dicho

252 Ibid. p. 219.

253 Ibid. p. 220.

254 Ibid. p. 223.

255 Ibid. p. 227.

esfuerzo cuando han sido atraídos lo suficientemente cerca. Para Barnard, esta función implica que el ejecutivo dentro de la organización se esfuerce por atraer al reclutamiento los individuos que potencialmente harían parte de la organización y en consecuencia una vez realizada esta tarea, vincularlos.

La segunda división representa el más grande esfuerzo para obtener la cantidad y calidad de los servicios de los miembros de la organización recién incorporados. Las organizaciones se ocupan en asegurar la lealtad, confianza, responsabilidad, entusiasmo, calidad del esfuerzo, resultados. En breve, cada organización para sobrevivir debe deliberadamente apoyar el mantenimiento y crecimiento de su autoridad con el fin de hacer lo necesario en función de la coordinación, efectividad y eficacia. Los métodos e incentivos aplicados para asegurar los servicios de las personas en la organización pueden ser identificados como mantenimiento de la moral, del esquema de incentivos, mantenimiento del esquema de supervisión y control, inspección, educación y entrenamiento²⁵⁶.

Tercera función ejecutiva de la organización: la formulación de los propósitos, objetivos y fines de la organización. Para Barnard, el propósito se define más claramente por la agregación de la acción tomada, que por cualquier formulación en palabras. Pero esta agregación de la acción es un residuo de la decisión, relativa al propósito y el entorno, resultando en una aproximación más cercana a los hechos.

El propósito debe ser fragmentado en objetivos específicos y ser aceptados por quienes contribuyen en la organización. El ejecutivo no puede, bajo ninguna condición, cumplir esta función solo, excepto la parte que se relaciona a su posición como ejecutivo en la organización (es decir, la primera función).

Por lo tanto, el aspecto crítico de esta función es asignar responsabilidades, la delegación de la autoridad objetiva. Para Barnard la organización para la definición del propósito, es la organización para la especificación del trabajo que

256 Ibid. p. 230.

debe ser hecho y éstas deben ser realizadas en términos de cuándo y dónde debe ser ejecutado el trabajo²⁵⁷.

Barnard es claro en advertir que en la realidad las funciones se encuentran mezcladas y que establecer límites entre una y otra no es posible, solo puede evidenciarse su efecto, su aplicación. Muestra de ello es la interrelación que existe entre la fase uno de la primera función, la definición del esquema organizacional y la tercera función, formulación de propósitos, objetivos y fines. Operativamente es la misma tarea, sin embargo responde a distintos fines. El cumplimiento de la tercera función contribuye, a su vez, al cumplimiento de la fase uno de la función del mantenimiento del sistema comunicacional.

Las tres funciones hacen parte de un proceso, en la realidad no tienen forma concreta, son el sujeto de la responsabilidad especializada de los ejecutivos y líderes. Los medios usados en este proceso se aplican a una considerable extensión de actos concretos, lógicamente determinados, pero el aspecto esencial del proceso es la sensación de la organización y la situación relevante a ella como un todo.

Lo anterior trasciende la capacidad meramente intelectual y las técnicas que discriminan los factores en una situación. Los términos pertinentes a este proceso son: sentimiento, juicio, sentido, proporción, balance, apropiación. “Es una cuestión de arte más que de ciencia, y de estética más que de lógica. Por esta razón es reconocida más que descrita y conocida por sus efectos más que por su análisis”²⁵⁸.

En esta última aseveración del profesor Barnard, se identifica el vacío hasta ese momento (año 1938) del desarrollo de las ciencias sociales en relación con la administración, lo cual se hace evidente cuando se refiere a los aspectos ejecutivos en términos de “arte” y “estética”, y complementa con aquellos rasgos de la personalidad que aportan a su desempeño (sentimiento, juicio, sentido, proporción, balance, apropiación). Este reclamo a la incorporación de las ciencias sociales (tales como la psicología, antropología y sociología) en el estudio de la

257 Ibid. p. 232.

258 Ibid. p. 235.

administración en las organizaciones, lo hace explícito el profesor Barnard en sus conclusiones²⁵⁹.

Es claro que a medida que los tiempos avanzan, también su comprensión sobre la labor del empresario. En Fayol es notoria la preocupación por los elementos de orden, normativos y de autoridad que se cernían sobre la organización industrial, buscando con ello homologar los principios que sirvieran para dirigir cualquier empresa. Barnard proporciona un marco mucho más complejo, integrando los elementos biológicos del comportamiento humano hacia el comportamiento social en la organización y la necesidad de distinguir lo que hace un ejecutivo (directivo, empresario), cuyas funciones no están relacionadas con los aspectos operativos o comerciales de la organización, y en este orden considera la organización como un sistema de comunicación cooperativo, siendo su mantenimiento la principal función del ejecutivo, en la figura 3 se presentan las tres funciones del ejecutivo inmersos en los planos organizacional y el entorno, en este último los factores biológicos, psicológicos y sociales de los individuos se muestran externos aunque con influencia directa en la dinámica organizacional.

Ambos autores afirman que sus propuestas tienen aplicación tanto en grandes como en pequeñas empresas, sin embargo no es identificable en sus formulaciones experiencias provenientes de estas últimas y en general los ejemplos proceden de grandes industrias y organizaciones de otro orden social, como la iglesia católica, el estado y el ejército. La figura 3 presenta de manera gráfica la forma en la cual se relacionan las funciones del ejecutivo según Barnard.

4.3. EL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN HENRY MINTZBERG.

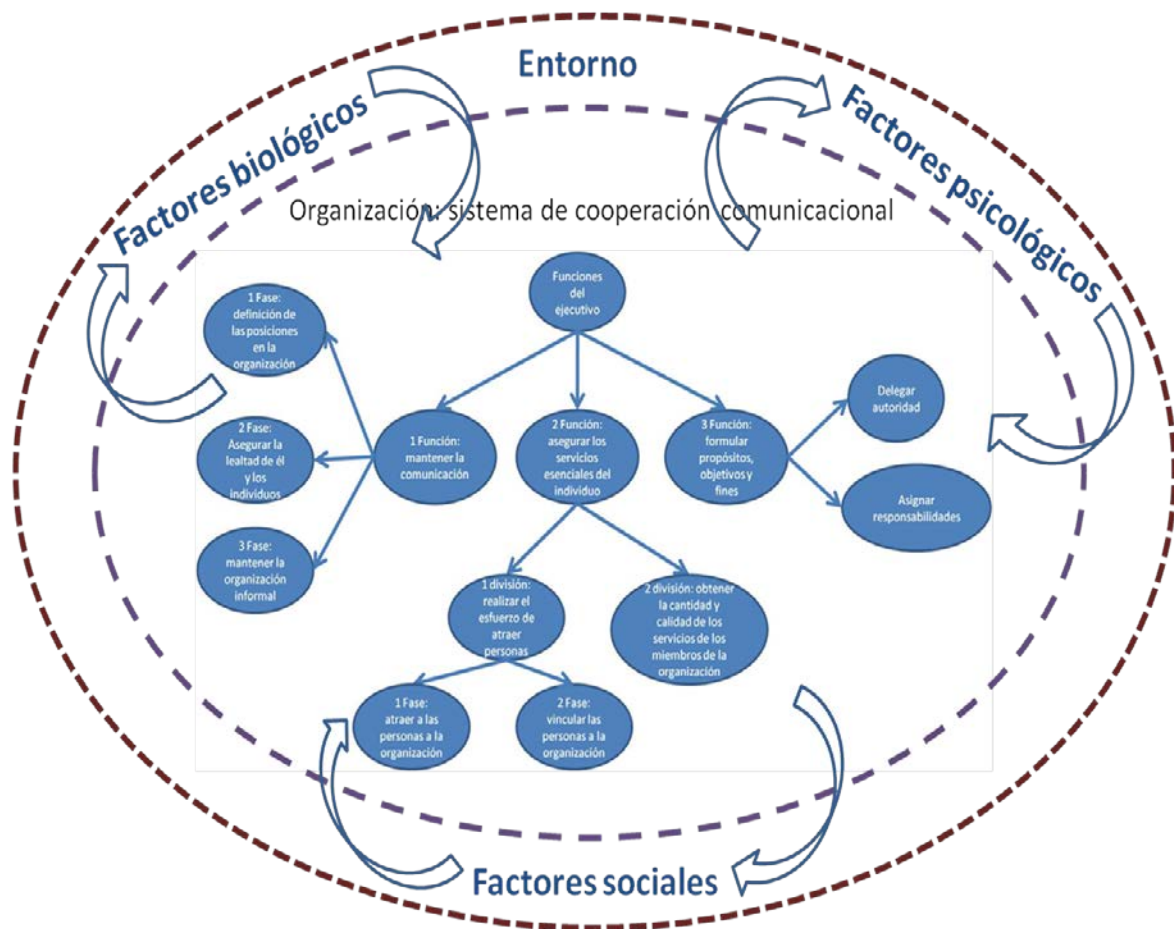
Por su parte el trabajo del Profesor Henry Mintzberg “La naturaleza del trabajo administrativo”, publicado en 1973, considera que la administración de una

259 La preocupación de Barnard se extiende de igual manera hacia los asuntos morales y éticos en la función ejecutiva cuando de integrar los sistemas cooperativos de comunicación se trata. Véase la página 293 de su obra.

organización tiene que ver más con asuntos intuitivos, de comportamientos basados en la experiencia y menos en determinismos²⁶⁰.

Mintzberg considera que las teorías clásicas de la administración (en especial las formuladas por Frederick Taylor en Estados Unidos y por Henri Fayol en Francia) obstruyen la búsqueda por una profunda comprensión del trabajo administrativo.

Figura 3: Las funciones del ejecutivo por Chester Barnard – 1938.



Fuente: Chester Barnard, (1962), "The executive functions", Harvard University Press.

Autor: Elaboración propia.

260 MINTZBERG, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row. y MINTZBERG, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. Management Science, 18(2), 97 – 110.

En particular Mintzberg se pregunta por lo que hace un administrador en su posición como tal y no por lo que debe hacer en relación del trabajo de los demás; tema este último ampliamente documentado en la literatura administrativa.

Así, entonces, en su investigación, el Profesor Mintzberg hace una fuerte crítica a aquellas escuelas del pensamiento administrativo que se han preocupado más por el deber ser del administrador que por el propio sujeto que administra. Si bien han existido trabajos que se han acercado hacia la persona: el administrador, la tendencia en ellos es describir las características o rasgos de personalidad comunes, determinando así una “lista de verificación” que no necesariamente predice en una persona (con alto grado de cumplimiento de tales características) su nivel de efectividad²⁶¹.

A través de una investigación sustentada en la metodología de observación estructurada, el Profesor Mintzberg logra establecer las características de la actividad administrativa (según los sujetos observados) siendo estas²⁶²:

- Mucho trabajo a un ritmo implacable.
- Brevedad, variedad y fragmentación de las actividades.
- Preferencia por la acción “en vivo”.
- Atracción hacia la comunicación verbal.
- Actividades entre su organización y una red de trabajo de contactos.
- Mezcla de derechos y deberes.

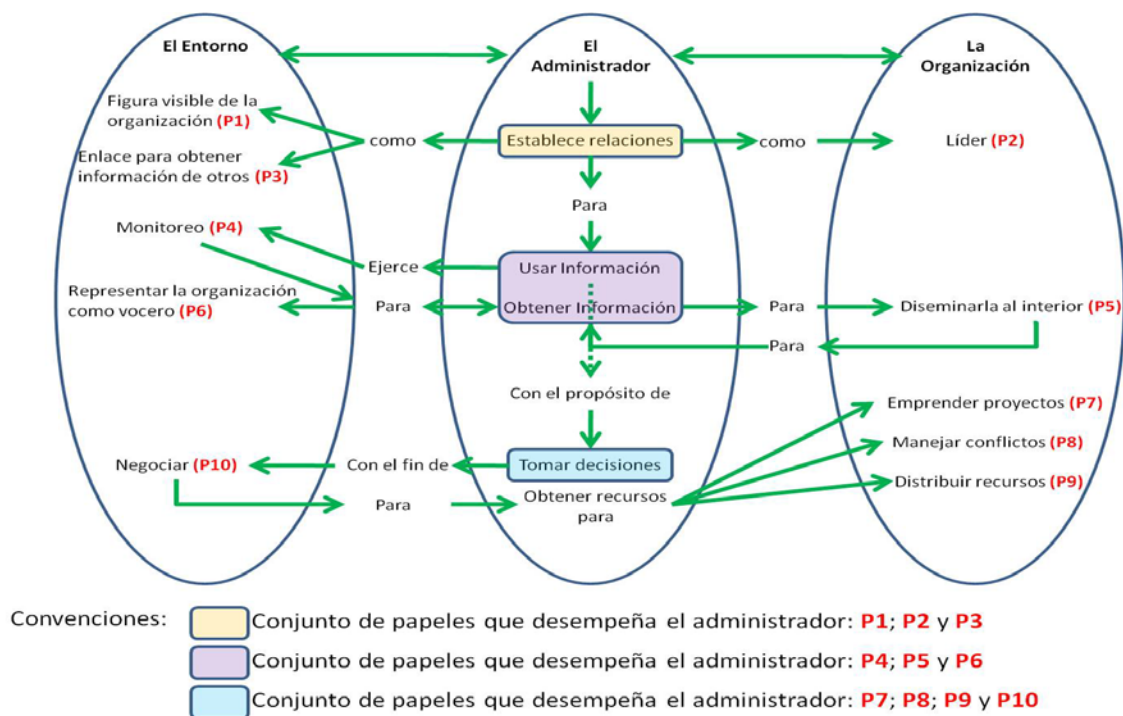
Derivado de estas características, el Profesor Mintzberg propone tres conjuntos en los cuales se agrupan diez papeles que desempeña el administrador en cualquier tipo de organización. El primer conjunto se conforma de los papeles relacionados con las relaciones interpersonales (figura visible de la organización, líder y enlace), el segundo conjunto contiene los papeles de uso y transferencia de la información (monitor del entorno, diseminador de la información y vocero de la organización), el tercer grupo contiene los papeles de toma de decisiones (emprendedor, manejar los conflictos, distribuir recursos y negociar). Los papeles en el desempeño del administrador se entrelazan y se desarrollan en el plano de lo externo (el entorno) y lo interno (la organización). La figura 4 presenta tres óvalos siendo el del medio el administrador como sujeto de la acción

261 Sobre esta crítica a los estudios del trabajo administrativo, véase MINTZBERG, H. (1973). Op.Cit. y GARTNER, W. (1988). Op. Cit.

262 MINTZBERG, H. (1973). Op. Cit.

administrativa en función de los tres conjuntos de papeles los cuales se identifican con un cuadro de texto y un color específico, y las relaciones entre los distintos papeles (enumerados como P1, P2... P10) ya sea que el desempeño de estos se presente en el entorno (representado en el óvalo izquierdo) o en la organización (representado en óvalo derecho).

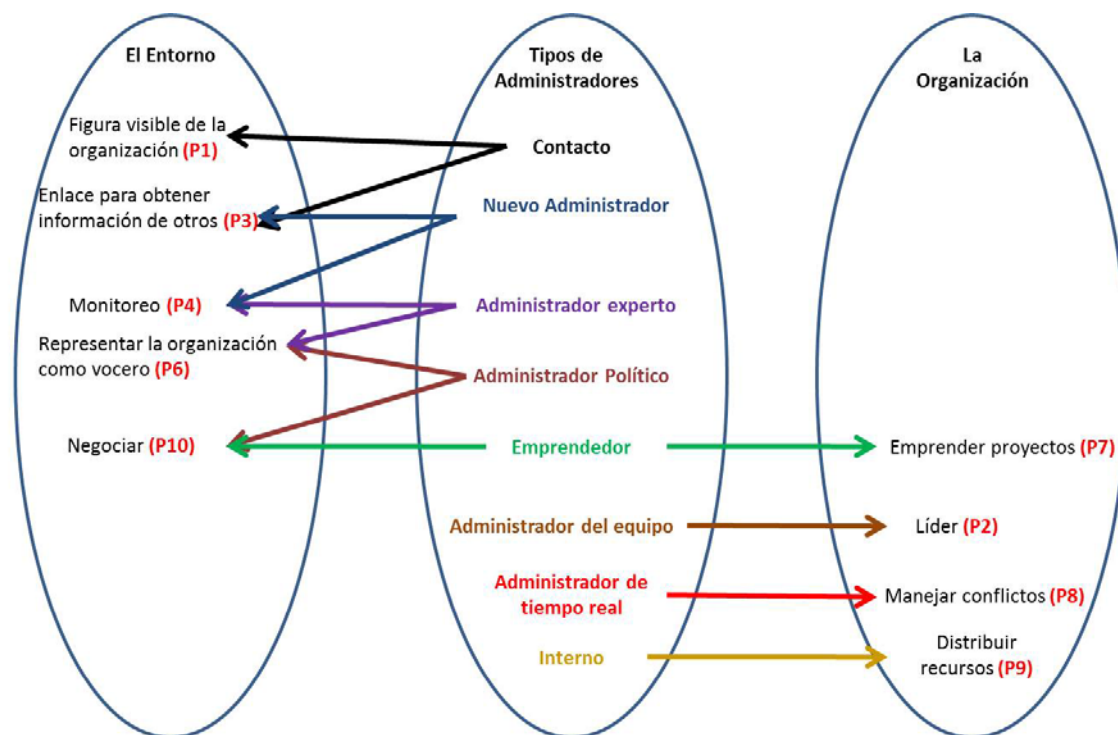
Figura 4: Papeles del administrador según Mintzberg.



Fuente: Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper & Row.
 Autor: Elaboración propia.

En ejercicio de estos papeles, el Profesor Mintzberg propone ocho tipos de administradores, sustentándose en la evidencia de su investigación. Dicha tipología no es excluyente, sin embargo permite caracterizar al administrador de acuerdo al énfasis que haga en ciertos papeles más que en otros. Por cada tipo de administrador presentado, existe al menos un papel que desempeña con preponderancia. La figura 5 presenta los diferentes tipos de administradores, el papel preponderante en su desempeño y la principal relación ya sea con el entorno al interior de su organización.

Figura 5: Tipos de administradores según Mintzberg.



Nota: el Profesor Mintzberg no incluye en ningún tipo de administrador el papel de Diseminar la información (P5) y no presenta explicaciones al respecto en su texto "The nature of managerial work".

Fuente: Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper & Row.
 Autor: Elaboración propia.

Como ejemplos de administradores en desempeño de las tipologías presentadas, el Profesor Mintzberg define los siguientes²⁶³:

Contacto: invierten mucho tiempo por fuera de la organización tratando con personas que les puede ayudar haciéndole favores, entregando órdenes de venta, proporcionando información privilegiada y así. Este administrador pasa mucho tiempo desarrollando su reputación y la de su organización. Según Mintzberg, muchos administradores de ventas cumplen con esta característica.

El administrador político: igual que el contacto, invierte mucho tiempo por fuera de la organización, pero con un propósito diferente. Él está atrapado en una posición administrativa compleja donde debe reconciliar una gran diversidad de fuerzas políticas que actúan sobre su organización. Debe pasar gran parte de su

263 Ibid. p. 126 – 129.

tiempo en actividades formales, reuniéndose regularmente con directores o jefes, recibiendo y negociando con grupos de presión y explicando las acciones de su organización a diferentes grupos de interés. Según el mismo autor, altos dirigentes del gobierno y de grandes instituciones concuerdan con este tipo de administrador.

El emprendedor: este tipo de administrador invierte su tiempo en buscar oportunidades e implementando cambios para su organización. Generalmente se encuentra al timón de una pequeña y joven empresa donde la innovación es la clave de la supervivencia. En una gran empresa su permanencia en esta tipología es de corto tiempo, debido a que un periodo de consolidación es necesario una vez se implemente un proyecto o un cambio, cuando esto ha ocurrido el emprendedor puede adoptar una tipología como interno.

Interno: se presenta cuando el administrador se preocupa por los asuntos internos de la operación y en consecuencia invierte su tiempo en construir la estructura organizacional, desarrollar y entrenar a sus empleados y supervisando la operación que ellos desarrollan. Los supervisores y administradores de producción así como el administrador después de una crisis o un periodo abrupto de cambios se dedica a re-construir la organización.

El administrador de tiempo real: igual que el interno, su principal preocupación es mantener la operación interna. Este tipo de administrador en particular exhibe las características regulares al extremo: altamente fragmentado, sus contactos son muchos y sus encuentros breves, le dedica poco tiempo a los reportes escritos. Siempre parece estar excesivamente ocupado y preparado para sustituir a cualquiera de sus empleados si es necesario. Este tipo de administrador puede hallarse en la línea de producción; ser la cabeza visible de una pequeña empresa o estar a cargo de una unidad o empresa que opera en un entorno, altamente dinámico, competitivo y con alto grado de presión.

El administrador del equipo: también orientado a mantener el orden interno de la organización; este administrador se preocupa por crear un equipo que trabaje como un todo cohesionado. Este tipo de administrador se requiere cuando la tarea organizacional es difícil de coordinar entre expertos altamente calificados.

Entre los ejemplos planteados por Mintzberg se encuentran los entrenadores de equipos deportivos y los administradores de proyectos.

El administrador experto: en algunas situaciones el administrador debe desempeñarse en un papel de experto, adicional a sus demás papeles administrativos. Puede hallarse este tipo de administradores en quien está a cargo de un grupo de apoyo especializado, un consejero o consultor para otras organizaciones y en consecuencia es el nervio central de cierta información especializada, por la cual se le consulta.

El nuevo administrador: es el novato en el trabajo administrativo, por lo tanto debe concentrarse en crear su red de contactos como parte de su desempeño en el nuevo cargo. Hasta tanto no haya consolidado su base de datos de contactos los papeles de toma de decisiones no están completamente en operación. Posteriormente puede adoptar un estilo emprendedor o seguir consolidando su “marca” en la organización como interno o contacto.

Los trabajos revisados de Fayol, Barnard y Mintzberg, permiten ver cómo en diferentes momentos históricos ha sido concebida la administración y el administrador.

Se deduce de estos trabajos que para Fayol su concepto del administrador proviene de su estudio desde la gran industria y organismos como el estado, el aparato militar y la iglesia. No es raro hallar en su propuesta de las cualidades de quien administra características como “cultura general”, “cualidades morales” o “vigor físico”, evocando las virtudes de lo que correspondería a un hombre “culto”, de prestigio y reconocimiento social, en las primeras décadas del siglo XX. De ahí que la mención a la pequeña empresa sea exigua en su texto y la importancia esté dada por el contrario al “gran hombre” y los principios y funciones de su propuesta parezcan de importante ayuda a la gran industria pero no hay evidencia de su efectividad en la pequeña.

En conclusión, Fayol provee una descripción importante de lo que considera debe ser las funciones del administrador en cualquier empresa, sin embargo no considera la relación con el entorno, lo cual en la visión de Barnard es un avance significativo en la comprensión de la figura del administrador.

Barnard incluye tanto los elementos internos de la función administrativa como los aspectos externos y biológicos que afectan al ejecutivo (administrador) en sus funciones. Sin embargo sigue manteniendo una mirada interna de la labor del administrador y la evidencia alrededor de la pequeña empresa sigue siendo escasa.

Mintzberg, propone con amplia evidencia las funciones del administrador desde su interacción con el entorno y su propia organización. En su propuesta se pueden identificar tres elementos ilustradores del trabajo administrativo: sus características; los papeles que desempeña el administrador y las tipologías que pueden darse en una combinación de los papeles; y la interacción con el entorno y la organización. Sin embargo y aunque el trabajo del Profesor Mintzberg ha iluminado la forma en la cual se concibe el trabajo del administrador en las últimas cuatro décadas así como un considerable número de trabajos investigativos que han seguido la misma línea metodológica, no está exento de críticas.

4.4. POSICIÓN CRÍTICA A LOS ESTUDIOS CLÁSICOS SOBRE EL TRABAJO ADMINISTRATIVO.

Una de ellas proviene del Profesor Florén, quien determina que los estudios sobre el trabajo administrativo presentan una confusión alrededor de los conceptos de trabajo administrativo, tarea administrativa y comportamiento administrativo. Resultando ampliamente problemático proceder a un análisis cuando se buscan generalidades²⁶⁴.

Esto es válido si se toma en cuenta que el concepto de trabajo trasciende la mera descripción de tareas y funciones que desempeña una persona en una organización específica, en especial la del administrador, quien no solo es responsable de su propio trabajo, sino también de orientar y programar el trabajo de los demás. De ahí la dificultad de definir el trabajo del administrador. En otras palabras, puede ser fácil definir las tareas y funciones de un operario de máquina empaquetadora de productos alimenticios, pero definir el trabajo de quien

264 FLORÉN, H. (2006). Op.Cit. p. 272.

administra pareciera no encontrar acuerdos ni homogeneidades y cae, según parece, en las particularidades e idiosincrasias culturales y sociales del medio en el cual se encuentra la persona a quien llamamos administrador.

El trabajo es mejor definido desde la sociología como “la actividad transformadora de la naturaleza, que se extiende al hombre mismo en su físico, pero sobre todo en su conciencia; es creador o circulador de riqueza y de objetos que satisfacen necesidades humanas, sean estas materiales o inmateriales”²⁶⁵. Así se entenderá entonces los estudios sobre el trabajo administrativo, que el trabajo de un administrador no es solo el cumplir con tareas o funciones sino y tal vez más importante, hallar el sentido de lo que hace para sí y para los demás que están relacionados directa e indirectamente con su acción.

El Profesor Florén continúa señalando las fallas incurridas por los estudios sobre el trabajo administrativo. Considera que algunos estudios presentan una concepción rudimentaria de los componentes del trabajo, la cual es provocada por dos errores relacionados. El primero tiene que ver con la exageración que se le da a la libertad de elección del empresario, es decir, se considera que el empresario, en especial el de la pequeña empresa, actúa con absoluta libertad y que no obtiene presión alguna pues en términos generales no existe una junta directiva o accionistas que presionen su desempeño. El segundo tiene que ver con los estudios que tienden a subestimar la influencia del contexto en el trabajo del administrador. Es decir, no lo ignoran por completo, pero en términos generales no ha sido considerado como un elemento moldeador del trabajo administrativo, sino aislado de él, como si fuera un sistema aparte y no un elemento del mismo sistema socio-económico.

Por último el Profesor Florén, argumenta que los estudios sobre el trabajo administrativo han tenido una inclinación hacia el análisis deductivo. Se ha afirmado que las pequeñas empresas no adoptan las mismas estructuras y características organizacionales que justificarían aplicar estos conceptos

265 de la GARZA TOLEDO, E. (2002). Introducción: el papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX. En: de la GARZA TOLEDO, E. (coord.) (2002). Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. México D.F.: Fondo de Cultura Económica. Véase también la definición de trabajo en GINER, S., LAMO de ESPINOSA, E. y TORRES, C. (eds.) (2006, 2da Ed.). Diccionario de Sociología. Madrid: Alianza Editorial.

derivados en el contexto de un modelo de gran empresa. Por lo tanto, se hace necesaria la descripción de los trabajos administrativos en las pequeñas empresas basados en un análisis inductivo. “De otra forma se corre el riesgo de que nuestras descripciones y entendimiento del trabajo administrativo en las PYME fallen en señalar las cualidades específicas que son características para el trabajo de sus administradores”²⁶⁶.

Otra crítica proviene del profesor Hales quien afirma que las investigaciones alrededor del trabajo administrativo se han enfocado en dos posiciones, una en la forma (¿qué hace el administrador?) y dos, en el contenido (¿cómo lo hace?). El propio autor argumenta que “mucho de lo que hacen los administradores es por necesidad, una respuesta no reflexionada a las circunstancias”²⁶⁷.

Continúa el mismo autor diciendo que en tales estudios sobre el trabajo administrativo descansa una diversidad que tiene dos orígenes distintos. En primer lugar se refleja la diversidad en el mismo fenómeno, es decir, el amplio espectro de trabajos denominados “administrativos”. La elección de un trabajo administrativo en particular como objeto de estudio, crucialmente influencia la naturaleza de los hallazgos. Segundo, aunque la diversidad de la evidencia refleja un proceso de investigación, los hallazgos se presentan como un conjunto de hechos no problemáticos, desprovistos de crítica por los propios problemas y propósitos que determinaron su recolección, los modelos implícitos y metodologías que guiaron la investigación y los métodos por los cuales la información fue recogida, en otras palabras, los hallazgos cargan con los problemas de los métodos y objetivos de quienes condujeron la investigación; no son determinantes y en consecuencia los resultados, o bien serán concluyentes para casos específicos y particulares, o pretenderán generalizar sobre un objeto de estudio que no ha sido claramente definido²⁶⁸.

Lo que se sabe acerca del trabajo administrativo tiene que ver con la forma en que se ha conducido su investigación.

266 FLORÉN, H. (2006). Op.Cit. p. 283.

267 HALES, C.P. (1986). Op. Cit. p. 102.

268 Ibid. p. 105.

En esa misma línea, Hales sostiene que no es razonable pedir consistencia en los hallazgos y que siempre existirá este conflicto, y es menos razonable demandar consistencia en categorías y conceptos. Señala además una negligencia conceptual en el área que ha resultado en una confusión entre el comportamiento administrativo y el trabajo administrativo (coincidiendo con Florén). Esto obstruye cualquier intento por precisar si la variación observada en el trabajo administrativo es una variación entre los trabajos a través de dimensiones y procesos comunes, o si es simplemente la variación de estos procesos y dimensiones y no de los trabajos denominados administrativos en sí²⁶⁹.

Añade el profesor Hales que existen otras categorías ignoradas sobre el trabajo administrativo, admitiendo que son más fáciles de conceptualizar que de probar empíricamente. Habría una diferencia entre lo que hacen los administradores, como un conjunto de comportamientos y actividades observadas, y lo que hacen como un conjunto de resultados deseados (incluso por presión de otros). Esto obliga al investigador a examinar áreas de discrepancia y de interacción entre las acciones y los resultados administrativos.

Afirma Hales, que mayor investigación sobre estas discrepancias e interacciones proveería explicación a problemas recurrentes en la literatura, en relación con la efectividad administrativa y la relación entre comportamientos y resultados. El aumento sostenido de la distancia entre la investigación sobre los administradores y por otro lado la teoría administrativa es la razón que da Hales al número consistente, tanto de variaciones como de características comunes que exhiben los administradores en su trabajo.

En un trabajo posterior del año 1999, el profesor Hales cambia su pregunta inicial de investigación “¿qué es lo que hacen los administradores?” y formula la siguiente “¿por qué hacen los administradores lo que hacen?”²⁷⁰. Argumenta que el contexto, en términos generales, ha sido presentado como el escenario en donde actúa y con quien actúa el administrador, y no se pregunta ¿cómo este contexto forma y configura lo que hace el administrador?

269 Ibidem.

270 HALES, C.P. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work. *British Journal of Management*, 10, 335 – 350.

Afirma Hales que una adecuada descripción explicativa de las características genéricas del trabajo administrativo debe estar atento a la constitutiva influencia del contexto, por ejemplo, explicar cómo la localización del administrador dentro de los diferentes sistemas institucionales y administrativos le da forma a su trabajo²⁷¹.

Para empezar, argumenta Hales, un primer intento para describir las similitudes del trabajo administrativo es identificar las características genéricas de lo que se define como trabajo “administrable”. Una primera definición común entre las múltiples definiciones es la “responsabilidad”. Ligada a esta se encuentra el “responder por”, se supone que los administradores deben dar cuenta de aquello de lo que son responsables.

El ser responsable es contingente al poder y grado de delegación en el cual el administrador descarga su responsabilidad. Tal responsabilidad tiene una dimensión estructural en el sentido que le ha sido asignada por una actividad o área en formas que reflejan patrones preexistentes de regularidades del comportamiento y relaciones que reflejan abiertamente las expectativas de otros, reglas y procedimientos, diagramas organizacionales o simplemente “como entendidas”. Añade Hales, que sin embargo este componente estructural de la responsabilidad, también existe un componente individual que se refleja en la forma como el administrador asume una tarea o área en la cual refleje sus propios propósitos y proyectos²⁷².

Para desarrollar su propuesta, el profesor Hales se sustenta en la obra del sociólogo inglés Anthony Giddens, considerando así que la relación entre responsabilidad como asunto estructural y como agencia individual es dialéctica y no excluyente; en donde las características estructurales de los sistemas en los cuales los administradores se encuentran localizados, de un lado restringen y facilitan las prácticas administrativas y por el otro éstas mismas son producidas y reproducidas.

271 Ibid. p. 342.

272 Ibid.

Estas características estructurales toman forma de recursos, reglas cognitivas y reglas morales en donde los administradores delimitan y sirven a las restricciones así como facilitan lo que ellos hacen, de tal forma que son a la vez reproducidas y reafirmadas²⁷³. La figura 6 representa la mirada sobre el trabajo administrativo del profesor Hales.

El profesor Hales toma el concepto de Giddens de “modalidades”, el cual se expresa en facilidades, esquemas interpretativos y normas. Se asume que ciertas facilidades genéricas, esquemas interpretativos y normas chocan, y están disponibles para todos los papeles y trabajos definidos como “de responsabilidad administrativa”.

Las facilidades se presentan en forma de distribuciones estructuradas de recursos, restringen y facilitan lo que hace el administrador, siendo requerido para operar dentro de esos recursos y estando habilitado para utilizarlos; ciertas prácticas se vuelven posibles y necesarias en descargar responsabilidades administrativas.

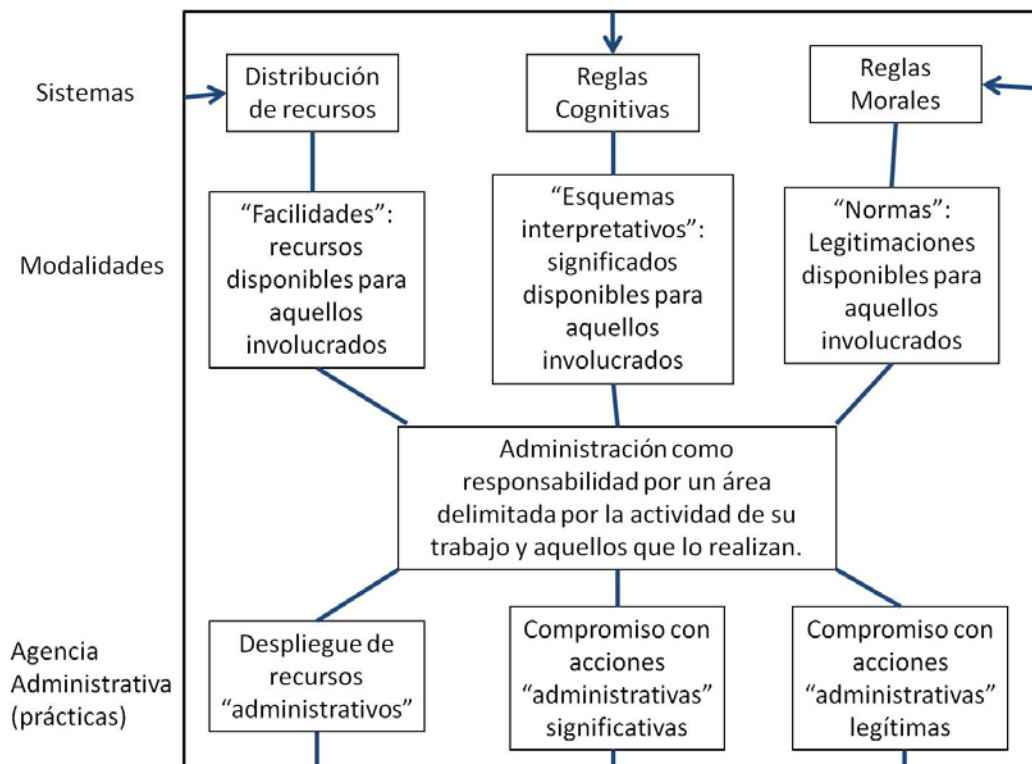
Los esquemas interpretativos se presentan en forma de reglas cognitivas que restringen y permiten lo que los administradores hacen, siendo requeridos para operar y usar esas reglas; ciertas prácticas llegan a ser significativas en la denominación de “administrativas”.

Con la intención de actuar en formas administrativas significativas, los administradores reafirman o alteran esas reglas cognitivas, o significados compartidos, los cuales, entonces, restringen o facilitan futuras prácticas administrativas.

Las normas, se presentan en formas de reglas morales, restringen y permiten lo que los administradores hacen, operando dentro de, y desafiando, esas reglas; ciertas prácticas son estimadas legítimas para administrar.

273 Ibid. p. 342.

Figura 6. Sistemas, modalidades y agencia administrativa.



Fuente: Adaptado de Hales, C.P. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 10, 335 – 350, p. 343.

Autor: Colin P. Hales.

En el intento de actuar en formas administrablemente legítimas, los administradores redefinen o reafirman esas normas morales, las cuales, restringen y facilitan futuras prácticas administrativas²⁷⁴.

Según Hales, la importancia relativa de los recursos, reglas cognitivas y reglas morales en restringir y facilitar las prácticas administrativas probablemente varíen dependiendo del contexto del trabajo administrativo.

La diversidad de los sistemas sociales en donde se localizan los administradores es una explicación clave a las altamente documentadas variaciones del trabajo administrativo.

274 Ibid. p. 243

Distintos administradores usan los recursos y las reglas de un sistema cultural, social, industrial, organizacional, jerárquico, profesional y funcional en los cuales ellos se localizan, al igual que estos afectan sus prácticas de trabajo.

Las características comunes del trabajo administrativo, deben estar conformadas por los recursos y las reglas de los sistemas sociales en los cuales todos los administradores se encuentran (el institucional, el económico en particular, el organizacional y dentro de este, el sistema administrativo) y de los cuales constituyen diferentes aspectos de la responsabilidad administrativa²⁷⁵.

Hales se basa en la propuesta de Whittington para describir los sistemas institucionales en los cuales se encuentra el trabajo administrativo y que a su vez son particulares según el contexto en el cual se encuentre el administrador; la figura 7 representa los cinco sistemas y su insumo al trabajo administrativo.

Afirma el profesor Hales que cada sistema institucional perfila el trabajo administrativo de forma diversa, por ejemplo en las instituciones económicas capitalistas, existen sistemas organizacionales específicos.

Uno de ellos es la organización técnica de los procesos administrativos que incorporan tecnología y recursos de información disponibles para los administradores (ejemplo: los sistemas de información); las reglas cognitivas se presentan en forma de tecnologías administrativas acerca de cómo los administradores pueden ser conducidos usando la información, y las reglas morales se presentan en la forma de imperativos administrativos acerca de cómo deberían actuar los administradores en función de esa información²⁷⁶.

275 Ibid. p. 244.

276 Ibid. p. 345.

Figura 7. Sistemas institucionales del trabajo administrativo.



Fuente: Hales, C.P. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 10, 335 – 350, p. 345.

Autor: Elaboración Propia.

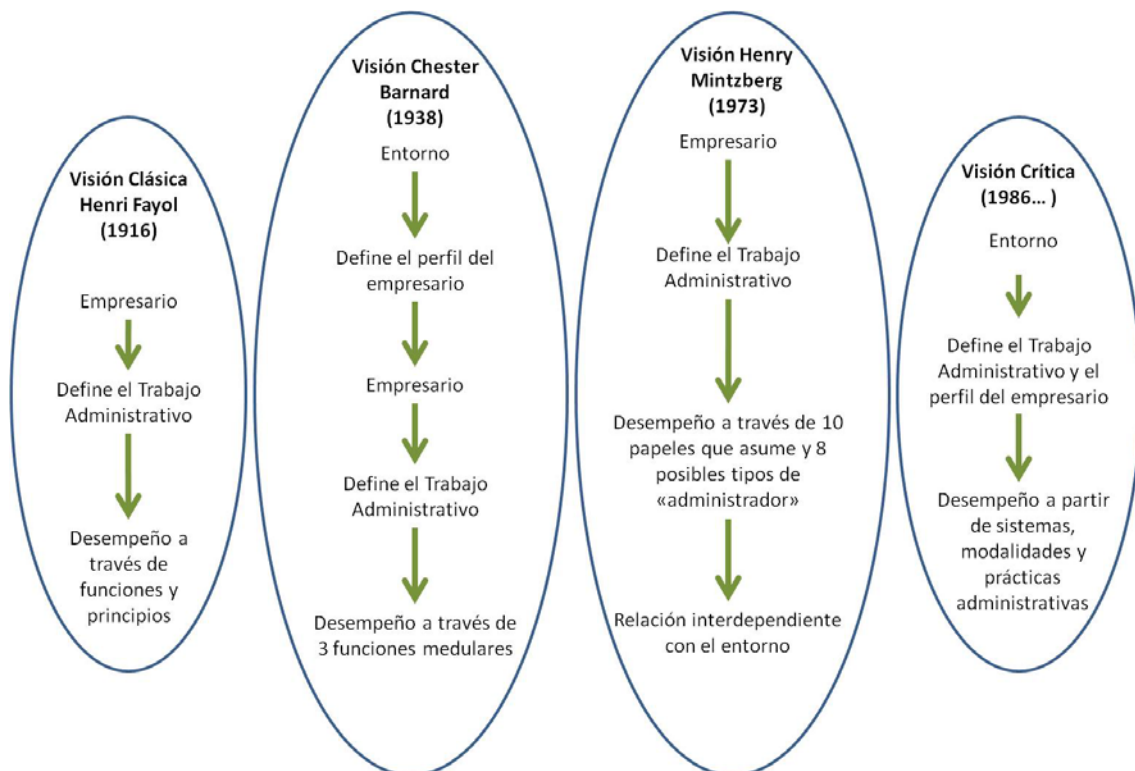
En resumen, todos los administradores, sin importar la antigüedad o la función, pueden desempeñarse sobre el poder de los recursos del conocimiento incorporados en los sistemas de información administrativos; sobre las reglas cognitivas de cómo la información es categorizada, procesada y usada en las decisiones, y sobre las reglas normativas acerca de qué formas de información son admisibles en la toma de decisiones.

En conclusión, el trabajo administrativo ha venido configurándose desde la mirada clásica de Henri Fayol en 1916 hasta las posiciones más críticas y recientes de Hales y Florén desde mediados de los años ochenta del siglo XX.

De las cuatro miradas hacia este tema, se evidencia el cambio que ha tenido el trabajo administrativo, en especial desde el elemento que lo configura, sea el administrador o el entorno. Para Fayol es el administrador quien define su trabajo, el entorno no hace parte de esta propuesta. Para Barnard, el entorno configura un perfil de administrador, quien define su propio trabajo a partir de tres funciones

medulares. La mirada de Mintzberg presenta la figura del administrador como el sujeto que define su trabajo, y en función de éste, desempeña diez papeles donde interactúa constantemente con el entorno y la operación de su organización; y finalmente las posiciones críticas conciben al entorno como el elemento que define el trabajo administrativo, el administrador actúa, entonces, en consecuencia a ese entorno (véase la figura número 8).

Figura 8. Visiones sobre el trabajo administrativo.



Autor: Elaboración propia.

4.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

- Existen dificultades desde la propuesta de Fayol para unificar el trabajo administrativo como un proceso de carácter universal a todo trabajador, sin tomar en consideración el tamaño de la empresa.

- Para Fayol el empresario de una PYME tiene más una función técnica que una directiva, en otras palabras, esta propuesta teórica es de tipo normativo, de dominio general en la teoría y enseñanza, aún vigente en los contenidos académicos de las facultades de administración. Bajo esta mirada todos los administradores, para ejercer su oficio deben planear, dirigir, organizar, coordinar y controlar.
- El trabajo administrativo según Chester Barnard provee elementos de análisis que permiten ir más allá de la propuesta de Fayol, como lo son la concepción de sistema, los aspectos sociales, psicológicos y biológicos, no obstante tales elementos en su obra se toman como parte fundamental del análisis para la comprensión de la organización y toma de decisiones que debe tener un administrador (ejecutivo), no así como elementos constitutivos de la persona que dirige la organización.
- La función de mantener el sistema de comunicaciones, surge como la más importante de las tres funciones del ejecutivo propuesto por Barnard. Debido a que tanto el propósito de la organización así como la voluntad de servicio solo pueden ser concertados mediante el ejercicio comunicativo. Anticipa de esta manera Barnard que la administración como trabajo es ante todo un flujo continuo de información y comunicación.
- No obstante la obra de Barnard (para su época visionaria que incluso en la actualidad representa un punto de quiebra importante en la práctica administrativa) está dirigida ante todo al administrador/empleado y no así hacia el administrador/propietario, por lo que algunos de sus conceptos pueden ser muy adecuados para la gran empresa, pero no tanto así para las PYME.
- Coincide Barnard con Mintzberg en que la administración presenta un alto contenido de subjetividad, de arte y de intuición que forman parte innegable del trabajo administrativo y como tal determina el desempeño no solo individual sino también la dirección de la organización.

- El trabajo administrativo como línea de investigación debe orientarse hacia lo que hace el administrador y el por qué lo hace, es decir, cómo se configura su trabajo más allá de las actividades que realiza y que configuran el trabajo de los demás. En otras palabras, el trabajo administrativo tradicionalmente se ha orientado hacia el diseño de herramientas, técnicas e instrumentos para definir y dirigir el trabajo de otros.
- Entre las críticas a diversos tipos de estudios se encuentra el hecho de que solo se han concentrado en la tarea administrativa, es decir, en el “qué” del trabajo administrativo, la descripción de tareas, pero muy poco en la persona que lo ejerce, en sus motivos para desempeñarlo, en el “quién”, el “cómo” y “por qué” de este trabajo.
- Las investigaciones sobre el trabajo administrativo en PYME en general han sido conducidas desde métodos deductivos, los cuales privan la posibilidad de ahondar en conocimientos particulares que pueden influir y darle forma de manera más concreta al trabajo, lo cual se revela de una manera profunda desde métodos inductivos revelando información y resultados que más adelante podrán ser el referente para la definición de variables y planteamiento de hipótesis, propios de estudios deductivos más precisos.
- El reclamo en los diferentes estudios hacia la manera en la cual el entorno transforma y determina el trabajo administrativo es notoria. La concentración en la literatura e investigaciones ha estado demarcada por la tendencia a describir las actividades que realiza el administrador, en especial en función de su empresa, lo que configura una mirada interna. El entorno afecta y configura el trabajo del administrador, no en la misma forma en que éste define el de sus empleados, lo hace sobre todo en relación con los modos de relacionarse con sus grupos de interés.

5. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Las investigaciones realizadas alrededor de la PYME y el trabajo administrativo, permiten entrever la necesidad de ahondar en lo que el empresario hace y las razones por las cuales lo hace. Así el aprendizaje organizacional como parte de las teorías cognitivas del ser humano permite explicar su comportamiento en función de las entidades que llamamos organizaciones. Aprender implica modificar lo que sabemos, lo que pensamos y en consecuencia la manera en la que actuamos y lo que producimos. Las PYME y sus empresarios no son ajenos a este proceso, su estudio es necesario en tanto comprender su comportamiento en relación con los diferentes grupos con quienes se relaciona, determinará la naturaleza de su aprendizaje, si es modelo O-I para la acción - bucle simple, o modelo O-II para la acción - bucle doble. Ser conscientes de los procesos de aprendizaje, el vínculo entre el pensamiento y la acción, proporciona las bases para el incremento de la efectividad personal y en suma, el de la efectividad organizacional.

Para el profesor Béchard el aprendizaje organizacional en las PYME puede ser vista desde dos situaciones administrativas: las actividades en red y las actividades de formación formal²⁷⁷. En cuanto a las actividades en red, se afirma que los emprendedores motivados a ser los primeros en lograr algo único e innovador usan con frecuencia las redes de la familia y amigos que aquellos emprendedores no pioneros en innovación. Sus comportamientos en esas redes resultan a la vez de los esfuerzos que hacen sus dirigentes para manejar la incertidumbre y el riesgo, de sus deseos de construirse una credibilidad y de su preocupación por realzar su prestigio dentro de la comunidad teniendo acceso a quienes deciden en otras organizaciones. La motivación es entonces doble: una necesidad personal de influenciar su comunidad y la necesidad emprendedora de atraer capital y tecnología²⁷⁸.

En ocasiones, el aprendizaje organizacional es entendido como aquel que se obtiene en las aulas de clase de las instituciones educativas, lo cual denomina Béchard como formación formal. En cuanto a las actividades de formación formal

277 BÉCHARD, J-P. (2007), "Dynamique d'apprentissage dans les PME", en FILION, L-J. (Ed.), Management des PME: de la création à la croissance, Capítulo 7, p. 89 - 100. Québec: ERPI.

278 BÉCHARD, J-P. (2007), Op.Cit. p. 91.

este mismo autor argumenta que desde la literatura es posible identificar tres caminos para que ésta se dé: la explicación cognitiva, la explicación cultural y la explicación estratégica. La explicación cognitiva se caracteriza porque envuelve la forma de aprender que el empresario de la PYME privilegia. En semejanza del adulto que aprende, el empresario prefiere un acercamiento individualizado, centrado en los problemas y orientado hacia un objetivo preciso. Espera de un profesor una actitud de socio y no de patrón. Le gusta la participación en clase donde pueda hacer llamado a su experiencia. Le apunta hacia objetivos de aprendizaje claros y se inspira en los emprendedores de éxito. Desea entrar en contacto con el material diario, que le permita ejercer y reforzar sus habilidades²⁷⁹.

Otra de las explicaciones a las diferentes formas de aproximación de la PYME a la formación formal, es la cultura. En esta, el profesor Béchard se sustenta en los trabajos de Dalley y Hamilton en donde afirman que las PYME son refractarias a los consejos externos. El contexto de la PYME tributa a tres componentes que actúan como filtros. La cultura es el primer filtro y el más poderoso; ella envuelve todas las nociones de intuición, motivación, compromiso y de autoestima. El segundo filtro está relacionado con la comunicación esencialmente informal y oral, muy fuerte en el contexto de la PYME. El aprendizaje que resulta de la acción en tiempo real constituye el tercer filtro²⁸⁰.

Béchard identifica tres situaciones administrativas donde se requieren de manera explícita competencias de aprendizaje. En primer lugar los procesos de exportación, que hacen que las PYME recurran a habilidades y nuevos conocimientos que necesitan para poder ubicar sus productos en el exterior. El aprendizaje es fundamental para las PYME que exportan: se trata de construir a partir de conocimientos previos, después de adquirir los nuevos conocimientos y las nuevas competencias que permitirán tratar más adecuadamente en las situaciones futuras, en contextos de exportación o no²⁸¹.

279 Ibid. p. 92

280 Ibidem..

281 BÉCHARD, J-P. (2007), "Dynamique d'apprentissage dans les PME", en FILION, L-J. (Ed.), Management des PME: de la création à la croissance, Capítulo 7, p. 89 - 100. Québec: ERPI. p. 94.

La segunda situación de aprendizaje se presenta en el relevo familiar. Dentro de un cierto contexto, la transmisión de la empresa de la primera a la segunda generación ha dado lugar a experiencias de aprendizaje positivas que las generaciones futuras podrán utilizar para evitar desgarramientos dolorosos en el seno de la familia²⁸².

La tercera situación es la modernización. En un contexto de modernización, muchas PYME usan las nuevas tecnologías de producción y las tecnologías de información y comunicación para cambiar, mejorar o innovar sus productos o servicios y con ellos los procesos que los sustentan.

Aunque la propuesta de Bèchard se sustenta en una forma de aprendizaje que en términos generales es la que comúnmente se conoce y esta es la que se obtiene en las aulas de clase en instituciones educativas o capacitación y entrenamiento empresarial, la teoría del aprendizaje organizacional implica más. En los siguientes subcapítulos se presentará esta teoría en sus principios y modelos que tiene su origen en la teoría de la acción y la psicología organizacional.

5.1. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LAS TEORÍAS DEL APRENDIZAJE HUMANO.

Contrario a lo que se presenta en algunos manuales de Comportamiento Organizacional²⁸³, donde el aprendizaje organizacional se explica desde los conceptos del condicionamiento clásico (también conocido por los experimentos llevados a cabo por Iván Pavlov), el condicionamiento instrumental u operante (desarrollado por Burrhus Skinner y Edward Thorndike) y la teoría del aprendizaje social (de Albert Bandura); éste (el aprendizaje organizacional) implica muchos más elementos y conceptos que lo han llevado a ser reconocido como una de las teorías del aprendizaje humano.

282 BÉCHARD, J-P. (2007), "Dynamique d'apprentissage dans les PME", en FILION, L-J. (Ed.), Management des PME: de la création à la croissance, Capítulo 7, p. 89 - 100. Québec: ERPI. p. 95.

283 Véase ROBBINS, S.P. (2004). Comportamiento Organizacional, 10 Edición, Pearson Educación, México. y HELLRIEGER, D., y SLOCUM, J. W. (2004). Comportamiento Organizacional (10 ed.). México D.F.: Thomson.

El aprendizaje humano es un proceso complejo que supera los terrenos meramente psicológicos y biológicos, lo cual trasciende el concepto de estímulo – respuesta, e involucra otros elementos propios de la naturaleza humana como las emociones, la noción del tiempo pasado y futuro, los deseos y en general la experiencia del mundo y en el mundo, tal como lo afirma en su investigación el profesor Peter Jarvis.

Este mismo autor define el aprendizaje humano como “la combinación de procesos donde la persona entera – cuerpo (genética, física y biológica) y mente (conocimiento, habilidades, actitudes, valores, emociones, creencias y sentidos): experimenta una situación social, cuyo contenido percibido es entonces transformado cognitivamente, emotivamente y pragmáticamente (o a través de cualquier combinación) e integrado en la biografía personal resultando una persona cambiada (o más experimentada)²⁸⁴”.

El aprendizaje humano se convierte en un continuo que se entrelaza con el espacio y tiempo, la persona existe en el mundo, interactúa con él y se enfrenta a situaciones que permiten obtener experiencias que refuerzan su conocimiento actual o le permiten adquirir uno nuevo, a través del proceso de aprendizaje.

El proceso de aprendizaje en el ser humano involucra sus acciones, por lo tanto actuar en el mundo, implica para la persona ser consciente de su existencia. En ese estado de consciencia del mundo, los hechos y los objetos adquieren valor para las personas cuando les dan significado, así, si los hechos y los objetos en el espacio-tiempo en el cual la persona actúa permanecieran en armonía, no habría necesidad del proceso de aprendizaje, sin embargo y dado que las condiciones de relación entre personas, sociedad y el mundo constantemente cambian, el proceso de aprendizaje humano es el que permite a la persona buscar una nueva armonía en sus relaciones²⁸⁵.

Para los teóricos del aprendizaje humano Peter Jarvis²⁸⁶ y Knud Illeris²⁸⁷, el aprendizaje como proceso, es transversal a cualquier actividad humana y hace

284 JARVIS, P. (2006). *Towards a Comprehensive Theory of Human Learning*. New York: Routledge. p. 13.

285 Ibid.

286 Ibid.

287 ILLERIS, K. (2007). *How We Learn: Learning and non-learning in School and Beyond*. New York: Routledge.

parte de su desarrollo. Si bien como ellos mismos lo afirman es un concepto complejo y de difícil definición, por lo menos de una simple, su importancia para el continuo desarrollo de las actividades humanas es innegable.

Dentro de las teorías del aprendizaje humano se destacan las relacionadas con la acción, las teorías cognitivas, el vínculo emociones y aprendizaje, y el aprendizaje experimental. Para Peter Jarvis, el aprendizaje organizacional hace parte de las teorías cognitivas, no en el sentido de la separación de la mente y el cuerpo, como fueron originalmente estructuradas, sino como parte de entender que el terreno de la práctica profesional no es “estable”, ni es el lugar donde se aplica el aprendizaje, por el contrario, es uno más de los campos donde el ser humano sigue aprendiendo²⁸⁸.

Precisamente la fortaleza de la teoría del aprendizaje organizacional se encuentra en haber desplazado el campo de la práctica profesional como mero escenario de aplicación de lo aprendido para ponerlo dentro de las teorías centrales que integran elementos de las teorías de la acción, de la socialización y de la interacción²⁸⁹.

El aprendizaje, entonces, tiene que ver con la relación de las características biológicas (especie), psicológicas (individuo) y sociales (cultura) que todos los seres humanos poseen²⁹⁰, la interacción con el mundo y la sociedad hace que surjan situaciones que demandan acción por parte del individuo en función de buscar la armonía de lo que considera valioso para sí. Estos procesos de ajustes y desajustes hacen parte fundamental del proceso de aprendizaje.

El aprendizaje organizacional implica el estudio del aprendizaje humano en la relación individuo – organización. Los procesos de aprendizaje se presentan en estas relaciones y sus consecuencias (conocimientos, procedimientos, comportamientos) configuran el componente organizacional solo si explícitamente han sido integradas en algún sistema de la estructura organizativa, de lo contrario habrá un aprendizaje solo propicio para el individuo.

288 JARVIS, P. (2006). Op. Cit. p. 171.

289 ILLERIS, K. (2007). Op. Cit. p. 258.

290 MORIN, E. (1986). *La méthode 3: la connaissance de la connaissance*. Manchecourt: Éditions du Seuil.

Los antecedentes de estudios sobre el aprendizaje humano tienen origen en la filosofía griega, la pregunta por el conocimiento y las formas en las cuales se llega su construcción develan las bases y características del aprendizaje. Así lo presentan los autores Johannes Hessen²⁹¹; Jerry W. Gilley, Peter Dean y Laura Bierema²⁹²; y Dale H. Schunk²⁹³:

Desde Platón se erige toda la escuela del racionalismo, la cual busca la verdad a través de la lógica y la validez universal, es decir, el pensamiento como fuente única o propia del conocimiento.

De otro lado se presenta el empirismo, que oponiéndose al racionalismo, considera que la fuente del conocimiento y la verdad parten de la realidad, es decir, proviene de una experiencia práctica, en otras palabras, el aprendizaje y todo lo que conoce es producto de la experiencia. Los principales exponentes de esta corriente son los filósofos John Locke, David Hume y John Stuart Mill.

En una vía por mediar entre las corrientes descritas se hallan el intelectualismo y el apriorismo. El primero afirma que el conocimiento se nutre tanto del pensamiento para establecer juicios válidos, lógicos y universales; así como de la experiencia de los hechos concretos como evidencia de conocimiento. Esta corriente tiene como principal exponente a Aristóteles; el segundo (apriorismo) se opone al intelectualismo, en la premisa de que el conocimiento tiene un patrimonio previo que permite afrontar los hechos reales y concretos del mundo natural. Su principal exponente es Immanuel Kant, quien argumenta que la materia del conocimiento procede de la experiencia y la forma procede del pensamiento.

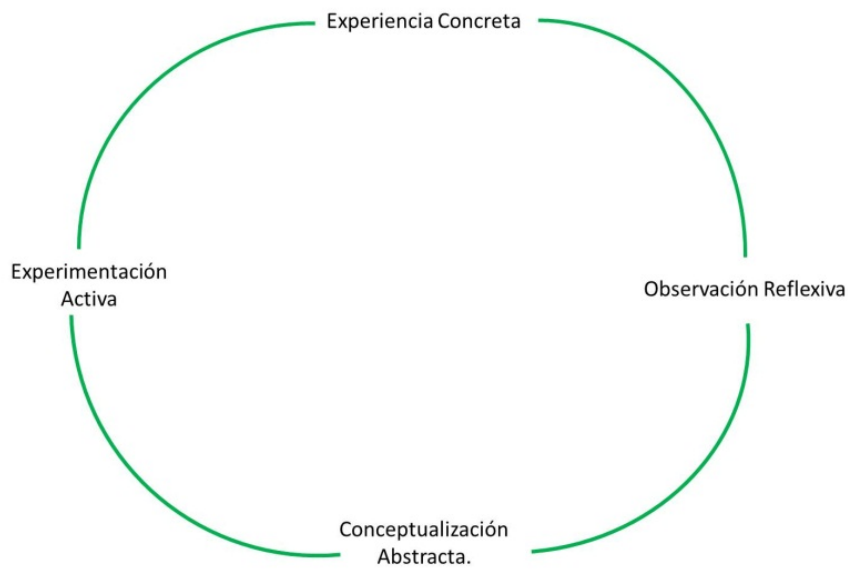
Hasta el momento, es claro que el aprendizaje humano es un concepto multidimensional tanto del ser humano (como individuo) como de sus relaciones con el entorno (sociedad, cultura, ambiente), y en función de esta relación con las situaciones de desajuste. El profesor David Kolb lo expresa gráficamente de la siguiente manera:

291 HESSEN, J. (1997). *Teoría del Conocimiento*. Buenos Aires: Losada.

292 GILLEY, J.W., DEAN, P. y BIEREMA, L. (2001). *Philosophy and practice of organizational learning, performance, and change*. Cambridge: Perseus.

293 SHUNK, D.H. (1997). *Teorías del aprendizaje*. Naucalpán de Juárez: Prentice Hall.

Figura 9. Ciclo de Aprendizaje de Kolb.



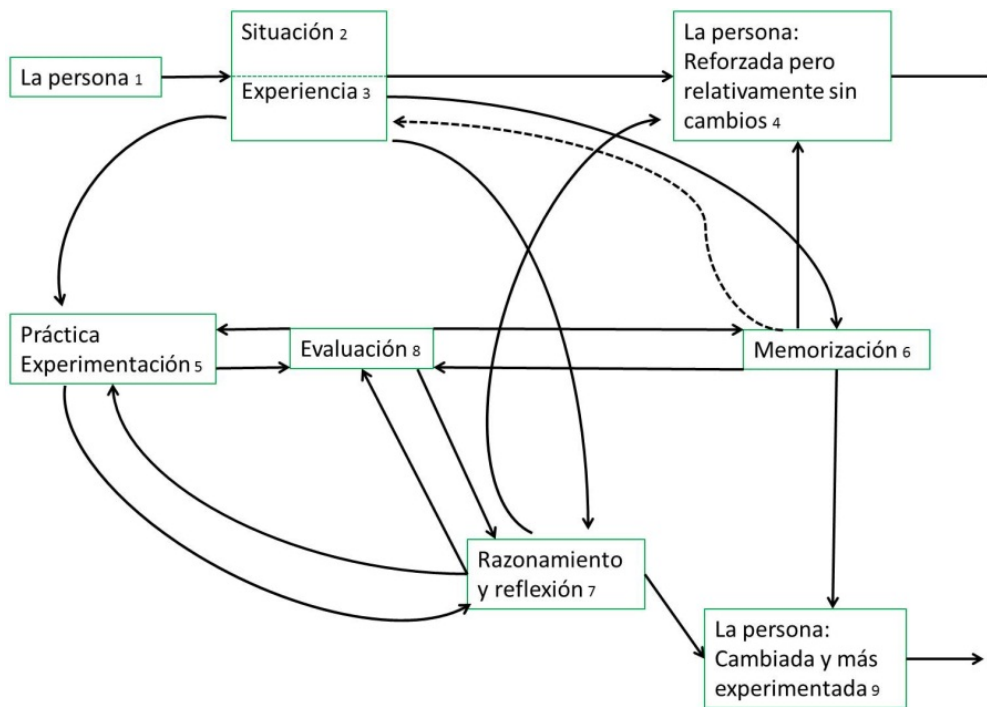
Autor: David Kolb

Fuente: Jarvis, P. (2006). Towards a Comprehensive Theory of Human Learning. New York: Routledge.

En este planteamiento Kolb afirma que los individuos perciben las situaciones ya sea por experiencia concreta (vivir la situación) o conceptualización abstracta y generalizaciones (percepción cognitiva). Más adelante encontraría Kolb que existen otros dos elementos que permiten al individuo procesar lo aprendido y aplicarlo en una situación dada, esta puede ser por experimentación activa (puesta en práctica de los conceptos en nuevas situaciones) y la observación reflexiva (pensar las implicaciones).

Más adelante Peter Jarvis agregaría otros elementos en su modelo de aprendizaje (modificando el modelo propuesto por Kolb), en el cual diferencia entre situación y experiencia, no toda situación plantea una experiencia de aprendizaje para la persona, la experiencia puede llevar a un razonamiento y reflexión, lo cual posteriormente podría derivar en un cambio y refuerzo de la experiencia; lo opuesto, es decir, sin mediar un proceso de reflexión y razonamiento, provocaría el refuerzo de una experiencia previa pero relativamente inmodificable en la persona. Este modelo se presenta en la siguiente figura:

Figura 10. El proceso de Aprendizaje de Jarvis.



Autor: Peter Jarvis

Fuente: Jarvis, P. (2006). Towards a Comprehensive Theory of Human Learning. New York: Routledge.

La combinación de los elementos de este modelo permite definir nueve tipos de aprendizaje, las cuales se presentan en jerarquía de menor nivel de aprendizaje a mayor nivel.

1. Presunción (elementos 1 al 4): los individuos suponen acerca de una situación y no aprenden de ella.
2. Sin consideración (elementos 1 al 4): por cierta variedad de razones los individuos no toman en consideración la situación y por lo tanto no aprenden de ella.
3. Rechazo (elementos 1 al 4): por cierta variedad de razones los individuos rechazan la oportunidad de aprender de la situación.
4. Pre-consciente (elementos 1, 3, 6, 4 ó 9): los individuos experimentan situaciones, aunque con poca consciencia de esto, las cuales ellos no consideran realmente pero de las cuales ellos han aprendido algo.

5. Práctica (elementos 1, 3, 5, 8, 6, 4, ó 9): los individuos aprenden habilidades básicas sin que medie un proceso de pensamiento sobre ello.
6. Memorización (elementos 1, 3, 6, 8, 4 ó 9): los individuos recuerdan la información que les fue dada.
7. Contemplación (elementos 1, 3, 7, 8, 6 ó 9): los individuos reflexionan sobre una situación y deciden aceptarla o cambiarla.
8. Práctica reflexionada (elementos 1, 3, 5, 7, 8, 6 ó 9): los individuos piensan sobre una situación y entonces actúan sobre ella, ya sea conformándose con las consecuencias o innovando.
9. Aprendizaje experiencial (elementos 1, 3, 7, 5, 7, 8, 6 ó 9): los individuos piensan sobre una situación y acuerdan o desacuerdan con aquello que han experimentado.

Para Jarvis los tres primeros no representan ningún tipo de aprendizaje, los tres siguientes se definen como aprendizaje sin reflexión y los tres finales se definen como aprendizaje reflexivo.

En este modelo llaman la atención algunos elementos. El primero tiene que ver con la diferencia entre situación y experiencia. Aunque ambas son contextualizadas, es decir, existen en un espacio y tiempo determinados, la experiencia actúa sobre el individuo, genera una impronta en él que hace que active, en mayor o menor grado, el proceso de aprendizaje y oriente una evaluación que puede o no cambiarlo. La situación, no ejerce tal influjo sobre el individuo, de ahí que pase por ella sin que medie algún proceso de aprendizaje²⁹⁴.

El segundo elemento que llama la atención del modelo de Jarvis es la reflexión. Las teorías del aprendizaje como campo de estudio científico han puesto su origen en los experimentos de Ivan Pavlov que derivaron en la teoría del condicionamiento clásico y que posteriormente siguieron Burrhus Skinner y

294 JARVIS, P. (2006). Op.Cit.

Edward Thorndike derivando en el condicionamiento instrumental²⁹⁵. Estas prácticas fueron pioneras en poner de manifiesto las leyes de estímulo y respuesta en los seres humanos, estos estudios asumen una posición biológica del aprendizaje. El profesor Albert Bandura avanzaría sobre estos mismos principios, en determinar que el aprendizaje del ser humano está condicionado a las situaciones sociales, lo que llevaría a demostrar que el comportamiento no es un resultado de la interacción entre la persona y la situación, sino un determinante interactuante determinante en esa misma relación²⁹⁶. La reflexión es retomada como elemento sustancial del aprendizaje tomando nuevamente los aportes de la filosofía y en especial la teoría de la lógica de John Dewey, la cual provee los fundamentos conceptuales para la propuesta del aprendizaje organizacional de los profesores Argyris y Schön, por lo tanto la reflexión es un elemento consciente, que en un contexto y situación dada permite al individuo modificar patrones de comportamiento, cognitivos y emocionales que llevan a un estado diferente al individuo, se asume que ese nuevo estado es ideal y que es consecuencia, de haber superado un desajuste (discrepancia, error).

5.2. LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (A.O.).

El aprendizaje organizacional es ante todo una acción humana²⁹⁷. Acción que produce, desde el punto de vista de la psicología, dos transformaciones en el ser humano, la primera en lo cognitivo y la segunda en el comportamiento²⁹⁸.

El término “aprendizaje organizacional”²⁹⁹ se usa para describir procesos o actividades que ocurren en uno o varios niveles de análisis dentro de la estructura organizacional. El aprendizaje organizacional es algo que ocurre en las

295 MAIER, G.W., PRANGE, C. y VON ROSENSTIEL, L. (2001), “ Psychological perspectives of organizational learning”, en DIERKERS, M., BERTHOIN-ANTAL, A., CHILD, J. Y NONAKA, I. (Ed.), *Handbook of organizational learning & knowledge*, cap. 1, pp. 14 – 34. New York: Oxford.

296 BANDURA, A. (1977). *Social Learning Theory*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

297 ARGYRIS, C. Y SCHÖN, D. (1978). Op. Cit.

298 MAIER, G.W. et al. (2001).

299 El término “aprendizaje organizacional” es posible desde la lingüística identificar lo “organizacional” como el adjetivo que califica el proceso de aprendizaje, por consiguiente “aprendizaje” se convierte en el sustantivo. SUN, H.S. (2003). “Conceptual clarifications for “organizational learning”, “learning organization” and “a learning organization”. *HRDI*, (6)2, 153 – 156.

organizaciones, mientras que la organización abierta al aprendizaje es un tipo específico de organización.

El principio que fundamenta el aprendizaje en las organizaciones parte de la capacidad individual de aprender y su impacto en los objetivos de la organización³⁰⁰. De igual manera, se considera el proceso de aprendizaje en función de las relaciones sociales³⁰¹. Sin embargo, y tal vez por el uso común del término, el aprendizaje organizacional es tomado en diferentes niveles de complejidad y, a su vez, en diferentes niveles dentro de las organizaciones³⁰², es necesario, entonces, establecer cuáles son los puntos de convergencia y divergencia entre las propuestas de diferentes autores y sus perspectivas del aprendizaje, así como comprender los principales conceptos que lo sustenta como son el aprendizaje de bucle simple y bucle doble.

Los elementos básicos de la teoría del A.O. propuesta por Argyris y Schön involucran la acción organizacional, la indagación y el conocimiento³⁰³. El aprendizaje denota acción (pensar, recordar, memorizar, conocer) y la acción organizacional es aquella que los individuos hacen en favor de un desempeño incrustado en un sistema organizativo; la indagación se fundamenta desde la postura de John Dewey, en el sentido del entrelazamiento del pensamiento y la acción que procede de la duda para la resolución de la misma. La duda es la experimentación de un desajuste en una situación, que es sorpresivo para la persona y que en función de volver ese desajuste a su armonía (ajustar), acciona los procesos indagatorios; y el producto de la indagación es el conocimiento, el cual es organizacional en el sentido que las organizaciones funcionan en diversas formas como mantenedoras de ambientes para el aprendizaje y directamente

300 ARGYRIS, C. (2001); ARGYRIS, C. Y SCHÖN, D. (1978) y SISTO CAMPOS, V. (2004). "Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno", Trabajo de grado para optar al título de Doctor en Psicología Social. Departament de Psicologia de la Salut i Psicologia Social. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.

301 VON KROGH, G., ICHIJO, K. Y NONAKA, I. (2001). Facilitar la creación de conocimiento. México D.F.: Oxford. y SUN, H.S. (2003). Op. Cit.

302 ALCOVER, C.M. Y GIL, F. (2002). "Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal". *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (18) 2-3, 259-301.

303 ARGYRIS, C. Y SCHÖN, D. (1996). Op. Cit.

representan el conocimiento en el cual incorporan estrategias para el desempeño de tareas complejas que pudieran haber sido desempeñadas de otras formas³⁰⁴.

Estas relaciones entre acción-indagación-conocimiento organizacional, se desarrollan en los modelos que sustentan la teoría del A.O. de Argyris y Schön, los cuales se presentan en el siguiente apartado.

5.3. MODELOS PARA EL APRENDIZAJE O-I Y O-II.

Para los profesores Michel Ferrary e Yvon Pesqueux, las teorías del A.O. pueden ser clasificadas en tres corrientes³⁰⁵:

- El A.O. como motor de la evolución organizacional (perspectiva derivada de las teorías evolucionistas en biología).
- El A.O. como factor de regulación del sistema cognitivo organizacional (perspectiva derivada de los trabajos de la sistemática).
- El A.O. como fenómeno cultural de regeneración organizacional (por referencia de una cultura común vista como una comunidad de acciones significantes).

Así, el aprendizaje puede verse como la transformación de un cuerpo de conocimientos organizacionales más que como un ajuste del comportamiento organizacional en respuesta a las modificaciones del ambiente o como un conjunto de interacciones entre los agentes de una organización³⁰⁶.

Si bien todo conocimiento procede de un aprendizaje, no todo lo que se aprende es productivo. Para Argyris y Schön, un aprendizaje productivo es el que conduce un individuo para resolver un desajuste (discrepancia, error), en una situación que es valorada como: amenazante, tensa, o arriesgada, a través de comportamientos

304 Ibid.

305 FERRARY, M. y PESQUEUX, Y. (2006). Management de la Connaissance: Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance. Paris: Economica.

306 Ibid. p. 73.

de indagación³⁰⁷. La teoría del A.O. propuesta por los autores mencionados, es ante todo una teoría de la efectividad profesional, la premisa sobre la cual se sustenta es que “los seres humanos (no solo profesionales en ejercicio) necesitan ser competentes en tomar acciones y simultáneamente reflexionar sobre esa acción para aprender de ella”³⁰⁸. Dado que no siempre se presenta un aprendizaje productivo y que en los seres humanos se activan rutinas defensivas (barreras o limitaciones al aprendizaje), es necesario comprender los modelos para la acción y los sistemas de aprendizaje (bucle simple y bucle doble).

5.3.1. Modelo para el aprendizaje O-I.

Las acciones de los seres humanos están determinadas por sus teorías para la acción. Estas son teorías del comportamiento deliberado del ser humano, las cuales son para el agente teorías de control, pero cuando son atribuidas al agente también sirve para explicar y predecir su comportamiento. A su vez, las acciones están incrustadas en prácticas, las cuales se definen como una secuencia de acciones emprendidas por una persona al servicio de otras quienes son consideradas clientes; así una teoría de la práctica, consiste en un conjunto de teorías de la acción interrelacionadas que son específicas para la situación en las cuales se practican las acciones, las cuales bajo los supuestos relevantes producirán las consecuencias intencionadas³⁰⁹.

En la acción humana se identifican dos tipos de teoría que proveen las bases del aprendizaje. Una denominada la teoría expuesta, la cual hacen evidente los seres humanos cada vez que hablan de lo que hacen, es decir, lo que se expresa cada vez que se da un consejo, un discurso, o se habla simplemente de cómo se hace o se haría alguna tarea, la teoría expuesta es la que defienden las personas públicamente. Su contraparte, las teorías en uso, son las que gobiernan las

307 ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. Op. Cit. (1978; 1996) y ARGYRIS, C. Op. Cit. (2001).

308 ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. Op. Cit. (1974). p. 4.

309 Ibid. p. 6.

acciones, estas pueden o no ser compatibles con las teorías expuestas y el individuo puede o no ser consciente de esto³¹⁰.

Las teorías en uso incluyen el conocimiento sobre el comportamiento de los objetos físicos, la elaboración y uso de artefactos, el mercado, las organizaciones y todo otro dominio de la actividad humana. Uno de los dilemas filosóficos ha sido la relación entre el pensamiento y la acción, la relación entre las teorías expuestas y las teorías en uso³¹¹. El aprendizaje es generado cuando las personas reflexionan sobre sus acciones, lo cual puede llevar entonces a modificar su comportamiento o a mantenerlo si es valorado tal acción como efectiva para su desempeño.

Sin embargo esto no sucede tan fácil. La acción de los seres humanos está determinada por sus variables reguladoras, estas se definen como los estados preferidos que tratan de “satisfacer” los individuos cuando están actuando. No se trata de los valores o las creencias que adoptan las personas, son variables que se infieren observando el comportamiento de los individuos que actúan como agentes para la organización, con el fin de impulsar y guiar sus acciones³¹².

Cada situación del individuo en la organización le demanda una serie de comportamientos con el fin de que alcance un propósito, con esto en mente, el individuo actuará y sus acciones satisfarán sus variables reguladoras. Los Profesores Chris Argyris y Donald Schön, afirman que las variables reguladoras de los individuos provocan dos modelos para la acción, que a su vez se denominan modelos para el aprendizaje.

El modelo para el aprendizaje uno, Modelo O-I³¹³, implica que las teorías en uso que siguen los individuos satisfagan las siguientes variables reguladoras³¹⁴:

1. Esforzarse por tener control unilateral, diseñar metas y tratar de alcanzarlas: los individuos raramente tratan de desarrollar una definición

310 Ibid.

311 ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. Op. Cit. (1974; 1978; 1996) y ARGYRIS, C. (2001).

312 ARGYRIS, C. Op.Cit. (2001). p. 102.

313 En la propuesta de los Profesores ARGYRIS, C. y SCHÖN, D., la O significa Organizacional.

314 ARGYRIS, C. (2001). p. 120 y 269; ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1996). p. 92 – 94.

conjunta de objetivos con otros individuos, tampoco parecen abiertos a ser influenciados para alterar su percepción de la tarea.

2. Minimizar la pérdida y maximizar la ganancia: los individuos sienten que una vez definidos sus objetivos, tratar de cambiarlos significaría una señal de debilidad.
3. Minimizar la expresión de sentimientos negativos: los individuos generalmente creen que generar sentimientos negativos demuestra ineptitud, incompetencia o falta de diplomacia.
4. Ser racional, pretender ser objetivo e intelectual, suprimiendo cualquier sentimiento: pretender objetividad, intelectualidad, suprimir los sentimientos y no ser emocional.

Las investigaciones realizadas por Argyris y Schön, sugieren que las discrepancias que presentan las personas en los comportamientos del Modelo I son intencionales y diseñadas con el propósito de generar una serie de estrategias que son evidentes en comportamientos tales como³¹⁵:

1. Diseñar y manejar el ambiente unilateralmente. Defender sus puntos de vista sin alentar la investigación (por tanto, seguir teniendo el control unilateral, con la esperanza de ganar).
2. Adueñarse y controlar las tareas.
3. Unilateralmente protegerse a sí mismo.
4. Unilateralmente proteger a los otros de ser heridos (por consiguiente, minimizar el perturbar a los demás o hacer que se pongan a la defensiva).

Si se mantienen dichos comportamientos en las dinámicas grupales dentro de las organizaciones se caerá en incongruencias y discrepancias que no serán reconocidas por las personas y que por lo tanto redundarán en una intensificación del error en los niveles individual, grupal y organizacional.

Dado que el comportamiento de ganar – perder es una característica propia de este modelo, “la desconfianza domina la confianza y la obediencia indiscutible

315 ARGYRIS, C. (2001). p. 121 ; ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1996). p. 94.

reemplaza la disensión informada. También conducen a los grupos de coalición y a la politiquería organizacional³¹⁶, esto es evidente cuando diferentes partes discuten o debaten ideas, proyectos y decisiones en donde los comportamientos predominantes son los siguientes:

1. No hacer ni decir nada que provoque que la otra parte se ponga a la defensiva.
2. No discutir y no comprobar las atribuciones hechas debido a la incompetencia y el razonamiento contraproducente de la otra parte.
3. Centrarse en las consecuencias negativas de las políticas actuales (o proyectadas).
4. No polarizar el caso ni exagerarlo. Hasta donde sea posible, presentar el caso como basado en los valores reguladores actuales y que no representa un cambio importante.

En conclusión el Modelo O-I inhibe el aprendizaje efectivo en tanto promueve comportamientos de la acción que son incongruentes con los pensamientos de los individuos. Las acciones organizacionales presentadas como aprendizaje, se relacionan con la forma de aprender de bucle simple, en tanto no cuestiona las normas, políticas y marcos reguladores de la organización, simplemente las decisiones tomadas por los individuos buscan no salirse de los marcos establecidos, no cuestionar la eficiencia de dichas decisiones, ganar ante todo sin mostrar que se está atacando a quien pierde.

La forma que toma el aprendizaje bajo este modelo se denomina “aprendizaje de bucle simple”. Este aprendizaje implica el mantenimiento de las variables reguladoras en función de preservar los comportamientos y asegurar los resultados individuales de acuerdo a las estrategias antes vistas.

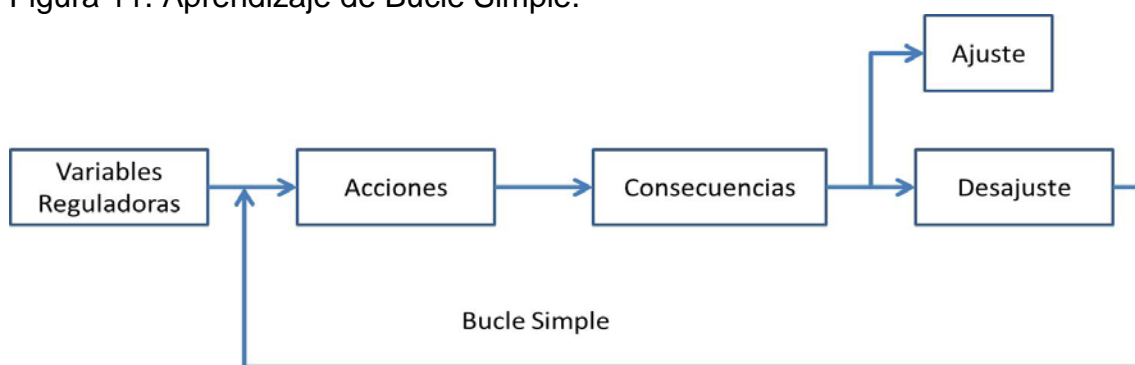
Argyris y Schön consideran que este tipo de aprendizaje funciona como un termostato. Es un proceso mecánico en donde el individuo o el grupo no cuestionan las razones que dan origen a la situación o problema y actúan conforme a experiencias pasadas o decisiones, con frecuencia disfrazadas de

316 ARGYRIS, C. (2001). p. 126.

reacionales, que satisfacen las necesidades cognitivas o comportamentales (variables reguladoras) de los implicados, en especial de quien ostenta el poder decisorio, privándose de la posibilidad de hallar soluciones definitivas o creativas.

Es un aprendizaje por reacción, mecánico, de órdenes y obediencia, de respeto a las estructuras establecidas y el empeñado compromiso de mantenerla en cada decisión que se toma, por lo que no cuestionan asuntos que puedan convertirse en una situación en potencialmente amenazante, arriesgada o tensa. El aprendizaje de bucle simple se representa en la siguiente figura:

Figura 11. Aprendizaje de Bucle Simple.



Fuente: Adaptado de Argyris, C. (2001). Sobre el Aprendizaje Organizacional. México D.F.: Oxford.

Este tipo de aprendizaje es apropiado cuando las labores son rutinarias y repetitivas, pero cuando las situaciones demandan acciones no programables el aprendizaje debe pasar a un nivel superior y asumir comportamientos que se describen a continuación en el Modelo O-II

5.3.2. Modelo para el aprendizaje O-II.

En situaciones no repetitivas, no rutinarias o que presentan connotaciones tensas, arriesgadas o amenazantes para la persona o la organización, el individuo tiene dos opciones para su acción. La primera es satisfacer las variables reguladoras del modelo O-I y activar el aprendizaje de bucle simple y en ese caso seguir en un ciclo de aprendizaje no productivo y por lo tanto no indagatorio; o la segunda,

puede adoptar comportamientos indagadores y avanzar hacia el modelo de aprendizaje O-II.

Este modelo O-II también intenta satisfacer variables reguladoras que para este caso se definen de la siguiente forma³¹⁷:

1. La información tiene que ser validada: esta es la primera variable reguladora ya que justifica que otras variables reguladoras y las estrategias para la acción estén basadas en ella.
2. La elección debe ser libre e informada, sin información no hay elección: una elección es informada si está sustentada en información relevante.
3. Compromiso interno a la elección y constante monitoreo a su implementación: esto significa que el individuo siente que él mismo es responsable por sus elecciones. El individuo está comprometido a una acción porque es intrínsecamente satisfactoria y no, como en el modelo O-I, está comprometido porque alguien lo recompensa o penaliza por estar comprometido.

Dado que las personas, especialmente en el hemisferio occidental, están programadas con el Modelo O-I de la teoría empleada, es muy difícil lograr que las organizaciones se conviertan en verdaderos sistemas de aprendizaje. Sin embargo la intervención organizacional está enmarcada en lograr acciones a nivel individual (antes de hacerlo en los niveles grupal y organizacional).

Las estrategias para la acción que siguen los individuos con el fin de satisfacer las variables reguladoras del modelo O-II, son las siguientes:

1. Realizar el diseño y la gestión del ambiente de las tareas bilaterales: el control sobre cualquier situación debe ser compartido si todos los individuos experimentan libre elección y compromiso interno con la situación.
2. Hacer de la protección de uno mismo o de otro una operación conjunta.

317 ARGYRIS, C. (1999). p. 271 ; ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1974).p. 87 ; (1978). p. 137 ; (1996).p. 118, y SUÑÉ TORRENTS, A. (2004). p. 33.

3. Hablar directamente de las categorías observables: maximizar la información válida acerca de uno mismo y de los demás requiere hablar directamente de las categorías observables más que de categorías inferidas sobre atributos y evaluación. Esto contribuye a que los individuos confronten inconsistencias en sus teorías en uso y las incongruencias entre las teorías en uso y sus teorías expuestas, creando una predisposición hacia la indagación y el aprendizaje.

Es necesario aclarar que el Modelo O-II para la acción no es opuesto al Modelo O-I³¹⁸ la diferencia radica en las variables reguladoras, pero igual en el comportamiento de “ganar” que se mantiene en las decisiones. El Modelo O-II favorece la participación conjunta entre las partes, comenzando por un diagnóstico o “mapeo” de lo que cada una haría en su propio criterio, añadiendo lo que piensa, siente y percibe sobre las acciones que tomaría la otra parte.

Lo anterior ayuda a generar un bucle virtuoso en el cual el aprendizaje sobre las teorías expuestas se relacionan con las teorías en uso. El factor clave está en los comportamientos de las personas involucradas en la toma de decisiones, en función de favorecer este tipo de aprendizaje y no caer en las trampas o barreras que lo inhiben, las cuales se derivan del Modelo O-I.

Otros comportamientos orientados hacia el aprendizaje organizacional han sido propuestos por los autores Choo, A.S., Linderman, K.W. Y Schroeder, R.G.³¹⁹ quienes definen el desempeño en la organización tanto individual como en equipo en función de los comportamientos que envuelven:

- La búsqueda de información y retroalimentación.
- La discusión y formulación de preguntas sobre errores.

Por su parte Haleblan, J.K. y Rajagopalan, N.³²⁰ definen que el aprendizaje organizacional es guiado a partir de las rutinas que se derivan de la experiencia y la retroalimentación al desempeño. El inconveniente que ven estos autores es que

318 ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1978).

319 CHOO, A.S., LINDERMAN, K.W. Y SCHROEDER, R.G. (2007).

320 Véase HALEBLIAN, J.K. y RAJAGOPALAN, N. (2006).

las capacidades organizacionales generadas de esas rutinas en función de las tareas, hacen competente a la firma en ese proceso en particular, sin embargo, pueden también llevar a una sobre estimación de sus oportunidades futuras de éxito en ese dominio y a enfocarse solamente a explotar las capacidades existentes en vez de explorar otras nuevas³²¹.

La forma que toma el aprendizaje bajo este modelo se denomina “aprendizaje de bucle doble”. En esta forma, el error es diagnosticado como una discrepancia con las variables reguladoras, lo cual difiere del aprendizaje de bucle simple, el cual se diagnostica como un error provocado por una estrategia o supuesto defectuoso; en otras palabras, cuando se atribuye el error a una estrategia de diseño, su solución estará dada por las mismas variables reguladoras del diseño original (bucle simple), pero si el error se diagnostica como una discrepancia con las variables reguladoras, su solución implica la modificación de estas, en consecuencia del comportamiento del individuo, grupo u organización y provee las bases de una solución innovadora. Gráficamente el aprendizaje de bucle doble se expresa en la figura 12.

Cuando los individuos alcanzan a identificar las situaciones que se tornan amenazantes, tensas o riesgosas y al reflexionar sobre las acciones que han seguido o seguirían en dichas situaciones, la posibilidad de incrementar su efectividad personal aumenta a través del aprendizaje de doble bucle, llegando a modificar sus variables reguladoras.

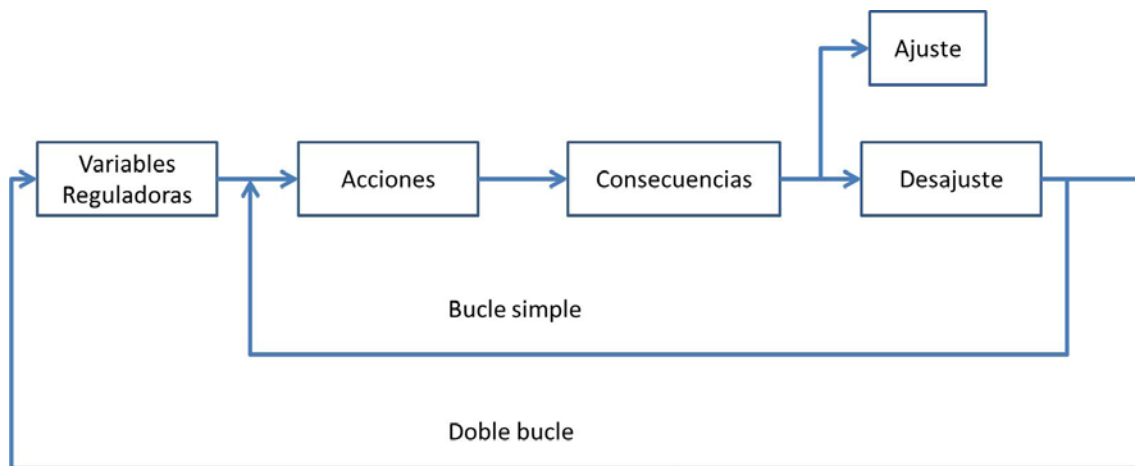
Las investigaciones realizadas por Argyris y Schön demuestran cómo es posible aumentar la efectividad profesional, y a través de esta, la organizacional haciendo una transición del modelo O-I hacia el modelo O-II.

Sin embargo tal transición no es simple. Estando los seres humanos programados en función del modelo O-I para la acción, decidir abandonar los comportamientos que, hasta el momento, han “servido” para dirigir y mantener un nivel de desempeño individual, implica esfuerzos de alto compromiso interno por parte del individuo lo que finalmente lo harán exponerse frente a otros en la organización, quienes a su vez, programados por modelos O-I, tenderán a juzgar sus nuevos

321 Véase HALEBLIAN, J.K. y RAJAGOPALAN, N. (2006, 358).

comportamientos, lo que reforzará sus teorías en uso. Las limitaciones que experimentan los individuos y las organizaciones para pasar del Modelo O-I al Modelo O-II se pueden clasificar en defensas o barreras para el aprendizaje.

Figura 12. Aprendizaje de Bucle Doble.



Fuente: Adaptado de Argyris, C. (2001). Sobre el Aprendizaje Organizacional. México D.F.: Oxford.

5.4. BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Las barreras para el aprendizaje o rutinas defensivas, se presentan en forma de comportamientos que refuerzan las variables reguladoras del modelo O-I para la acción y que por lo tanto, evitan la transición hacia el modelo O-II. Algunos autores han identificado y definido diversas barreras para el aprendizaje, las cuales también se pueden hallar en la literatura como rutinas defensivas, término dado por Argyris y Schön.

Peter Senge, siete barreras o rutinas defensivas que impiden que las personas en la organización lleguen a tener comportamientos de aprendizaje de bucle doble o Modelo O-II, estas son³²²:

322 SENGE, P. (2004). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica: Buenos Aires.

- “Yo soy mi puesto”: se presenta cuando los individuos se focalizan solo en su posición, tienen poco sentido de responsabilidad por los resultados que se producen cuando todos los puestos interactúan.
- “El enemigo externo”: es el síndrome que se manifiesta cada vez que la culpa es echada sobre algo o alguien más con el fin de esconder los errores propios o desconocerlos.
- “La ilusión de hacerse cargo”: pretender que hacerle frente a una amenaza se considera una acción proactiva.
- “La fijación en los eventos”: es más fácil fijarse en dichos eventos que vienen ocurriendo y que en cierta forma están dominados, que en los otros que desestabilizan y pueden representar un riesgo al sistema tal y como se conoce.
- “La ilusión de que se aprende con la experiencia”: si bien la experiencia es la fuente más poderosa de aprendizaje, también evita que se vean posibilidades en el horizonte de aprendizaje a futuro.
- “La parábola de la rana hervida”: las organizaciones con frecuencia no perciben los cambios que se van presentando en el entorno; en la medida en que los ignoren o creen que no van a ser afectadas por las pequeñas variaciones del entorno es probable que cuando reaccionen sea demasiado tarde.
- “El mito del equipo administrativo”: creer que por estar en posiciones directivas se tiene el poder para solucionar todos los problemas que acontecen en la organización.

El profesor Chris Argyris establece como barreras para el aprendizaje las siguientes³²³:

- “Las rutinas defensivas”, las cuales se definen como los comportamientos y acciones que los individuos siguen cuando enfrentan situaciones amenazantes o tensas con el fin de protegerse de ellas y sus efectos contraproducentes. Los individuos no son capaces de admitir sus errores y en consecuencia orientar sus acciones teniendo en cuenta la solución del error.
- “La incompetencia competente”: los individuos, en especial administradores en cargos directivos, pocas veces admiten errores, la razón tiene que ver con asuntos de poder e imagen frente a sus empleados y competencia, de ahí que aunque no estén blindados contra los errores, con frecuencia éstos se ocultan y en consecuencia las personas se vuelven hábiles ocultando o camuflando los errores propios de tal forma que hacerlos ver como ajenos resulta más comfortable que asumirlos como propios.

El profesor Chris Argyris incluye dentro de las barreras para el aprendizaje las definidas por March y Leavitt. Estos autores identifican dos barreras que pueden dificultar que la organización aprenda³²⁴:

- “El Aprendizaje Supersticioso”: consiste en creer que determinadas rutinas o formas de hacer conducen al logro de resultados exitosos sin tener ninguna prueba que evidencie que esto es cierto, e incluso, existiendo pruebas que demuestran lo contrario. Esta creencia impide la revisión de dichas rutinas y, por lo tanto, el aprendizaje de la organización.
- Las "Trampas de Competencia": con frecuencia, la adquisición de un alto grado de competencia en la práctica de una determinada rutina o forma de trabajo dificulta el aprendizaje, pues las personas se muestran reacias a

323 ARGYRIS, C. (2001). Op.Cit.

324 Ibid.

abandonar rutinas que dominan, y a tener que realizar el esfuerzo asociado al aprendizaje de otras nuevas rutinas.

Suñé Torrents, en su tesis de doctorado presenta otras barreras para el aprendizaje derivadas de la literatura, ellas son³²⁵:

- De Argyris añade las barreras “el autoengaño” y “el malestar organizativo”. El primero es evidente cuando los individuos permanecen ciegos a las incongruencias de sus acciones o niegan su existencia, autoengañándose. Decir abiertamente sus creencias, ideales y esperanzas en relación a la organización, cuando existe evidencia de que no es así, confirma esta barrera. La segunda se deriva del autoengaño, cuando las personas de la organización se niegan a aceptar las incongruencias y errores, creando un clima de malestar generalizado, así las personas aunque no se sientan bien no son capaces de cambiar la situación.
- De los autores Probst y Büchel incluye las barreras “privilegios y tabúes” y “la patología de la información”. La primera implica que algunos miembros de la organización cuentan con privilegios que pocas veces, o ninguna, están dispuestos a abandonar para favorecer una decisión en una situación difícil de la organización, ante los demás miembros de la organización, este tipo de beneficios para unos cuantos genera malestar e inhibe el aprendizaje organizacional, a esto se suma la existencia de normas que funcionan como tabúes ante los empleados, normas que no son capaces de cuestionar los miembros de la organización, pues hacerlo resultaría incómodo, amenazante y riesgoso así que prefieren permanecer en el sistema tal y como lo conocen. La segunda barrera (la patología de la información) se presenta cuando se es incapaz de procesar demasiada información, bloqueando el aprendizaje. Una mala gestión de la información puede derivar en una toma de decisiones equivocadas o adoptar comportamientos errados.

325 SUÑÉ TORRENTS, A. (2004). Op.Cit. p. 33.

- De los autores Watkins y Marsick, presentan las barreras “la incapacidad aprendida”, “la visión de túnel” y “el aprendizaje truncado”. La incapacidad aprendida es similar a “la incompetencia competente” del profesor Argyris, se presenta cuando los individuos no están acostumbrados a tomar iniciativas propias o incluso son recompensados por no tomarlas. La “visión de túnel” es la incapacidad de verse a uno mismo en el sistema o ver la situación desde un punto de vista sistémico y actuar en consecuencia, en este sentido los individuos solo ven la situación desde una perspectiva y no desde un punto de vista complejo, lo cual inhibe el aprendizaje. Por último, el “aprendizaje truncado” se presenta cuando éste (el aprendizaje) es parcialmente implementado o interrumpido, es típico en situaciones organizacionales cuando se pretende “maquillar” un problema desviando su atención hacia programas de formación o entrenamiento.

Por su parte los autores Berthoin Antal, Lenhardt y Rosenbrock³²⁶, establecen tres categorías en las cuales se agrupan las barreras para el aprendizaje, siendo estas:

- Primera categoría “procesos interrumpidos de aprendizaje”: basados en el trabajo de March y Olsen, se identifican cuatro barreras. La primera denominada “aprendizaje restringido por el puesto”, la cual se presenta cuando los individuos están limitados debido a su puesto en la organización y por lo tanto no pueden actuar de acuerdo a su aprendizaje. La segunda barrera se denomina “audiencia de aprendizaje”, cuando los individuos cambian su propio comportamiento pero no son capaces de persuadir a otros para que modifiquen las reglas organizacionales de comportamiento; se destaca aquí la idea de que el vínculo entre la acción individual y la acción organizacional es interrumpida. La tercera barrera es “el aprendizaje supersticioso” determinada por Levitt y March y la cual fue mencionada anteriormente. La cuarta barrera se denomina “aprendizaje bajo ambigüedad”,

326 BERTHOIN ANTAL, A., LENHARDT, U. y ROSEN BROCK, R. (2001), “Barriers to Organizational Learning”, en DIERKERS, M., BERTHOIN-ANTAL, A., CHILD, J. Y NONAKA, I. (Ed.), *Handbook of organizational learning & knowledge*, cap. 39, pp. 865 – 885. New York: Oxford.

la cual ocurre cuando los cambios en el entorno no pueden ser claramente identificados. Otras dos barreras identificadas se derivan del trabajo de Kim y son “aprendizaje situacional”, que se presenta cuando al aprendizaje realmente ocurre pero no es codificado y por lo tanto se olvida pronto; la segunda se denomina “aprendizaje fragmentado”, se presenta cuando un miembro de la organización aprende pero el resto no lo hace; esto es típico en organizaciones altamente descentralizadas.

- Segunda categoría “barreras de tipo cultural y psicológico”: en esta se destaca el trabajo de Argyris y Schön (descritos anteriormente en esta tesis) donde las rutinas defensivas bloquean el aprendizaje, evitando cuestionar y modificar la forma en la cual se han hecho las cosas. En esta categoría surge con fuerza la barrera para el aprendizaje caracterizada por la tensión entre los éxitos y los fracasos que experimenta la organización. En términos generales se “sobre estima los éxitos y se subestima los fracasos” indicando que la habilidad de la organización de aprender no tiene que ver con el número de éxitos en relación con los fracasos, sino con la forma en que ellos son percibidos, interpretados y recordados.
- La tercera categoría “barreras relacionadas con las estructuras y el liderazgo organizacional”. Una barrera agrupada en esta categoría es la descrita por Morgan quien afirma que en las estructuras por departamentos, el aprendizaje se inhibe, pues la atención se focaliza en problemas “parroquiales” y no en problemas del todo organizacional. El término más difícil de definir es el de liderazgo y en éste el relacionado con el aprendizaje. Los autores confirman que la falta de “buen” liderazgo tiene tanto de cuantitativo como de cualitativo, el aprendizaje se impide cuando no hay suficientes líderes y cuando el comportamiento de los existentes no conduce al aprendizaje.

Tomando las categorías de Berthoin Antal, Lenhardt y Rosenbrock, en el siguiente cuadro se encuentran las barreras para el aprendizaje organizacional presentadas en este apartado.

Cuadro 6. Barreras para el aprendizaje organizacional.

Categoría	Autor	Barrera
Barreras de tipo cultural y psicológico	Peter Senge	Yo soy mi puesto
		El enemigo externo
		La fijación en los eventos
		La ilusión de que se aprende de la experiencia
		La parábola de la rana hervida
	Chris Argyris	Rutinas defensivas
		La incompetencia competente
	Chris Argyris (citado por Suñé Torrents)	El autoengaño
		Malestar organizativo
	Watkins y Marsick (citados por Suñé Torrents)	La incapacidad aprendida
Watkins y Marsick (citados por Suñé Torrents)	Visión de túnel	
Berthoin Antal, Lenhardt y Rosenbrock	Sobre estimar los éxitos y subestimar los fracasos	
Estructuras y liderazgo organizacional	Peter Senge	La ilusión de hacerse cargo
		El mito del equipo administrativo
	March y Leavitt (citados por Argyris)	Trampas de la competencia
	Probst y Büchel (citados por Suñé Torrents)	Privilegios y tabúes
		La patología de la información
	Morgan (citado por Berthoin Antal, Lenhardt y Rosenbrock)	Estructuras organizacionales departamentalizadas
	Berthoin Antal, Lenhardt y Rosenbrock	Falta de líderes y falta de orientación hacia el aprendizaje de los líderes que existen
Watkins y Marsick (citados por Suñé Torrents)	Aprendizaje Truncado	
Procesos interrumpidos de aprendizaje	March y Olsen (citados por Berthoin Antal, Lenhardt y Rosenbrock)	Aprendizaje restringido por el puesto
		Audiencia de Aprendizaje
		Aprendizaje bajo ambigüedad
	March y Leavitt (citados por Berthoin Antal, Lenhardt y Rosenbrock, y Argyris)	Aprendizaje Supersticioso
	Kim (citado por Berthoin Antal, Lenhardt y Rosenbrock)	Aprendizaje situacional
	Aprendizaje fragmentado	

Fuente: Argyris, C. (2001); Berthoin Antal, A., Lenhardt, U. y Rosenbrock, R. (2001); Senge, P. (2003) y Suñé Torrents, A. (2004) y Elaboración propia.

Finalmente, las barreras para el aprendizaje organizacional son los comportamientos y diseños estructurales que impiden que el aprendizaje pueda pasar de un Modelo O-I a un Modelo O-II para la acción, según los autores estudiados, reconocer dichas barreras será parte fundamental de la reflexión que seguirá a una modificación de los comportamientos y las variables reguladoras y en consecuencia de un aprendizaje significativo de doble bucle.

5.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

- El aprendizaje organizacional constituye una de las teorías (junto con la gestión del conocimiento) que mayores aportes han dado a la teoría organizacional y administrativa en las últimas cuatro décadas y que se insertan en los movimientos socio-económicos que participan en la denominada sociedad de la información y del conocimiento.
- El aprendizaje organizacional permite a las empresas, directivos y empleados asumir un estado cognitivo y comportamental que contribuye a la generación de conocimiento y por lo tanto a una espiral creciente de ventaja competitiva. No obstante sus beneficios, la investigación y el cuerpo teórico desarrollado devienen de estudios en la gran empresa y organizaciones de mayor nivel como instituciones estatales y gobiernos. La PYME ha sido poco estudiada y con frecuencia relegada en conclusiones apresuradas de que su aprendizaje es limitado o no significativo, como si el tamaño y la posibilidad de acceso a recursos fueran los únicos determinantes del aprendizaje, ignorando así los elementos humanos, el manejo de la información, las relaciones con los grupos de interés, los elementos psicológicos, biológicos, sociales, culturales y la acción de los distintos entornos.
- Con frecuencia se tiende a confundir el aprendizaje organizacional con los procesos de entrenamiento y capacitación en la empresa, no se niega su contribución al aprendizaje, pero el concepto en la organización supera los meros escenarios estructurados para tal fin. El concepto es más complejo y profundo, en donde se incluyen las historias de vida de los empresarios, la forma en que piensa, en que percibe su empresa, a sus empleados, las maneras y modos de actuación que explican su comportamiento y decisiones, no siempre racionales pero que les han funcionado, precisamente porque ha mediado en ellos un proceso de aprendizaje no necesariamente vinculado a procesos educativos formales.

- Si bien puede afirmarse que en occidente las personas (y esto se transfiere a las organizaciones) están programadas con comportamientos de Modelo O-I para la acción, las investigaciones deben orientarse a buscar evidencia de Modelo O-II y explicar cuáles barreras que inhiben el aprendizaje se presentan en la transición de los modelos, de tal forma que la intervención sea focalizada y provea la transformación necesaria en la organización hacia niveles de conocimiento significativo para la competitividad.
- Los estudios que se han aproximado al fenómeno del aprendizaje organizacional en la PYME afirman que una de sus fuentes principales constituyen las redes personales y comerciales del empresario con proveedores, clientes, bancos y otros grupos de interés. Las relaciones más que los procesos formales de formación movilizan el aprendizaje en las PYME.
- La detección y corrección de errores se erige como acción de fomento y desarrollo del aprendizaje. Una organización abierta al error estará más propensa de tener un proceso fortalecido de aprendizaje. Por el contrario, una organización que niegue el error se privará de la generación de aprendizaje significativo vía detección y corrección de errores. Es de destacar que el error del cual se trata no es el que se presenta de manera sistemática, deliberado o intencional, estos contienen la intención dolosa de quien los comete.

6. DISEÑO METODOLÓGICO.

“El problema del método de estudio sobre el trabajo humano será en principio y sobre todo un problema del método de estudio sobre el hombre, en una de sus múltiples modalidades de ser”³²⁷.

6.1. MARCO DE CONTEXTO DE LA PYME EN COLOMBIA.

En proporción, las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia no son significativamente diferentes a los números presentados por otros países.

Según el Departamento Nacional de Estadística de Colombia (DANE³²⁸) en el último censo general realizado en el año 2005, el 95% son micro empresas, esto implica que ocupan entre 2 y 10 empleados; el 3% son pequeñas empresas, es decir, ocupan entre 11 y 50 empleados; las medianas empresas representan un 1,7% (entre 51 y 200 empleados) y la gran empresa el 0,3% (más de 200 empleados).

De las personas ocupadas en el país, las MiPYME generan el 63% del empleo y el 37% de la producción del país.

Estos datos no se alejan mucho de los proporcionados en otros países, en España por ejemplo, el 97% de las empresas está compuesta por menos de 20 empleados, el 90% tiene menos de 6 trabajadores, al año se crean y cesan de actividad más de 350.000 empresas en este país³²⁹.

De acuerdo al más reciente informe del Global Entrepreneurship Monitor – GEM del año 2010³³⁰, la Nueva Actividad Empresarial – TEA (por sus siglas en inglés), en Colombia, la motivación para generar empresa tiene que ver en primer lugar con la oportunidad de realizar un negocio (58,8%), seguido por la generación de ingresos (39,6%). Estas dos motivaciones no son mutuamente excluyentes, en

327 AKTOUF, O. (1985). La méthode de l'observation participante, en CHANLAT, A. y DUFOUR, M. (Ed.), La rupture entre l'entreprise et les hommes. Québec-Amérique.

328 DANE. (2005). Censo General 2005: Nivel Nacional. Recuperado el 16 de mayo de 2011 de <http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>

329 MARTÍ RAMOS, J.M. (2010). Guía para la planificación en la PYME: las decisiones empresariales en la gestión de la pequeña y la mediana empresa española. Tesis para optar al título de Doctor. Universidad de León, Facultad de Derecho, Departamento de Derecho Privado y de la Empresa. León: España.

330 GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. (2011). Colombia 2010. Barranquilla: Universidad del Norte de Barranquilla.

términos generales, la necesidad mueve al emprendedor a buscar oportunidades de negocio.

Este informe consulta tanto a los empresarios que en los últimos meses han creado empresa (emprendedores), como aquellos que llevan más de 42 meses en el mercado (empresarios establecidos), y establece indicadores para los países clasificándolos en tres etapas del desarrollo económico. La primera basada en recursos, que implica que el país tiene condiciones básicas que permiten al menos un crecimiento económico positivo, pero donde los emprendimientos no aportan al desarrollo de la economía y son las empresas establecidas con su crecimiento, las que contribuyen en mayor medida al crecimiento de la economía del país.

La segunda etapa la define el informe como economías sustentadas en la eficiencia. Estas se caracterizan por un avance en los elementos del entorno social y económico como sistema educativo superior, financiero y bancario que soporte economías de escala, logrando que tanto las empresas establecidas como los nuevos emprendimientos contribuyan al desarrollo económico.

El tercer tipo de economía es aquella basada en la innovación. Son economías donde decididamente se han creado estructuras e infra-estructuras para fomentar el emprendimiento y la innovación. En esta etapa las nuevas empresas contribuyen en mayor medida al crecimiento económico que en las etapas anteriores.

Colombia, se encuentra, según el informe GEM dentro de las economías que están en la segunda etapa de desarrollo económico, las basadas en la eficiencia se encuentra Colombia, aunque algunos indicadores tienden a ubicar el país en una fase de economía basada en recursos. Esta información es importante ya que caracteriza la nueva empresa que se crea en el país.

Uno de los indicadores que más llaman la atención es el de la innovación, se esperaría que en la actual era de la conectividad, la información y los avances tecnológicos que caracterizan la sociedad contemporánea se viera reflejado en el desempeño empresarial. Esto es cierto para las economías basadas en la innovación (ejemplos de países con este tipo de economía son: Alemania, Suiza,

Bélgica, Dinamarca, Suecia, Noruega, Finlandia, Reino Unido), pero en el caso de Colombia, el 58% de los empresarios considera que su producto es poco innovador y que existen muchas empresas en el mercado ofreciendo el mismo bien o servicio; entre tanto el 67% dice que ninguno de sus clientes vivirá fuera del país, y el 25% considera que menos del 25% de sus clientes vivirá en el exterior. Lo anterior indica que en el panorama de las PYME, las empresas que ingresan en el mercado como nuevas o las ya establecidas, presentan unas características de entrada dominadas por un mercado y un estado donde las instituciones y estructuras no favorecen el emprendimiento innovador y por lo tanto debido a las tasas de desempleo, la necesidad obliga a crear nuevas empresa.

Según el informe GEM, en los países con bajos niveles de desarrollo económico, donde no es posible mantener empleos en sectores de alta productividad, las tasas de creación de empresas motivadas por la necesidad son muy altas, caracterizándose por la modalidad de autoempleo y teniendo bajas aspiraciones de crecimiento³³¹.

El entorno es muy complejo y difícil más cuando el 28,9% de los emprendedores son apenas bachilleras y el 25,5% ni siquiera tiene título de bachiller. Las expectativas de crear empresa disminuyen todavía más cuando el 50,4% de los emprendedores devenga menos de 2 salarios mínimos mensuales vigentes (a 2011 equivale aproximadamente menos de €468 euros al mes), seguido por un 22,9% que devenga entre 2 y 3 salarios mínimos legales (máximo €702 euros al mes). Aunque en el país se crean concursos, entidades y organismos tanto oficiales como privados para promover la creación de nuevas empresas y mantener las establecidas, es claro de acuerdo a este informe que mientras no existan estructuras sociales y económicas como un sólido sistema educativo y financiero, los tipos de empresas seguirán orientándose de acuerdo a la necesidad de empleo e ingresos de los empresarios y no por aprovechamiento de capacidades en tecnologías que en términos reales aportarían de manera más directa al crecimiento económico de la nación.

331 Ibid. p. 26.

Otros indicadores que llaman la atención en el escenario de la PYME se refleja en el promedio de edad de estas empresas en Colombia: 15 años. Y el promedio de edad de su empresario (gerente general, director, presidente): 47 años³³². Lo que indica que la decisión de crear empresa llega a una edad madura y que la decisión de hacerlo involucra un conocimiento basado en experiencia del empresario que de alguna forma asegura la permanencia de la PYME. Según el informe de FaedPYME, el 76% de la propiedad de la empresa se encuentra en el grupo familiar.

En relación con el empresario, el informe de FaedPYME para Colombia afirma que el promedio de edad del empresario de la PYME es de 45,2 años y el de funcionamiento de la empresa es de 18,4 años³³³. Lo anterior permite pensar que el medio empresarial colombiano en cierta forma ofrece garantías para las PYME, no obstante los empresarios valoran con 3,8 en una escala de 1 a 5, que la elevada competencia, seguido por el poder negociador de los clientes (con 3,54) son muy elevados y por lo tanto dificultan la labor administrativa en un mercado signado por la alta competencia.

Un aspecto en el cual se contradicen los estudios GEM y FaedPYME, tiene que ver con la formación del empresario. Para el primero el 54,4%³³⁴ de los emprendedores colombianos, crean empresa con un nivel educativo de bachillerato o sin él; mientras en el informe de FaedPYME aseguran que el 79,9% de los empresarios cuentan con estudios universitarios. No se niega la veracidad de los datos presentados por ambos estudios, el análisis de fondo indica que los empresarios de la PYME alcanzan los estudios universitarios cuando su empresa ya está en marcha, en otras palabras, la creación de empresas en el país no está siendo dirigida desde la formación universitaria, pero al parecer la necesidad de ascenso en la escala social y de buscar respuestas en la educación a problemas de gestión, motivarían al empresario a cualificarse.

332 FAEDPYME. (2009). Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica 2009: Colombia. Recuperado el 16 de Mayo de 2011 de <http://www.gaedPYME.upct.es/documentosfaedPYME/informe2009/PO4R.pdf>

333 Ibid. (2009).

334 GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. (2011). Op.Cit.

En promedio las PYME colombianas emplean 36 personas por unidad empresarial, sin embargo la estrategia que dicen seguir los empresarios es “defensiva” (39%) esto quiere decir que no innovan o hacen mejoras sustanciales de sus productos.

En relación con los aspectos tecnológicos, el informe de FaedPYME afirma que el 92,2% de los empresarios encuestados cuentan con correo electrónico, el 64,8% dicen usar los servicios de la banca electrónica y el 50% aseguran tener página en internet³³⁵. Si bien estos datos parecen satisfactorios, la pregunta que emerge es qué tanto uso hacen de estos elementos de conectividad y cómo este uso se relaciona con el desempeño administrativo y de la organización.

Un elemento del entorno que afecta decididamente a la PYME en Colombia, es el acceso al sector financiero. En un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo - BID, publicado en enero de 2012³³⁶ sobre el estado de las PYME en Colombia, afirma que los niveles de bancarización en Colombia son bajos y que estas empresas se financian sustancialmente con recursos propios o con retención de sus ingresos.

Otro de los problemas acusados por el BID en su informe, tiene que ver con las dificultades para conseguir información acerca de las PYME en el país, y derivado de esto, la información que se tiene es imperfecta para identificar y valorar el riesgo crediticio. Según el BID en su informe de 15 años de trabajo en la región Latinoamericana en relación con la PYME³³⁷, el reto más grande que enfrentan las PYME es el de incrementar su competitividad ya que en promedio su productividad en Latinoamérica equivale al 40% de la productividad de la Gran Empresa, esta diferencia es menor en las regiones industrializadas. En contraste, los países de la Unión Europea y los Estados Unidos, la productividad relativa de las PYME frente a la Gran Empresa es en promedio del 65%.

335 Ibid. (2009).

336 BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-BID. (2012). Colombia: Estrategias de país del BID 2012 – 2014. Recuperado el 24 de Mayo de 2012 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36643812>

337 BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-BID. (2005). El grupo BID y la Pequeña y Mediana Empresa (1990 – 2004) : Resultados de 15 años de trabajo. Recuperado el 24 de Mayo de 2012 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=710253>

Por su parte, Vega Rodríguez, Castaño Ramírez y Mora Ramírez³³⁸ citando un estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá, apuntan que en el trienio 2003 – 2005, se crearon en esta ciudad 43.176 nuevas empresas, representando un aumento del 16% en relación con el trienio anterior, sin embargo, en este periodo cesaron su actividad económica 8.593 empresas, 79% de ellas microempresas, 16% pequeñas y 4% medianas, aduciendo principalmente las siguientes causas:

1. Falta de veracidad de la información financiera y contable de las sociedades.
2. Exceso en el otorgamiento de préstamos a los socios.
3. Dificultades de las empresas para adaptarse a los cambios tecnológicos.
4. Baja utilización en la capacidad instalada o un alto índice de inventarios.
5. Baja participación de las exportaciones dentro del total de las ventas.
6. Incapacidad de formar un poder de marca y mantener la gestión comercial de sus productos.
7. Desequilibrio entre la estructura de costos y los precios.
8. Reducción del capital y aumento significativo de los pasivos.
9. Comportamiento negativo de sus ventas.
10. Dificultad en la gestión del apalancamiento financiero y del flujo de caja.

Si bien estos informes presentan de manera descriptiva la composición de la PYME y su entorno, no se alcanzan a establecer un análisis académico profundo de las particularidades que identifican a la PYME y su gestión. Lo anterior contiene la grave consecuencia de considerar a la PYME como una organización atrasada de hecho, es decir, que siempre estará en problemas de mejorar su competitividad y productividad por no tener suficiente formalización de procesos, inversión en capacitación y formación, en tecnología, en otras palabras, por no ser

338 VEGA RODRÍGUEZ, R.A., CATAÑO RAMÍREZ, A. y MORA RAMÍREZ, J. (2011). PYMEs: Reflexiones Para la Pequeña y Mediana empresa en Colombia. Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Grancolombiano.

como una gran empresa, esto es evidente en las conclusiones del informe de FaedPYME cuando destacan que las PYME con mejor desempeño son aquellas que siguen estrategias exploradoras, con una estructura organizacional definida en departamentos funcionales, las que resultaron mejor que los competidores fueron las medianas empresas, también indica este informe que las PYME con mejor rendimiento son las que su propiedad no pertenece a un grupo familiar y cuyos gerentes tienen estudios universitarios; claramente este análisis corresponde más a características de una empresa de gran tamaño, entre mediana y grande y no a las particularidades administrativas de una pequeña, pues no puede ser un objetivo para todas las PYME crecer o departamentalizar sus procesos, lo anterior cuestiona cuánto se conoce de la administración de las PYME.

Similares conclusiones presentan los profesores Toro Jaramillo y Villegas Londoño³³⁹ quienes en su sistematización de las investigaciones a nivel de maestría en Colombia, consideran que aquellas PYME con mejor rendimiento invierten en tecnología, son administradas por gerentes con formación o sin pensamiento estratégico. Los autores hacen un reclamo para que la administración de las PYME se alinee con las nuevas tendencias de la gerencia contemporánea, la pregunta que surge de entrada es si las nuevas tendencias como los autores indican, ¿han sido desarrolladas para la PYME?, ¿consideran sus particularidades?, o ¿al menos plantean la posibilidad que la administración de la PYME es diferente a la de la gran empresa y que las herramientas, técnicas e instrumentos de la administración actual no necesariamente son ajustables a las características de las pequeñas?

6.1.1. El conglomerado Textil/Confección, Diseño y Moda de la Ciudad de Medellín, Colombia.

Conformado por las empresas e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de confección de ropa interior y vestidos de baño, ropa infantil y de

339 TORO JARAMILLO, I.D. y VILLEGAS LONDOÑO, D.I. (2010). Las PYMEs una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. Revista MBA. 1, 86 – 101.

bebé, y ropa casual³⁴⁰. Estas empresas se encuentran localizadas en la ciudad de Medellín, Colombia, tradicionalmente una ciudad en la cual nació la industria textil y de confección con empresas que en su momento fueron importantes para el desarrollo económico y social del país³⁴¹

Actualmente el conglomerado se encuentra compuesto por empresas cuya actividad económica se puede hallar en cualquiera de los siguientes ocho elementos³⁴²:

1. Materias primas: algodón, telas sintéticas e hilos.
2. Telas: tejido plano, tejido de punto y telas sintéticas.
3. Confección: grandes, pequeñas y medianas empresa de confección ya sea de procesos internos (corte, maquila, hilado, tejidos, diseño, cortado); de procesos externos (lavado, bordado, tintura, estampado y accesorios) y empresas que se reconocen por ofrecer todos los procesos anteriores.
4. Accesorios: herrajes, acabados y tintorería.
5. Otros factores: diseño, educación, créditos, capacitación, patronaje, escalado, trazo y lavandería.
6. Hilatura: elaboración de hilo.
7. Tejeduría: industria del tejido plano y de punto.
8. Teñido, estampado y acabado: tintas, pigmentos, tratamientos alcalinos, descolado, blanqueado, teñido eléctrico y estampado digital.

El desarrollo del conglomerado durante más de cien años permite afirmar que efectivamente se ha dado un proceso de aprendizaje y generación del conocimiento que comenzó con la fundación de grandes empresas, pero que en

340 Véase CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. (2007).

341 Como es el caso de Coltejer, fundada en 1907 y la cual hacia 1967 sería considerada la primera empresa textil en América Latina (COLTEJER, 2008); para 1919 ya habían en Medellín tres empresas textiles modernas además de la anteriormente citada: Tejidos de Medellín y Rosellón (BOTERO HERRERA, 1984: 54 – 70). Estas empresas contaban con socios fundadores de la región pertenecientes a familias notables y de reconocida tradición empresarial como los Echavarría, los Ospina y los Restrepo (BOTERO HERRERA, 1984: 54). La creación de empresas textiles no se detuvo y fue así que otras cuatro grandes empresas fueron creadas en los años siguientes: La compañía antioqueña de tejidos, Fábrica de hilados y tejidos el Hato, Tejicóndor y Sedeco (BOTERO HERRERA, 1984: 68 – 76). Esta boyante industria textil motivaría la aparición de empresas de confección de prendas de vestir logrando consolidar un sector económico fuerte y representativo para la región y el país.

342 Véase CULTURA E. (2008).

los últimos 20 años ha afrontado crisis económicas y laborales derivadas del modelo de apertura económica y el contrabando de textiles y confecciones.

En 1996 una investigación de la Universidad Pontificia Bolivariana, propuso una reestructuración del sector a través de la inversión en educación y capacitación de sus trabajadores así como de cambiar la actitud empresarial fomentando la realización de reuniones donde se analice el comportamiento humano de los empresarios del sector en el tiempo³⁴³. Doce años después de la publicación de esta investigación, el sector no levanta cabeza, hasta mayo del 2008 dos grandes empresas registraban pérdidas por valor de 114.000 millones de pesos (aproximadamente unos 64 millones de dólares), otra más recortaba 6.000 puestos de trabajos y Coltejer, antes la empresa más grande del sector y una de las más influyentes en Latinoamérica, buscaba un socio estratégico para evitar su desaparición³⁴⁴.

6.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio del trabajo administrativo implica, el estudio del hombre en desempeño de la acción denominada “administrativa”. Trabajo y hombre no son unidades disociadas³⁴⁵, su investigación involucra el estudio del hombre (empresario) en el lugar (la organización) de la acción (administrativa).

Sobre el sujeto de investigación: bajo el concepto de PYME se agrupan las micro, pequeñas y medianas empresas, tomando en consideración la definición según el número de empleados de la legislación Colombiana y la OCDE, es decir entre 11 y 50 empleados (ver apartado 3.1. de esta tesis). En el estudio cualitativo se estudia a dos empresarios de pequeña empresa, con el fin de asegurar una posibilidad comparativa y entendiendo que la pequeña empresa es un punto de llegada en términos de crecimiento de la micro-empresa, y un punto de partida hacia la mediana empresa. De esta forma se busca que las convergencias y divergencias en el trabajo administrativo se infieran desde un rigor analítico

343 Véase ELTIEMPO. (1996).

344 Véase ELTIEMPO. (2008).

345 Ibid.

profundo, en unidades más homogéneas en tamaño y sector de la industria. Para propósitos del presente proyecto de investigación, la homogeneidad en la característica de la empresa y de los empresarios estudiados, garantiza la posibilidad de inferencia generalizable sobre la población de pequeñas empresas del sector textil/confecciones de la ciudad de Medellín, lo cual se evidencia en el estudio cuantitativo.

Siguiendo la definición ofrecida por los profesores Anselm Strauss y Juliet Corbin³⁴⁶, la metodología es una forma de pensar y de estudiar la realidad social; es la ciencia del método o el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica³⁴⁷; en este orden de ideas, se sigue la propuesta metodológica de los profesores Argyris y Schön denominada “construcción individual y social de la realidad”³⁴⁸, esto implica comprender los significados de la realidad de un grupo de personas en una organización a través de la observación de su acción. Para comprender esta realidad del empresario de la PYME a través de la observación de su trabajo, es necesario recurrir a una triangulación de métodos, los cuales se describen a continuación.

6.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

La orientación dada desde el problema de investigación hacia el trabajo administrativo del empresario de la PYME, implica acercarse precisamente al hombre (empresario) en el lugar donde desempeña su trabajo (la organización); así entonces es el investigador quien se obliga a dirigirse a la organización para comprender el mundo del empresario, sus experiencias, emociones, miedos, en otras palabras “captar la realidad social (esta es la de los empresarios y su entorno) a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada... a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto”³⁴⁹.

346 STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.

347 DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (2011). Recuperado el 6 de Abril de 2011 de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=metodología

348 ARGYRIS, C. (2001). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. 2da. Ed. México D.F.: Oxford. p. 100.

349 BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ SEHK, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá D.C.: Norma.

No obstante, el problema que suscita la presente investigación se sustenta en explicar el trabajo administrativo de las PYME desde una perspectiva de aprendizaje organizacional, lo que implica también para el investigador la necesidad de inferir y generalizar resultados desde el enfoque cuantitativo.

De esta forma la investigación presenta una paradoja: si bien existe una ausencia de estudios sobre este tema y quienes los han desarrollado reclaman mayor aproximación al mundo del empresario de la PYME desde métodos cualitativos (véase el apartado 3.7.4. de la tesis).

También es cierto que para contrastar otros estudios y proveer una teoría más sólida, es necesario llegar a generalizaciones a partir de inferencias sobre una muestra representativa de la población (en este caso, de las PYME del conglomerado Textil/Confección Diseño y Moda de la ciudad de Medellín, Colombia).

Con el fin de disolver la paradoja, se ha elegido seguir un método mixto³⁵⁰ o de triangulación de métodos³⁵¹. Para el presente proyecto de investigación se seguirá la aplicación de una herramienta cualitativa para generar una cuantitativa³⁵².

Los métodos cualitativo/inductivo y cuantitativo/deductivo no se complementan (esto significaría que cada uno revela aspectos diferentes), tampoco se integran (esto sería que cada enfoque tiene propósitos diferentes pero una sirve para potenciar a la otra), sino que se triangulan, es decir, ambas sirven al mismo propósito³⁵³.

En la figura 13 se presenta de manera gráfica el diseño metodológico y la relación entre los métodos cualitativo/inductivo y cuantitativo/deductivo, así como los instrumentos de recolección de la información en cada uno de ellos y las técnicas de análisis de la información respectivamente.

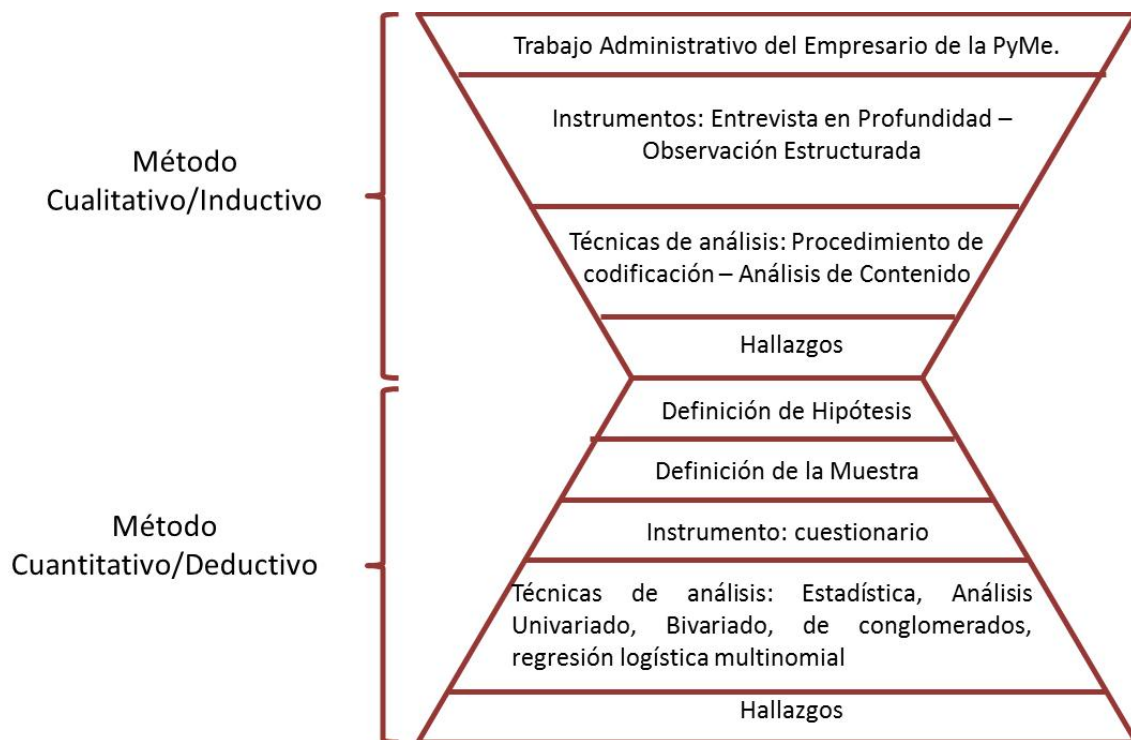
350 HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). *Metodología de la Investigación (4Ed)*. México D.F.: McGrawHill.

351 TORO JARAMILLO, I.D. y PARRA RAMÍREZ, R.D. (2010). *Fundamentos Epistemológicos de la Investigación y la Metodología de la Investigación Cualitativa/Cuantitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.

352 HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Op. Cit. p. 759.

353 TORO JARAMILLO, I.D. y PARRA RAMÍREZ, R.D. (2010). Op.Cit. p. 60.

Figura 13. Diseño Metodológico.



Autor: Elaboración propia.

6.3.1. Método Inductivo/Cualitativo.

El estudio del trabajo administrativo en PYME sigue un método inductivo, haciendo uso de la entrevista en profundidad y la observación estructurada como instrumentos para la recolección de información.

De acuerdo con Mintzberg, este tipo de estudio tiene un carácter inductivo al proponerse describir lo que no se conoce³⁵⁴. Para Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, un estudio es inductivo en tanto pasa del dato observado para identificar los parámetros normativos de comportamiento, que son aceptados por los individuos en contextos específicos³⁵⁵.

354 MINTZBERG, H. (1973). Op. Cit., p. 227.

355 BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ SEHK, P. (2005). Op. Cit., p. 86.

Desde estas mismas autoras, “la realidad se construye socialmente, es histórica y cambia constantemente; se acepta que existen varias “verdades” basadas en la propia construcción de la realidad; implica que el investigador persiga el interés de comprender el conocimiento que los sujetos investigados (los empresarios) tienen de su situación (trabajo administrativo) y de sus condiciones de vida”³⁵⁶. Así, forzar la generalización desde un método deductivo de un tema ausente de investigación en un entorno dado, provocaría un resultado que no se comparece con la realidad, en otras palabras, no será posible inferir resultados generalizables sobre el trabajo administrativo en las PYME del sector textil de la ciudad de Medellín, Colombia, si antes no se ha comprendido el sentido y las razones que motivan ese trabajo desde quienes lo desempeñan.

Si la vida social es actuada y narrada (como lo afirman Atkinson, Coffey y Delamont³⁵⁷), es necesario entonces investigar las cualidades de lo que se actúa (a través de la observación) como de lo que se dice (a través de la entrevista). En la figura 14 se presenta la relación entre el empresario de la PYME y el trabajo administrativo, el cual se caracteriza por las relaciones establecidas con aquellos actores de la organización con quienes desempeña su trabajo (Proveedores, Empleados y Clientes), estas relaciones se enmarcan dentro de la Mezcla de Proximidades, propuesta por Olivier Torrès y presentada en el apartado 3.2.2. de esta tesis.

Con el fin de recopilar información acerca de los comportamientos que orientan los Modelos para la Acción del empresario, se recurre desde este enfoque a la entrevista en profundidad y la observación estructurada.

Las acciones administrativas que acomete un empresario se encuentran enmarcadas en situaciones que contienen un propósito a ser alcanzado, logrando así una consecuencia.

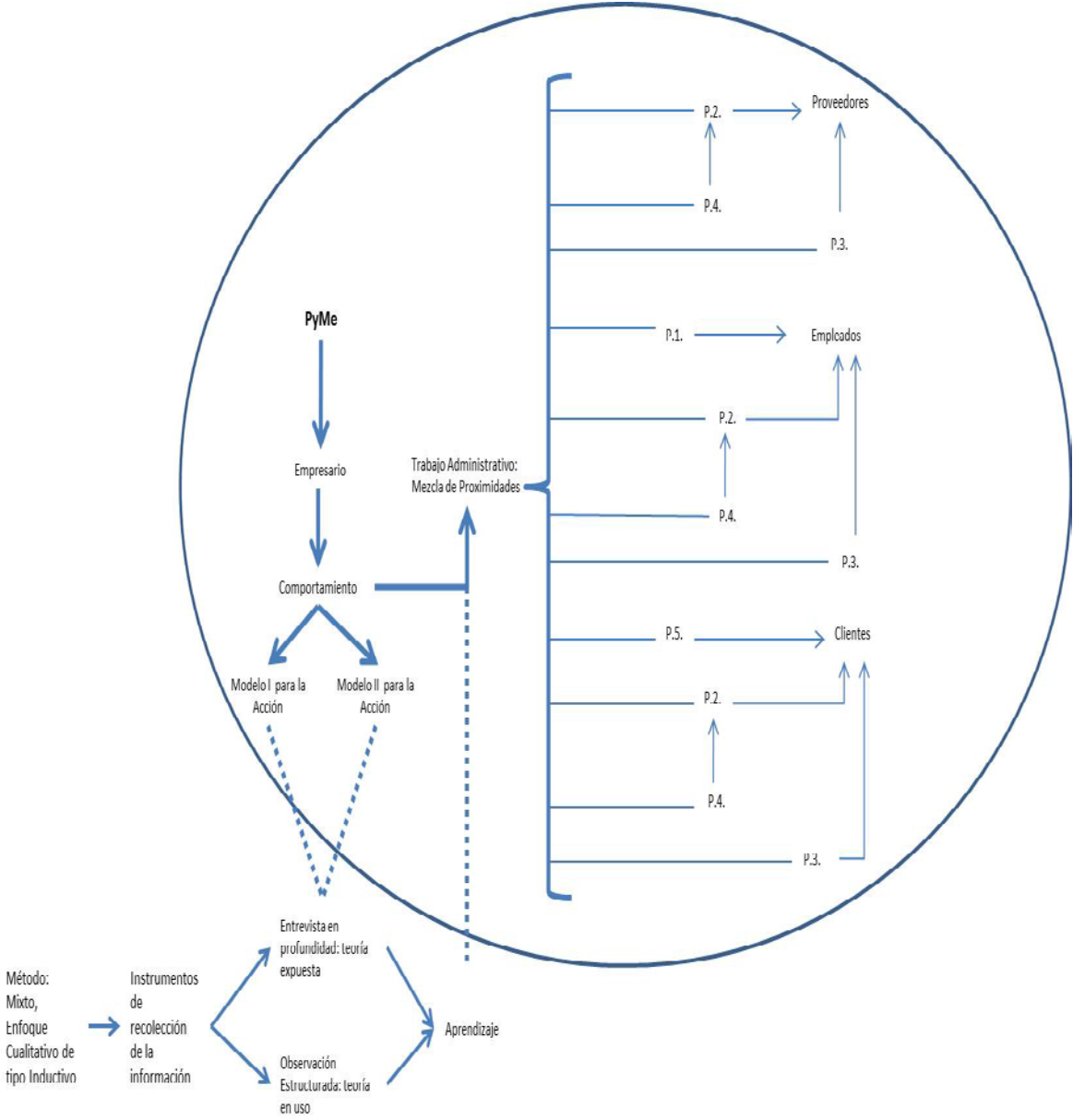
Si la situación representa una incomodidad, tensión, riesgo o amenaza para el trabajo del empresario, esta situación activa el modelo para la acción Modelo-I y las rutinas defensivas que evitan comportamientos orientados al Modelo-II. El

356 Ibid. p. 93.

357 Estos autores son citados por BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ SEHK, P. (2005). p. 227.

modelo que involucra el trabajo administrativo definido por las acciones y el comportamiento administrativo se presenta en la figura 15.

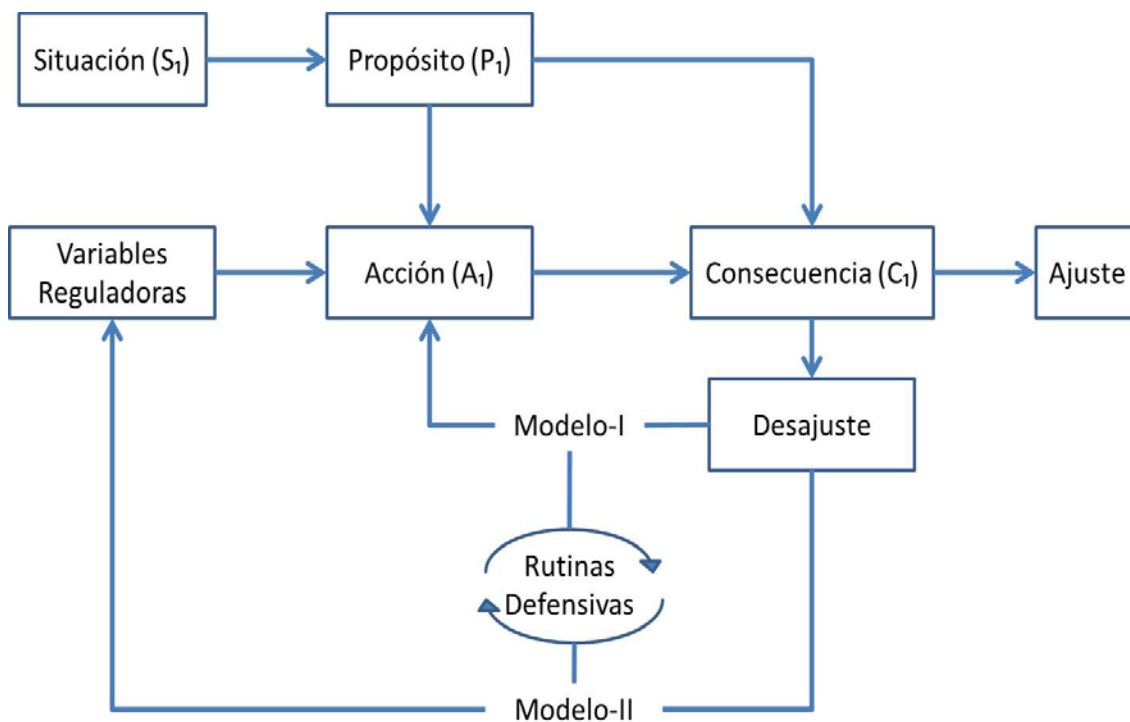
Figura 14: Enfoque cualitativo del diseño metodológico.



Convenciones: P1: Proximidad Jerárquica; P2: Proximidad Funcional; P3: Proximidad de Sistemas de Información y Comunicación; P4: Proximidad Temporal; P5: Mercadeo de Proximidad.

Autor: Elaboración propia.

Figura 15: Modelo de Aprendizaje en función del comportamiento y la acción.



Fuente: adaptado de Argyris y Schön (1974; 1978; 1996); Argyris (2001).
 Autor: Elaboración propia.

6.3.1.1. Instrumentos de recogida de la información: entrevista en profundidad y observación estructurada.

Cada instrumento de recolección de la información responde a un propósito y momento específico del trabajo de campo. Así, el primer momento, acercamiento al empresario, implica la aplicación de una entrevista en profundidad. La razón se esgrime en tanto desde la teoría del aprendizaje organizacional, lo que se dice que se hace corresponde a la teoría expuesta, y el análisis de esta información, cruzada con la obtenida en los demás instrumentos, revelan la relación entre las variables reguladoras, las características del comportamiento del Modelo I, las rutinas defensivas que presenta el empresario en función del aprendizaje y los comportamientos orientados hacia el Modelo II.

Para la entrevista en profundidad se define lo siguiente:

- Tipo de entrevista: individual – semi-estructurada en profundidad. La razón de su elección es que se centra en el conocimiento o la opinión personal del empresario, “en la medida en que dicha opinión pueda ser representativa de un conocimiento cultural más amplio”³⁵⁸.
- Categoría de entrevistado: Especial. Según los autores Toro Jaramillo y Parra Ramírez³⁵⁹, en esta categoría “se sitúa cualquier persona con información directamente relevante para los objetivos del estudio y que se selecciona porque ocupan una posición única en la comunidad, grupo o institución de estudio”. Los empresarios de las PYME del sector textil confección diseño y moda de la ciudad de Medellín, caben dentro de esta categoría, al ser los poseedores de la información que contribuye a los objetivos y la solución del problema de investigación; esta definición además concuerda con la proporcionada por las autoras Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk³⁶⁰, en tanto por la posición que ocupan como por su experiencia, estos sujetos son definidos como conocedores o expertos y sus opiniones son representativas del conocimiento cultural compartido por el grupo en cuestión (empresarios de pequeñas empresas).
- Número de entrevistas: se seguirá el principio de la saturación, esto significa que en la medida en que la información recolectada se vuelva redundante, se considera suficiente el número de informantes³⁶¹. Dado que el mismo informante será sujeto posteriormente de una observación estructurada por una semana de sus actividades de trabajo, el número de entrevistas corresponde al mismo número de sujetos observados, es decir, dos empresarios.

En términos de confiabilidad, el profesor Mintzberg³⁶² afirma que el tiempo de una semana de observación de los empresarios es representativo de su

358 Ibid. p. 163.

359 TORO JARAMILLO, I.D. y PARRA RAMÍREZ, R.D. (2010). Op.Cit. p. 363.

360 BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ SEHK, P. (2005). Op. Cit. p. 163.

361 TORO JARAMILLO, I.D. y PARRA RAMÍREZ, R.D. (2010). Op.Cit. p. 364. y BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ SEHK, P. (2005). p. 136.

362 MINTZBERG, H. (1973). Op. Cit. p. 258.

actividad; para los profesores Ian Muir y David Langford³⁶³, la comparación entre dos sujetos (empresarios) dentro de una misma industria permite reflejar su comportamiento administrativo y provee información comparable con estudios previos.

- Lugar de la entrevista: oficina del empresario de la PYME.
- Tipo de pregunta: Según los objetivos de la investigación, el tipo de preguntas adecuadas en la entrevista individual en profundidad, deben indagar por la experiencia o comportamientos³⁶⁴ administrativos del empresario de la pequeña empresa, aquí preguntar por la recordación de una situación concreta del pasado y la descripción del comportamiento es adecuada, de tal forma que el entrevistado no recurra a elaboraciones de comportamientos en situaciones hipotéticas y describa efectivamente el comportamiento que siguió en la situación real.

Esto contribuye a cerrar la brecha entre las teorías expuestas y en uso del empresario, y ayuda a evidenciar las rutinas defensivas en el comportamiento expuesto³⁶⁵.

- Temas de la entrevista: tomando en cuenta que este tipo de entrevista implica el diseño de un guion de preguntas de base abierta, que sirven de guía de acuerdo a los temas definidos en el marco teórico³⁶⁶, la formulación de las preguntas se relacionan con los conceptos de la figura 9 y se presentan en el cuadro 7, sin perder de vista que no se está bajo un método deductivo y por lo tanto las preguntas no buscan contrastar hipótesis, sino recoger información y a partir de éstos definir las categorías que proporcionarán la base para el instrumento cuantitativo de la segunda etapa de la investigación:

363 MUIR, I. y LANGFORD, D. (1994). Managerial Behaviour in Two Small Construction Organisations. *International Journal of Project Management*, 12(4), 244 – 253.

364 BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ SEHK, P. (2005). p. 174.

365 ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. Op. Cit. (1996). p. 77.

366 STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.

Cuadro 7. Preguntas de la entrevista.

Temas	Preguntas
El empresario (Historia de vida)	1. ¿Cuál es la historia de su empresa? 2. ¿Qué hacía antes de comenzar esta empresa? 3. ¿Qué significa esta empresa para usted?
La empresa	4. ¿Cómo describe su empresa? 5. ¿Cuáles son las principales dificultades de administrar su empresa?
El trabajo	6. ¿Describa con detalle un día de trabajo suyo en la empresa?
Relación con grupos	7. ¿Con qué grupos de personas tiene usted relación en función de su trabajo?
Situaciones con grupos	8. ¿Qué tipos de situaciones problemáticas, generalmente surgen en la relación con los grupos antes mencionados? 9. ¿Recuerde alguna situación en la cual se haya presentado algún problema con los diferentes grupos y describa de qué forma lo solucionó? 10. ¿Recuerde alguna situación en la cual se haya presentado algún problema con los diferentes grupos, que aún no haya tenido solución, y describa de qué forma lo ha enfrentado?

Autor: Elaboración propia.

Para la observación estructurada se define lo siguiente:

En cuanto al instrumento de recogida de la información: observación estructurada; se seguirá la tradición iniciada por el trabajo de Henry Mintzberg en los años 70 (1970, 1971 y 1973)³⁶⁷ y continuada por los profesores Martinko y Gardner en 1985 y 1990³⁶⁸, Noël en 1989³⁶⁹, Florén, y Tell, en 2004³⁷⁰ y O’Gorman, Buerke y Murray en 2005³⁷¹; se registran las situaciones, actividades, acciones y comportamientos relacionados con el trabajo del empresario.

Este instrumento, se aplica posterior a la entrevista en profundidad y pretende registrar el comportamiento seguido por el empresario en las diversas situaciones que se relacionan con diferentes grupos de personas en su trabajo, en términos de Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, la observación “permite conocer el contexto en el cual tienen lugar las actuaciones de los individuos y le facilita acceder al

367 MINTZBERG, H. Op. Cit. (1970; 1971 y 1973).

368 MARTINKO, M.J. y GRADNER, W. (1985). Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions. *Academy of Management Review*, 10(4), 676 - 695; MARTINKO, M.J. y GRADNER, W. (1990). Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis. *Journal of Management Studies*, 27(3), 329 – 357.

369 NOËL, A. Op.Cit. (1989).

370 FLORÉN, H. y TELL, J. Op. Cit. (2004).

371 O’GORMAN, C., BOURKE, S. y MURRAY, J.A. Op. Cit. (2005).

conocimiento cultural de los grupos (en este caso, los empresarios) a partir de registrar las acciones de las personas en su ambiente cotidiano³⁷².

Es objetivo de esta etapa del diseño metodológico definir la teoría en uso del empresario, de acuerdo con Argyris y Schön, este objetivo solo es alcanzable desde la observación de los comportamientos³⁷³.

La observación estructurada consta de tres registros los cuales se describen a continuación:

Registro cronológico de descripción de patrones de actividad: provee información básica del diseño de un día de trabajo del empresario y suministra una referencia de los otros dos registros. Durante la observación se toma registro de la hora en la cual comienza cada actividad; el medio por el cual la actividad es desarrollada (llamada telefónica, cartas, trabajo de escritorio, visita a la planta, etc.); la referencia, esto es la relación con los registros de trabajo individual y de contacto; la duración de la actividad, la cual se registra en minutos (en su investigación, el profesor Mintzberg lo hace en horas lo cual implica una cifra generalmente en decimales de hora). La plantilla de registro cronológico de patrones de actividad se presenta en el cuadro 8.

Registro de trabajo individual: detalla la naturaleza del trabajo realizado sólo por el empresario. Incluye la secuencia numérica de las actividades; se registra el formato de la actividad (carta, prensa, revista, memorando, informe, etc.); el origen de la actividad, es decir, su proveniencia; el propósito (la intención) de la actividad; el tipo de atención dada por parte del empresario (elaborada, leída, ojeada, estudiada, revisada, estudiada); y la acción tomada. La plantilla de registro individual se presenta en el cuadro 9.

Registro de contacto: provee el detalle de los encuentros y las reuniones (programadas y no programadas). Este registro incluye el consecutivo de la referencia alfabética el cual además corresponde al consignado en el registro cronológico de patrones de actividad; se registra el medio por el cual la actividad

372 BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ SEHK, P. Op. Cit. (2005). p. 227.

373 ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. Op. Cit. (1974). p. 7 y Op. Cit. (1996). p. 76.

es desarrollada y se anota el número de personas presentes en la actividad; seguido se registra el propósito (la intención) del contacto; se anota la categoría de los participantes (empleados de planta, proveedor, asistente, etc.); se registra la parte que inicia el contacto (el mismo empresario, la parte opuesta, o “agenda” si ha sido programada deliberadamente); se registra la duración en minutos; finalmente se registra el lugar en el cual tuvo lugar el contacto. La plantilla de registro de contacto se presenta en el cuadro 9.

Cuadro 8. Registro cronológico de patrones de actividad.

Tiempo	Medio	Referencia^a	Duración (minutos)

^a Relación con los registros de trabajo individual y contacto.

Fuente: Adaptado de Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Cuadro 9. Registro de trabajo individual.

No.	Formato	Origen	Propósito	Atención	Acción tomada

Fuente: Adaptado de Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Cuadro 10. Registro de contacto.

Referencia	Medio	Propósito	Participantes	Iniciación	Duración (minutos)	Lugar

Fuente: Adaptado de Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Principios y reglas para la recogida de la información a través de la observación estructurada. Para el profesor Omar Aktouf, durante el proceso de observación, lo siguientes principios proveen una guía para un buen registro etnográfico³⁷⁴:

- Principio de identificación del lenguaje: es el registro fiel de los tipos y diferencias de lenguaje empleados concretamente en el campo observado.
- Principio del registro literal: las notas consignadas deben estar literalmente de acuerdo con lo que se ha dicho.
- Principio de lo concreto: toda descripción debe hacerse en términos concretos y remitirse a acciones o porciones de acciones precisas.
- Principio de reporte condensado: debido a la imposibilidad de anotar todo, se debe hacer un reporte abreviado de los hechos centrales de cada observación.
- Principio de reporte ampliado: ampliar el reporte condensado agregando detalles, comentarios y elementos de contextos particulares, tan pronto como sea posible después de ocurridos los hechos.
- Principio del diario cotidiano: además de llevar los reportes anteriores, se debe llevar un diario cotidiano que contenga las experiencias, impresiones e ideales, reflexiones, temas, errores, la evolución con los reportes en relación con lo observado y su medio ambiente.

El profesor Henry Mintzberg propone las siguientes reglas para la recogida de la información³⁷⁵:

- Toda información verbal del empresario debe ser registrada.
- Se excluye del registro los contactos que visiblemente sean sociales en su naturaleza y no estén relacionados con la organización del empresario.

374 AKTOUF, O. (2001). La Metodología de las Ciencias Sociales y el enfoque Cualitativo en las Organizaciones: una Introducción al Procedimiento Clásico y una Crítica. Cali: Editorial Universidad del Valle. p. 162.

375 MINTZBERG, H. Op. Cit. (1970). p. 101 – 102.

- Para el registro del tiempo de las actividades no se considera necesario usar cronómetro, se estima su duración en minutos tomando en cuenta la diferencia entre actividades de la columna “Tiempo” del registro cronológico de patrones de actividad (ver cuadro 7).
- Si el empresario tiende a ignorar líneas formales de autoridad en la comunicación con los empleados, la categorización de éstos se presenta bajo la denominación de “Empleados”; de lo contrario y existiendo parámetros visibles de relaciones de autoridad se categoriza según sus cargos dentro de la organización.
- Para categorizar el “Propósito” de las actividades de contacto verbal, se registra el propósito visible, a menos que razones expuestas sean más obvias. En caso de dudas sobre el propósito se recomienda preguntar abiertamente al empresario.
- En caso de que la reunión tenga más de un propósito, el que se considera más importante es el que debe registrarse.
- Cuando el número de propósitos parecen ser de igual importancia, el registro de contacto se categoriza como “sesión de revisión”.

6.3.1.2. Trabajo de campo.

La recogida de la información se realizó en dos momentos como lo fue mencionado en el apartado 5.2.

El primero de ellos referido a la entrevista en profundidad con una duración media de dos horas por cada empresario en sus oficinas de trabajo. Esta fue realizada una semana antes de comenzar el proceso de observación estructurada. Se tomó registro auditivo en formato digital para su posterior transcripción y análisis.

La observación estructurada se realizó durante una semana de trabajo del empresario (cinco días). La información fue tomada siguiendo en cada jornada al empresario en todas sus actividades y haciendo registro manual en las plantillas presentadas en el apartado 5.2.1.1. En total fueron necesarias cuarenta y cuatro

planillas de actividades para las dos semanas de observación. Esta información fue transcrita posteriormente en los tres registros (cronológico, trabajo individual y contacto) en una hoja de cálculo en formato digital. Se siguieron las recomendaciones descritas por los profesores Aktouf y Mintzberg en el numeral anterior, sin embargo se decidió incluir dentro del registro de contacto las reuniones cuyo propósito no estaba relacionado con la administración, es decir, aquellas de contenido personal o anecdótico, la razón tiene que ver con la posibilidad final de ver la composición de tiempo dedicado a este tipo de contactos del total.

6.3.2. Método Deductivo/Cuantitativo.

Los empresarios estudiados demuestran un comportamiento en el cual se destacan las características de un trabajo con múltiples y diferentes tareas, a un ritmo frenético, fragmentado e interpersonal; esta proposición se confirma en el estudio realizado y se aceptan tales características como comunes a cualquier administrador de nivel superior en las organizaciones, confirmando así las evidencias proporcionadas por los profesores Mintzberg³⁷⁶ y por Martinko y Gardner³⁷⁷.

De las entrevistas y la observación estructurada se deriva que, si bien los empresarios de las PYME estudiadas no presentan actividades en las cuales hagan pausas para reflexionar su acción y actuar en consecuencia (si alguna actividad, proceso o comportamiento es necesario cambiar para mejorar), no se puede asegurar que no presente un aprendizaje significativo, más cuando el mercado en el cual compiten (manufacturero del sector textil y confección) se muestra incierto, dinámico y hostil.

Surgen dos explicaciones para dar respuesta al problema y la pregunta de investigación de la presente tesis. Una desde la sociología que permite explicar por qué, aunque el empresario no haga pausas para reflexionar su acción (y así lograr niveles de aprendizaje significativo, según la teoría vigente del aprendizaje

376 MINTZBERG, H. (1973). Op. Cit.

377 MARTINKO, M.J. y GARDNER, W.L. (1990). Op. Cit.

organizacional), evidentemente existe un aprendizaje de orden superior desde que perduren sus esfuerzos empresariales durante años en las condiciones en las cuales compete.

La segunda explicación se deriva de la información cuantitativa que busca dar cuenta de la tendencia de los empresarios a adoptar el Modelo I para la acción o el Modelo II y las barreras para el aprendizaje demuestran en el conglomerado textil/confección de la ciudad de Medellín; esta medida de las barreras que con mayor frecuencia se presentan, complementa la información derivada de la perspectiva cualitativa.

El método deductivo³⁷⁸ permite a partir de un marco de información amplio deducir las variables e hipótesis necesarias para construir un instrumento de recolección de la información que permita un análisis de tipo cuantitativo y generar inferencias a partir de una muestra para la población de empresarios de las PYME.

Así entonces, la información que sirve para definir variables e hipótesis es la presentada en el marco teórico y la analizada en el apartado anterior del método cualitativo. Se seguirá el método propuesto por Samuel B. Bacharach³⁷⁹ para la investigación en administración y organizaciones, desde donde se definen conceptos teóricos y proposiciones y de ellos, variables e hipótesis.

Como se evidencia en el análisis de la información cualitativa, los empresarios de las PYME estudiadas invierten gran parte de su tiempo en actividades de contacto, en especial en reuniones (programadas y no programadas) con los propósitos principales de obtener, distribuir y solicitar información, y tomar decisiones. Éste, que no es más que un escenario de aprendizaje, tiene la característica particular de estar centralizada alrededor de la figura del empresario, lo cual determina la siguiente proposición general:

378 HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Op.Cit.; véase también TORO JARAMILLO, I.D. y PARRA RAMÍREZ, R.D. (2010). Op. Cit.

379 BACHARACH, S.B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *The Academy of Management Review*, 14(4), 496 – 515.

6.3.2.1. Proposición (P).

Las barreras para el aprendizaje organizacional presentadas por los empresarios de las PYME del sector textil/confección de la ciudad de Medellín se encuentran determinadas por comportamientos orientados hacia el control unilateral, la centralización, la negación del error como fuente de aprendizaje, el limitado uso de fuentes tecnológicas, las relaciones con grupos de interés, la toma de decisiones y el estilo administrativo del empresario.

6.3.2.2. Conceptos teóricos asociados a la proposición general (P).

Los conceptos teóricos según Bacharach son términos que aunque no siendo observables directa o indirectamente, pueden ser aplicados, incluso definidos sobre la base de los aplicables³⁸⁰. Los conceptos teóricos vinculados en la proposición provienen de dos fuentes, los resultados de la investigación cualitativa y el marco teórico definido para la presente tesis.

Desde la definición de variables como unidades observables propuesta por Bacharach³⁸¹, se entiende en esta investigación que los datos obtenidos desde las entrevistas y la observación estructurada cumplen con esta definición; así los conceptos teóricos son a su vez variables cada vez que se pretende obtener una percepción valorada desde la experiencia de los empresarios de las PYME, así un concepto como “centralización”, asume la calidad de variable toda vez que una declaración relacionada con el constructo es valorada por el empresario en una escala de medida.

Es necesario aclarar que el cuestionario que actuará como instrumento de recolección de la información, indagará por la frecuencia de los comportamientos de los empresarios en relación con las variables. La escala elegida en el cuestionario es una Likert de 5 puntos. Los cuantificadores lingüísticos se han definido a partir de la propuesta de Cañadas Osinki y Sánchez Bruno³⁸², a través del método de estimación de magnitud para este tipo de cuestionario en lengua castellana, así la opción 1 implica la respuesta que se encuentra con la frecuencia de comportamiento “casi nunca”, 2 implica que el empresario demuestra tal

380 Ibid. p. 500.

381 Ibid. p. 498

382 CAÑADAS OSINKI, I. y SÁNCHEZ BRUNO, A. (1998). Categorías de Respuesta en Escalas Tipo Likert. *Psicothema*, 10(3), 623 – 631.

comportamiento “algunas veces”, 3 significa que el comportamiento representado en la afirmación es demostrado por el empresario “la mitad de las veces”, 4 implica que el comportamiento del empresario es representado “la mayoría de las veces” que la situación en la afirmación se presenta, y la opción 5 significa que cada vez que la situación representada en la afirmación se demuestra “siempre”. Según estos autores, la opción “nunca”, lleva a una ausencia de magnitud y presenta una brecha amplia entre las demás posibilidades de respuesta y ésta, así que para asegurar la proximidad de los resultados y la comprensión de los cuantificadores lingüísticos, se optó por no tomar en cuenta el cuantificador “nunca”.

Se precisa que aunque los empresarios son informantes de primera línea por ser ellos quienes viven la experiencia de administrar una PYME, no es posible menguar al mínimo la subjetividad de quien responde; en términos metodológicos significa pasar de una intersubjetividad local (aportada por pocas observaciones) a una intersubjetividad genérica de acuerdo con Weick³⁸³. Para evitar arbitrariedades definidas en otros estudios en los cuales no se parte de información propia del contexto, sino de deducciones derivadas de marcos teóricos elaborados en organizaciones y contextos diferentes, el método mixto definido para esta tesis permite partir de información observada en discursos, comportamientos y acciones, como la recolectada con el método inductivo/cualitativo, y de esta manera definir las variables e hipótesis desde sus propias experiencias en relación directa con la teoría establecida en el marco teórico; debido a esto las variables se han definido con base en el criterio que responda a la pregunta de investigación y desde ahí una primera selección de variables quedó descartada (por ejemplo: estilo administrativo, valores y familia,). De esta forma las variables definidas para la proposición general (P), se agrupan en dos conjuntos.

383 WEICK es citado por SUÑÉ TORENTS, A. (2004). Op.Cit. p. 172.

6.3.2.3. Primer conjunto de variables CV1– Variables de orden interno.

Definida por la capacidad que tiene el empresario de ejercer poder y control sobre ellas, estas son: control unilateral, centralización, negación del error, relación con los empleados y toma de decisiones.

- **Control unilateral:** esta variable se hace evidente en el registro de contacto de la observación estructurada, en los propósitos de control. De igual forma en las declaraciones dadas en las entrevistas se evidencia una tendencia a hacer seguimiento, supervisar y aplicar acciones que garanticen o al menos le den al empresario la sensación de tener todo bajo control. De igual forma los profesores Chris Argyris y Donald Schön³⁸⁴ destacan que el control unilateral hace parte de las variables reguladoras que gobiernan el comportamiento, limitando así el aprendizaje significativo. Así entonces, habrá situaciones en las cuales el empresario busque satisfacer en diferente medida esta variable, lo que traduce que si el empresario otorga un valor alto al control en un mayor número de situaciones de igual forma su nivel de centralización será alto.

Declaraciones del cuestionario relacionadas con el “control unilateral”:

- Gran parte de mi trabajo se desarrolla en monitorear y supervisar constantemente lo que están haciendo mis empleados.
 - En las negociaciones la decisión que prevalece es la mía.
- **Centralización:** derivado de la alta participación de los propósitos informacionales (45% de los contactos) y de los propósitos de toma de decisiones (45% del tiempo invertido en estos), se evidencia que en gran medida el trabajo administrativo del empresario de las PYME manufactureras se encuentra altamente concentrado alrededor de estos dos propósitos (ver cuadro 24).

Declaraciones del cuestionario relacionadas con “centralización”:

- Todas las decisiones que se toman en la empresa me deben ser consultada.

384 ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1974; 1978 y 1996). Op.Cit.

- Los empleados saben bien que deben comunicarme cualquier novedad relacionada con el trabajo.
- **Negación del error:** desde los trabajos sobre la teoría de la acción y el aprendizaje organizacional, los profesores Argyris y Schön han destacado la detección y corrección de los errores como la principal fuente de aprendizaje, en especial en las organizaciones. Negar el error y castigarlo implica inhibir el aprendizaje significativo. Por lo tanto las organizaciones en las cuales no se aprende del error, sino que por el contrario éste se sanciona, tienden a presentar mayores barreras hacia el aprendizaje. La manifestación de este constructo/variable se evidencia en las declaraciones que los empresarios usaron para referirse a sus empleados y su desempeño, también a la forma en la cual ellos consideran que deben resolver todos los asuntos y problemas de la empresa, dejando así sin posibilidades propositivas a los empleados lo que se convierte en una prueba fehaciente de la negación del error como fuente de aprendizaje.

Declaraciones del cuestionario relacionadas con la “negación del error”:

- Los empleados saben que equivocarse en esta empresa cuesta mucho.
- La mejora de los procesos en la empresa se debe a que los empleados detectan, comunican y corrigen errores a tiempo.
- **Toma de decisiones:** los empresarios observados invierten gran parte del tiempo en las actividades de contacto con propósitos relacionados con la toma de decisiones, en especial aquellos que tienen que ver con la negociación y la visita de clientes (que involucra también la negociación), algunas actividades como trabajar en asuntos estratégicos de la organización y en el caso de un empresario, el participar en el comité de gerencia de otra organización de la cual es socio, consumen entre el 12% y 14% de las actividades. Los profesores Cangelosi y Dill tras estudiar el proceso de toma de decisiones de un grupo de ejecutivos de una gran empresa durante seis meses, concluyen que esta actividad administrativa provee una gran fuente de aprendizaje. Sin embargo, el trabajo de estos autores aunque primigenio en el campo del

aprendizaje organizacional, difiere en cuanto a la naturaleza del proceso de toma de decisiones en los empresarios de las PYME. Por un lado, en las grandes empresas se suele consultar con otros pares las decisiones a tomar, en la PYME esta actividad se da *in situ* y de manera individual, contactándose con otros solo para propósitos de información y llevando las decisiones en gran medida a escenarios de negociación.

Declaraciones relacionadas con la “toma de decisiones”:

- Al momento de una decisión difícil, cuento con un grupo de personas con quien consultarla antes de tomarla.
- **Relaciones con los empleados:** las relaciones con los empleados son fuente de aprendizaje, aunque muchas veces éste es truncado por decisiones, normas, restricciones y estilos administrativos. Bajo el concepto de proximidad jerárquica del profesor Torrès³⁸⁵ supondría que la relación “cara a cara” que mantienen los empresarios de las PYME con los empleados les asegura un flujo de información del cual disponen para tomar decisiones y en consecuencia aprender de esas experiencias. No obstante en los dos empresarios observados se presenta una contradicción, por un lado, los empresarios de la empresa más pequeña, la que tiene 11 empleados, tienen mucho más contacto con los clientes que con sus propios empleados, en tanto el empresario de la empresa pequeña que tiene 28 empleados, tiene más contacto con ellos que con otros grupos como clientes y proveedores. El apoyo decidido a la formación de los empleados provee un insumo básico para el desarrollo de nuevas capacidades y por lo tanto de un aprendizaje proveedor de conocimiento útil para la organización, si bien, el aprendizaje humano no se reduce a los aspectos formativos, éste elemento actúa como acelerador del proceso de aprendizaje.

Declaraciones relacionadas con los empleados:

- En mi empresa se apoya decididamente la formación y capacitación de mis empleados.

385 TORRÉS, O. (2007). Op.Cit.

6.3.2.4. Segundo conjunto de variables CV2– Variables de orden externo.

Definidas por el limitado ejercicio del poder y control absoluto por parte de los empresarios; si bien ellos participan de la situación, se encuentran sometidos a las reglas y tensiones que se presentan en las situaciones de intercambio con las variables, estas son: relación con los clientes, relación con los proveedores y uso de fuentes tecnológicas.

- **Relaciones con los clientes:** para los profesores Bierly III y Daly³⁸⁶, y Jones y MacPherson³⁸⁷, una de las fuentes de aprendizaje poco explotadas por las organizaciones son las fuentes externas como proveedores y clientes, bajo el concepto de mercadeo de proximidad del profesor Torrès³⁸⁸ supondría que la relación “cara a cara” que mantienen los empresarios de las PYME con clientes y proveedores les asegura un flujo de información del cual disponen para tomar decisiones y en consecuencia aprender de esas experiencias. En el empresario 1 estudiado, la relación con los clientes es superior, debido a que él mismo desempeña la labor comercial; en el caso del empresario 2, cuenta con un grupo de vendedores lo que reduce la relación directa con el empresario, aunque no del todo, pues como él mismo lo afirma, para problemas que trascienden la responsabilidad del vendedor, es necesaria su intervención.

Declaraciones relacionadas con los clientes:

- Las exigencias de los clientes movilizan nuevas ideas y formas de hacer las cosas en la empresa.
- Cuando el cliente es grande tiene una atención especial en comparación con otros.
- **Relación con proveedores:** La proximidad con el proveedor es homogénea en ambos empresarios. Esta relación se supone fundamental para el trabajo administrativo evidenciada en sus respuestas.

386 BIERLY III y DALY. (2007). Op. Cit.

387 JONES y MACPHERSON. (2006). Op. Cit.

388 TORRÉS, O. (2007). Op.Cit.

Declaraciones relacionadas con los proveedores:

- Creo que conocer a los proveedores personalmente me permite asegurar un flujo continuo de insumos (se entiende por insumos: recursos y materia prima) para mi empresa.
- Los proveedores me traen nuevos insumos que benefician los procesos de la empresa, gracias a la relación que tengo con ellos.
- **Uso de fuentes tecnológicas:** para los profesores Florén³⁸⁹, Francalanci y Morabito³⁹⁰, Levratto³⁹¹, Hales³⁹² y O’Gorman, Buerke y Murray³⁹³; las tecnologías de información y comunicación representan una posibilidad de potenciar el aprendizaje en las organizaciones, en especial en las PYME. No obstante aunque el uso del teléfono móvil y los computadores personales han irrumpido los espacios sociales en la actualidad, aún en la PYME no parece haber tal explosión. Así lo demuestra el registro de contacto y el registro de trabajo individual. En el primero el uso del teléfono móvil tiene una participación del 14% de los contactos y solo el 3% del total del tiempo; y en el segundo el formato de documento digital tiene una participación importante del 25,9%, sin embargo no pasan de ser algunos correos electrónicos y la actualización de precios en una hoja de cálculo digital. Se esperaría que con nuevos dispositivos móviles, como “*smartphones*”, “*blackberries*”, tabletas, información en “nube”, programas informáticos para la administración de empresas, entre otros, este tipo de tecnologías para el trabajo administrativo en las PYME se presentara en mayor cantidad y dedicación de tiempo.

Declaraciones del cuestionario relacionadas con el “uso de fuentes tecnológicas”:

389 FLORÉN, H. (2006). Op.Cit.

390 FRANCALANCI, C. y MORABITO, V. (2008). Op. Cit.

391 LEVRATTO, N. (2009). Op. Cit.

392 HALES, C.P. (1999). Op. Cit.

393 O’GORMAN, C., BUERKE, S. y MURRAY, J.P. (2005). Op. Cit.

- Para comunicarme recurro a otros medios diferente al teléfono celular³⁹⁴, por ejemplo correo electrónico, mensajes electrónicos, video llamadas, foros y chats en internet.
- Para agilizar los procesos de toma de decisiones y manejar la información me apoyo en programas de computador³⁹⁵.

6.3.2.5. Hipótesis 1 .

De acuerdo a lo expuesto en la presente tesis, las particularidades de las PYME y su distancia con la gran empresa desde el punto de vista del trabajo administrativo, permiten definir como hipótesis principal que el trabajo administrativo en las PYME manufactureras no sigue un único modelo (M1 o M2) de aprendizaje organizacional.

6.3.2.6. Hipótesis 2.

El modelo de aprendizaje organizacional M1, depende de las variables pertenecientes al conjunto de variables CV1 - que configura el trabajo administrativo del empresario de la PYME.

6.3.2.7. Hipótesis 3.

El modelo de aprendizaje organizacional 2 – M2 – depende de las variables pertenecientes al conjunto de variables 2 – CV2 - que configura el trabajo administrativo del empresario de la PYME.

6.3.2.8. Hipótesis 4.

Un tercer modelo de aprendizaje o M3, que configura el trabajo administrativo del empresario de la PYME depende de la presencia simultánea de comportamientos de los conjuntos de variables CV1 y CV2, y de las variables Antigüedad (A1) y Edad (A2).

394 En Colombia, se denomina teléfono celular y no móvil como en España.

395 En Colombia, se denomina computador y no ordenador como en España.

En términos generales se asume que una mayor frecuencia de comportamientos demostrada en el primer grupo de variables implicaría una tendencia hacia un aprendizaje tipo Modelo O-I (M1), por el contrario, demostrar baja frecuencia en este grupo no implica un aprendizaje tipo Modelo O-II (M2), pero sí daría la información suficiente para entender que el potencial de disposición hacia la transición a este modelo es más fácil. Este primer grupo de variables implica comportamientos en donde el empresario tiene control y poder debido a su naturaleza interna.

Una mayor frecuencia demostrada en el segundo grupo de variables implicaría una disposición a un aprendizaje tipo Modelo O-II (M2), la razón estriba en que estas variables son externas al control y poder del empresario y un flujo de información verificable y transparente en doble vía es necesario para mantener la relación. Una frecuencia menor en el comportamiento de estas variables no significa necesariamente una disposición hacia el aprendizaje tipo Modelo O-I (M1), pero sí significa que aún el terreno para un aprendizaje tipo Modelo O-II (M2) es exiguo.

En consecuencia con lo anterior, el cuestionario queda definido en dos partes (A y B), siendo la primera compuesta por dos preguntas, una sobre el número de empleados (establecida en un rango) y la segunda pregunta por el número de años de actividad de la empresa (establecida en un rango). El cuestionario se aprecia en el ANEXO 1.

7. RESULTADOS DEL MÉTODO INDUCTIVO/CUALITATIVO.

Los capítulos números 7 y 8 tienen por objeto presentar los resultados en dos niveles. El primero de ellos referido a lo hallado en el método inductivo/cualitativo, el segundo presenta los resultados estadísticos derivado del método deductivo/cuantitativo.

A continuación se presentan los resultados provenientes del análisis de la aplicación de los diferentes instrumentos de recogida de la información en la etapa de ejecución del método inductivo/cualitativo.

7.1. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.

La entrevista en profundidad se transcribe en el ordenador en un formato de texto palabra por palabra, es decir, no se omite ninguna expresión o se hace algún tipo de interpretación.

Para el análisis se usa como herramienta el programa informático de investigación cualitativa Atlas.ti, versión 5.2. y se siguen las técnicas de análisis de contenido de verificación propuesta por el profesor Aktouf³⁹⁶ y las técnicas de codificación abierta y codificación axial propuestas por los profesores Strauss y Corbin³⁹⁷.

Para el análisis de contenido de verificación se definen los siguientes elementos:

Unidades de información: todas las proposiciones por parte de los empresarios que expresan un comportamiento o una acción relacionada con la administración se convierte en un código abierto. Para Strauss y Corbin una codificación abierta es “el proceso analítico a través del cual los conceptos son identificados y sus propiedades y dimensiones son descubiertas en la información”³⁹⁸.

La información se rompe en partes más discretas las cuales se comparan con fines de hallar semejanzas y diferencias, se codifican eventos, situaciones, ideas,

396 AKTOUF. Op.Cit. (2001).

397 STRAUSS y CORBIN. Op. Cit. (1998).

398 Ibid. p. 102.

expresiones, objetos, acciones que se hallan conceptualmente similares en su naturaleza o relacionados a algún significado, esto toma el nombre también de categorías.

Unidades de registro: la proposición completa (frase) o todo el pasaje que concierne a cada una de las categorías³⁹⁹.

Unidad de numeración: cada entrevista se convierte en una unidad de numeración a ser fragmentada en relación a las categorías y sub-categorías, dentro de la línea de sus propiedades y dimensiones, para luego ser reconstruidas en la interpretación y el análisis de los hallazgos, esta acción la denominan Strauss y Corbin “codificación axial”⁴⁰⁰.

Categorías inductivas⁴⁰¹: siguiendo el método inductivo, ninguna categoría fue definida *a priori*, es decir, de forma deductiva previamente desde la literatura, éstas (las categorías) se han definido durante el proceso de análisis a través de los códigos abiertos y posteriormente de la codificación axial, la cual conlleva a la identificación de categorías emergentes.

La relación entre categorías, permite la definición de familias o categorías principales. El cuadro 11 presenta las categorías y sub-categorías emergentes derivadas del análisis de las entrevistas y el número de proposiciones vinculadas a cada una de ellas.

En total se definieron cinco categorías o grupos de categorías emergentes que acogen veintitrés sub-categorías.

El gráfico número 2 presenta la distribución de las categorías y el total de proposiciones asociados a cada una de ellas.

399 AKTOUF. Op.Cit. (2001).

400 STRAUSS y CORBIN. Op.Cit. (1998). p. 124.

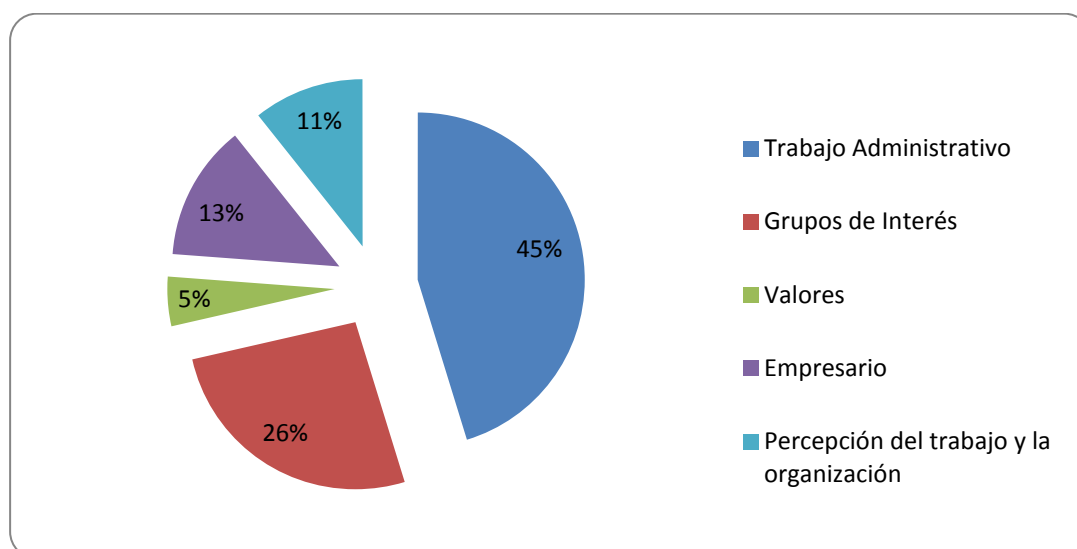
401 AKTOUF. Op.Cit. (2001).; STRAUSS y CORBIN. Op.Cit. (1998).; BONILLA-CASTRO y RODRÍGUEZ SEHK. Op. Cit. (2005).

Cuadro 11. Matriz de categorías – sub-categorías y frecuencia.

Categorías	Sub-categorías	Frecuencia		Totales
		Empresario 1	Empresario 2	
Trabajo Administrativo	Centralización	0	3	3
	Comunicación	2	0	2
	Control	0	4	4
	Coordinación	2	0	2
	Dificultades en la administración	5	6	11
	Estilo administrativo	3	5	8
	Estrategia	0	1	1
	Negociación	1	1	2
	Organización	2	0	2
	Redes personales	1	2	3
Grupos de Interés	Clientes	6	1	7
	Empleados	5	5	10
	Familia	1	1	2
	Proveedores	2	1	3
Valores	Honestidad	1	1	2
	Humildad	0	1	1
	Rectitud	0	1	1
Empresario	Antecedentes	3	2	5
	Autoimagen	0	2	2
	Motivación	3	1	4
Percepción del trabajo y la organización	Percepción de la empresa	2	2	4
	Significado de la empresa	1	1	2
	Tranquilidad económica	2	1	3

Autor: Elaboración propia.

Gráfico 2. Distribución de categorías y proposiciones.



Autor: Elaboración propia.

Las cinco categorías y veintitrés sub-categorías que las conforman han sido definidas siguiendo un análisis en dos niveles, el cual incorpora las proposiciones usadas por los empresarios (primer nivel) y la conceptualización de estas (segundo nivel)⁴⁰².

La categorización ha permitido establecer familias de categorías, y las proposiciones (unidades de registro), a su vez, pueden estar relacionadas con más de una categoría como lo presenta el gráfico 3⁴⁰³. Los recuadros blancos representan las categorías y entre las llaves { } se halla el número de unidades de registro relacionadas con esa categoría.

Las unidades de registro se encuentran representadas por los recuadros de color amarillo, los números adyacentes corresponden al entrevistado (1 o 2) y los dígitos que le siguen después de los dos puntos corresponden al renglón en la entrevista donde se encuentra dicha proposición.

A continuación se definen las categorías y sub-categorías inductivas derivadas de las entrevistas en profundidad.

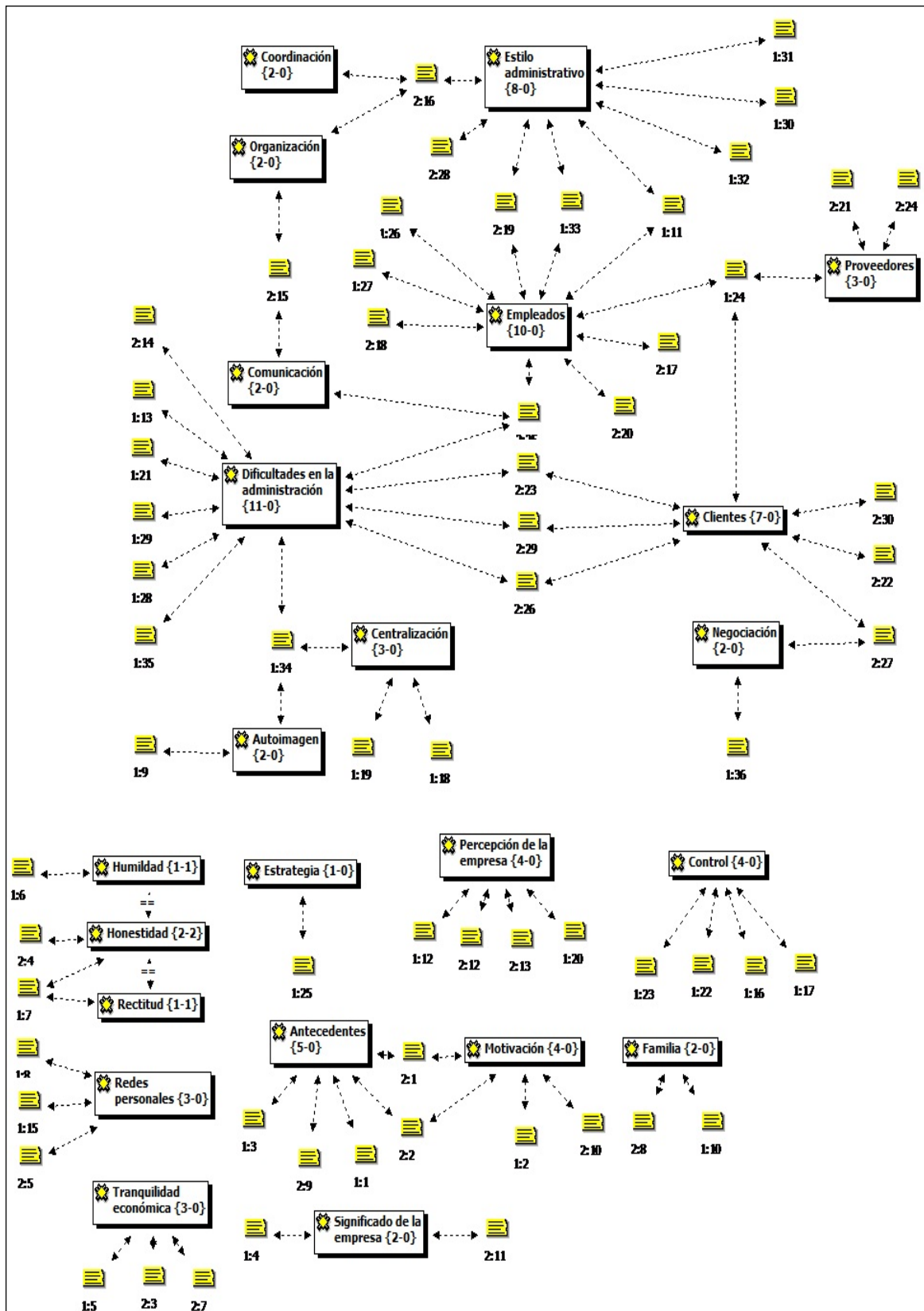
- Categoría trabajo administrativo: bajo esta categoría se agrupan las sub-categorías y proposiciones que están relacionadas con acciones, funciones, estilos o problemas de la administración expresados por los empresarios.
 - Sub-categoría centralización: acoge las proposiciones que expresan la concentración de funciones y actividades bajo la figura del empresario.
 - Sub-categoría comunicación: acoge las proposiciones que de parte del empresario explícitamente menciona asuntos relacionados con esta sub-categoría.

402 STRAUSS y CORBIN. Op.Cit. (1998). p. 126.

403 Este gráfico derivado del análisis de la información a través del programa informático Atlas.ti, versión 5.2

- Sub-categoría control: toda proposición que evidencia vigilancia, revisión o verificación por parte del empresario, hace parte de esta sub-categoría.
- Sub-categoría coordinación: acoge las proposiciones que están relacionadas con acuerdos o decisiones de unión o enlace coherente expresadas por el empresario.
- Sub-categoría dificultades en la administración: agrupa las proposiciones dadas por los empresarios a la pregunta número cinco de la guía de entrevista.
- Sub-categoría estilo administrativo: se integra de las proposiciones en las cuales los empresarios describían la forma en la cual enfrentaban diferentes situaciones relacionadas con su trabajo en la organización.
- Sub-categoría estrategia: cuando una proposición se relaciona con decisiones cuyo efecto trasciende los aspectos meramente funcionales de su organización y la afectan en gran medida, se considera bajo esta sub-categoría.
- Sub-categoría negociación: cada proposición en la cual el empresario evidencia comportamientos en los cuales busca llegar a acuerdos o persuadir a otro con el fin de alcanzar un objetivo propio o para la organización, se considera dentro de esta categoría.
- Sub-categoría organización: acoge las proposiciones en las cuales las decisiones de los empresarios buscan establecer un orden en actividades o funciones relacionadas con su trabajo o con la organización.
- Sub-categoría redes personales: agrupa las proposiciones en las cuales el empresario destaca las relaciones y contactos personales con fines benéficos para la organización.

Gráfico 3. Relación entre categorías y proposiciones.



Autor: elaboración propia.

- Categoría grupos de interés: bajo esta categoría se agrupan las sub-categorías y proposiciones que están relacionadas con los diferentes grupos de organizaciones o personas que tienen alguna relación con la organización.
 - Sub-categoría clientes: acoge todas las proposiciones de los empresarios que tienen relaciones comerciales de compra de los productos o servicios de la organización del empresario.
 - Sub-categoría empleados: acoge las proposiciones de las personas que trabajan para el empresario.
 - Sub-categoría familia: cada proposición referente a un miembro de la familia del empresario en relación con la actividad empresarial fue incluida dentro de esta categoría.
 - Sub-categoría proveedores: incluye todas las proposiciones que están relacionadas con organizaciones o personas que suministran insumos para la actividad empresarial.
- Categoría valores: bajo esta categoría se agrupan las sub-categorías y proposiciones que están relacionadas con valores de tipo axiológico. En esta categoría no se hace ninguna interpretación libre, se toma textualmente la proposición cada vez que un valor axiológico es mencionado por el empresario. Así cada una de las siguientes sub-categorías, agrupan las proposiciones textuales que los empresarios hacen sobre ese valor axiológico:
 - Sub-categoría honestidad.
 - Sub-categoría humildad.
 - Sub-categoría rectitud.
- Categoría empresario: bajo esta categoría se agrupan las sub-categorías y proposiciones que están relacionadas con la vida del empresario, sus intereses, motivaciones y forma de verse en su papel de empresario.
 - Sub-categoría antecedentes: acoge las proposiciones que están relacionadas con la historia del empresario y de su empresa.

- Sub-categoría autoimagen: todas las proposiciones que expresan la forma en que el empresario se ve a sí mismo en relación con su trabajo y con su organización caben dentro de esta sub-categoría.
- Sub-categoría motivación: las proposiciones que expresan un impulso por parte del empresario a conseguir algo. Esta sub-categoría emergió a la vez que el empresario narraba los orígenes de su empresa.
- Categoría percepción del trabajo y la organización: se presentan las proposiciones que se relacionan con la percepción del empresario en función de su trabajo y su empresa.
 - Sub-categoría percepción de la empresa: agrupa las proposiciones que expresan la forma en la cual el empresario ve a su organización.
 - Sub-categoría significado de la empresa: recoge las proposiciones que expresan lo que el empresario considera, de importancia para su vida, su organización.
 - Sub-categoría tranquilidad económica: las proposiciones en las cuales los empresarios expresaron que su trabajo y sus organizaciones proveen el dinero suficiente para llevar a cabo sus planes de vida.

7.2. ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA.

La información de la observación estructurada se analiza a partir de los tres registros: cronológico, trabajo individual y contacto, como lo muestran los cuadros 12, 14 y 23. Al igual que en el análisis de las entrevistas en profundidad, la observación estructurada se desarrolla a partir de categorías, las cuales tienen la calidad de ser deductivas/inductivas. Deductivas en tanto se siguió el patrón de categorías determinado por el profesor Henry Mintzberg en su investigación⁴⁰⁴, e inductivas en tanto nuevas emergieron al realizar el análisis. Es necesario aclarar

404 MINTZBERG. Op. Cit. (1973).

que no todas las categorías definidas por Mintzberg fueron útiles para este estudio, la razón principal tiene que ver con la naturaleza del trabajo del empresario de pequeña empresa y su contexto socio-cultural. Otras categorías fueron renombradas, por ejemplo la categoría que en Mintzberg se denomina “Trabajo de Escritorio” fue nombrada en la presente tesis como “Trabajo individual”, se conserva la naturaleza de la categoría, es decir, la actividad la desempeña el empresario y solo él, pero debido a que se observaron actividades por fuera de su oficina que obedecían a esta condición, el nombre fue reemplazado.

Con el fin de establecer un análisis comparativo de los resultados se presentan a continuación los autores y sus respectivos trabajos de investigación que han incorporado dentro de sus métodos la observación estructurada. El trabajo seminal del profesor Henry Mintzberg se considera el punto de partida sobre el cual los demás trabajos son comparados:

John P. Kotter⁴⁰⁵: en su trabajo investigó a 15 directivos de 9 grandes empresas a través de observar 35 horas de trabajo en 3 visitas y entrevistas con los directivos. El procedimiento de observación sigue diferentes categorías a las propuestas por Mintzberg.

Colin Hales y Ziv Tamangani⁴⁰⁶: su investigación se sustentó en cuatro estudios de casos en organizaciones de servicios hoteleros en Zimbabue. Su metodología buscó la triangulación de métodos haciendo uso de entrevistas en profundidad estructuradas y semi-estructuradas, y una versión modificada del método seguido por Mintzberg.

Alain Noël⁴⁰⁷: aunque en su trabajo sigue el método de observación estructurada, no lo hace con las mismas categorías y procedimientos de Mintzberg.

Mark J. Martinko y William L. Gardner⁴⁰⁸: en su trabajo publicado en 1990, Los profesores Martinko y Gardner parten de los diez roles propuestos por Mintzberg y

405 KOTTER, J.P. (1999). La verdadera labor de un líder. Bogotá: Norma. y KOTTER, J.P. (1999). What Effective general Managers Really Do. *Harvard Business Review*, (March-April), 145 – 159.

406 HALES, C. P. y TAMANGANI, Z. (1996). An Investigation of the Relationships between Organizational Structure, Managerial Role Expectations and Manager's Work Activities. *Journal of Management Studies*, 33(6), 731 – 756.

407 NOËL, A. Op. Cit. (1989).

desde allí conducen una nueva investigación sustentada en el método de la observación estructurada.

Fred Luthans, Dianne H. B. Welsh y Stuart A. Rosenkrantz⁴⁰⁹: su método de observación estructurada siguió el Sistema de Observación del Líder (LOS por sus siglas en inglés) desarrollado por Luthans y Lockward; este sistema permite registrar la frecuencia de las actividades de los administradores en su ambiente natural. Se trabajó con 66 administradores y 132 empleados de una empresa de 8.000 empleados en Rusia.

Lance B. Kurke y Howard E. Aldrich⁴¹⁰: en su investigación siguen paso a paso el método propuesto por Mintzberg a cuatro directivos de grandes empresas y es complementado con entrevistas en profundidad.

Colm O’Gorman, Sarah Bourke y John A. Murray⁴¹¹: quienes condujeron su investigación siguiendo el mismo método del profesor Mintzberg en un grupo de 10 empresarios de pequeñas empresas con tendencia al crecimiento de la ciudad de Dublín, Irlanda.

Dado lo anterior los resultados de la presente investigación son comparados con el trabajo de Henry Mintzberg, Kurke y Aldrich, y O’Gorman, Bourke y Murray.

Resultados del registro cronológico.

Se definieron seis categorías, cinco de ellas típicas en los trabajos de Mintzberg, Kurke y Aldrich, y O’Gorman, Bourke y Murray y una de ellas, que aunque es mencionada por Mintzberg (participación en comités externos) no fue considerada en el registro cronológico por estos autores. Las categorías se definen a continuación:

- Trabajo individual: se refiere a las actividades que el empresario desempeña por sí mismo, generalmente en los confines de su oficina.

408 MARTINKO, M.J. y GARDNER, W.L. Op. Cit. (1990).

409 LUTHANS, F., WELSH, D. y ROSENKRANTZ, S. (1993). What do Russian Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 741 -761.

410 KURKE, L. y ALDRICH, H.E. (1983). Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work. *Management Science*, 19(8), 975 – 984.

411 O’GORMAN, C., BOURKE, S. y MURRAY, J.A. Op. Cit. (2005)

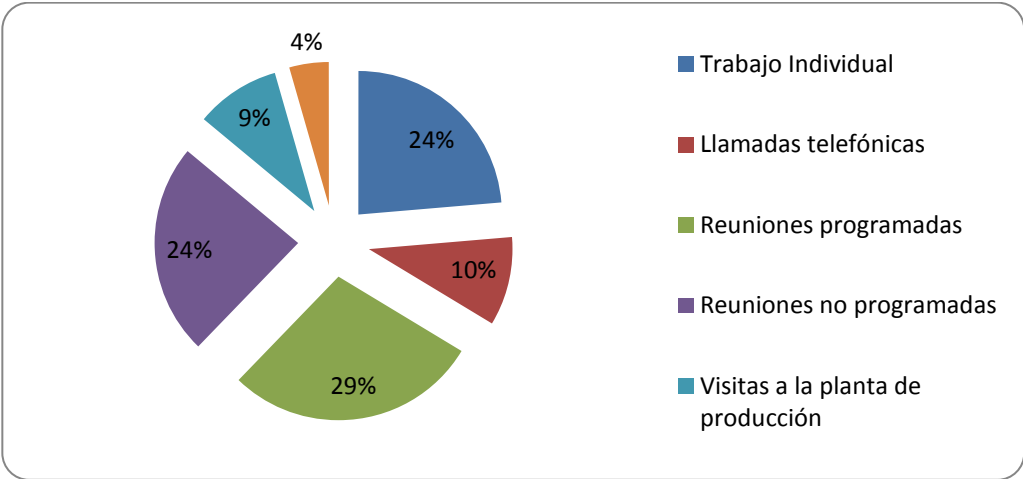
- Llamadas telefónicas: se registraron tanto las que se hicieron y recibieron vía móvil y fijo.
- Reuniones programadas: se registran todas aquellas que fueron determinadas previamente mediante una agenda.
- Reuniones no programadas: aquellas que se presentan de manera espontánea sin que estén determinadas por una agenda.
- Visitas a la planta de producción: se registran todos los recorridos que el empresario realizó a la planta de producción.
- Trabajo en comités externos: solo un empresario ejercía como socio en otra empresa y participaba en sus decisiones administrativas.

Cuadro 12. Análisis del Registro Cronológico			
Tiempo de observación: dos semanas			
Categoría	Total	Empresario 1	Empresario 2
Total de horas trabajadas	63	30	33
Total de actividades	480	295	185
Trabajo Individual			
Total de actividades de trabajo individual	85	56	29
Tiempo destinado en trabajo individual (horas)	14,9	9	5,9
Promedio de duración de cada actividad (minutos)	10,6	9,6	12,2
Proporción sobre el tiempo total	23,7%	30,0%	17,9%
Llamadas telefónicas			
Total de llamadas telefónicas incluyendo móviles	173	121	52
Tiempo destinado en llamadas telefónicas (horas)	6,3	5	1,3
Promedio de duración de cada llamada (minutos)	2,2	2,5	1,5
Total de llamadas telefónicas sin incluir móviles	116	97	19
Tiempo total de llamadas sin incluir móviles (horas)	4,5	4	0,5
Promedio de duración de cada llamada sin incluir móviles (minutos)	2,3	2,5	1,7
Total de llamadas telefónicas solo móviles	57	24	33
Tiempo total en llamadas telefónicas móviles (horas)	1,8	1	0,8
Promedio de duración de cada llamada solo móviles (minutos)	1,9	2,5	1,5
Proporción de todas las llamadas sobre el tiempo total	10,0%	16,7%	3,9%
Reuniones programadas			
Total de reuniones programadas	42	10	32
Tiempo destinado en todas las reuniones (horas)	18	10	8
Promedio de duración de cada reunión (minutos)	26	60	15
Proporción de todas las reuniones sobre el tiempo total	28,6%	33,3%	24,2%
Reuniones no programadas			
Total de reuniones no programadas	121	65	56
Tiempo destinado en todas las reuniones (horas)	14	4	10
Promedio de duración de cada reunión (minutos)	15	4	11
Total de reuniones informales*	24	24	-
Tiempo destinado en todas las reuniones informales (horas)	1	1	-
Promedio de duración de cada reunión informal (minutos)	2,5	2,5	-
Proporción de todas las reuniones sobre el tiempo total	23,8%	16,7%	30,3%
Visitas a la planta de producción			
Total de visitas a la planta de producción	31	17	14
Tiempo destinado en todas las visitas (horas)	6	1	5
Promedio de duración de cada visita (minutos)	11,6	3,5	21
Proporción de todas las visitas sobre el tiempo total	9,5%	3,3%	15,2%
Trabajo en comités externos			
Total trabajo en comités externos **	2	-	2
Tiempo destinado en trabajo en comités externos (horas)	2,8	-	2,8
Promedio de duración en trabajo en comités externos (minutos)	85	-	85
Proporción del trabajo dedicado en comités externos	4,4%	-	8,5%
* Esta categoría se refiere a las reuniones que sostenían los socios entre ellos o con algún proveedor cercano pero cuyo propósito no tenía que ver con las actividades de la empresa o estaban de alguna forma relacionadas con el quehacer administrativo. El empresario 2 no presentó en el tiempo de observación ninguna reunión con estas características.			
** Esta categoría se refiere a la participación del empresario en juntas directivas de otras organizaciones. Solo el empresario 2 presenta este tipo de actividades por ser socio de otra empresa pequeña.			

Autor: Elaboración propia.

El gráfico 4 muestra la proporción del tiempo destinado por los empresarios. El gráfico 5 presenta la comparación con los estudios de de Mintzberg, Kurke y Aldrich, y O’Gorman, Bourke y Murray.

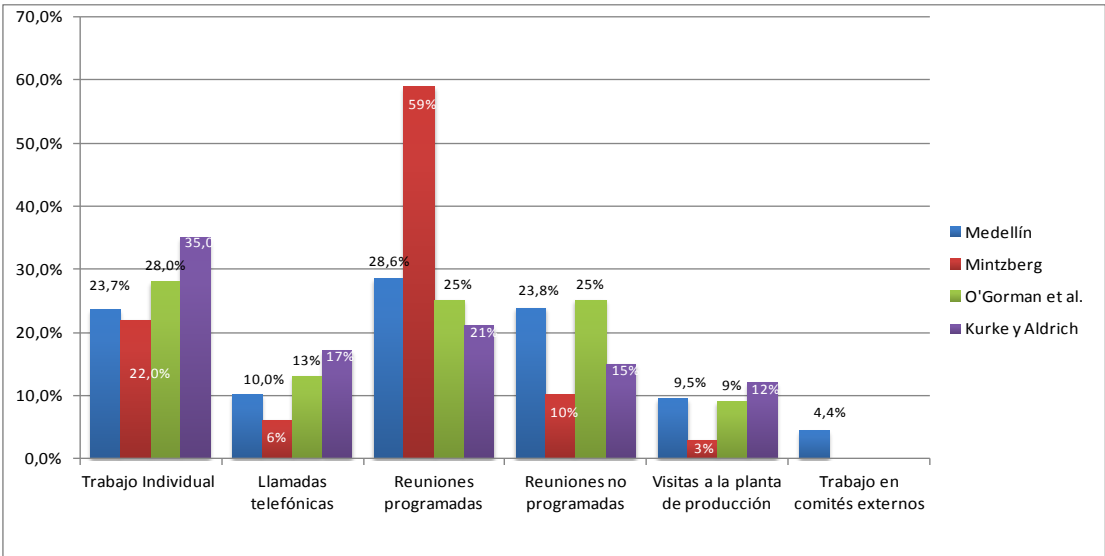
Gráfico 4. Proporción del tiempo dedicado a las labores administrativas.



Fuente: resultados de la observación estructurada.

Se aprecia como tres actividades ocupan el 76% del tiempo del empresario: reuniones programadas, reuniones no programadas y trabajo individual.

Gráfico 5. Comparación con los trabajos de Mintzberg, Kurke y Aldrich, y O’Gorman, Bourke y Murray.



Fuente: Mintzberg (1973), Kurke y Aldrich (1983), O’Gorman, Bourke, y Aldrich (2005), resultados de la observación estructurada.

A primera vista llama la atención que las diferencias más significativas se encuentran con el trabajo de Henry Mintzberg, en especial en cuatro categorías (llamadas telefónicas, reuniones programadas, reuniones no programadas y visitas a la planta), la explicación tiene que ver con el tipo de administradores elegidos y el tamaño de sus empresas. Mintzberg eligió a cinco altos directivos de medianas a grandes empresas; Kurke y Aldrich eligieron cuatro administradores que, aunque se desempeñaban en posiciones de alta jerarquía en sus organizaciones, no eran quienes estaban en la parte más alta; por su parte O’Gorman et al., observaron a 10 empresarios de PYME.

También se aprecia que las distancias entre los resultados de las categorías comparadas no difiere significativamente, excepto por la categoría “Reuniones programadas” en donde los resultados presentados por Mintzberg se alejan 30 puntos del siguiente que corresponde a los presentados por esta tesis, y entre ésta última y la menor el rango de separación es de tan solo 7,6 puntos. Las demás categorías presentan las siguientes distancias entre el menor y el mayor número de puntos registrado:

- Trabajo individual: 13 puntos
- Llamadas telefónicas: 11 puntos
- Reuniones no programadas: 15 puntos
- Visitas a la planta: 9 puntos

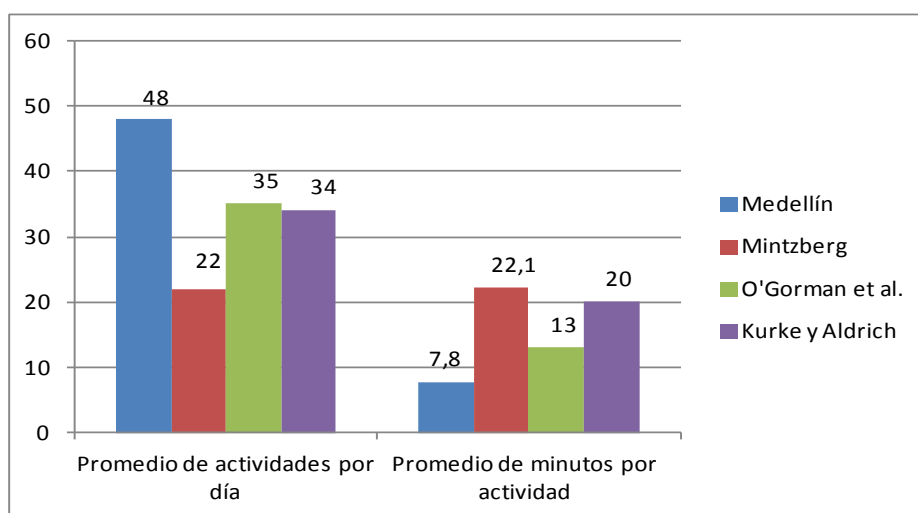
Los resultados presentados por Mintzberg solo registran un porcentaje superior en la categoría “Reuniones programadas”, en todas las demás su porcentaje es el último comparado con los restantes. Lo anterior permite inferir que, por un lado el trabajo de los directores ejecutivos de las posiciones más altas de la organización posee un componente formal, determinado por las reuniones programadas, superior a la de directivos de niveles inferiores (como los estudiados por Kurke y Aldrich, y a la de los empresarios de PYME (estudiados por O’Gorman et al., y en la presente tesis); y por otro lado, esta diferencia parece compensar en dedicación de tiempo y actividades a las demás categorías y por lo tanto justifica el menor porcentaje en todas las demás. El siguiente cuadro y gráfico comparativo soporta la anterior afirmación:

Cuadro 13. Promedio de actividades y tiempo en los estudios comparados.

Componente	Medellín	Mintzberg	O’Gorman et al.	Kurke y Aldrich
Promedio de actividades por día	48	22	35	34
Promedio de minutos por actividad	7,8	22,1	13	20

Fuente: Mintzberg (1973), O’Gorman et al., (2005), Kurke y Aldrich (1983) y resultados de la observación estructurada.

Gráfico 6. Promedio de actividades y tiempo en los estudios comparados.



Fuente: Mintzberg (1973), O’Gorman et al., (2005), Kurke y Aldrich (1983) y resultados de la observación estructurada.

El análisis permite inferir que en la medida en que los empresarios dirigen unidades más pequeñas el número de actividades aumenta y el tiempo promedio en minutos de cada actividad disminuye. Sin embargo es posible suponer que las variaciones entre el presente estudio y los demás, tiene que ver con la actividad económica, el tipo de empresa (en el presente estudio y el de O’Gorman et al.: manufacturera y PYME, los demás estudios seleccionaron administradores de diferentes sectores y actividad económica), así como de sus contextos socio-culturales (el estudio de Mintzberg, y Kurke y Aldrich en estudiaron sus administradores en Norte-América; O’Gorman et al., en Irlanda),

Resultados del trabajo individual.

Este registro mantiene el mismo propósito definido por Mintzberg, es decir, se registran las actividades que el administrador desempeña por sí solo, pero difiere en cuanto al contenido de las actividades. Mintzberg realiza el registro de la documentación escrita que entra y sale de su oficina. Para la presente tesis el objetivo se ha mantenido pero no tanto así su contenido.

Durante el proceso de codificación emergieron actividades que, aunque cumplían con el propósito, no así con su contenido, es decir, no todas las actividades que desempeña el empresario por sí mismo se realizan en los confines de su oficina o están relacionadas con un documento escrito. Por lo tanto y dado lo anterior, este segundo registro no toma el mismo nombre del que fue dado por Mintzberg (registro de correspondencia), y adquiere el nombre de registro individual.

Esto presenta una variación importante frente al trabajo original del profesor Mintzberg, en tanto el empresario de la PYME cuando ejecuta trabajo de tipo individual, en primer lugar, no necesariamente lo hace en su oficina, y en segundo lugar, no siempre lo hace en función de una correspondencia escrita. En varias ocasiones se observó al empresario desempeñando labores diferentes a las que se esperarían de un gerente, pero que en el caso de las PYME del sector textil/manufacturero, las asume como algo normal de su gestión.

La comparación de este registro solo es posible hacerla frente al trabajo de Henry Mintzberg, los trabajos de O'Gorman et al., y el de Kurke y Aldrich no presentan los resultados de este registro sin que otorguen razón alguna; una posible explicación tendría que ver con la variedad de formatos posibles de documentos, así como de las demás categorías, lo cual no facilita la comparación exacta sino parcial del contenido de la categoría.

El cuadro 14 presenta los resultados del análisis de registro individual, posteriormente se definen las categorías y se presentan los cuadros y gráficas comparativas:

Cuadro 14. Análisis del registro individual			
Tiempo de observación: dos semanas			
Categoría	Total	Empresario 1	Empresario 2
Número de actividades de trabajo individual	85	56	29
Formato			
Carta	1,2%		1
Catálogo	4,7%		4
Digital	25,9%	16	6
Documento del negocio	42,4%	19	17
Documento de operación	21,2%	18	
Tarjeta	1,2%		1
Agenda	1,2%	1	
Fax	1,2%	1	
Trabajo individual	1,2%	1	
Atención prestada			
Elaborado	43,5%	29	8
Leído	2,4%	1	1
Revisado	18,8%	16	
Estudiado	32,9%	8	20
Programado	2,4%	2	
Origen			
Empleado - Operario	18,8%	3	13
Empresario	57,6%	41	8
Independiente	1,2%		1
Proveedor	10,6%	2	7
Cliente	5,9%	5	
Tercero	5,9%	5	
Propósito del trabajo individual			
Documento de la operación	78,8%	42	25
Petición por autorización	7,1%	5	1
Trabajo operativo	12,9%	9	2
Petición por estatus	1,2%		1

Fuente: elaboración propia

- Formato: cada actividad de trabajo individual está relacionado con un elemento de trabajo (formato) que puede ser un documento o una actividad individual.

Cuadro 15. Categoría Formato estudio Medellín

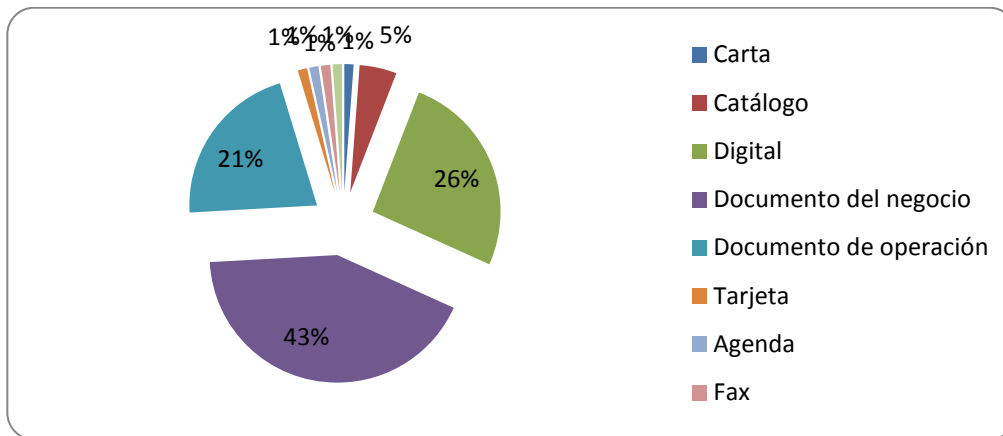
Formato	Total
Carta	1,2%
Catálogo	4,7%
Digital	25,9%
Documento del negocio	42,4%
Documento de operación	21,2%
Tarjeta	1,2%
Agenda	1,2%
Fax	1,2%
Trabajo individual	1,2%

Cuadro 16. Categoría Formato estudio Mintzberg

Formato	Total
Carta	29,0%
Memorando	10,0%
Informe	25,0%
Prensa	16,0%
Copia de carta	9,0%
Copia de memorando	6,0%
Recorte	4,0%
Libro	1,0%

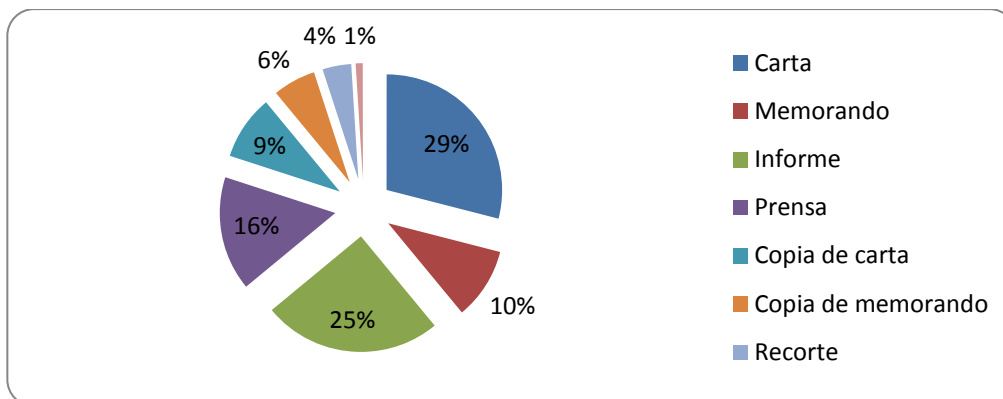
Fuente: Resultados observación estructurada y Mintzberg (1973).

Gráfico 7. Categoría Formato estudio Medellín



Fuente: Resultados observación estructurada.

Gráfico 8. Categoría Formato estudio Mintzberg



Fuente: Resultados Mintzberg (1973).

La diferencia en los contenidos del trabajo individual es notoria. La cual se explica desde la posición misma del administrador, mientras los administradores de Mintzberg están en la parte más alta de la escala jerárquica de grandes organizaciones, los representados en el estudio de Medellín son empresarios de pequeñas empresas manufactureras, es claro que si bien las categorías pueden ser comparadas los contenidos difieren.

Una diferencia clara es que mientras para los administradores de Mintzberg la prensa y documentos seriados como revistas tienen una aparición significativa (16%), para los empresarios del estudio de Medellín ésta sub-categoría se encuentra ausente y priman categorías relacionadas con el manejo administrativo

operativo como la elaboración de facturas para los clientes, elaboración de cuentas de cobro, fijación de precio para informar a los vendedores; este tipo de documentación se encuentra agrupada bajo la sub-categoría “documento del negocio” y las actividades relacionadas con la producción como elaboración de órdenes de producción, programación de producción, instrucciones de trabajo operativo hacen parte de la sub-categoría “documento de la operación”. Es claro que los empresarios de la pequeña empresa manufacturera están en función de las distintas actividades de su empresa y que en ocasiones ellos mismos desempeñan funciones que parecen corresponder más al perfil de un operario de producción o un auxiliar administrativo, que de un alto directivo.

Uno de los elementos más llamativos de los resultados del estudio de Medellín tiene que ver con el porcentaje de participación de los documentos en formato digital, sean estos correos electrónicos o informes y aplicaciones relacionadas con la administración de la organización, así el empresario 2 con frecuencia recurría a una hoja de cálculo para actualizar los costes de producción y con base en este documento fijaba los precios diariamente para los vendedores.

- Origen: se refiere a la procedencia de la actividad de trabajo individual, en Mintzberg esta categoría se denomina “remitente” debido a que registró solo correspondencia que entraba y salía de la oficina del administrador.

Cuadro 17. Categoría Origen estudio Medellín

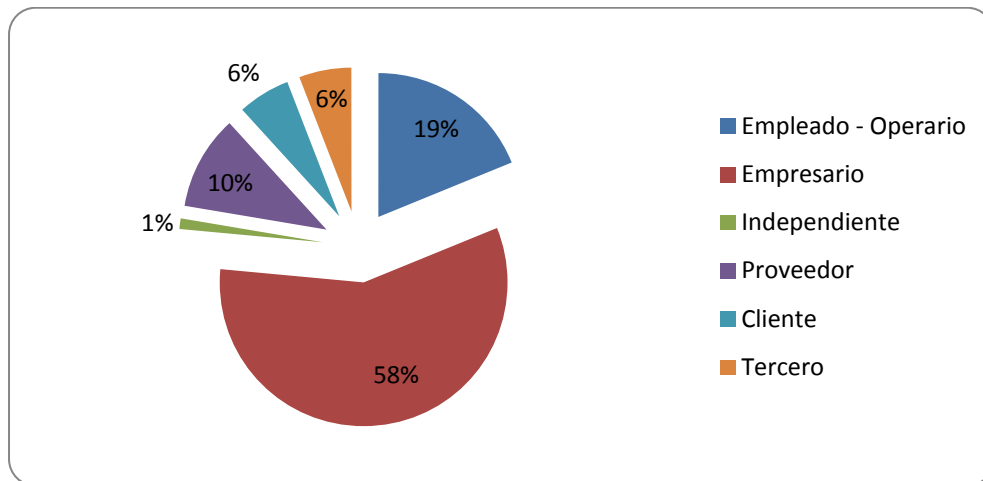
Origen	Total
Empleado - Operario	19%
Empresario	58%
Independiente	1%
Proveedor	11%
Cliente	6%
Tercero	6%

Cuadro 18. Categoría Remitente estudio Mintzberg

Remitente	Total
Empleado - Operario	39%
Director	1%
Par	16%
Organización externa	9%
Cliente	5%
Proveedor o asociado	8%
Independiente	6%
Editorial	11%
Gubernamental	5%

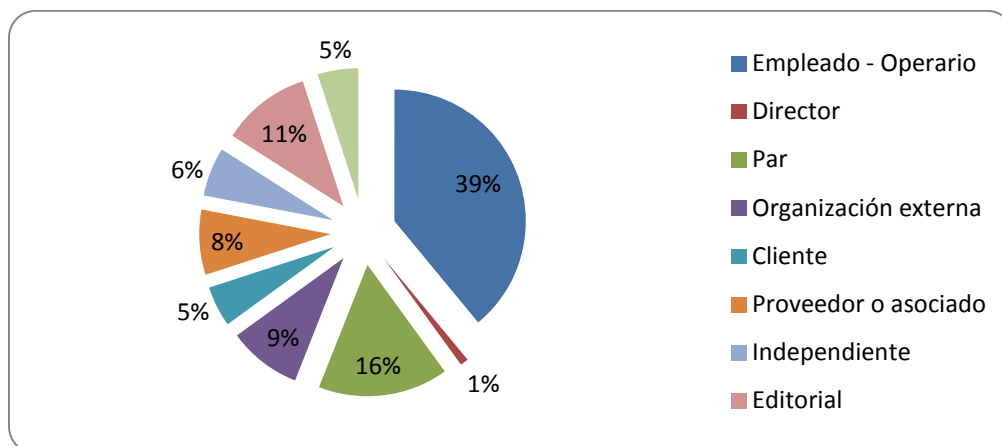
Fuente: Resultados observación estructurada y Mintzberg (1973).

Gráfico 9. Categoría Origen estudio Medellín



Fuente: Resultados observación estructurada.

Gráfico 10. Categoría Remitente estudio Mintzberg



Fuente: Resultados Mintzberg (1973).

Llama la atención el hecho de que el empresario de la pequeña empresa genera él mismo más de la mitad de las actividades de trabajo individual, lo cual no sucede en lo directivos de la gran empresa (Mintzberg) quienes son los receptores de la correspondencia y en respuesta a ella (cuando se le solicita o deciden tomar una acción) transmiten la actividad a otra persona, un auxiliar o secretaria que finalmente ejecuta la tarea.

También es evidente que el origen del trabajo individual en los empresarios de la pequeña empresa tiene pocas fuentes, básicamente empleados –operarios,

clientes y proveedores generan la mayor cantidad de trabajo individual del empresario, en tanto para el directivo de la gran empresa los empleados-operarios, sus pares (Mintzberg los cataloga como directivos de otras organizaciones que no tienen relación directa con la actividad del negocio, como contactos personales o codirectores de comités externos), editoriales (prensa y revistas) y organizaciones externas con quienes se tienen negocios.

- Atención prestada: se refiere a la acción ejercida por parte del empresario sobre la actividad de trabajo individual.

Cuadro 19. Categoría Atención Prestada estudio Medellín

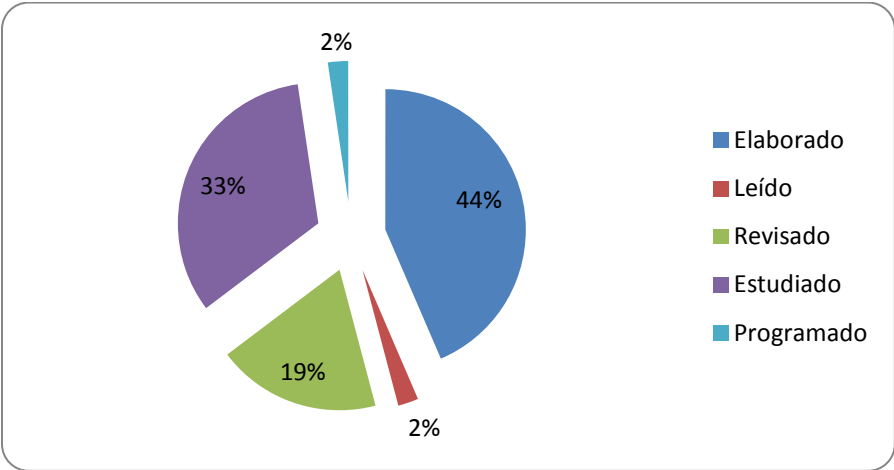
Atención prestada	Total
Elaborado	44%
Leído	2%
Revisado	19%
Estudiado	33%
Programado	2%

Cuadro 20. Categoría Atención Prestada estudio Mintzberg

Atención prestada	Total
Ojeado	31%
Leído	63%
Estudiado	6%

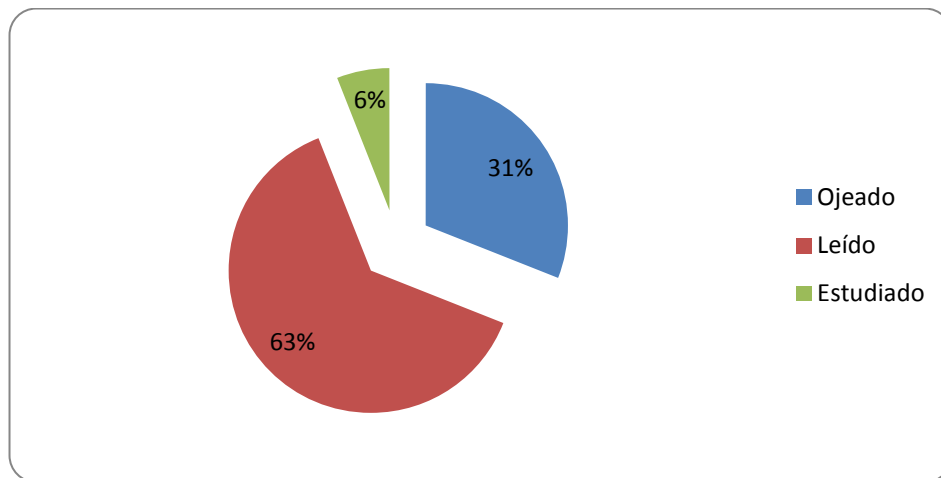
Fuente: Resultados observación estructurada y Mintzberg (1973).

Gráfico 11. Categoría Atención Prestada estudio Medellín



Fuente: Resultados observación estructurada.

Gráfico 12. Categoría Atención Prestada estudio Mintzberg.



Fuente: Resultados observación Mintzberg (1973).

Contrario a la categoría anterior, en donde las fuentes que originaban el trabajo individual eran más en los directivos de gran empresa comparada con los empresarios de la pequeña, en esta categoría es más diversa la atención que prestan los empresarios de la pequeña empresa en comparación con los directivos de la gran empresa.

Para los altos directivos de grandes empresa tan solo tres acciones se tomaban frente a la correspondencia (ojeada, leída o estudiada), en tanto para los empresarios de la pequeña empresa una de cinco acciones se aplicó (elaborado, leído, revisado, programado o estudiado), dado que gran parte del trabajo individual del empresario de la pequeña empresa lo genera él mismo las sub-categorías de “elaborado” y “programado” emergen como propias de la labor administrativa. La primera se aplica cuando se genera un documento o una actividad relacionada con aspectos contables, financieros o de control administrativo, la segunda cuando la actividad implica programar producción, una actividad que, aunque no muy frecuente, los dos empresarios la desempeñaron en algún momento.

- Propósito del trabajo individual: es la razón de ser de la actividad. Se determinaron cuatro propósitos:

- Documento de la operación: toda actividad individual del empresario que involucraba un documento relacionado con lo comercial, administrativo u operacional, se registró en esta categoría.
- Petición por autorización: solicitudes que necesitan la aprobación de una acción por parte del empresario.
- Trabajo operativo: las actividades que implicaba algún tipo de procedimiento no especializado, como archivar documentos, etiquetar precios en la producción.
- Petición por estatus: solicitudes no significativas que se le hacen al empresario debido a su estatus. Durante la semana de observación solo uno de los empresarios recibió una carta de invitación para asistir a un desfile de modas.

Cuadro 21. Categoría Propósito estudio Medellín

Propósito del trabajo individual	Total
Documento de la operación	79%
Petición por autorización	7%
Trabajo operativo	13%
Petición por estatus	1%

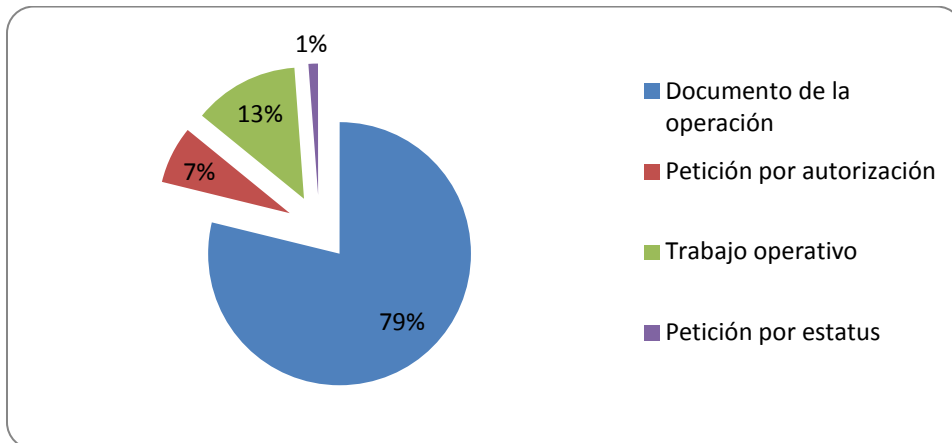
Fuente: Resultados observación estructurada.

Cuadro 22. Categoría Propósito estudio Mintzberg

Propósito del trabajo individual	Total
Reconocimientos	5%
Petición por autorización	12%
Solicitudes	5%
Petición por estatus	5%
Información de referencia	14%
Informe general	8%
Prensa periódica	15%
Eventos	8%
Informes sobre la operación	18%
Consejos sobre situaciones	6%
Problemas y presiones	2%
Ideas	2%

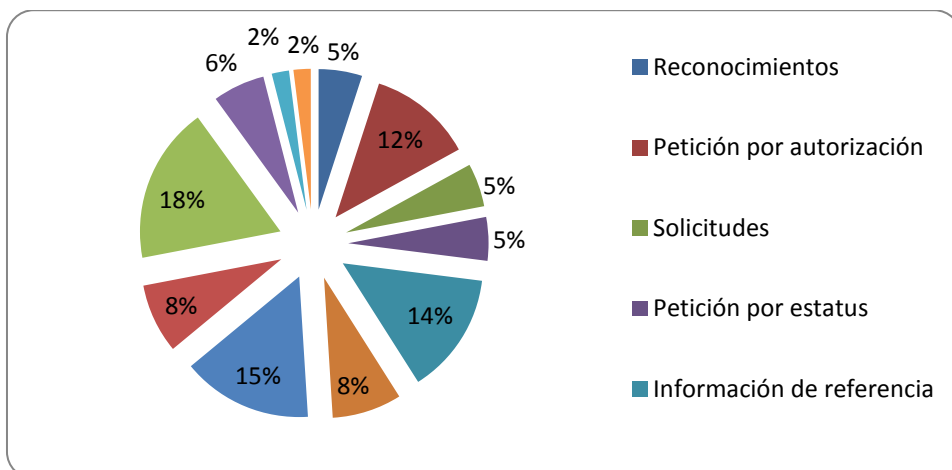
Fuente: Resultados Mintzberg (1973).

Gráfico 13. Categoría Propósito estudio Medellín



Fuente: Resultados observación estructurada.

Gráfico 14. Categoría Propósito estudio Mintzberg



Fuente: Resultados Mintzberg (1973).

Debido a que el empresario de la pequeña empresa genera gran parte de su trabajo individual, y de igual manera los formatos que prevalecen son los documentos del negocio y de la operación, es de esperarse que en la categoría “propósito” sea la generación de documentos para el negocio la que sobresalga con una participación de casi el 80% de las actividades de trabajo individual. En comparación, los altos directivos de grandes empresas estudiados por Mintzberg, presentan una composición más variada y homogénea de propósitos para el registro de correspondencia, las sub-categorías dominantes son los informes

sobre la operación con un 18% lo cual tiene la misma lógica de los empresarios de la pequeña empresa, sin embargo las que le siguen son: prensa periódica con un 15%; información de referencia con 14% la cual no es de uso directo en las actividades del negocio como hojas de vida, informes anuales de otras empresas, informes de reuniones; y un 12% lo componen las peticiones por estatus.

Lo anterior permite inferir que el trabajo individual en el caso de los empresarios de pequeña empresa está más directamente relacionado con las actividades propias del negocio en tanto lo registrado por Mintzberg en los directivos de grandes empresas es mucho más disperso y con sub-categorías que no tienen relación directa con la administración de la organización. Puede ser ésta la razón por la cual en los demás estudios este registro y sus componentes no se presentan, ahora bien, que para el empresario de la PYME este registro requiere ser modificado y no solo presentar la documentación o correspondencia sino toda actividad de trabajo individual que desempeñe el empresario, esto forma parte de su trabajo administrativo y sea cual sea dicha actividad no puede ignorarse por elemental o trivial que ésta pueda parecer a los ojos del observador.

Resultados del registro de contacto.

Este registro en particular agrupa la mayor parte de las actividades del administrador, tanto en la pequeña como en la gran empresa. Precisamente las categorías, sub-categorías y actividades consignadas dan cuenta de la administración como una acción comunicativa, de palabra y asociativa.

La composición de este registro se hace a través de seis grandes categorías, las cuales se descomponen a su vez en sub-categorías como se aprecia en el cuadro 24; el análisis comparativo se hace frente a los trabajos de Mintzberg y el de los profesores Kurke y Aldrich, el estudio de O'Gorman et al., no presenta el detalle de las categorías como lo hacen los estudios mencionados y por eso no es posible incluirlo en la comparación.

- Categoría Medio: se refiere al formato en el cual se presenta la actividad de contacto, se incluyen aquí las siguientes sub-categorías:
 - Llamadas telefónicas.
 - Llamadas telefónicas vía móvil.
 - Reuniones programadas.
 - Reuniones no programadas.
 - Visitas a la planta.
 - Reunión informal (se refiere a aquellas que no fueron determinadas por una agenda y que no tenían como propósito tratar temas relacionados con el trabajo del empresario o su organización).

- Categoría Tamaño: se refiere al número de personas participantes en cada actividad de contacto.

- Participantes: personas con las cuales se tiene el contacto. Se clasificaron en las sub-categorías:
 - Cliente.
 - Empleado – operario.
 - Proveedor.
 - Comité de administración: uno de los empresarios es socio de otra empresa pequeña y con frecuencia asistía a reunión de verificación de la gestión.
 - Empresario: solo para el caso del empresario 1 en donde los tres socios ejercían labores de tipo administrativo por lo tanto cuando se reunían era necesario clasificar a los participantes con la misma denominación de empresario.
 - Tercero: la persona sin vínculos comerciales con la organización o intermediario de un cliente o proveedor, por ejemplo un mensajero).

- Categoría Iniciación: se refiere a la parte que comienza la actividad contacto. Cuando ésta se ha programado previamente se clasifica como Agenda, si la actividad la comienza una persona diferente al empresario se clasifica como “parte opuesta”.

- Categoría Lugar: se refiere al sitio en el cual se desarrolla la actividad de contacto.
- Categoría Propósito: la razón de ser de la actividad de contacto. Cada actividad de contacto se categorizó y codificó de acuerdo con el propósito inherente a ella. Cuando el propósito no era evidente o claro, como en las llamadas telefónicas, se le preguntaba al empresario por éste.

Se determinaron veinticinco propósitos en los seis grupos siguientes:

- Información: incluye las categorías de entrega de información, programación de agenda, recibir información, solicitud de información y elaboración de documento de la operación.
- Proceso de toma de decisiones: incluye las categorías de negociación, estratégico, planificación, reflexión, visita a clientes y trabajo en comités externos.
- Solicitud: incluye las categorías petición por acción, reclamo en producción, solicitud de recursos y materia prima, petición por el estatus del empresario, solicitud de productos.
- Trabajo operativo: incluye las categorías de búsqueda de insumos, entrega de productos, recepción de productos, trabajo operativo no relacionado con la administración (como realizar parte del aseo de la oficina), transacción.
- Control: incluye las categorías de supervisión, revisión y verificación del desempeño.
- Secundarios: incluye la categoría de contacto personal-anecdótico.

Cuadro 23. Análisis del registro de contacto			
Tiempo de observación: dos semanas			
Categoría	Total	Empresario 1	Empresario 2
Tiempo total de contacto verbal (horas)	48,06	20,98	27,08
Número total de actividades de contacto	395	239	156
Medio: Porcentaje de contactos / porcentaje de tiempo			
Llamadas telefónicas	29% / 10%	41% / 19%	12% / 2%
Llamadas telefónicas vía móvil	14% / 3%	10% / 3%	21% / 3%
Reuniones programadas	10% / 37%	4% / 48%	21% / 29%
Reuniones no programadas	37% / 37%	36% / 23%	37% / 48%
Visitas a la planta	8% / 13%	8% / 6%	9% / 18%
Reunión informal *	2% / 1%	2% / 1%	-
Tamaño de: Reuniones programadas/Reuniones no programadas/Visitas a la planta/Informal			
Porcentaje con 2 personas	83%/92,7%/ - /40%	22%/91%/ - /40%	100%/93%/ - / -
Porcentaje con 3 personas	15%/6,9%/ - /40%	67%/8%/ - /40%	- / 5%/ - / -
Porcentaje con 4 personas	2%/0,7%/100%/ 20%	11%/1%/ - /20%	- / - / - / -
Porcentaje con más de 4 personas **	- / 0,7 / - / -	- / - /100%/ -	- / 2%/100%/ -
Participantes: Porcentaje de contactos/porcentaje de tiempo			
Ciente	22%/36%	34%/66%	3%/12%
Comité de administración	0,5%/6%	- / -	1%/10%
Empleado - Operario	36%/38%	14%/6%	71%/64%
Proveedor	20%/10%	19%/9%	21%/11%
Empresario ***	15%/6%	25%/14%	- / -
Tercero	6%/4%	8%/5%	4%/3%
Proveedor - Tercero	0,3%/0,1%	- / 0,3%	- / -
Iniciación: Porcentaje total de contactos			
Agenda	0,8%	0,4%	1%
Empresario	58,5%	61,5%	54%
Parte Opuesta	40,8%	38,1%	44,9%
Lugar: Porcentaje de contactos/porcentaje de tiempo			
Oficina del empresario	84%/56%	87%/49%	80%/61%
Oficina de cliente	2%/18%	3%/42%	- / -
Oficina de proveedor	0,8%/0,2%	1%/0,5%	- / -
Planta de producción	10%/16%	8%/8%	14%/23%
Fuera de la organización	3%/9%	- / -	6%/16%
Propósito de contacto: Porcentaje de contacto/porcentaje de tiempo			
Entrega de información	12%/4%	15%/7%	8%/2%
Programación de agenda	0,5%/0,1	0,8%/0,2%	- / -
Recibir información	5%/2%	3%/2%	8%/2%
Solicitud de información	28%/9%	32%/15%	22%/5%
Elaboración de documento de la operación	0,3%/0,6	- / -	0,6%/1%
Total de propósitos de información	46%/16%	50,8%/24,2%	38%/10%
Estratégico	1%/7%	0,4%/0,2%	3%/12%
Negociación	4%/11%	3%/2%	6%/18%
Planeación	1%/0,5%	0,8%/0,6%	1%/0,4%
Reflexión	0,3%/0,2%	0,4%/0,4%	- / -
Visitar clientes	2%/21%	4%/48%	- / -
Trabajo en comités externos	1%/6%	- / -	1%/14%
Total de propósitos de proceso de toma de decisiones	10%/45%	8,4%/50,5%	12%/41%
Petición por acción	6%/3%	8%/3%	3%/3%
Reclamo en producción	0,5%/0,1%	0,8%/0,2%	- / -
Solicitud de insumos	3%/1%	3%/2%	3%/0,2%
Petición por el estatus del empresario	3%/2%	- / -	8%/3%
Solicitud de productos	0,3%/0,1%	- / -	1%/0,2
Total de propósitos de solicitud	12%/6%	11,8%/5,2%	14%/7%
Búsqueda de insumos	0,3%/0,1%	0,4%/0,2%	- / -
Entrega de productos	3%/1%	5%/2%	- / -
Recepción de productos	1%/0,6%	2%/1%	- / -
Trabajo operativo (no relacionado con la administración)	2%/8%	2%/4%	2,6%/11,2%
Transacción	1%/0,6%	2%/1%	- / -
Total de propósitos de trabajo operativo	8%/10%	11,7%/9,2%	2,6%/11,2%
Supervisión	4%/5%	3%/2%	6%/7%
Revisión	9%/7%	11%/8%	6%/7%
Verificación de desempeño	7%/10%	- / -	19%/17%
Total de propósitos de control	21%/21%	14%/10%	31%/30%
Personal - anecdótica	4%/1%	4%/2%	3%/1%
Total de propósitos secundarios	4%/1%	4%/2%	3%/1%

* Este tipo de reuniones solo se presentaron en el Empresario 1 debido a que al ser tres socios trabajando en el mismo espacio en oportunidades se presentaban este tipo reuniones en donde eran tratados temas no relacionados con la empresa o la labor administrativa

** Todas las visitas a la planta de producción involucraban más de cuatro operarios, en la mayoría de las ocasiones una visita a la planta involucraba actividades de supervisión y trabajo no operativo con la totalidad de los operarios de la planta.

*** La categoría empresario dentro de la clasificación de participantes solo se presenta para el empresario 1, la razón tiene que ver con el hecho de que son tres socios, es decir tres empresarios trabajando en la misma empresa con funciones administrativas divididas.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 24. Análisis comparativo del registro de contacto.

Medellín		Mintzberg		Kurke y Aldrich	
% Contacto	% Tiempo	% Contacto	% Tiempo	% Contacto	% Tiempo
29%	10%	36%	8%	44%	11%
14%	13%				
10%	37%	29%	76%	17%	68%
37%	27%	13%	13%	33%	16%
8%	13%	8%	3%	6%	4%
Reuniones programadas	Reuniones no programadas	Reuniones programadas	Reuniones no programadas	Reuniones programadas	Reuniones no programadas
83%	92,7%	40%	44%	43%	94%
15%	6,9%	40%	14%	13%	5%
2%	0,7%	20%	3%	6%	1%
100%	100%	20%	1%	38%	1%
0,7%	0,7%	34%	1%	38%	4%
22%	36,0%	2%	3%	6%	7%
0,5%	6%				
36%	38%	64%	48%	50%	
20%	10%	9%	17%	5%	6%
15%	6%				
6%	4%	9%	8%	9%	7%
0,3%	0,1%				
6%		6%		18%	
5%		5%	7%	2%	9%
3%		3%	11%	6%	4%
0,8%	7%	7%		16,6%	
58,5%	32%	32%		36,4%	
40,8%	57%	57%		46,3%	
5%		5%		16,6%	
84%	56%	75%	39%	77%	42%
10%	16%	10%	8%	6%	4%
3%	9%	3%	1%	8%	7%
2%	18%	8%	36%	7%	34%
0,8%	0,2%			2%	14%
46%	16%	36%	40%		
10%	45%	7%	21%	4%	15%
12%	6%	34%	18%	45%	16%
8%	10%				
21%	21%	23%	21%	11%	6%
4%	1%				

El análisis comparativo del registro de contacto permite evidenciar aspectos convergentes como divergentes con los estudios de Mintzberg y Kurke y Aldrich. Vale recordar que Mintzberg estudia altos directivos de empresas: una mediana y las demás grandes, por su parte Kurke y Aldrich estudiaron directivos de empresas grandes, aunque estas personas no estaban en la parte más alta de la organización como en el caso de Mintzberg.

En cuanto al medio que más sobresale de las actividades de contacto son las llamadas telefónicas tanto en la gran empresa representando un 36% del total de los contactos en Mintzberg y un 44% en Kurke y Aldrich; como para el estudio de Medellín los empresarios de pequeña empresa registran un 29% del total de contactos en llamadas telefónicas desde teléfonos fijos y una categoría que no había sido registrada en ningún estudio hasta ahora es el uso del teléfono móvil el cual registra un 14% del total de los contactos. Sin embargo no son estos los medios en los cuales los administradores invierten la mayor parte de su tiempo. Para los administradores de la gran empresa, las reuniones programadas se llevan la mayor parte del tiempo, en el estudio de Mintzberg con un 76% y en Kurke y Aldrich con un 68%, en tanto para los empresarios de la pequeña empresa invierten el mismo porcentaje de tiempo en las reuniones programadas y las no programadas con un 37% cada una.

Prevalecen las reuniones de dos personas en los tres estudios con participaciones muy altas en aquellas reuniones no programadas: 92,7% Empresarios de Pequeña Empresa, 92% estudio de Mintzberg y 94% en el estudio de Kurke y Aldrich. Se destaca que en las visitas a la planta o los recorridos fuera de la oficina del estudio de Medellín, el 100% del tamaño de los contactos lo realizó el empresario con tres empleados-operarios, en tanto en los estudios de Mintzberg y, Kurke y Aldrich el predominio del tamaño de las actividades de contacto en planta fueron de dos personas con un 77% en el caso de Mintzberg y un 67% en el de Kurke y Aldrich.

Los empleados-operarios son el grupo de participantes con quienes los administradores de los tres estudios tienen la mayoría de contactos y también con quienes invierten la mayor parte del tiempo (en el estudio de Medellín 36% de contactos y 38% de tiempo; en Mintzberg 64% y 48% respectivamente y en Kurke y Aldrich 64% y 50% respectivamente); sin embargo difieren en el grupo de participantes que le sigue, en el estudio de Medellín es el cliente con una participación del 22% de los contactos con un 36% del tiempo, para los administradores de Mintzberg, los proveedores y las personas que no tienen relación directa con las actividades del negocio (terceros) representan un 9%

(cada uno) del total de los contactos aunque para Kurke y Aldrich el grupo de personas que le sigue a los empleados-operarios son los terceros con un 9%.

Lo que demuestra la categoría “participantes” es la diferencia que presentan los empresarios de la pequeña empresa en comparación con los administradores de la gran empresa. Si bien coinciden en el tipo de participantes con quienes privilegian las actividades de contacto (empleados-operarios) no así la cantidad ni el tiempo invertido, que en el caso del empresario de la pequeña empresa está por debajo del 40% en ambos (cantidad y tiempo) y en los directivos de la gran empresa supera el 60% en cuanto al número de dichas actividades y cerca del 50% del tiempo es invertido con este grupo de participantes.

Las razones que dan sentido a este resultado es la distancia que existe entre la alta dirección de una gran empresa y clientes, empleados-operarios o proveedores regulares, es decir que, la distancia entre grupos de interés como clientes y proveedores es menor en las actividades de contacto del empresario de la pequeña empresa, en contraste con los directivos de la gran empresa quienes pueden prescindir de estas relaciones lo más que pueden a través del desempeño de sus empleados, así como lo demuestran dos categorías adicionales que aparecen en los estudios de Mintzberg, y Kurke y Aldrich pero que no aplican para la presente tesis, estas son: “Director” y Co-director”.

Los empresarios de la pequeña empresa son quienes inician la mayoría de sus actividades de contacto con un 58,5% del total, mientras para los directivos de la gran empresa es la parte opuesta la que inicia la mayoría de sus actividades de contacto con un 57% en Mintzberg y 46,3% en Kurke y Aldrich.

En relación con el lugar donde se realizan las actividades de contacto, sigue siendo la oficina del administrador la que prevalece tanto para los empresarios de la pequeña empresa como para los directivos de la gran empresa. Así lo demuestra el 84% de los contactos y el 56% del tiempo destinado a ellos en la pequeña empresa, para los directivos de la gran empresa la participación es del 75% de las actividades de contacto en Mintzberg y el 77% en Kurke y Aldrich y en

cuanto al tiempo invertido de las actividades de contacto en la oficina del administrador en Mintzberg corresponde al 39% y en Kurke y Aldrich el 42%.

Por su posición social como directivos de grandes empresas, en Mintzberg y Kurke y Aldrich, el lugar que le sigue a la oficina del administrador donde se realizan las actividades de contacto son las oficinas de los empleados, aunque no permanecen allí mucho tiempo, como sí sucede en los salones de reuniones o conferencias donde los directivos de Kurke y Aldrich invierten un 38% de su tiempo, en Mintzberg es el 14%, y fuera de la organización, donde los porcentajes se invierten (Mintzberg 38% y Kurke y Aldrich 14%). En los empresarios de la pequeña empresa las sub-categorías “oficina del empleado” y “salón de reuniones o conferencias” se encuentra ausente, mientras el tiempo que pasa por fuera de la organización representa tan solo un 9%.

Los propósitos o razones que esgrimen los administradores para establecer las actividades de contacto con diferentes participantes se elevan como elemento articulador y el vehículo que determina el trabajo administrativo. Ya se había presentado desde el registro cronológico que las actividades de contacto aglutinaban la mayor parte de tareas y tiempo del trabajo del administrador y por eso el análisis de los propósitos se considera parte fundamental de la presente tesis en configurar el trabajo administrativo de los empresarios de las PYME.

Los tres estudios (Medellín, Mintzberg y, Kurke y Aldrich) establecen una gran cantidad de actividades de contacto con propósitos informativos (46%, 36% y 40%, respectivamente). Aquí se manifiestan propósitos como entregar y recibir información, solicitar información y en el caso particular de la presente tesis los empresarios en algunas oportunidades buscaron establecer alguna actividad de contacto para elaborar documentos de la operación del negocio como facturas, listados de precios, cotizaciones para clientes. Sin embargo en el estudio de Medellín, el tiempo invertido en estas actividades (16%) no es tan significativo como en los estudios de Mintzberg (40%) y, Kurke y Aldrich (63%).

Las razones que explican esta diferencia están determinadas desde la posición jerárquica que ocupan los administradores de la gran empresa y los de la pequeña.

En la gran empresa los administradores parecen requerir de más tiempo y actividades de contacto con fines de entrega y recepción de información, esto se manifiesta en órdenes con empleados, en recibir información para ser procesada y diseminada al interior de la organización y en establecer reuniones para revisar informes o asuntos relacionados con el negocio.

No significa que en la pequeña empresa estas actividades no se hagan, sino que el tiempo invertido en ellas es menor debido a que el empresario requiere distribuir su tiempo en las demás actividades de contacto que le demandan o en donde él decide dedicar una atención similar.

El grupo de sub-categorías definido como “toma de decisiones” presenta resultados interesantes. Pareciera que la razón de ser de los administradores en cualquier tipo de organización y en cualquier contexto es tomar decisiones, no obstante la evidencia señala que los empresarios de la PYME invierten más tiempo en esta actividad que en los estudios comparados.

En los trabajos de Mintzberg y, Kurke y Aldrich, las actividades de contacto, tanto en cantidad como en tiempo invertido, con propósito de toma de decisiones tuvieron una participación baja en relación con el resto de propósitos (7% - 21% cantidad y tiempo en Mintzberg y 4% - 15% en Kurke y Aldrich respectivamente), en el caso de la presente tesis la cantidad de actividades de contacto establecidas con este propósito también se presenta baja con un 10% del total, pero en cuando al tiempo invertido en ellas representa la mayor parte con un 45%, las razones tienen que ver en que el empresario de la pequeña empresa se involucra más en actividades de negociación con clientes y proveedores que los administradores de la gran empresa quienes no invierten mucho tiempo ni tienen un gran número de actividades de negociación.

Contrario al grupo de sub-categorías anterior, el siguiente denominado “solicitud” (aquí se incluyen las peticiones y solicitudes debido al estatus que ostenta el administrador, petición por una acción a tomar por parte del administrador y en la presente tesis se incluyeron los reclamos en producción, la solicitud de insumos y la solicitud de productos) presenta una menor participación en cantidad y tiempo de actividades de contacto en la presente tesis (12% y 6% respectivamente) en contraste con los estudios de Mintzberg (34% y 18%) y Kurke y Aldrich (45% y 16%). Es evidente que el poder representado en la figura del administrador en la gran empresa lo lleva a establecer o participar de actividades de contacto donde su presencia es requerida o se le demandan acciones que, viniendo de él serán acatadas con mayor celeridad.

El empresario de la pequeña empresa al estar próximo en distancia jerárquica a los empleados, clientes y proveedores, no reviste mayores actividades donde su presencia sea requerida debido al estatus que ostenta y se reciben pocas solicitudes pidiendo que participe en alguna situación, la razón está en que él resuelve muchas de las situaciones directamente con los grupos de interés (empleados, clientes y proveedores).

El grupo de sub-categorías denominado “secundario” incluye actividades que no son determinantes en la administración de la organización pero que forman parte de las actividades del administrador. Aquí se incluyen las sub-categorías: organización del trabajo, programación de agendas, ceremonias y trabajos externos; las anteriores para los estudios de Mintzberg y, Kurke y Aldrich, sin embargo la única actividad secundaria presentada en esta tesis tuvo como propósito asuntos anecdóticos y personales compartidos con empleados, clientes o proveedores que visitaban a los empresarios, no con el fin de cerrar algún negocio o hacer algún reclamo, sino de saludar y conversar en un espacio de asuntos no relacionados con las actividades comerciales. Para el caso de Medellín la cantidad de actividades de contacto con este propósito representó tan solo un 4% y el tiempo invertido un 1%.

En el caso del presente estudio emergieron actividades de contacto que no tienen equivalente en los trabajos de Mintzberg y, Kurke y Aldrich, y estas fueron las sub-categorías denominadas “trabajo operativo” y “control”. En la primera se registraron las actividades de contacto con empleados en la cual los empresarios se involucraban principalmente en lo que ellos hacían, como extender y cortar tela, verificar la existencia de materiales, entregar productos o producción a los clientes, pagar cuentas de cobro a mensajeros de otras empresas; estas actividades representaron el 8% del total de contactos y los empresarios invirtieron el 10% del tiempo en ello.

En la segunda sub-categoría emergente, denominada “control”, las actividades se caracterizaban por la necesidad del empresario de vigilar, supervisar y revisar, no tanto indicadores administrativos o de producción, sino el comportamiento y el desempeño de sus empleados, y lo hacen con ellos directamente a través de instrucciones y reprimendas, este tipo de actividades de contacto representa un 21% tanto del total de actividades como del tiempo que invierte en ellas.

Precisamente el involucrarse en labores operativas lleva al empresario de la pequeña empresa a vigilar y supervisar el trabajo de sus empleados-operarios, a proteger su patrimonio. Otra razón es que el empresario conoce bien los asuntos de la producción de su producto y por eso se invierte de empleado-operario y por fragmentos del día, cuando puede disponer de ellos, trabaja igual con los demás.

Esta relación lo lleva continuamente a supervisar la forma en que los demás hacen su trabajo. Un comportamiento recurrente en el empresario 2 es la verificación con cada vendedor de su labor del día anterior y las expectativas del trabajo del día presente. Esto le genera una necesidad de saber qué ha hecho o hará cada uno durante la jornada de trabajo, pero también conlleva a que el vendedor tenga que esperar su respectivo turno diariamente para rendirle informe al empresario.

Desde los resultados presentados en el análisis del método cualitativo/inductivo, se entrevistó que el contenido del trabajo administrativo confirma las características

presentadas por el profesor Henry Mintzberg⁴¹², así como las de las investigaciones proporcionadas por los profesores Kurke y Aldrich⁴¹³, y por O’Gorman, Buerke y Murray⁴¹⁴, de ser un trabajo administrativo definido por lo no planeado, informal, frenético y fragmentado de las actividades; además los empresarios prefieren información liviana y en vivo, y tienden a rechazar información dura presentada en informes y rara vez usan herramientas administrativas reconocidas.

Si bien estas características aseguran una homogenización de la naturaleza del trabajo administrativo, en diferentes tipos de empresa y contextos, el cuestionamiento se ubica en función de comprender qué es lo que hace que una empresa sea más efectiva y productiva que otra.

Necesariamente la respuesta tiene que orientarse hacia la persona que ejerce ese trabajo administrativo y con quienes lo ejerce. Así entonces, es posible explicar los resultados desde un marco de referencia que satisface mejor la respuesta al problema de investigación, y este es el proveniente de la tradición sociológica estructuralista, en especial la obra del sociólogo francés Pierre Bourdieu.

Esta dimensión sociológica es necesaria abordarla toda vez que en términos generales, desde los resultados del estudio cualitativo/inductivo, no se identificó un elemento, acción, comportamiento o actividad extraordinaria desde la cual afirmar, o por lo menos identificar, que allí se materializa un aprendizaje que pueda denominarse significativo o de orden superior. Sin embargo, aunque el empresario no haga pausas para reflexionar sobre su acción y de esta forma modificar su desempeño; el hecho de que haya sobrevivido por años compitiendo en un mercado como el definido en el sector textil/confecciones de la ciudad de Medellín, Colombia, hace que necesariamente se piense en una construcción de conocimiento útil que ha beneficiado y nutrido su quehacer y que sería simplista adjudicárselo a la experiencia sin mayor argumento de fondo.

412 MINTZBERG, H. (1973). Op.Cit.

413 KURKE, L. y ALDRICH, H.E. (1983). Op.Cit.

414 O’GORMAN, C., BUERKE, S. y MURRAY, J.A. (2005). Op. Cit.

¿Dónde radica entonces ese aprendizaje? El profesor Bourdieu desarrolla su obra intelectual fundamentalmente en tres conceptos claves⁴¹⁵: *Habitus*, Campo Social y Capital Simbólico. Estos conceptos están presentes en las relaciones que todas las personas tienen en una sociedad en particular y se manifiestan con mayor claridad cuando participan de diferentes espacios sociales desempeñando diferentes papeles (como puede ser el papel del hijo, los padres, hermanos en una familia; el papel del profesor y el alumno en una universidad privada y en una pública; el papel del empleado y del empresario en su relación laboral).

Para comprender mejor el argumento que en adelante servirá para explicar los resultados en conjunto de los estudios cualitativo/inductivo se definirán los conceptos provenientes de la obra intelectual de Pierre Bourdieu:

El *Habitus*: son principios generadores y unificadores que traducen las características intrínsecas y relacionales de una posición en un estilo de vida unitario, es decir un conjunto unitario de elección de personas, de bienes y de prácticas. Tales prácticas son distintivas (como puede ser lo que come un obrero, cómo lo come, el deporte que practica y su manera de practicarlo), también son esquemas clasificatorios, principios de clasificación, principios de visión y de división, aficiones, diferentes⁴¹⁶. Según el profesor Gustavo Téllez Iregui, el *habitus* se entiende como el producto histórico, históricamente incorporado, éste asegura la presencia activa de experiencias y prácticas mejor que todas las reglas formales explícitas, es decir garantiza la conformidad y continuidad de las prácticas a través del tiempo. Por ello las personas no necesitan ponerse de acuerdo o pensar permanentemente para mantener la continuidad de las organizaciones sociales⁴¹⁷.

El campo social, definido como el lugar, el espacio en el cual las diferentes formas de capital (en las sociedades occidentales las más eficientes son el capital económico y el cultural⁴¹⁸) son distribuidas. Para Bourdieu “todas las sociedades se presentan como espacios sociales, es decir, como estructuras de

415 TÉLLEZ IREGUI, G. (2002). Pierre Bourdieu: Conceptos básicos y construcción socioeducativa. Bogotá D.F.: Universidad Pedagógica Nacional.

416 BOURDIEU, P. (1997). Razones Prácticas: sobre la teoría de la acción. Barcelona: Anagrama.

417 TÉLLEZ IREGUI, G. (2002). Op.Cit. p. 59.

418 BOURDIEU, P. (2008). Capital Cultural, Escuela y Capital Social. México D.F.: Siglo XXI Editores.

diferenciación” cuyo principio de diferenciación (establecimiento de clases) implica la estructura de la distribución de las formas de poder o de las clases de capital en el campo social en cuestión, esto es importante pues el campo social varía según los momentos y el lugar⁴¹⁹.

El campo es la conjugación de las relaciones y son estas las que lo determinan, allí se institucionalizan las oposiciones que definen las clases sociales, no solo las definidas a partir de la distribución del capital económico sino todo los elementos que en términos sociales representan opuestos: rico/pobre; objetivo/subjetivo; educado/ignorante; empleado/dirigente⁴²⁰. Estas relaciones son necesarias para que el campo exista y también la sociedad, en otras palabras, la pretensión de igualdad no es posible, la diferencia es necesaria y en esa lucha por la diferencia emerge la distinción de los participantes. Así entonces surgen unas reglas de juego en esa interacción en donde los grupos o clases se configuran en función de la proximidad y de la homogeneidad de sus características y se diferencian de otros grupos o clases en función de la distancia que presenten estas características. Mientras más próximas sean esas características que distinguen los grupos, mayor será la presión y barrera de entrada para un nuevo integrante.

Por último, la obra de Bourdieu se complementa con el concepto del **capital simbólico**, este equivale al conjunto de capitales económico, cultural y social⁴²¹ que una persona posee y que le permite estructurar sus *habitus* y participar en los campos sociales donde interviene y tranzar esos bienes que conforman el capital simbólico. Para Bourdieu, los distintos tipos de capital son valorados de acuerdo con las creencias y percepciones que tienen de las personas y que las categorizan y ordenan en una jerarquía de acuerdo a la posesión que cada quien tenga de los diferentes tipos de capital⁴²², así en ciertos campos sociales por ejemplo de académicos de universidades públicas, el capital más valorado será el cultural y el menos el económico, mientras que en campos sociales de empresarios de industrias medianas, el capital que más se valora sea el económico.

419 BOURDIEU, P. (1997). Razones Prácticas: sobre la teoría de la acción. Barcelona: Anagrama.

420 BOURDIEU, P. (2007). El Sentido Práctico. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

421 TÉLLEZ IREGUI, G. (2002). Op.Cit. p. 75.

422 BOURDIEU, P. (1997). Op.Cit. p. 108

Como es de suponer el capital económico está conformado por los bienes de esta naturaleza donde predomina el dinero como equivalente universal de todas las mercancías. El capital cultural se conforma de una parte objetivada, representada por la posesión que se tenga de bienes culturales (pinturas, esculturas, libros, instrumentos, uso de tecnología) que se usan y consumen; y de una parte institucionalizada, representada por la legítima posesión de títulos académicos que garantizan a su portador la incorporación de destrezas, conocimientos y competencias. El capital social, por su parte, se compone de los recursos y posibilidades presentes y futuras de la pertenencia y por lo tanto posesión, de una red de relaciones sociales, que se representan en la afiliación a distintos grupos (partidos políticos, fundaciones, organizaciones, iglesias, entre otros), los bienes que se intercambian (o se tranzan) están enmarcados en bajo la forma de favores o servicios. Estas redes facilitan la circulación de bienes específicos, que de otra forma, tardaría más o sería difícil conseguirlos⁴²³.

El capital simbólico constituye la incorporación del poder y la autoridad; quién más capital simbólico posea mayor poder ejerce y por lo tanto jerárquicamente en su grupo y espacio social será legitimado como autoridad en su campo por los demás que participan en él⁴²⁴. El capital simbólico y el capital económico están inextricablemente mezclados⁴²⁵, es decir, la demostración de poder a través de posesiones se establece desde el capital económico que se tenga para adquirirlas.

Este marco de conceptos permite establecer un modelo de análisis del trabajo administrativo del empresario de las PYME manufactureras del sector textil y confecciones en el cual se integren los resultados de los estudios cualitativo y cuantitativo. De esta forma la conceptualización se realiza a partir del uso de la figura del *verbatim*⁴²⁶ o unidades de registro, la cual se ha utilizado para el análisis de discursos especialmente en el enfoque cualitativo de la investigación. Neil y Simon argumentan que “sólo la completa complejidad de un comportamiento

423 TÉLLEZ IREGUI, G. (2002). Op.Cit. p. 77.

424 BOURDIEU, P. (1997). Op.Cit.

425 BOURDIEU, P. (2007). Op.Cit. p. 190.

426 *Verbatim* del latín *verbum* significa palabra. El *verbatim* se utiliza para expresar exactamente las mismas palabras como fueron usadas originalmente. Véase OXFORD ENGLISH DICTIONARY, (2008).

verbal, como la capturada en un *verbatim* transcrito, puede hacer justicia a la complejidad de la representación de un conocimiento⁴²⁷. Tales *verbatim* se encuentran en la codificación de categorías presentadas en el gráfico 3 de esta tesis (ver apartado 7.1.) y corresponderá a un código alfanumérico conformado de tres caracteres, el primero conformado por el nombre del código dado en el procesamiento de la información por medio del programa informático para análisis de la investigación cualitativa Atlas.ti. versión 5.2.; el segundo carácter adquiere un valor de 1 o 2 dependiendo del empresario estudiado y el tercero referente al renglón de la entrevista en el cual se encuentra la unidad de registro o *verbatim* (el documento con los códigos y unidades de registro (*quotations*) puede consultarse en el Anexo 3 al final de esta tesis). La lectura de los *verbatim* se encuentran como nota al pie de página para su lectura.

En cuanto al *habitus* presente entre los empresarios de las PYME estudiadas, se aprecia que un elemento coincidente establecido en sus historias de vida. En términos generales, ser empresario de PYME en este sector se caracteriza por haber superado situaciones adversas que le sirvieron para avanzar en su *habitus* de clase⁴²⁸

El sistema de enseñanza y la posesión de títulos universitarios no hacen parte del *habitus* ni del campo social donde se desempeñan los empresarios de las PYME estudiadas; diferente a otros campos sociales⁴²⁹, el empresario de la PYME manufacturera del sector textil/confección no depende de diplomas para legitimar su gestión, ni para legitimarse frente a sus dirigidos. La forma como operan estos sistemas de diferenciación tiene que ver con la propia historia de vida de los empresarios y sus capacidades de establecer redes con sus proveedores y clientes. Esto configura una forma de ser, de parecer, de diferenciarse de los demás, que es común, aprobado y legitimado dentro del mismo campo social, es

427 Estos autores son citados por KUIPERS y KASSIRER, (1984: 3).

428 *Verbatim*: "Estuve veinte años en XXXXXX antes de crear esta empresa. Me desempeñé en todas las áreas de una organización, yo principié desde ser barrendero hasta ser gerente de YYYYYY y pasé por barrendero, almacenes, presupuesto, impuestos, costos, auditoría, revisoría y gerente, es decir, todos los cargos de una empresa pasé por ellos" (Antecedentes, 1:3). "Yo empecé de operaria mucho tiempo en una empresa, me cansé y dije "no más!", me pasé a vendedora, me dieron la oportunidad, me dijeron que si yo podía con eso, yo dije que no pero que igual me metía y sí fui capaz, y así fue; empecé a vender, dos años de vendedora" (Antecedentes, 2:9).

429 BOURDIEU, P. (1997). Op.Cit.

decir, esas características de diferenciación se convierten en reglas de aceptación o exclusión del mismo campo.

Este gran suceso que ha alcanzado al empresario y que lo ha puesto en una posición de propietario y administrador de una empresa (sin importar su tamaño) con un título además que socialmente lo ubica en una élite (la de gerentes), hace que el celo y la desconfianza que alimentan el deseo de salvaguardar su patrimonio y en ese orden de ideas tal comportamiento, hace que se impregne de una necesidad de control exacerbada o control unilateral.

Como consecuencia de ese control unilateral, la alta centralización de las decisiones y de los procesos lleva al empresario de la PYME en este sector a participar de acciones y procesos de índole operativa⁴³⁰.

Sin embargo un elemento que la teoría vigente sobre el aprendizaje organizacional aun no considera es la relación simbiótica entre el entorno organizacional y sus características internas en función de darle forma y contenido al trabajo administrativo. Así entonces, siguiendo a Bourdieu, lo que perfila el *habitus* es la interiorización del campo social y en éste, la exteriorización del primero.

En ese orden de ideas, el campo social, aquí representado por las variables del Modelo II para el aprendizaje organizacional implica la relación continua, ininterrumpida entre los agentes que proveen el cambio para la organización. En términos generales serían los proveedores y en otro los clientes, y como elemento que posibilita la atención de las necesidades de los clientes desde los productos manufacturados a tiempo y con la calidad necesaria, gracias a las materias primas procedentes de los proveedores, está la tecnología, que sobre todo, agiliza la comunicación a través del uso de los teléfonos móviles, ordenadores portátiles y del correo electrónico.

430 *Verbatim*: "Luego de corte, bajo y sigo atendiendo vendedores, si tienen cotizaciones, les digo qué tienen que hacer y vuelvo y subo, entonces con base en los pedidos del diario subo a corte, verifico que telas hay, todo el inventario que haya, si hay materia prima y si no la hay, entonces anotamos en un cuaderno y tanto se viene una secretaria que yo tengo o mi persona a pedir las distintas telas, buscando de que cuando vayan a cortar las telas ya estén acá, para no atrasar ese proceso" (Centralización, 1:18).

El uso de programas informáticos están dentro de las fronteras de agilizar el procesamiento de información, pero no se genera o se usa tecnología altamente sofisticada en este sector en particular para los procesos productivos. El trabajo sigue teniendo tintes artesanales en lo que se refiere a las PYME, en especial a las unidades más pequeñas.

El campo social determinado por el mercado en el cual se encuentran los proveedores, empresas, empleados y clientes, presenta límites sociales definidos en función de las barreras de entrada determinadas por aspectos demográficos y sociales, como puede ser que el nivel educativo de los empleados en este sector es muy bajo, lo cual en comparación con el empresario (quien tal vez tenga un origen similar) hace que éste último busque una magnificación de la diferencia frente a su empleado, esto es lo que Freud denominaba “narcisismo de la diferencia menor”⁴³¹, es decir, que el nivel de autoridad o poder encarnado y auto-otorgado por el empresario en relación con su empleado, no guarda relación con el tamaño de las diferencias culturales que los separan. Esto es particularmente evidente cuando siendo el empresario la cabeza de la organización y su estrategia, se le ve realizando labores de tipo operativo como cualquier otro de sus empleados. La forma de establecer que uno es quien dirige y el otro el dirigido, es a través de la demostración del capital simbólico acumulado. El vehículo o coche en el que se llega a la empresa, la marca de las ropas que se usan, el tamaño del escritorio, el ordenador de última tecnología, las pinturas colgadas en los muros de la oficina, el acceso al baño privado, mientras los demás usan uno público, el uniforme de los demás.

El aprendizaje organizacional se ve afectado por el movimiento y la interacción entre los *habitus* de los empresarios y el campo social que se expresan en las demostraciones materiales del capital simbólico, en donde el modelo 1 y el modelo 2 hacia el aprendizaje se ven intrínsecamente relacionados, no estableciendo fronteras entre uno y otro, como se anticipa en la literatura vigente desde Argyris y Schön.

431 El profesor Freud es citado en CRUZ KRONFLY, F., AKTOUF, O. y CARVAJAL BAEZA, R. (2003). El Lado Inhumano de las Organizaciones. Cali: Editorial Universidad del Valle.

Según la evidencia aquí recogida, las barreras que inhiben el aprendizaje organizacional son las siguientes (ver cuadro 6 de la presente tesis):

- La ilusión de hacerse cargo: esta barrera consiste en creer que por dar la impresión de proactividad o agilidad se tiene la razón o la última palabra. Esto, aunado a los resultados del análisis estadístico en virtud del control unilateral, la centralización y el proceso de toma de decisiones, afecta el trabajo administrativo del empresario de la PYME manufacturera⁴³².
- La ilusión de que se aprende de la experiencia: no siempre la manera como han funcionado las cosas en el pasado significa que van a seguir sucediendo en el futuro y la trampa que esto trae para el aprendizaje es que se puede negar la posibilidad de acceder a una mejor idea, más creativa e innovadora solo por el hecho de quedarse aferrado a lo que tradicionalmente le ha servido. En los empresarios estudiados tanto en la etapa cualitativa/inductiva y cuantitativa/deductiva, esto se ve manifestado en la aparente seguridad de negociación con clientes, lo cual al final no es más que la imposibilidad de salir con una estrategia diferente de bajar precios y sacrificar margen de ganancia⁴³³.
- Trampas de la competencia: está determinado por el dominio del trabajo administrativo que el empresario conoce bien y controla; la evidencia estadística y cualitativa así lo demuestra. El afán de control unilateral y la relación con los empleados determinada por esa variable hace que la obstinación, es decir, esa obsesión magnífica de la que habla el profesor

432 *Verbatim*: "El trabajo mío lo describo como una locura, aquí todo es conmigo, tengo que estar en todas partes, la única cabeza o pilar que hace todo soy yo, aquí todos los problemas en la parte real, cuando el problema se agudiza me lo tiran a mí, ahí sí estoy yo, no en el momento inicial sino cuando se agudiza, y qué hacemos ya!" (Autoimagen, 1:34).

"Aquí todo repercute y cae por acá, me toca solucionar los problemas de todo el mundo diario, si me toca visitar a un cliente porque tiene un problema de calidad o que no quiere recibir el pedido porque de pronto somos humanos y nos atrasamos" (Centralización, 1:34).

"Y el problema en corte es que los operarios son mañosos a morir, tiene que estar uno allá. Entonces son problemáticas en donde la gente hace lo que le da la gana y por eso tiene que estar uno encima". (Estilo Administrativo, 1: 15).

433 *Verbatim*: "Últimamente hemos aprendido a trabajar ofreciéndole al cliente un precio más alto para poder negociar hacia lo más bajo y no sacrificar la utilidad. Uno sabe que se puede bajar un poquito pero no mucho, a veces hemos tenido que trabajar por debajo del margen para poder conservar un cliente" (Negociación, 2:27).

"El problema de los precios con los clientes se vuelve recurrente, muchas veces no podemos decir que se soluciona sino que debemos aceptar las condiciones del cliente. En este medio tan competido todas las empresas enfrentamos el mismo problema de los precios" (Clientes, 2:29).

"Cuando se requiere personal nuevo por temporada es Elizabeth quien se encarga de buscarlo, porque conoce muy bien el medio. Cuando se requiere se hace una entrevista muy informal porque no tenemos un protocolo, y se prueba trabajando" (Empleados, 2:19).

Nöel⁴³⁴, ciegue al empresario y lo despoje de cualquier idea que intente modificar su *modus operandi*, lo que genera además la barrera para el aprendizaje de “visión de túnel” en donde se es incapaz de ver lo que sucede alrededor con la esperanza de alcanzar la luz al final y hallar así la salida a sus problemas. El problema que estas barreras traen es que el empresario, al ser quien diseña su propio cargo y al no tener ningún tipo de supervisión, pueda caer en una trampa cognitiva de creer que lo que hace y sus decisiones están bien hechas, sin ser consciente si está cometiendo un error. En ese sentido, lo que lo hace competente (en apariencia) inhibe el aprendizaje útil en la organización⁴³⁵.

- Aprendizaje situacional y aprendizaje truncado: debido a que ambas barreras se entrelazan en la evidencia recopilada, se ha decidido presentarlas a través de los verbatim que la soportan como evidencia. El aprendizaje situacional es apenas esperado de acuerdo al ritmo frenético y la alta cantidad de tareas que desempeña el empresario de la PYME, así entonces, el aprendizaje se da en forma fragmentada y en el momento y lugar donde la acción ocurre, lo cual hace que se interiorice una práctica pero se descuiden aspectos reflexivos con el potencial de generar cambio y un aprendizaje de orden superior o significativo (ver figura 9 “Ciclo de aprendizaje de Kolb y figura 10 “El proceso de aprendizaje de Jarvis, en la presente tesis). El aprendizaje truncado se presenta en la medida en que el empresario se queja o reconoce que no tiene

434 NÖEL (1989). OpCit.

435 *Verbatims*: “Otro de los problemas es la calidad y la recuperación de la cartera, hasta el día de hoy he perdido muy poquito porque estas empresas es muy difícil que se quiebren pero me ha tocado poner abogado, que si no me pagan me ha tocado decirles que les mando el abogado y llamo a una oficina de abogados para que inicien el proceso de cobro y al momentico están llamando para pagarme, les da susto, pero igual yo cuadro con el abogado y ahí mismo pagan. La gente hay que amenazarla así indirectamente para que paguen” (Estilo Administrativo, 1:30).

“Luego de corte, bajo y sigo atendiendo vendedores, si tienen cotizaciones, les digo que tienen que hacer y vuelvo y subo, entonces con base en los pedidos del diario subo a corte, verifico que telas hay, todo el inventario que haya, si hay materia prima y si no la hay, entonces anotamos en un cuaderno y tanto se viene una secretaria que yo tengo o mi persona a pedir las distintas telas, buscando de que cuando vayan a cortar las telas ya estén acá, para no atrasar ese proceso que en determinadas ocasiones tuve yo, de que cuando iban a cortar, ya llevaban quince días sin cortar porque no había tela, entonces sume quince días más para pedir la tela hasta que llega, entonces eso se lleva dos meses o más” (Centralización, 1:18).

“El cumplimiento es una cosa muy relativa porque es difícil de cumplirlo y es porque aunque trato de ser el mejor del mercado todas las dotaciones llegan juntas, porque aquí como la ley dice que es tres veces al año todo el mundo quiere darlas en marzo, en junio y en septiembre, todo el mundo viene aquí y quiere que sea para marzo y faltando quince días o un mes está pidiendo la dotación para que uno se las tenga ahí mismo” (Dificultades en la Administración, 1:13).

suficiente formación o educación, o que no la tiene sus empleados, pero no hace nada al respecto, quedando la posibilidad de aprender truncada⁴³⁶.

El aprendizaje entonces no se ve potenciado por un programa definido de formación o capacitación diseñado en la PYME, o por espacios establecidos para que las personas compartan experiencias o resuelvan problemas. El trabajo administrativo de la PYME en especial la manufacturera, como quedó demostrado, está caracterizado por un alto contenido de actividades de contacto, de intercambio de información, por lo tanto en ese intercambio con los agentes externos, el empresario modifica los aspectos cognitivos y por lo tanto su comportamiento en función de asegurar la supervivencia de la empresa.

El anterior análisis desde los resultados cualitativos permite avanzar en la reflexión acerca del trabajo administrativo de los empresarios de las PYME del sector textil/confección de la ciudad de Medellín, sin embargo no puede concluirse con niveles de confiabilidad y validez, por lo que un estudio cuantitativo/deductivo, con análisis estadístico es necesario para inferir desde una muestra significativa para la población de PYME de este sector.

El siguiente capítulo permite tomar los resultados del método cualitativo/inductivo para construir un instrumento de recogida de la información y a partir de éstos realizar los análisis estadísticos pertinentes.

436 Verbatims: "En la parte comercial, los vendedores desafortunadamente son personas que no han tenido una educación suficiente para que tengan un buen sentido de pertenencia, los vendedores que hay y yo creo que en este medio uniformero o de otras empresas son personas que solo les interesa el "ya" y no les importa si la empresa se quiebra, no se quiebra, si vende, si no vende, entonces tiene que estar uno muy, muy! encima de ellos, demasiado encima para que puedan tener un medio comportamiento, porque hay unos que son buenos, otros regulares y otros malos, entonces uno es como bregando haber como sostiene la caña arriba haber si progresan y yo creo que este año van a salir dos del departamento comercial porque no tienen sentido de pertenencia, en este momento tengo siete vendedores" (Estilo Administrativo, 1:11).

"De pronto falta de conocimiento, pueden haber falencias personales porque ninguno tiene formación como gerente y a veces la comunicación falla y el error va hasta el cliente" (Dificultades en la Administración, 2:14).

8. RESULTADOS DEL MÉTODO DEDUCTIVO/CUANTITATIVO.

El análisis estadístico involucra en primer lugar el cálculo de la muestra según la población de PYME. La población de PYME según base de datos de la Cámara

de Comercio de Medellín, originalmente de 8.656 empresas, fue depurada a través de los filtros según el código Ciiu (clasificación industrial internacional uniforme de actividades económicas)⁴³⁷, las actividades que tuvieran relación con la confección de prendas, la fabricación de telas y la comercialización de prendas y textiles, fueron seleccionadas en primer lugar. Un segundo filtro se aplicó seleccionando los municipios que conforman el área metropolitana de la cual hace parte la ciudad de Medellín, siendo estos: Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Itagüí, Envigado, Sabaneta, La Estrella y Caldas⁴³⁸.

Aplicando ambos filtros, el total de la población de empresas pertenecientes al sector textil y confección, según la base de datos en mención, es de 682. Para calcular el tamaño de muestra se utilizó la fórmula correspondiente a estimación de una proporción para población finita:

$$n = \frac{N(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{d^2(N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}$$

donde:

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población

p = Proporción estimada

d = Error de Precisión esperado

$(1-\alpha)\%$ = Nivel de confiabilidad

Con la anterior ecuación, y tomando una población $N=682$ empresas, un nivel de confiabilidad $(1-\alpha)100\%$ del 95%, una proporción estimada del 50% (*worst case*) y una precisión estimada $d=10\%$, se obtiene un valor de tamaño de muestra $n=84$ empresas. El tipo de muestreo empleado es aleatorio simple. La aplicación de la encuesta se realiza vía telefónica en el periodo comprendido entre noviembre 24 y

437 CÁMARA DE COMERCIO. (2005). *Código Ciiu*. Rev. 3. Recuperado el 1 de Septiembre de 2010 de: <http://www1.inei.gov.pe/BibliolNEIPub/BancoPub/Est/Lib0883/Libro.pdf>

438 ÁREA METROPOLITANA. (2011). *Municipios*. Recuperado el 10 de Octubre de: <http://www.aredigital.gov.co/institucional/Paginas/municipios.aspx>

diciembre 23 de 2011, obteniendo un total de 81 encuestas efectivas (para mayor información el ANEXO 2 presenta la tabla diccionario con el significado de la escala y variables y la tabla registro de encuesta con las respuestas de todos los encuestados, esta tabla alimenta el programa estadístico R y desde ella se realizan los análisis que se presentan a continuación) .

Como sólo lograron llevarse a cabo 81 encuestas, se tiene que el tamaño muestral es menor al tamaño muestral planteado ($n=84$); de este modo el error de precisión absoluto cometido es,

$$d = Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

$$d = 1.96 \sqrt{\frac{0.50(0.50)}{81}} \sqrt{\frac{682-81}{681}}$$

$$d = 1.96 \sqrt{0.0031} \sqrt{0.8825}$$

$$d = 1.96(0.0557)(0.9394)$$

$$d = 0.1026$$

Luego, el error de precisión es equivalente al 10,26%.

8.1. ANÁLISIS UNIVARIADO (FRECUENCIAS).

El análisis univariado implica la descripción de las frecuencias de la tendencia de comportamientos de los empresarios de las PYME en relación con los dos conjuntos de variables (cinco en el primero y tres en el segundo). El análisis comprende dos partes. La parte A, compuesta por dos preguntas de identificación del tamaño y tiempo de actividad en el mercado de la empresa; y la parte B,

correspondiente al análisis de frecuencias de las variables que componen el estudio cuantitativo.

Tabla 2. Tamaño y Antigüedad de las empresas encuestadas.

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Tamaño	2 a 10	28	34.6	34.6
	11 a 50	39	48.1	82.7
	51 a 200	9	11.1	93.8
	Más de 200	5	6.2	100.0
Antigüedad	Menor de 5 años	16	19,8	19,8
	Entre 5 y 10 años	19	23,5	43,2
	Mayor de 10 años	46	56,8	100,0

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 se observa que de los 81 encuestados 76 (93.8%) corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas, según la definición de la Ley 905 del 2004 acerca del tamaño de las empresas para Colombia⁴³⁹. Lo anterior se corresponde con lo reportado por la Corporación para el Desarrollo de la Micro-empresa en Colombia⁴⁴⁰ que es del 99,87% entre micro, pequeñas y medianas empresas, lo que da cuenta de la representatividad de la muestra aleatoria seleccionada.

De igual forma se observa que el 80,2% de las empresas, de un total de 81 encuestados, llevan más de cinco años de actividad en el sector textil/confección, diseño y moda, tan solo el 20% son empresas jóvenes, de menos de cinco años de actividad comercial. Este dato permite anticipar que la composición de empresas en el sector es muy sólida, es decir, parece ser que cuando una empresa de este sector sobrevive los primeros cinco años, su probabilidad de permanencia es mayor.

439 Congreso de la República. (2004). Op. Cit.

440 Corporación para el Desarrollo de la Micro-empresa. (2007). *Estadísticas de la Micro-empresa en Colombia: Análisis Comparativo 1990 – 2005*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012 de <http://www.meda.org.co/documentos/biblioteca/ESTADISTICASMICROEMPRESA-Revisfinal.pdf?meda=08c98fbf21aa1ab6c66c2e4dd9069d54>

En relación con la Tabla 3. Análisis Univariado de la Encuesta, a cada uno de los 81 encuestados se le solicitó que colocaran en la casilla al frente de cada declaración el número que correspondiera según las siguientes opciones de respuesta: 1 “Casi Nunca”; 2 “Algunas veces”; 3 “La mitad de las veces”; 4: “La mayoría de las veces”; 5 “Siempre”. A continuación aparecen los análisis correspondientes a la tabulación de sus respuestas.

Conjunto de variables 1 - CV1.

Variable: control unilateral.

Pregunta 1: *Gran parte de mi trabajo se desarrolla en monitorear y supervisar constantemente lo que están haciendo mis empleados*

De los 81 respuestas 58 (71.6%) se acumulan en las opciones “la mayoría de las veces” y “Siempre”, las cuales corresponden a un comportamiento orientado a un mayor control unilateral por parte del empresario sobre el desempeño de sus empleados.

Pregunta 2: *En las negociaciones y reuniones la decisión que prevalece es la mía.*

Se observa que aparentemente no hay una tendencia clara en los comportamientos por parte del empresario en relación con la primacía de sus decisiones en las diferentes reuniones y negociaciones, lo que se evidencia en que de las 81 respuestas 38 (46.9%) se ubican en los comportamientos de menos control unilateral “Casi Nunca” y “Algunas veces” mientras que 43 (53.1%) se ubican en los comportamientos de mayor control unilateral “La mayoría de las veces” y “Siempre”.

Tabla 3. Análisis Univariado de la Encuesta.

Conjunto de variable	Pregunta	Descriptor	Casi Nunca	Algunas veces	La mitad de las veces	La mayoría de las veces	Siempre
1	1	Frecuencia	8	10	5	26	32
		Porcentaje	9,9	12,3	6,2	32,1	39,5
		Porcentaje acumulado	9,9	22,2	28,4	60,5	100,0
	2	Frecuencia	23	15	0	17	26
		Porcentaje	28,4	18,5	0	21,0	32,1
		Porcentaje acumulado	28,4	46,9	0	67,9	100,0
	3	Frecuencia	6	4	1	11	59
		Porcentaje	7,4	4,9	1,2	13,6	72,8
		Porcentaje acumulado	7,4	12,3	13,6	27,2	100
	4	Frecuencia	1	2	0	4	74
		Porcentaje	1,2	2,5	0	4,9	91,4
		Porcentaje acumulado	1,2	3,7	0	8,6	100
	5	Frecuencia	3	5	3	13	57
		Porcentaje	3,7	6,2	3,7	16	70,4
		Porcentaje acumulado	3,7	9,9	13,6	29,6	100
6	Frecuencia	2	13	5	21	40	
	Porcentaje	2,5	16	6,2	25,9	49,4	
	Porcentaje acumulado	2,5	18,5	24,7	50,6	100	
7	Frecuencia	4	0	0	5	72	
	Porcentaje	4,9	0	0	6,2	88,9	
	Porcentaje acumulado	4,9	0	0	11,1	100	
10	Frecuencia	8	14	3	17	39	
	Porcentaje	9,9	17,3	3,7	21	48,1	
	Porcentaje acumulado	9,9	27,2	30,9	51,9	100	
8	Frecuencia	5	8	1	6	61	
	Porcentaje	6,2	9,9	1,2	7,4	75,3	
	Porcentaje acumulado	6,2	16	17,3	24,7	100	
9	Frecuencia	16	3	3	11	48	
	Porcentaje	19,8	3,7	3,7	13,6	59,3	
	Porcentaje acumulado	19,8	23,5	27,2	40,7	100	
11	Frecuencia	1	5	1	12	62	
	Porcentaje	1,2	6,2	1,2	14,8	76,5	
	Porcentaje acumulado	1,2	7,4	8,6	23,5	100	
12	Frecuencia	39	8	1	7	26	
	Porcentaje	48,1	9,9	1,2	8,6	32,1	
	Porcentaje acumulado	48,1	58	59,3	67,9	100	
13	Frecuencia	4	4	1	10	62	
	Porcentaje	4,9	4,9	1,2	12,3	76,5	
	Porcentaje acumulado	4,9	9,9	11,1	23,5	100	
14	Frecuencia	6	2	0	14	59	
	Porcentaje	7,4	2,5	0	17,3	72,8	
	Porcentaje acumulado	7,4	9,9	0	27,2	100	

Fuente: Elaboración propia.

Variable: centralización.

Pregunta 3: *Todas las decisiones que se toman en la empresa me deben ser consultadas.*

Es evidente que la tendencia del empresario en la naturaleza de su trabajo es a mantener una alta centralización. Esto lo demuestra el hecho que el 86,4% de las respuestas se agrupan en las opciones “la mayoría de las veces” y “siempre”.

Pregunta 4: *Los empleados saben bien que deben comunicarme cualquier novedad relacionada con el trabajo.*

Dentro de la variable centralización, la información es fundamental y en este sentido el empresario no permite que escape dato alguno en función de saber en todo momento lo que sucede en su empresa y con sus empleados; así se demuestra su comportamiento con un 91,4% del total de 81 respuestas en relación con la centralización de la información.

Variable: negación del error.

Pregunta 5: *Los empleados saben que equivocarse en esta empresa cuesta mucho.*

De 81 respuestas de empresarios, el 86,4% se acumulan en las respuestas “La mayoría de las veces” y “Siempre”, lo que permite entrever que dentro del trabajo administrativo, no existe apertura al error y que parte del trabajo administrativo del empresario se enfoca a resaltar el alto coste que conlleva equivocarse en su empresa.

Pregunta 6: *El mejoramiento de los procesos en la empresa se debe a que los empleados detectan, comunican y corrigen errores a tiempo.*

Contrario a la pregunta anterior, en esta, el 75,3% de los 81 empresarios encuestados considera que la mejora de la empresa se debe a que sus empleados corrigen y detectan errores, frente a la pregunta número 5, esto plantea una contradicción, ya que si equivocarse cuesta, entonces ¿cómo es que la empresa mejora gracias a los errores que se corrigen?

Variable: Toma de decisiones.

Pregunta 7: *Al momento de una decisión difícil, cuento con un grupo de personas con quien consultarla antes de tomarla.*

De los 81 empresarios encuestados, el 88,9% afirma consultar siempre sus decisiones difíciles con otras personas antes de tomarlas.

Variable: Relación con empleados.

Pregunta 10: *En mi empresa se apoya sin condiciones la formación y capacitación de mis empleados.*

De los 81 empresarios encuestados, el 69,1% afirma que “la mayoría de las veces” y “siempre”, apoyan sin condiciones la formación y capacitación de sus empleados.

Conjunto de variables 2 – CV2.

Variable: Uso de fuentes tecnológicas.

Pregunta 8: *Para comunicarme recurro a otros medios diferente al teléfono móvil (celular), por ejemplo correo electrónico, mensajes electrónicos, video llamadas, foros y chats en internet.*

De acuerdo con las respuestas obtenidas por los 81 empresarios encuestados, el 82,7% de ellos tienden a usar diferentes medios tecnológicos de comunicación (distintos al teléfono móvil) en su trabajo administrativo, acumulando sus comportamientos entre las respuestas “la mayoría de las veces” y “siempre”.

Pregunta 9: *Para agilizar los procesos de toma de decisiones y manejar la información me apoyo en programas de ordenador (computador).*

El 72,8% de los 81 empresarios encuestados, dicen apoyarse en tecnologías de comunicación, diferente a los teléfonos móviles, para su proceso de toma de decisiones. No obstante, la dispersión no es homogénea y es notorio que cerca del 20% del total de los empresarios encuestados se ubican en el comportamiento con menor valoración de frecuencia: “*casi nunca*”.

Variable: Relación con clientes.

Pregunta 11: *Las exigencias de los clientes movilizan nuevas ideas y formas de hacer las cosas en la empresa.*

En la tabla número 13 se puede observar que el 91,4% de los 81 empresarios encuestados aseguran que los clientes mueven cambios internos en su empresa, a través de las exigencias que hacen. Esto se evidencia en las frecuencias de las respuestas “la mayoría de las veces” y “siempre”.

Pregunta 12: *Cuando el cliente es grande tiene una atención especial en comparación con otros.*

Esta pregunta presenta una polaridad en las respuestas. El 58% de los 81 empresarios encuestados consideran que “casi nunca” o “algunas veces” un cliente grande tiene una atención especial en comparación con otros de menor tamaño; sin embargo, el 40% se ubica en los comportamientos “la mayoría de las veces” y “siempre”, lo que indica que no es posible inferir a partir de esta respuesta.

Variable: Relación con proveedores.

Pregunta 13: *Creo que conocer a los proveedores personalmente me permite asegurar un flujo continuo de insumos para mi empresa.*

Se evidencia que el 88,9% de los 81 empresarios encuestados afirman que conocer personalmente a los proveedores (superando así la mera transacción comercial), asegura tener un flujo permanente de insumos. Básicamente el poder tener un proveedor que esté dispuesto a suministrar insumos cada vez que un empresario lo demande es una ventaja.

Pregunta 14: *Los proveedores me traen nuevos insumos que benefician los procesos de la empresa, gracias a la relación que tengo con ellos.*

Los empresarios en su mayoría, el 90,1% de los 81 encuestados, consideran que los insumos mejoran en función de la relación personal que sostienen con sus proveedores. Tomando en cuenta las respuestas de la pregunta 13, es claro que

los empresarios ven en sus proveedores un aliado fundamental en la administración de sus empresas.

8.2. ANÁLISIS BIVARIADO EN RELACIÓN AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.

Se realizó el cruce de las preguntas de la Parte B frente al tamaño de la empresa. Lo obtenido para cada pregunta se presenta a continuación.

En las tablas aparece la frecuencia por cada estrato de tamaño de empresa y entre paréntesis el porcentaje con respecto al total de 81 encuestados. Para analizar la dependencia entre las variables se efectuó los test de Fisher y Chi-Cuadrado, por lo tanto solo se reportan las tablas en donde se encuentra una relación significativa entre los factores.

Conjunto de variables 1.

Variable Control unilateral.

Pregunta 1: *Gran parte de mi trabajo se desarrolla en monitorear y supervisar constantemente lo que están haciendo mis empleados.*

Tabla No. 4: Cruce Pregunta 1 vs. Tamaño de la empresa.

		Número de empleados de la empresa				Total
		2-10	11-50	51-200	Más de 200	
Supervisión directa en empleados	Casi nunca	1 (1.23%)	5 (6.17%)	1 (1.23%)	1 (1.23%)	8 (9.88%)
	Algunas veces	3 (3.7%)	7 (8.64%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (12.35%)
	La mitad de las veces	2 (2.47%)	1 (1.23%)	1 (1.23%)	1 (1.23%)	5 (6.17%)
	La mayoría de las veces	14 (17.28%)	10 (12.35%)	0 (0%)	2 (2.47%)	26 (32.1%)
	Siempre	8 (9.88%)	16 (19.75%)	7 (8.64%)	1 (1.23%)	32 (39.51%)
Total		28 (34.57%)	39 (48.15%)	9 (11.11%)	5 (6.17%)	81 (100%)
Valor P Test Chi-cuadrado						0.1005
Valor P Test de Fisher						0.04017

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al valor p del test de Fisher, puede concluirse que existe relación entre la Supervisión directa en empleados y el número de empleados de la empresa.

Se observa que en las dos categorías de mayor control unilateral (La mayoría de las veces y Siempre) las micro y pequeñas empresas son las que acumulan los mayores porcentajes, 59,26%.

Si se incluye a las medianas empresas, el porcentaje asciende a 67,9% en las mismas dos respuestas.

Así, se evidencia que la supervisión directa todavía sigue siendo un mecanismo de control entra las empresas manufactureras de menor tamaño.

Pregunta 2: En las negociaciones y reuniones la decisión que prevalece es la mía.

Tabla No. 5: Cruce Pregunta 2 vs. Tamaño de la empresa.

		Número de empleados de la empresa				Total
		2-10	11-50	51-200	Más de 200	
Primacía de la decisión del empresario en las negociaciones	Casi Nunca	6 (7,41%)	7 (8,64%)	6 (7,41%)	4 (4,94%)	23 (28,4%)
	Algunas veces	4 (4,94%)	11 (13,58%)	0 (0%)	0 (0%)	15 (18,52%)
	La mayoría de veces	5 (6,17%)	10 (12,35%)	1 (1,23%)	1 (1,23%)	17 (20,99%)
	Siempre	13 (16,05%)	11 (13,58%)	2 (2,47%)	0 (0%)	26 (32,1%)
	Total	28 (34,57%)	39 (48,15%)	9 (11,11%)	5 (6,17%)	81 (100%)
Valor P Test Chi-cuadrado						0.01285
Valor P Test de Fisher						0.02235

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al test de fisher, y como el valor p tiene un valor menor al 0.05, se determina que existe relación entre la Primacía de la decisión del empresario en las negociaciones y el número de empleados de la empresa.

En la tabla 5, aparentemente los porcentajes de las respuestas se encuentran divididos entre los comportamientos más bajos (Casi nunca y Algunas veces)

46,91% y los comportamientos más altos (La mayoría de las veces y Siempre) 53,09%.

En el análisis cruzado en relación al tamaño de la empresa, se evidencia que la concentración de respuestas en los dos comportamientos más altos se encuentra en las micro y las pequeñas empresa con un 48,15% del total de 81 respuestas, los demás porcentajes se encuentran dispersos en medidas próximas unas a otras.

Tomando en cuenta los resultados de la primera y segunda pregunta en función de la variable Control Unilateral, se puede concluir que los comportamientos que con más frecuencia se demuestran, se encuentran en las Micro y Pequeñas empresas, así el control, unilateral está mucho más anclado en el trabajo administrativo en aquellas organizaciones más pequeñas en número de trabajadores.

Las variables: centralización (preguntas 3 y 4 del cuestionario), negación del error (preguntas 5 y 6 del cuestionario), toma de decisiones (pregunta 7 del cuestionario) y relación con los empleados (pregunta 10 del cuestionario) no presentan una relación significativa con el tamaño de la empresa.

Conjunto de variables 2.

Las variables: uso de fuentes tecnológicas (preguntas 8 y 9 del cuestionario), relación con los clientes (preguntas 11 y 12 del cuestionario), y la pregunta 14 de la variable relación con proveedores, no presentan una relación significativa con el tamaño de la empresa.

Variable Relación con proveedores.

Pregunta 13: *Creo que conocer a los proveedores personalmente me permite asegurar un flujo continuo de insumos para mi empresa.*

Tabla No. 6: Cruce Pregunta 13 vs. Tamaño de la empresa.

	Número de empleados de la empresa				Total	
	2-10	11-50	51-200	Más de 200		
El conocer a los proveedores permite la fluidez de insumos	Casi nunca	1 (1,23%)	2 (2,47%)	1 (1,23%)	0 (0%)	4 (4,94%)
	Algunas veces	2 (2,47%)	0 (0%)	2 (2,47%)	0 (0%)	4 (4,94%)
	La mitad de las veces	1 (1,23%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,23%)
	La mayoría de las veces	2 (2,47%)	4 (4,94%)	4 (4,94%)	0 (0%)	10 (12,35%)
	Siempre	22 (27,16%)	33 (40,74%)	2 (2,47%)	5 (6,17%)	62 (76,54%)
Total	28 (34,57%)	39 (48,15%)	9 (11,11%)	5 (6,17%)	81 (100%)	
Valor P Test Chi-cuadrado					0.02104	
Valor P Test de Fisher					0.007743	

Fuente: Elaboración propia.

Tomando el valor p del test de Fisher, se observa que es altamente significativo, ya que $0.007743 < 0.05$, lo que da a entender el rechazo a la hipótesis de independencia. Luego, la fluidez de insumos al conocerse los proveedores tiene relación con el número de empleados de la empresa.

Es notorio que la condición de “conocer personalmente” a sus proveedores, trasciende el hecho de la simple transacción comercial, así se demuestra cuando el 90,12% de los 81 empresarios encuestados, ubican sus respuestas en los comportamientos de mayor frecuencia (“La mayoría de las veces” y “Siempre”). Solo se aprecian variaciones menores en las PYME (9,88% que se acumulan en las respuestas “Casi nunca” y “Algunas veces”), en tanto la gran empresa (más de 200 empleados) el 100% de las respuestas se ubica en la declaración “siempre”.

8.2.1. Análisis bivariado en relación a la antigüedad de la empresa.

Se realizó el cruce de las preguntas de la Parte B frente a la antigüedad de la empresa. Lo obtenido para cada pregunta se presenta a continuación.

En las tablas aparece la frecuencia por cada rango de años referido a la antigüedad de la empresa y entre paréntesis el porcentaje con respecto al total de 81 encuestados.

Conjunto de variables 1.

Ninguna de las variables del conjunto de variables 1 – CV1 (control unilateral, centralización, negación del error y toma de decisiones y relación con los empleados) presentan una relación significativa con la antigüedad de la empresa.

Conjunto de variables 2.

Ninguna de las variables del conjunto de variables 2 – CV2 (uso de fuentes tecnológicas, relación con los clientes y relación con proveedores) presentan una relación significativa con la antigüedad de la empresa.

8.3. ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

El análisis de conglomerados de variables es un procedimiento exploratorio que puede sugerir procedimientos de reducción de la dimensión, como el análisis factorial o los métodos de correlación canónica.

Partiendo de una base de datos (individuos en filas y variables en columnas) o de una matriz de distancias, disimilaridades o similaridades, se usa un método jerárquico o un método de partición para crear los conglomerados (clústeres), de modo que se evidencien las agrupaciones de variables subyacentes en los datos.

De manera general se le denomina *proximidad* a la *disimilaridad*, *distancia* o *similaridad* entre objetos o grupos.

Proximidad entre objetos (individuos)

En caso de no tener como insumo una matriz de distancias entre objetos (individuos) directamente, se debe escoger una distancia entre objetos con el objetivo de cuantificar su grado de similaridad (o de disimilaridad), de forma que se pueda construir la matriz de similaridades (o de disimilaridades) necesaria.

La medida de similaridad (o de disimilaridad) más usada es la Medida General de Distancia (*GDM - General Distance Measure*) descrita en Walesiak (1993 y 2006).

- **Medida General de Distancia (*GDM - General Distance Measure*)**

Para variables en escala de medida ordinal (como las de la presente tesis) suele llamarse GDM2, y es su expresión matemática es la siguiente:

$$a_{ipj}(b_{krj}) = \begin{cases} 1 & \text{if } x_{ij} > x_{pj} \ (x_{kj} > x_{rj}) \\ 0 & \text{if } x_{ij} = x_{pj} \ (x_{kj} = x_{rj}), \\ -1 & \text{if } x_{ij} < x_{pj} \ (x_{kj} < x_{rj}) \end{cases}, \quad \text{for } p = k, l; l, r = i, l,$$

$$GDM2 = \frac{1}{2} - \frac{\sum_{j=1}^m w_j a_{ikj} b_{kij} + \sum_{j=1}^m \sum_{l=1}^n w_j a_{ilj} b_{klj}}{\sum_{j=1}^m \sum_{l=1}^n w_j a_{ilj}^2 + \sum_{j=1}^m \sum_{l=1}^n w_j b_{klj}^2}^{\frac{1}{2}}.$$

where: $i, k, l = 1, \dots, n$ – the number of object,

$j = 1, \dots, m$ – the number of variable,

$x_{ij} (x_{kj}, x_{rj})$ – i -th (k -th, l -th) observation on j -th variable,

w_j – weight of j -th variable: $w_j \in [0; 1]$ and $\sum_{j=1}^m w_j = 1$ or $w_j \in [0; m]$ and $\sum_{j=1}^m w_j = m$.

Proximidad entre grupos de individuos (clústeres)

Existe también una amplia gama de procedimientos para establecer la proximidad entre grupos, llamados métodos jerárquicos o particiones.

Entre los métodos jerárquicos se hallan los aglomerativos y los divisivos, aunque los más usados son los aglomerativos. La tabla siguiente, tomada de Everitt (2011), muestra los métodos jerárquicos aglomerativos más usados.

De ellos, para variables ordinales se usan *Single (simple)*, *Complete (completo)*, *Average (promedio)* y *McQuitty (promedio ponderado de McQuitty)*.

Tabla No. 7 Métodos conglomerados de aglomeración jerárquica estándar.

Método	Nombre Alternativo	Usualmente usado con	Distancia entre conglomerados definida como:	Comentarios
Single: vínculo simple (Sneath, 1957).	Vecino más cercano	Similitud o distancia	Distancia mínima entre pares de objetos, en conglomerados distintos.	Tiende a producir desequilibrio y dispersión en los conglomerados (encadenamiento) especialmente en extensos conjuntos de datos. No toma en cuenta la estructura del conglomerado.
Complete: vínculo completo (Sorensen, 1948).	Vecino más lejano	Similitud o distancia	Distancia máxima entre pares de objetos, en conglomerados distintos.	Tiende a hallar conglomerados compactos con diámetros iguales (máxima distancias entre objetos).
Average: vínculo promedio (Sokal y Michener, 1958).	UPGMA	Similitud o distancia	Distancia promedio entre pares de objetos, en conglomerados distintos.	Tendencia a unir conglomerados con pequeñas varianzas. Intermedia entre los vínculos completo y el simple. Toma en cuenta la estructura del conglomerado y es relativamente robusto.
Vínculo centroide (Sokal y Michener, 1958).	UPGMC	Distancia (requiere datos primarios)	Distancia de cuadrado euclidiano entre la mediana de los vectores (centroides).	Asume puntos que pueden ser representados en el espacio Euclidiano (para interpretación geométrica). El más numeroso de los conglomerados domina el conglomerado que emerge. Está sujeto a reversiones.
Weighted average: vínculo de promedio ponderado (McQuitty, 1966).	WPGMA	Similitud o distancia	Distancia promedio entre pares de objetos, en conglomerados distintos.	Igual que para el UPGMA, excepto en puntos de pequeños conglomerados pesan más que los puntos en conglomerados más extensos (útil si los conglomerados son desiguales).
Mediam linkage: vínculo de medianas. (Gower, 1967).	WPGMC	Distancia (requiere datos primarios)	Distancia de cuadrado euclidiano entre centroides promediados.	Asume puntos que pueden ser representados en el espacio Euclidiano (para interpretación geométrica). Un nuevo grupo intermedia en la posición entre los grupos que emergen. Está sujeto a reversiones.
Método de Ward (Ward, 1963).	Suma de mínimos cuadrados	Distancia (requiere datos primarios)	Incrementa en la suma de cuadrados dentro del conglomerado, después de la fusión, sumatoria de todas las variable.	Asume puntos que pueden ser representados en el espacio Euclidiano (para interpretación geométrica). Tiende a buscar el mismo tamaño, conglomerados esféricos. Sensitivo a los errores de captura (outliers).

U= Sin promedio (unweighted); W= Promedio (Weighted); PG= Grupo de Pares (Pair Group); Average= Promedio; C= Centroide

Fuente: Everitt, B., Landau, S., Leese, D.S. (2011), *Cluster Analysis*, New York: John Wiley & Sons, 5th Ed.

Correlación Cofenética (Cophenetic Correlation) (Sneath, P.H.A. and Sokal, R.R., 1973).

La distancia cofenética entre dos observaciones que se han agrupado se define como la disimilitud entre los grupos en la que las dos observaciones primero se combinan en un solo clúster. Es de anotar que esta distancia tiene muchos empates y restricciones.

Se puede argumentar que un dendrograma es un resumen apropiado de algunos datos, si la correlación entre las distancias originales y las distancias cofenéticas es alta. De lo contrario, simplemente debe considerarse como la descripción de la salida del algoritmo de agrupamiento.

La correlación cofenética puede ser usada como un tipo de medida de la bondad de ajuste de un dendrograma particular: Un valor por debajo de 0.6 implica que ha habido una cierta distorsión en el dendrograma.

$$\rho_{Cophenetic} = \frac{\sum_{i=1, j=1, i < j}^n (d_{ij} - \bar{d})(h_{ij} - \bar{h})}{\left(\sum_{i=1, j=1, i < j}^n (d_{ij} - \bar{d})^2 (h_{ij} - \bar{h})^2 \right)^{0.5}}$$

Índices de calidad interna de los conglomerados.

Son valores usados para determinar cuál es el número óptimo de conglomerados. Se usarán los siguientes:

- G2: índice interno de calidad del conglomerado, (Baker y Hubert, 1975) adaptación de Goodman & Kruskal's Gamma statistics. El valor de u que *maximize* a $G2(u)$ es el número óptimo del conglomerado (clúster).
- G3: índice interno de calidad del conglomerado (Hubert y Levine, 1976). El valor de u que *minimize* a $G3(u)$ es el número óptimo de conglomerados (clústeres).

Determinación del procedimiento óptimo de agrupación de los resultados de las encuestas.

Se utilizó el comando *cluster.sim* perteneciente a la librería gratuita *clusterSim* del paquete estadístico R, para determinar el procedimiento óptimo de agrupamiento para los datos mediante la variación de todas las combinaciones de las medidas de distancia para datos ordinales y de los métodos de agrupación (jerárquicos o de partición) usados para crear los conglomerados.

- Se usó la distancia GDM2 entre datos ordinales.
- Se usaron los siguientes métodos de agrupación jerárquica por ser los que con mejor eficiencia trabajan con datos ordinales como los de la presente tesis: Single linkage (vínculo simple, vecino más próximo), Complete linkage (vínculo completo, vecino más lejano), Average linkage (vínculo promedio, UPGMA) y Weighted average linkage McQuitty (vínculo de promedio ponderado, WPGMA).
- Para escoger el procedimiento óptimo de agrupación, dado un número de conglomerado fijo, se usan dos índices de calidad interna del agrupamiento para datos ordinales: G2 (*Baker y Hubert, 1975* adaptación de *Goodman & Kruskal's Gamma statistics*) y G3 (*Hubert y Levine, 1976*)⁴⁴¹.

A manera de ejemplo, supongamos que inicialmente se observa un árbol jerárquico de los datos, y se decide por formar 7 conglomerados. Para cada una de las cuatro combinaciones de Distancia y Método (1 Distancias x 4 Métodos) se calcula el valor del índice G2, y se escoge como óptima la combinación cuyo valor de G2 sea máximo (*si se considerara al índice G3 sería el mínimo*).

Ahora, si la decisión inicial de formar 7 conglomerados se cambiara por formar 6, se repetirían los cálculos para los cuatro métodos de combinaciones disponibles, y así.

⁴⁴¹ El archivo de ayuda de la librería gratuita *clusterSim* y los pdf's de ayuda de la instalación de la misma contienen información más detallada de todo lo anterior. También se pueden consultar *Walesiak (1999 y 2006)*.

Resultados para el índice G2.

Con el índice de calidad interna G2 se obtienen los resultados que se presentan en la tabla 8. Por ejemplo, si se desea trabajar con 7 conglomerados lo óptimo es usar la distancia *GDM2* y el método jerárquico *average* (promedio) para generar el árbol jerárquico.

Tabla 8. Resultados del número de conglomerados y la combinación de distancia y método óptimo según el índice G2.

No. of clusters	Distance measure	Clustering method	G2 index
7	GDM2	McQuitty	0,909091
7	GDM2	Average	0,909091
6	GDM2	Complete	0,885965
5	GDM2	Mcquitty	0,875876
5	GDM2	Average	0,875876
3	GDM2	Single	0,873939
2	GDM2	McQuitty	0,865204
2	GDM2	Average	0,865204
4	GDM2	Average	0,841546
4	GDM2	McQuitty	0,841546

Fuente: Elaboración propia.

Resultados para el índice G3

Los resultados obtenidos con el índice de calidad interna G3 aparecen en las tabla 9. Su interpretación es análoga a la de la tabla 8.

Tabla 9. Resultados de número de conglomerados y la combinación de distancia y método óptimo según el índice G3.

No. of clusters	Distance measure	Clustering method	G3 index
7	GDM3	Complete	0,092301
6	GDM3	Complete	0,096935
5	GDM3	Complete	0,107137
4	GDM3	Complete	0,127247
3	GDM3	Average	0,144422
3	GDM3	McQuitty	0,144422
2	GDM3	Single	0,184793

Fuente: Elaboración propia.

Comparación de dos agrupaciones: Coeficiente Cofenético.

Partiendo de lo encontrado en las tablas 8 y 9, se realizaron varias agrupaciones, usando la distancia *GDM2* para datos ordinales y variando el algoritmo de agrupación. A través del coeficiente de Correlación Cofenética se compararon los respectivos dendogramas hallados en cada caso, para ver si se evidenciaban “agrupaciones naturales” sin importar el método. En la tabla 10 se observan que todas las *combinaciones* producen valores mayores que 0.6, lo que es un buen indicio de la bondad de ajuste de los dendogramas generados.

Tabla 10: Correlación Cofenética calculada para las combinaciones óptimas.

DISTANCIA MÉTODO	CORRELACIÓN COFENÉTICA
GDM2 - average	0,831231
GDM2 - mcquitty	0,821045
GDM2 - single	0,809815
GDM2 - complete	0,746480

Fuente: Elaboración propia.

Formación de conglomerados

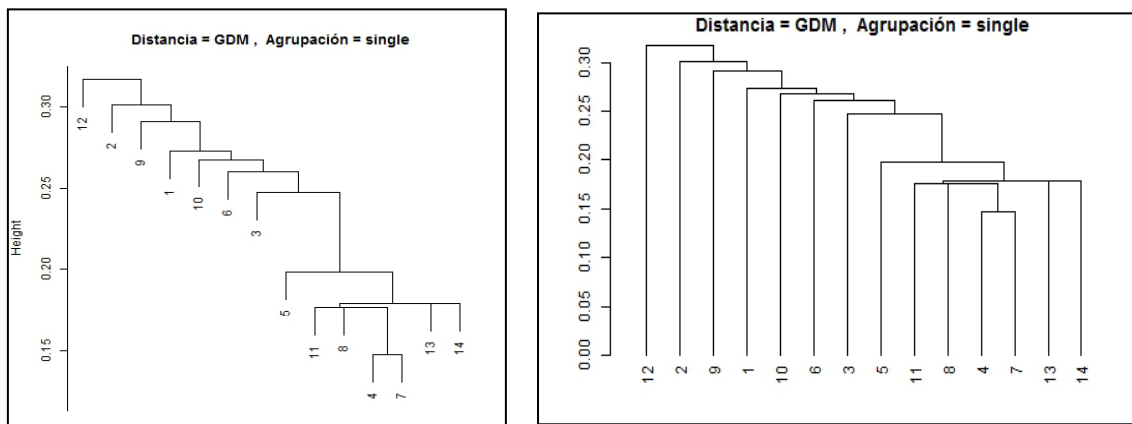
Se decidió no tener en cuenta los resultados asociados con el método *single* (simple) ya que su dendograma presenta “encadenamiento” (ver figura 16), lo cual según la tabla 7 de proximidad mostrada anteriormente es un error que se genera al usar este método.

En cada dendograma puede apreciarse que el eje vertical presenta la distancia de los agrupamientos y el eje horizontal el conjunto de respuestas de los

encuestados y su relación de distancia entre sí, lo que permite evidenciar las proximidades y así la configuración de los conglomerados.

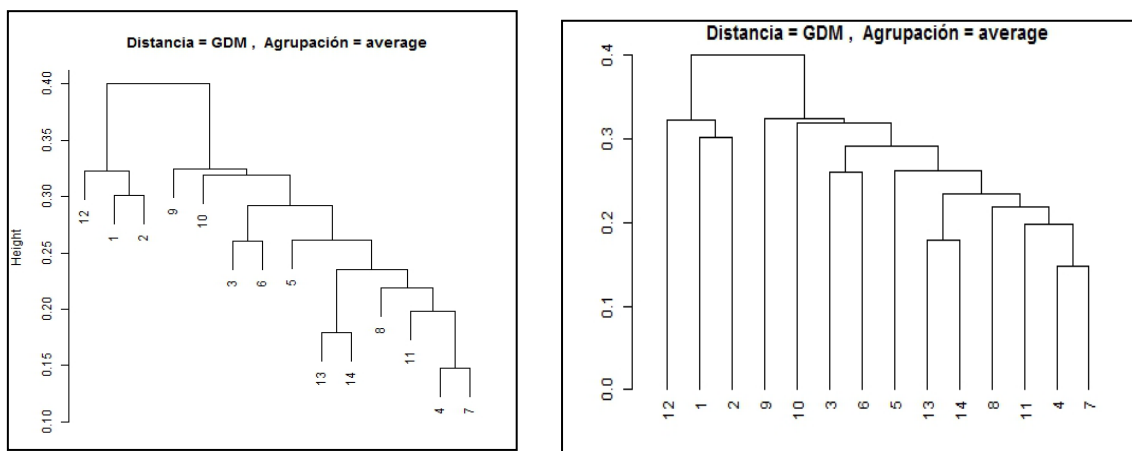
Dos gráficos por cada método son presentados sin embargo no son diferentes, son expresiones gráficas del mismo resultado.

Figura 16: Dendograma usando el método de agrupamiento *single* (simple), el cual se descarta por presentar encadenamiento.



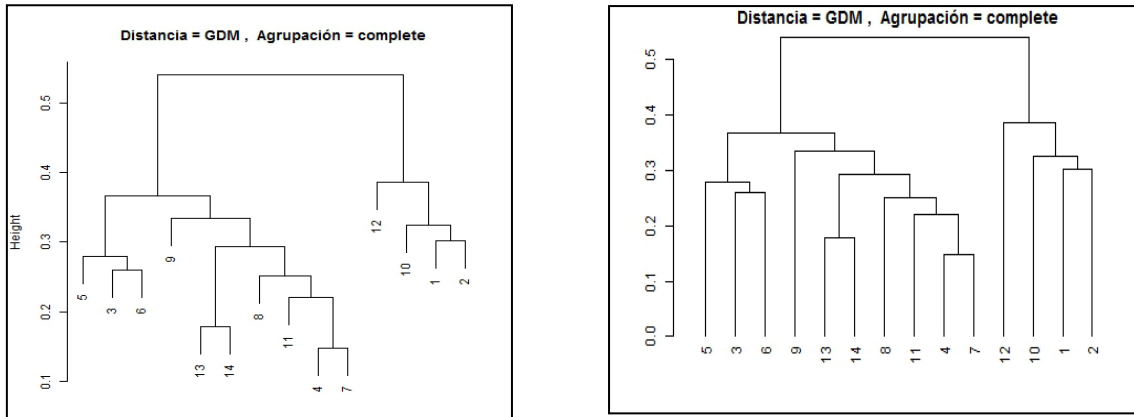
Fuente: Elaboración propia.

Figura 17: Dendograma usando el método de agrupamiento *average* (promedio).



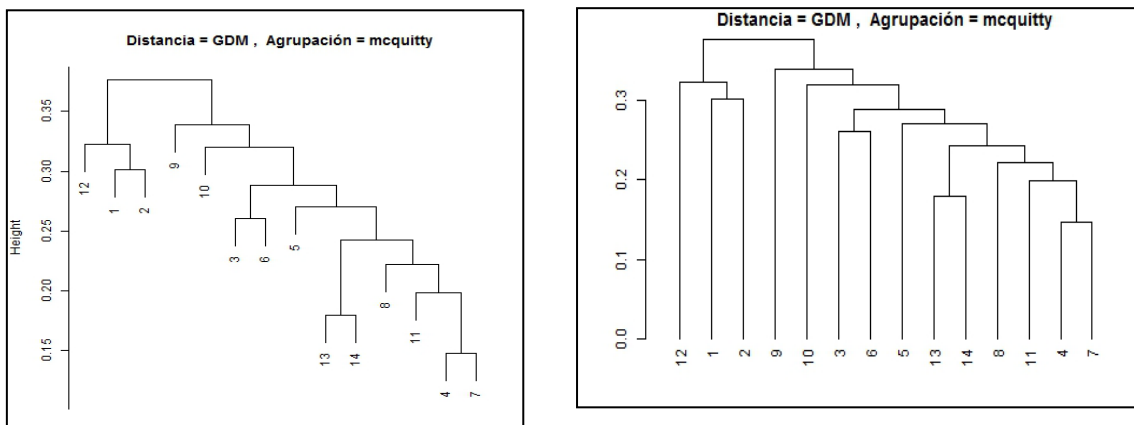
Fuente: Elaboración propia.

Figura 18: Dendrograma usando el método de agrupamiento *complete* (completo).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 19: Dendrograma usando el método de agrupamiento *McQuitty*.



Fuente: Elaboración propia.

En las figuras 16 a 19 se muestran los otros dendrogramas obtenidos. Tomando en cuenta el dendrograma del método *Average* (figura 17), el cual se elige por el mayor coeficiente Cofenético (ver tabla 10), se observan las siguientes agrupaciones naturales en relación con las variables:

1. B4: Obligatoriedad comunicar y B7: Consulta de decisiones.
2. B8: Uso fuentes tecnológicas y B11: Los clientes movilizan cambios. Esta pareja tiende a estar siempre junta con B4 y B7.
3. B13: El conocer proveedores y B14: Nuevos y mejores insumos (Ambas son de la categoría relación con proveedores).

4. B3: Consulta de decisiones, B5: Negación del error y B6: Mejoramiento empresa.
5. B1: Supervisión Directa y B2: Primacía de decisión. Los dos pertenecen a la categoría control unilateral.
6. B9: Apoyo en tecnologías informáticas. Tiende a estar solo.
7. B10: Apoyo a procesos de formación. Tiende a estar solo.
8. B12: Prelación por clientes grandes. Aunque se presenta solo, tiene a estar muy cerca de B1 y B2.

En las tablas 8 y 9 se observa que 7 conglomerados es un número óptimo según ambos coeficientes (GDM2 y GDM3), y en los dendogramas se pudieron identificar estos 7 conglomerados que corresponden los numerales 1 y 8 mencionados anteriormente y los demás del 2 al 7.

Tabla 11: Relación conglomerados, preguntas y variables.

CONGLOMERADO	PREGUNTAS	VARIABLE
1	B1: Gran parte de mi trabajo se desarrolla en monitorear y supervisar constantemente lo que están haciendo mis empleados.	Control Unilateral
	B2: En las negociaciones y reuniones la decisión que prevalece es la mía.	Control Unilateral
	B12: Cuando el cliente es grande tiene una atención especial en comparación con otros	Relación con los clientes
2	B8: Para comunicarme recorro a otros medios diferente al teléfono celular, por ejemplo correo electrónico, mensajes electrónicos, video llamadas, foros y chats en internet.	Uso de Fuentes Tecnológicas
	B11: Las exigencias de los clientes movilizan nuevas ideas y formas de hacer las cosas en la empresa.	Relación con los clientes
3	B13: Creo que conocer a los proveedores personalmente me permite asegurar un flujo continuo de insumos para mi empresa.	Relación con proveedores
	B14: Los proveedores me traen nuevos insumos que benefician los procesos de la empresa, gracias a la relación que tengo con ellos.	Relación con proveedores
4	B4: Los empleados saben bien que deben comunicarme cualquier novedad relacionada con el trabajo.	Centralización
	B7: Al momento de una decisión difícil, cuento con un grupo de personas con quien consultarla antes de tomarla.	Toma de Decisiones
5	B3: Todas las decisiones que se toman en la empresa me deben ser consultadas.	Centralización
	B5: Los empleados saben que equivocarse en esta empresa cuesta mucho.	Negación del Error
	B6: El mejoramiento de los procesos en la empresa se debe a que los empleados detectan, comunican y corrigen errores a tiempo.	Negación del Error
6	B9: Para agilizar los procesos de toma de decisiones y manejar la información me apoyo en programas de computador.	Uso de Fuentes Tecnológicas
7	B10: En mi empresa se apoya sin condiciones la formación y capacitación de mis empleados.	Relación con los empleados

Fuente: Elaboración propia.

Conglomerado 1: Llama mucho la atención que las dos preguntas de la variable control unilateral estén próximas a una de las preguntas de la variable relación con los clientes. Esto debido a que la primera variable pertenece a un modelo para el aprendizaje denominado Modelo I – M1 (ver numeral 5.3.1. de la presente tesis) y la segunda variable corresponde al Modelo II – M2 (ver numeral 5.3.2. de la presente tesis). Según la teoría vigente del aprendizaje organizacional, si bien los dos modelos no son antagónicos, se requiere para que suceda el M2, en el ejercicio directivo, la reflexión sobre la acción.

Con la evidencia aquí presentada se puede afirmar que en la administración de la PYME, el empresario tiene un fuerte vínculo entre la satisfacción de las necesidades del cliente y el control que mantiene al interior de la organización. Esto puede explicarse desde que los temas de producción, la prioridad en los pedidos así como en el despacho son decididos siguiendo sus órdenes, de esta forma aprovecha la flexibilidad estructural de su organización, es decir, tomando como base conceptual los tipos de organizaciones según su estructura de acuerdo con Henry Mintzberg⁴⁴² las pequeñas empresas tienden a ser más flexibles en sus estructuras, lo que les permite una mejor adaptación a su entorno inmediato. Esto podría explicar el por qué aunque en función de una variable que permite una transición hacia el M2 de aprendizaje organizacional el empresario tiene la facultad de controlar y decidir sobre la forma en la cual se debe realizar la atención y venta al cliente. Incluso aunque se tenga un grupo de vendedores como en el caso del empresario número 1 estudiado en la fase del método inductivo/cualitativo (ver apartado 6.3.1.), este empresario tiene un grupo de siete vendedores, sin embargo, a pesar de que no conoce a todos los clientes, decide sobre el tratamiento que a cada uno se le debe dar, tanto en descuento, como en precio, cantidad y plazos de pago, toda vez que cada mañana pasa un par de horas con ellos revisando lo hecho el día anterior y decidiendo sobre lo que cada uno de ellos hará en el día.

No obstante los empresarios encuestados manifiestan no tener preferencia si un cliente es grande o no, lo que permite afirmarse en este conglomerado desde el

442 MINTZBERG, H. (1979). The Structuring of Organizations. New Jersey: Prentice Hall.

dendograma es que una de las características más fuertes del trabajo administrativo en las PYME manufactureras es el alto nivel de control unilateral incluso en aquellos elementos de los cuales no tiene control, como lo es las necesidades de sus clientes, pero que en función de satisfacerlas no delega a sus vendedores de las decisiones sobre la atención a ellos, así que es él (el empresario) quien define cómo adaptar su estructura productiva, organizativa y de costes para atender a sus clientes, al parecer el interés del empresario es a no perder clientes y en ese afán no tiene predilección por las necesidades de clientes grandes, si no puede producir lo necesario recurrirá a su red de contactos, es decir, otros talleres de confección, con quienes completar la producción que demandan los clientes.

Conglomerado 2: las dos variables allí agrupadas hacen parte del M2 para el aprendizaje organizacional: relación con clientes y uso de fuentes tecnológicas. En este caso cuando un cliente hace exigencias que demandan a los empresarios mover la estructura productiva y de costes para cumplir con sus demandas y poder maniobrar los precios.

Puede entreeverse que la necesidad de esa adaptación implica el uso de tecnologías de comunicación e información. Por supuesto el uso de los teléfonos móviles y de los ordenadores para procesar más información y la posibilidad de la comunicación vía internet, han hecho que el trabajo administrativo de la PYME aproveche estas ventajas para agilizar las tareas, lo que no implica necesariamente una revolución del trabajo administrativo, pero sí en cuanto al tratamiento de la información.

El que los resultados presentados en el dendograma según el método *average* (promedio) agrupe estas dos preguntas (y sus respectivas variables) en un mismo conglomerado implica, retomando la teoría del aprendizaje organizacional, un avance hacia el M2, es decir, hacia un aprendizaje de orden superior o significativo. Lo anterior se evidencia en tanto la organización, en este caso las PYME son capaces de mover sus estructuras productivas, sus flujos de trabajo, estructura de costes y órdenes de producción para garantizar su sostenibilidad. No obstante esta forma de trabajar se incrusta en los modos de operar de las

PYME, el aprendizaje mueve las variables reguladoras del empresario y por lo tanto, él desde el control unilateral evidenciado en el conglomerado 1, coordina y dirige el resto de la organización, en otras palabras el aprendizaje organizacional de modelo II se reduce al aprendizaje del empresario en relación con su empresa.

Conglomerado 3: aquí se agrupan las dos preguntas de la variable relación con proveedores. No sorprende y concuerda con la evidencia proporcionada en los análisis univariado y bivariado en donde el grupo de interés con quienes el empresario manifiesta darle mayor importancia es a los proveedores. Se aprecia entonces que para poder organizarse internamente y cumplir con las demandas y exigencias de los clientes, requiere de la generación de vínculos próximos con los proveedores. El aprendizaje en las PYME depende en gran medida de estas alianzas, fundadas no solo en relaciones comerciales, sino también con frecuencia en relaciones de amistad. La comunicación con los proveedores es de primera mano, evitando intermediarios y entre los empresarios, lo que además asegura que se cumplan los términos expresados en la comunicación la cual además, se hace por medios directos como el teléfono fijo o el teléfono móvil. Esta relación además es necesaria pues el margen de maniobrabilidad del margen de precios a un cliente depende en primera instancia del costes de las materias primas.

Conglomerado 4: las dos preguntas forman parte de dos variables del M1 para el aprendizaje (Centralización y Toma de decisiones). Las razones que explican la proximidad entre las respuestas a estas preguntas por parte de los empresarios encuestados están conectadas con asuntos de dirección y orientación de la información. La centralización que en los análisis univariado así como bivariado presentan resultados de comportamiento alto por parte de los empresarios, se demuestra con más frecuencia mientras la unidad es más pequeña. Llama la atención que tanto en el análisis univariado como bivariado, la respuesta a la pregunta B7 de la variable toma de decisiones, el empresario encuestado afirma con una alta frecuencia, que las decisiones difíciles las consulta con un grupo de personas antes de tomarla. En cierta forma las dos variables, en especial sus respuestas se entrelazan pues aunque en términos discursivos se pueda afirmar que las decisiones son consultadas con un grupo de personas, esto tal vez para

no dar la idea de una gestión autoritaria, es evidente que la última palabra es la de él y por lo tanto requiere y hace saber a sus empleados que todo lo que concierne a la empresa debe saberlo, así entonces puede tomar sus decisiones. Esto confirma además los resultados del método inductivo/cualitativo, donde más de un 70% del trabajo administrativo del empresario es destinado en actividades de contacto (ver apartado 7.1.2.), en donde el intercambio de información y la comunicación son fundamentales para su ejercicio administrativo, dándoles (a los empresarios) la posibilidad de fortalecer sus variables reguladoras de control unilateral y centralización en relación con su proceso de toma de decisiones.

Conglomerado 5: Es claro que las preguntas relacionadas con la variable negación del error tienen suficiente fuerza y conexión entre sí, incluso cuando en el análisis univariado y bivariado las respuestas sobre esta variable tienen resultados que parecen contradecirse. Por un lado los empresarios afirman que le hacen saber a sus empleados que el error cuesta mucho en su organización, no obstante la detección y corrección de errores es una de las piedras angulares para el aprendizaje organizacional, así que este tipo de comportamiento provee la aparición de barreras para el aprendizaje. La explicación en este conglomerado frente a la variable centralización y en especial a la pregunta que indaga la exigencia por parte del empresario a sus empleados de consultarle todas las decisiones que ellos toman, es evidente y mientras más pequeña es la empresa, el empresario incrementa la necesidad de centralizar su trabajo administrativo, así como de proteger su patrimonio por tal razón se cubren del riesgo de que los empleados cometan errores y por eso se esfuerzan en hacérselos saber.

De esta forma entonces la pregunta B6 que indaga acerca del mejoramiento de los procesos de la empresa debido a la detección y corrección de errores por parte de los empleados, aunque en un principio sus resultados parecieran contradictorios con la alta frecuencia demostrada en las preguntas B3 y B5, en el conglomerado tienen explicación cuando la alta frecuencia evidenciada en la variable centralización hace que la información constante que el empresario requiere de los empleados, es la forma de asegurarse y hacerles saber que el error no es permitido y a su vez de controlar lo que sus empleados hacen, por lo tanto puede decirse que los errores, visibles y controlables, son también de la

competencia del empresario y en ese orden de ideas limita el aprendizaje de la organización.

Conglomerado 6: tanto este conglomerado como el siguiente se conforman de una sola pregunta, la razón tiene que ver en que en el dendograma del método *average* (promedio) la expresión gráfica ambas respuestas se alejan de las variables agrupadas a ambos lados. En este caso el uso de programas informáticos en el ordenador parece ser una actividad aislada de las demás variables aquí encuestadas. Es decir, aunque pertenece al M2 para el aprendizaje organizacional y su frecuencia por parte de los empresario encuestados es alta, su uso no afecta otras variables para el aprendizaje ni el trabajo administrativo parece depender de ello. Siendo exhaustivos en el análisis, se puede afirmar que en el sector manufacturero textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, Colombia, el uso de programas informáticos en el ordenador no contribuye significativamente al desempeño del trabajo administrativo por parte de sus empresarios, no obstante, esta prueba por sí sola no es categórica y mayor análisis estadístico es necesario para determinar la relación de esta variable con los modelos para el aprendizaje.

Conglomerado 7: similar análisis al del anterior conglomerado se presenta para la pregunta B10, la cual forma parte de la variable relación con los empleados. Esta pregunta indaga por el apoyo a la formación y capacitación de los empleados. Si bien en el análisis univariado y bivariado la respuesta a esta pregunta evidenció un comportamiento alto, lo que significa que los empresarios encuestados afirman apoyar decididamente a sus empleados en procesos de formación, sin embargo, el hecho que haya quedado aislado en el dendograma da a entender que no es un elemento sustancial del trabajo administrativo en las PYME manufactureras en este sector y éste no se define por el nivel educativo de sus empleados o de sus empresarios. Los trabajos son tan básicos que el conocimiento técnico es poco y la oferta académica de capacitaciones es exigua, por otro lado la escasez de recursos y el presupuesto limitado hacen que el destino del dinero tenga otras prioridades y no así la formación y capacitación de sus empleados.

Según los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo, las variables tendientes hacia un M1 y hacia un M2 para el aprendizaje se agrupan naturalmente en conglomerados de manera positiva y con frecuencias de comportamiento elevadas. La única excepción corresponde al conglomerado 1, la cual ya fue analizada, y en donde una pregunta de la variable relación con clientes está agrupada con las dos preguntas de la variable control unilateral. No obstante llama mucho la atención que en los análisis univariado y bivariado las respuestas en función de los dos modelos presentan frecuencias altas lo que se evidencia contrario a la teoría vigente del aprendizaje organizacional en donde sobrepasar el Modelo I y sus barreras para el aprendizaje implica alcanzar el Modelo II, es decir, no se puede llegar al segundo modelo sin haber superado el primero.

8.4. DEFINICIÓN DE ESCALAS DE ESFUERZO Y MODELOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Derivado de los resultados obtenidos en el análisis por conglomerados, se confirman dos conjuntos de variables, el primero definido como Modelo I (M1) para el aprendizaje y el segundo Modelo II (M2).

La base de datos de respuestas de los 81 empresarios encuestados permite realizar un análisis orientado hacia la definición de escalas de esfuerzo, como etapa previa a la regresión multinomial. Para ello se parte de la escala Likert de respuesta y de los conjuntos de variables 1 (CV1) y 2 (CV2) en donde se definen los puntajes mínimos y máximos que puede obtener una encuesta por cada conjunto de variables.

De esta forma se obtiene para el CV1 tres escalas que se derivan del análisis de los puntajes mínimos y máximos así como de una escala intermedia. Las escalas A, B y C, determinan la clasificación del empresario en: ausencia de comportamientos de M1 (escala A), Indefinido con tendencia al M1 (escala B) y definido en M1 (escala C). (Ver figura 20).

Figura 20: Rango de escalas CV1.



Fuente: Elaboración propia.

Los criterios de decisión para los límites intermedios de las escalas tienen que ver con las posibilidades de respuesta de los empresarios. Es decir, conociendo el puntaje mínimo y máximo que una encuesta puede tener en el CV1, se pasó a realizar una simulación con el programa estadístico R con las posibles combinaciones de respuestas, garantizando así la equiprobabilidad para cada una de ellas; una vez obtenido el número de combinaciones, se procedió a determinar los puntajes internos de la escala, y la respectiva probabilidad –frecuentista– (casos ocurridos en el intervalo sobre los casos posibles totales).

Combinaciones de CV1:

El puntaje mínimo que se puede tener en un cuestionario es de 8 y el máximo de 40 puntos. Además, el número de combinaciones de respuesta a las ocho preguntas del CV1, dado que cada una se puede de 5 posibles respuestas, es

$$5 \times 5 \times 5 \dots \times 5 = 5^8 = 390625$$

La figura 21 presenta la simulación realizada en el paquete estadístico R y exportada a la hoja de cálculo de Excel. Se presentan sólo algunas filas de la simulación con las combinaciones de respuesta posible de las 8 preguntas que conforman el CV1 (no es posible mostrar la tabla entera por la cantidad de filas que ésta contiene).

Al definir como pertenecientes a la escala A aquellas combinaciones con puntaje total entre 8 y 21 puntos, se encuentra que hay una probabilidad de 26,9% de responder las ocho preguntas y ser clasificado en esta escala. Un puntaje total mayor, por ejemplo 22 puntos, implicaría una participación mucho mayor al

26,9%, que para efectos de modelo sería desequilibrado. Análogamente se definió la escala B para combinaciones con puntaje total entre 22 y 25 puntos (probabilidad 37,5%) y la escala C con puntaje total entre 26 y 40 puntos (probabilidad 35,6%). (Ver figura 20).

El primer cuadro al lado derecho de la figura 21 representa el conteo de las etiquetas (escalas A, B y C), y el segundo cuadro presenta la probabilidad de cada escala y su probabilidad acumulada.

$$Probabilidad = \frac{\text{Número de casos ocurridos}}{\text{Número de casos posibles}}$$

$$P(A) = \frac{105150}{390625} = 26,9$$

$$P(B) = \frac{146325}{390625} = 37,5$$

$$P(C) = \frac{139150}{390625} = 35,6$$

Combinaciones de CV2:

El mismo procedimiento se siguió para el CV2. Para este conjunto de variables las escalas D, E y F determinan la clasificación del empresario en: ausencia de comportamientos de M2 (escala D), Indefinido con tendencia al M2 (escala E) y definido en M2 (escala F), (Ver figura 22).

Figura 21: Rango de escalas CV2.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: Simulación de las combinaciones y definición de los límites de las escalas para el CV1.

Combinación	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Total CV1	Escala CV1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	A
2	1	1	1	1	1	1	1	2	9	A
3	1	1	1	1	1	1	1	3	10	A
4	1	1	1	1	1	1	1	4	11	A
5	1	1	1	1	1	1	1	5	12	A
6	1	1	1	1	1	1	2	1	9	A
7	1	1	1	1	1	1	2	2	10	A
8	1	1	1	1	1	1	2	3	11	A
9	1	1	1	1	1	1	2	4	12	A
10	1	1	1	1	1	1	2	5	13	A
11	1	1	1	1	1	1	3	1	10	A
12	1	1	1	1	1	1	3	2	11	A
3063	1	1	1	5	5	3	3	3	22	B
3064	1	1	1	5	5	3	3	4	23	B
3065	1	1	1	5	5	3	3	5	24	B
3066	1	1	1	5	5	3	4	1	21	A
3067	1	1	1	5	5	3	4	2	22	B
3068	1	1	1	5	5	3	4	3	23	B
3069	1	1	1	5	5	3	4	4	24	B
3070	1	1	1	5	5	3	4	5	25	B
3071	1	1	1	5	5	3	5	1	22	B
3072	1	1	1	5	5	3	5	2	23	B
3073	1	1	1	5	5	3	5	3	24	B
390621	5	5	5	5	5	5	5	1	36	C
390622	5	5	5	5	5	5	5	2	37	C
390623	5	5	5	5	5	5	5	3	38	C
390624	5	5	5	5	5	5	5	4	39	C
390625	5	5	5	5	5	5	5	5	40	C

Cuenta de Escala	
Etiquetas de fila	CV1
A	105150
B	146325
C	139150
Total general	390625

Etiquetas de fila	Probabilidad Escala CV1	Prob Acumulada
A	26,9%	26,9%
B	37,5%	64,4%
C	35,6%	100,0%
Total general	390625	

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje mínimo que se puede tener en un cuestionario es de 6 y el máximo de 30 puntos. El proceso simuló las posibles respuestas que se pueden obtener, resultando en 15625 combinaciones posibles para el CV2 (6 preguntas del cuestionario, cinco posibles respuestas para cada una de ellas):

$$5 \times 5 \times 5 \dots \times 5 = 5^6 = 15625$$

La figura 23 presenta la simulación realizada en el paquete estadístico R y exportada a la hoja de cálculo de Excel. Se presentan sólo algunas filas de la simulación con las combinaciones de respuesta posible de las 6 preguntas que conforman el CV2 (no es posible mostrar la tabla entera por la cantidad de filas que ésta contiene).

Al definir como pertenecientes a la escala D aquellas combinaciones con puntaje total entre 6 y 15 puntos, se encuentra que hay una probabilidad de 24,0% de responder las seis preguntas y ser clasificado en esta escala.

Un puntaje total mayor, por ejemplo 16 puntos, implicaría una participación mucho mayor al 24,0%, que para efectos de modelo sería desequilibrado. Análogamente se definió la escala E para combinaciones con puntaje total entre 16 y 19 puntos (probabilidad 42,4%) y la escala F con puntaje total entre 20 y 30 puntos (probabilidad 33,6%). (Ver figura 22).

El primer cuadro al lado derecho de la figura 23 representa el conteo de las etiquetas (escalas D, E y F), y el segundo cuadro presenta la probabilidad de cada escala y su probabilidad acumulada.

Nota: Es de aclarar que aunque los porcentajes de las escalas de CV2 sean nominalmente diferentes a los del CV1, en términos reales no difieren, pues las variables de la investigación son ordinales y la escala es discreta, lo que quiere decir que el 24% de representación de la escala D en el CV2, no es en términos reales diferente al 26,9% de representación de la escala A en el CV1, pues el valor de 26,9% estaría entre los valores 15 y 16. Si la fórmula se ajusta hasta un valor de 16, el porcentaje de participación cambia de 24% a 33,6%, lo cual desbalancea el Modelo II frente al Modelo I. El resumen las escalas resultantes se definen en la figura 24.

Figura 23: Simulación de las combinaciones y definición de los límites de las escalas para el CV2.

Combinación	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Total CV2	Escala CV2
1	1	1	1	1	1	1	6	D
2	1	1	1	1	1	2	7	D
3	1	1	1	1	1	3	8	D
4	1	1	1	1	1	4	9	D
5	1	1	1	1	1	5	10	D
6	1	1	1	1	2	1	7	D
7	1	1	1	1	2	2	8	D
8	1	1	1	1	2	3	9	D
9	1	1	1	1	2	4	10	D
10	1	1	1	1	2	5	11	D
11	1	1	1	1	3	1	8	D
12	1	1	1	1	3	2	9	D
13	1	1	1	1	3	3	10	D
465	1	1	4	4	3	5	18	E
466	1	1	4	4	4	1	15	D
467	1	1	4	4	4	2	16	E
468	1	1	4	4	4	3	17	E
469	1	1	4	4	4	4	18	E
470	1	1	4	4	4	5	19	E
471	1	1	4	4	5	1	16	E
472	1	1	4	4	5	2	17	E
473	1	1	4	4	5	3	18	E
15620	5	5	5	5	4	5	29	F
15621	5	5	5	5	5	1	26	F
15622	5	5	5	5	5	2	27	F
15623	5	5	5	5	5	3	28	F
15624	5	5	5	5	5	4	29	F
15625	5	5	5	5	5	5	30	F

Cuenta de	
Etiquetas de fila	Escala CV2
D	3745
E	6629
F	5251
Total general	15625

Etiquetas de fila	Probabilidad Escala CV2	Prob Acumulada
D	24,0%	24,0%
E	42,4%	66,4%
F	33,6%	100,0%
Total general	390625	

Fuente: Elaboración propia.

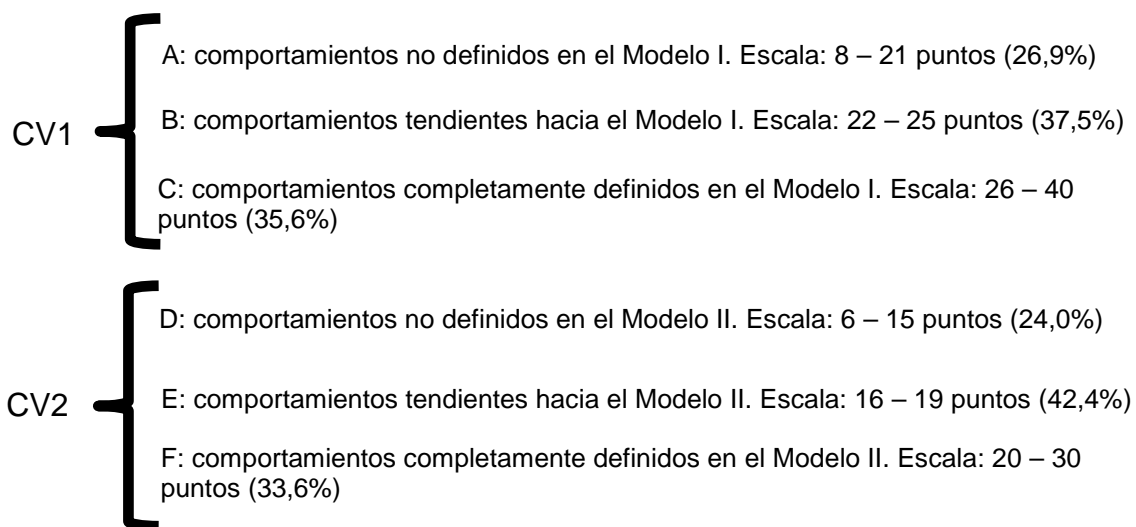
$$Probabilidad = \frac{\text{Número de casos ocurridos}}{\text{Número de casos posibles}}$$

$$P(D) = \frac{3745}{15625} = 24,0$$

$$P(E) = \frac{6629}{15625} = 42,4$$

$$P(F) = \frac{5251}{15625} = 33,6$$

Figura 24: Valores definidos para las escalas de CV1 y CV2.

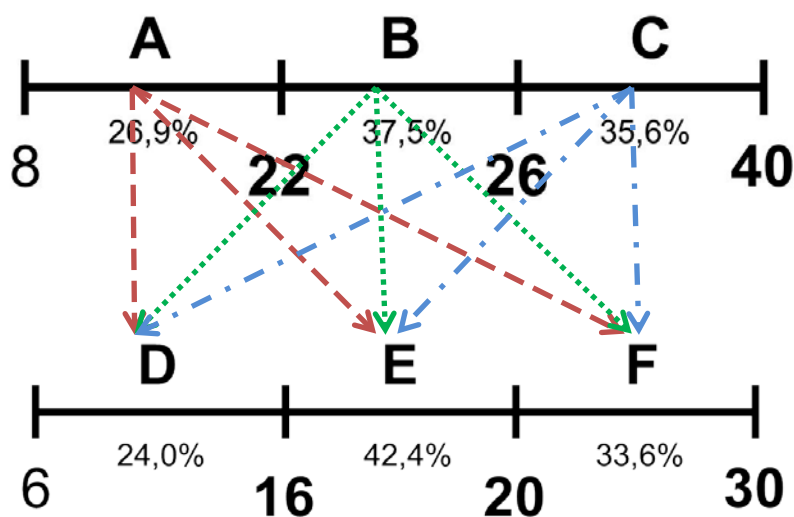


Fuente: Elaboración propia.

Combinaciones de escalas

Del CV1 y CV2 se derivan combinaciones de escalas, es decir, las respuestas de un empresario necesariamente se ubican en una escala de CV1 y en una de CV2, de esta forma se presentan nueve posibles emparejamientos, los cuales se muestran en la figura 25.

Figura 25: Combinación de escalas CV1 - CV2.



Fuente: Elaboración propia

Combinación A – D: Representa las respuestas dadas por un empresario en donde sus puntajes para CV1 y CV2 se encuentran en la escala inferior. Es decir, sus respuestas evidencian comportamientos y acciones con muy baja frecuencia. En otras palabras, representa a un empresario cuyo trabajo administrativo se mueve por la inercia del mercado y la iniciativa de sus empleados. Su trabajo administrativo se caracteriza por la pasividad de sus decisiones. Al no definirse en Modelo I o Modelo II del aprendizaje organizacional, se configura un nuevo Modelo denominado III.

Combinación A – E: El trabajo administrativo representado en esta combinación implica un empresario que no se encuentra definido en el Modelo I, es decir, que no busca ejercer un control unilateral, tiene apertura hacia el error, descentraliza las decisiones y su relación con empleados no es dominante, no obstante el que no presente comportamientos de Modelo I ni implica que su estilo directivo promueva el Modelo II. Justamente en relación a este último modelo, lo comportamientos se ubican en una escala (E) en la cual el empresario presenta tendencias hacia el Modelo II, lo que en un proceso de intervención sugiere que los empresarios ubicados en esta escala podrían intensificar sus acciones hacia Modelo II, sin la necesidad de desaprender acciones de Modelo I.

Combinación A – F: el empresario no se encuentra definido en Modelo I y totalmente definido en el Modelo II. Esto quiere decir que sus comportamientos y acciones presentan apertura hacia el error, descentralización en la toma de decisiones, una relación con los empleados donde el control no es unilateral. En función del Modelo II, el empresario presenta acciones y comportamientos flexibles que permiten adaptarse a las nuevas tecnologías, así como mover la estructura organizacional para atender de manera más ágil las exigencias de sus clientes. Su relación con los proveedores le permite acceder de manera oportuna a nuevos materiales, así como un manejo administrativo de los costos de insumos y pagos que se fundamenta en la proximidad personal, más allá de los aspectos contractuales. En un proceso de intervención, este empresario se encuentra en la posición ideal, donde no tiene que desaprender ningún conocimiento, comportamiento o acción de Modelo I, y mantenerse en las acciones, comportamientos y conocimientos que lo definen en Modelo II.

Combinación B – D: el empresario no se define en Modelo II y tiene comportamientos y acciones tendientes hacia el Modelo I. Sus conocimientos, comportamientos y acciones lo ponen en una situación en la cual su estilo administrativo tiende hacia el control unilateral, la centralización del poder y la toma de decisiones en las relaciones con sus empleados. Lo anterior permite aclarar que si bien el empresario aún no demuestra estar en Modelo I, el aprendizaje para llegar a estarlo le es más simple de adquirir debido a la ausencia de comportamientos en Modelo II. En un proceso de intervención el empresario tendría que hacer un esfuerzo mayor para desaprender los comportamientos, conocimientos y acciones del Modelo I, y hacer un esfuerzo en igual magnitud para adquirir los aprendizajes que lo lleven hacia el Modelo II.

Combinación B – E: el empresario tiene potencialmente la tendencia a estar definido tanto en Modelo I como en Modelo II. Es decir, sus comportamientos, acciones y conocimientos lo ubican en una posición intermedia en los dos modelos, lo que por un lado permite facilitar el aprendizaje de orden superior o significativo, por la tendencia hacia Modelo II, pero a su vez puede inhibirlo por su tendencia hacia Modelo I. En un proceso de intervención, el empresario tendría que adquirir los conocimientos, comportamientos y acciones que lo lleven hacia el Modelo II y desaprender en igual magnitud aquellos que lo están conduciendo hacia el Modelo I. Esta condición en la cual un modelo no excluye al otro, se configura dentro del conjunto del Modelo III, así como la combinación A – D, anteriormente descrita.

Combinación B – F: caracterizada por empresarios cuyos comportamientos, conocimientos y acciones se enmarcan en una tendencia hacia Modelo I, pero definido totalmente en Modelo II. Esto quiere decir que su aprendizaje es significativo en cuanto a la adaptación a nueva tecnología, la relación con los clientes y proveedores generan una dinámica de sus estructuras organizativas que es facilitada de manera moderada porque los comportamientos, acciones y conocimiento en Modelo I se encuentran en un término intermedio. En un proceso de intervención, el empresario debe desaprender aquellos comportamientos, acciones y conocimientos que lo conducen hacia el Modelo I, y mantener aquellos que lo están definiendo en Modelo II.

Combinación C – D: comportamientos, acciones y conocimientos definidos absolutamente en Modelo I. En cuando al Modelo II, los comportamientos demostrados en esta combinación de escalas no son significativos y por lo tanto el empresario se demuestra un estilo que se concentra hacia el interior de su organización. Los cambios en la tecnología, así como las exigencias de los clientes no mueven la estructura interna y las relaciones con los proveedores no tienen una injerencia en la forma como define procesos y tareas. Su estilo tiende hacia un control unilateral notable, con relaciones con sus empleados distantes, así como una marcada centralización del proceso de toma de decisiones. El proceso de intervención para este tipo de empresario involucra un esfuerzo doble. Por un lado en la escala en que se encuentra definido para Modelo I, debe desaprender en un esfuerzo considerable los comportamientos, acciones y conocimientos que lo ubican en esta escala, e intensificar aquellos comportamientos, conocimientos y acciones relacionados con el aprendizaje significativo o de orden superior que caracteriza el Modelo II.

Combinación C – E: el empresario demuestra un estilo administrativo decididamente marcado por el Modelo I, no obstante presenta comportamientos con tendencia hacia el Modelo II. Esto implica que el empresario aunque caracterizado por un trabajo administrativo de control unilateral, alta centralización del poder y la toma de decisiones, percepción y relaciones distantes frente a sus empleados; demuestra comportamientos que tienden a adaptar tecnología nueva, fortalecer relaciones con sus proveedores y que implican la atención a las exigencias de sus clientes. En un proceso de intervención el empresario tendría que hacer un esfuerzo considerable para desaprender los comportamientos, acciones y conocimientos de Modelo I y aprender en un esfuerzo de menor magnitud al anterior, los comportamientos, acciones y conocimientos conducentes al Modelo II.

Combinación C – F: en particular esta combinación presenta una posibilidad que se opone a lo expuesto desde el marco teórico, desde que los Modelos I y II han sido conceptualizados como excluyentes, es decir, que para adquirir aprendizajes significativos, de orden superior o Modelo II, la organización debía superar las barreras que la ubicaban en el Modelo I. Los resultados de la presente

investigación demuestran que es posible pensar en un Modelo III, conformado por las combinaciones A – D; B – E y C – F. En especial la presente combinación, implica que el empresario se encuentra tanto definido en Modelo I como en Modelo II.

Las posibilidades de que esto ocurra se presentan en tanto el empresario de la PYME comprende que la forma de competir en un mercado volátil, hostil, dinámico, con fáciles barreras de entrada para nuevos competidores como el que caracteriza al sector Textil/Confección, Diseño y Moda de la ciudad de Medellín, Colombia, implica adaptarse ágilmente a las condiciones cambiantes del entorno (nuevas tecnologías, exigencias de los clientes y relación con proveedores) lo cual genera un aprendizaje de orden superior o Modelo II.

No obstante, este aprendizaje solo es adquirido por el empresario lo que hace que hacia el interior de la organización, la planeación, toma de decisiones, centralización del poder, control unilateral, negación de error y relaciones con los empleados, sean rígidas, autoritarias, protectoras de su patrimonio, unidireccionales. De esta forma se configura un aprendizaje tipo Modelo I muy fuerte hacia el interior.

En un proceso de intervención el empresario ubicado en esta combinación tendría que desaprender comportamientos, acciones y conocimiento de Modelo I que le demandarán un esfuerzo considerable debido a su ubicación en la escala C del CV1.

Análisis de Esfuerzos

Lo anterior permite evidenciar que existe una combinación óptima, A – F, ya que el empresario se encuentra definido en Modelo II y no presenta comportamientos conducentes o definidos en Modelo I. Y la combinación menos deseada es C – D, toda vez que el empresario se encuentra definido en Modelo I y no presenta comportamientos, acciones o conocimientos conducentes o definidos en Modelo II. En función de pasar de la combinación menos deseada a la óptima, el empresario deberá o bien esforzarse para aprender aquello que lo lleve hasta el Modelo II o desaprender lo que lo ha posicionado en Modelo I hasta ubicarse en

la escala en la cual sus comportamientos, acciones o conocimientos se encuentran ausentes de este Modelo.

Cuadro 25: Combinación de escalas, definición y modelo para el aprendizaje.

Combinación	Definición	Modelo
A – D	No se define en Modelo I o Modelo II	M3
A – E	No se define en Modelo I pero tiende a Modelo II	M2
A – F	Ausencia de Modelo I y definido totalmente en Modelo II	M2
B – D	No se define en Modelo II pero tiende a Modelo I	M1
B – E	Tendencia hacia el Modelo I y el Modelo II	M3
B – F	Definido en Modelo II y con tendencia hacia el Modelo I	M2
C – D	Ausencia de Modelo II y definido totalmente en Modelo I	M1
C – E	Definido en Modelo I y con tendencia hacia el Modelo II	M1
C – F	Definido en Modelo I y en Modelo II	M3

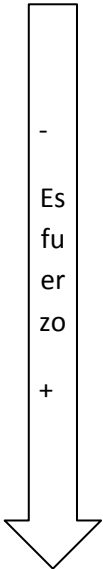
Fuente: Elaboración propia

Lo anterior plantea un nivel de esfuerzo que va desde el desaprendizaje de Modelo I el cual será representado por un signo negativo “-“ lo que implica pasar de la escala B a A. Un doble signo negativo “--“ implica un esfuerzo mayor, esto es el desaprendizaje de pasar de C a B y luego de B a A.

Los signos positivos “+” implican un esfuerzo hacia un aprendizaje de Modelo II, es decir, pasar de la escala E a F implica un esfuerzo representado por un signo positivo “+”, un esfuerzo superior será pasar de D a E y luego de E a F, este se representa con un doble signo positivo “++”. Existe un nivel de esfuerzo nulo o cero “0” que se presenta cuando el empresario se encuentra en la escala A y por lo tanto no tienen la necesidad de desaprender comportamientos, acciones y conocimiento de Modelo I, o cuando se encuentra en la escala F, es decir cuando se encuentra definido en Modelo II.

La tabla 37 presenta los esfuerzos que los empresarios en las diferentes combinaciones deben realizar con el fin de llegar al nivel óptimo.

Tabla 12: Clasificación en los Modelos 1, 2 y 3 según el nivel de esfuerzo en el aprendizaje.

	Combinación	Esfuerzo en Modelo I (M1)	Esfuerzo en Modelo II (M2)	Clasificación
	A – F	0	0	M2
	B – F	-	0	M2
	C – F	--	0	M3
	A – E	0	+	M2
	B – E	-	+	M3
	C – E	--	+	M1
	B – D	-	++	M1
	A – D	0	++	M3
	C – D	--	++	M1

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas dadas en las encuestas por los 81 empresarios se analizan a continuación en tablas de frecuencia y de contingencia en donde se evidencia la clasificación en las diferentes escalas y su relación con cada uno de los modelos, el tipo de empresa según su tamaño y el número de empleados.

La información obtenida en las siguientes tablas provee un análisis complementario a la técnica del análisis por conglomerados. El aporte distintivo tiene que ver con la clasificación por escalas y combinaciones, lo que vincula más estrechamente los aspectos relacionados con los modelos orientados hacia el

aprendizaje I y II, y el modelo emergente en los resultados de esta tesis que es el III, el cual presenta comportamientos, acciones y conocimientos que en los modelos anteriores, desde la teoría, no habían sido contemplados.

Tabla 13: Combinaciones de las escalas y frecuencia de respuestas.

Modelo	Combinación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
M3	A-D	1	1,2	1,2	1,2
M2	B-F	2	2,5	2,5	3,7
M1	C-D	1	1,2	1,2	4,9
M1	C-E	5	6,2	6,2	11,1
M3	C-F	72	88,9	88,9	100,0
Total		81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 13, demuestra que los empresarios de las PYME del sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, se encuentran en cinco de las nueve combinaciones, aquellas en las cuales no figura ningún empresario son A – F (M2); A – E (M2); B – E (M3); B – D (M1). La combinación C – F, presenta la participación más alta con un 88,9% del total de los 81 empresarios encuestados, en tanto la participación más baja la presenta la combinación de escalas A – D con el 1,2% donde sólo figura un empresario encuestado. Esto significa que de los 81 empresarios encuestados, 72 de ellos se encuentran definidos tanto en M1 como en M2, lo que los ubica en el modelo emergente denominado M3.

Tabla 14: Modelo al que pertenece.

Modelo al que pertenece	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
M1	6	7,4	7,4	7,4
M2	2	2,5	2,5	9,9
M3	73	90,1	90,1	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 14 evidencia la alta participación de los empresarios en el Modelo III (M3), 73 (90,1%) empresarios de 81. Esto permite inferir que en el sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, el trabajo administrativo de los empresarios de las PYME no excluye en su aprendizaje a M1 o M2 entre sí. La participación en M1 es de 6 empresarios (7,4%) y en M2 es de 2 empresarios (2,5%).

Tabla 15: Escala Conjunto de Variables 1 y Escala Conjunto de Variables 2.

		Escala Conjunto de Variables 2 (CV2)			Total	
		D	E	F		
Escala Conjunto de Variables 1 (CV1)	A	Recuento	1	0	0	1
		% dentro de Escala CV1	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Escala CV2	50,0%	0,0%	0,0%	1,2%
		% del total	1,2%	0,0%	0,0%	1,2%
	B	Recuento	0	0	2	2
		% dentro de Escala CV1	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Escala CV2	0,0%	0,0%	2,7%	2,5%
		% del total	0,0%	0,0%	2,5%	2,5%
	C	Recuento	1	5	72	78
		% dentro de Escala CV1	1,3%	6,4%	92,3%	100,0%
		% dentro de Escala CV2	50,0%	100,0%	97,3%	96,3%
		% del total	1,2%	6,2%	88,9%	96,3%
Total	Recuento	2	5	74	81	
	% dentro de Escala CV1	2,5%	6,2%	91,4%	100,0%	
	% dentro de Escala CV2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	2,5%	6,2%	91,4%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Un solo empresario se encuentra definido entre las escalas A del CV1 y D del CV2, según la tabla 15 esto implica que se ubica en M3, para este empresario en particular, sus acciones, comportamientos y conocimientos no lo clasifican en M1 ni en M2. Su estilo administrativo se caracteriza por involucrarse muy poco en su empresa, ejercer escaso control y dejar a los empleados las decisiones e

iniciativas del negocio. Hacia el exterior de la empresa, no es ávido por la implementación de nuevas tecnologías o el uso de las existentes de información y comunicación. No se esmera por consolidar relaciones cercanas y provechosas con los proveedores y las exigencias de los clientes no mueven la estructura organizativa.

En cuanto al CV1 en la escala B, del total de 81 empresarios, solo 2 (2,5%) figuran en la combinación con la escala F del CV2 (B-F), esto quiere decir que los empresarios están definidos en M2 pero tienen tendencia hacia el M1. Son empresarios que dirigen su organización con base en una triangulación hacia el exterior, es decir, las exigencias de los clientes, la relación con proveedores y las disposición al uso de nuevas tecnologías, permiten estructurar la empresa para mantenerse en una dinámica de mercado competitiva. No obstante, estos empresarios hacia el interior de su empresa manifiestan tendencias hacia el control unilateral, negación del error, concentración de las decisiones, relaciones distantes con los empleados, lo que implica que el aprendizaje se mueve principalmente por las variables externas pero hacia el interior presenta cierto hermetismo, aunque parece ser que esta forma de proceder hacia el interior no es absoluta.

En cuanto al CV1 en la escala C en relación con el CV2 escala D, 1 (1,2%) empresario figura en esta combinación (C-D), lo que implica que el empresario está absolutamente definido en M1 y no presenta comportamientos o acciones significativas hacia el M2.

Un empresario de estas características presenta un trabajo administrativo fundamentalmente volcado hacia el interior de la empresa en donde la hegemonía de las decisiones y el control le han generado una suerte de comportamiento que es mejor explicada desde la barrera para el aprendizaje “visión de túnel”, en donde el empresario no se da cuenta de los cambios del entorno debido a su alta concentración en las actividades internas de la empresa. Esta forma de proceder implica un estilo en donde lo que importa para el empresario es el interior de su organización, los procesos productivos, el orden en las tareas, al definición del trabajo y supervisión de sus empleados.

Cinco empresarios se ubican en la combinación C-E, lo que implica que su tendencia en el trabajo administrativo aún no se define en M1 o M2, no obstante presenta tendencias hacia cada uno de ellos. En otras palabras parece avanzar hacia un aprendizaje significativo pero a su vez es frenado por las decisiones y el control que impone en su empresa.

La más notoria de las combinaciones es la que se encuentra en la escala C del CV1 y la escala F del CV2 (C-F). 72 (88,9%) empresarios de los 81 encuestados se encuentran en esta combinación, lo que quiere decir que en este sector manufacturero en particular los empresarios mantienen un afán por atender las exigencias de los clientes, lo cual hace que vean en la relación personal con los proveedores una especie de ventaja que les asegura velocidad en la producción; así mismo, las tecnologías de comunicación e información les permite consolidar tales relaciones.

Lo anterior mueve el aprendizaje a niveles significativos, lo cual cambia cuando debe volcar sus acciones al interior de la empresa, en esas situaciones el aprendizaje organizacional se ve limitado debido a la manera de actuar del empresario quien ante todo requiere mantener el poder absoluto de los asuntos de la empresa, los empleados están bajo su mando y deben acatar las órdenes debido a que es él precisamente quien se encuentra en la posición pivote entre el entorno y su empresa. Esta manera de actuar es la característica que permite dirigir las PYME en este sector.

La tabla 16 presenta un análisis entre los diferentes modelos para el aprendizaje (M1, M2 y M3) y su relación con el número de empleados de la empresa.

Los resultados demuestran que en el M1, se hallan 6 de los 81 empresarios encuestados; 4 (4,9%) de ellos en el rango de las micro empresas (2-10 empleados) y los 2 (2,5%) restantes en el de las pequeñas empresas (11-50 empleados). Esto se explica desde que las estructuras de estas empresas de carácter simple hacen que el empresario asuma un rol y un trabajo administrativo altamente centralizado y de control supremo sobre las actividades de la empresa. Su única preocupación es el funcionamiento de la empresa, la organización

interna y la supervisión del trabajo de sus empleados; comúnmente participa de las labores operativas de producción.

Tabla 16: Relación Modelos hacia el aprendizaje y tamaño de empresa.

		Número de empleados de la empresa				Total	
		2-10	11-50	51-200	Más de 200		
Modelo al que pertenece	M1	Recuento	4	2	0	0	6
		% dentro de Modelo al que pertenece	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Número de empleados de la empresa	14,3%	5,1%	0,0%	0,0%	7,4%
		% del total	4,9%	2,5%	0,0%	0,0%	7,4%
M2		Recuento	0	0	1	1	2
		% dentro de Modelo al que pertenece	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% dentro de Número de empleados de la empresa	0,0%	0,0%	11,1%	20,0%	2,5%
		% del total	0,0%	0,0%	1,2%	1,2%	2,5%
M3		Recuento	24	37	8	4	73
		% dentro de Modelo al que pertenece	32,9%	50,7%	11,0%	5,5%	100,0%
		% dentro de Número de empleados de la empresa	85,7%	94,9%	88,9%	80,0%	90,1%
		% del total	29,6%	45,7%	9,9%	4,9%	90,1%
Total		Recuento	28	39	9	5	81
		% dentro de Modelo al que pertenece	34,6%	48,1%	11,1%	6,2%	100,0%
		% dentro de Número de empleados de la empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	34,6%	48,1%	11,1%	6,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al M2, es decir, aquellas empresas que demuestran un aprendizaje de orden superior, tan solo 2 (2,5%) de 81 encuestados se encuentran en este modelo y a diferencia de las empresas que están totalmente definidas en el M1, aquí se encuentra una mediana y una grande. Lo anterior se explica en la medida que una empresa de mayor tamaño requiere de una complejidad superior en su estructura, así el empresario no puede dedicarse a todas las tareas y supervisión

de los procesos de la organización, debe entonces delegar, dedicarse a lo estratégico y confiar en empleados clave que hacen parte de su grupo de contactos. De esta manera las relaciones hacia afuera, con el entorno, proveedores, clientes y adaptaciones tecnológicas representan un punto de partida que contribuye a la configuración de un trabajo administrativo que se conduce hacia el entorno de donde aprende y adapta, siendo esta una condición necesaria para su competitividad. Al ser pocas las empresas en este tamaño, es de esperar que el acceso y uso de mayores recursos en comparación con las más pequeñas, les provea un ventaja de posición dominante en el mercado.

En relación al M3, se destaca la gran participación de las micro empresas (24, 32,9%) y las pequeñas (37, 50,7%), en tanto las medianas tan solo participan con 8 empresas (11%) y las grandes con 4 empresas (5,5%). En especial la aparición del M3 es un hallazgo en la presente investigación dado que, como ha sido presentado en la bibliografía, lo que imposibilita pasar de M1 a M2 son las barreras que impiden el aprendizaje organizacional, así entonces el M2 es un estado superior de M1 y en ese caso excluyentes. La evidencia presentada permite afirmar que el trabajo administrativo en las PYME del sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, exhibe patrones de comportamiento y acción de sus empresarios en donde tanto M1 como M2 coexisten y no se excluyen. Parece ser una necesidad del sector en tanto el empresario debe, hacia el interior de la empresa, mantener un control total de las actividades, procesos y trabajo de los empleados, y hacia el exterior de la empresa adecuarse a los materiales y tiempos que establecen los proveedores, satisfaciendo las necesidades de los clientes en una relación próxima y no a distancia donde las comunicaciones importan en tanto pueda estar en contacto y vigilando constantemente su sistema interno y externo empresarial.

La participación de las empresas medianas y grandes en este modelo es escasa. El trabajo administrativo en estas empresas generalmente no demuestra acciones hacia el M3 debido a que cuenta con recursos y estructura que permite buscar una transición hacia M2, a través de técnicas y prácticas administrativas, en especial en la gestión de la producción, que permiten precisamente superar las barreras para el aprendizaje.

Tabla 17: Relación combinación de escalas de conjuntos de variables y tamaño de empresa.

			Número de empleados de la empresa				Total
			2-10	11-50	51-200	Más de 200	
Esfuerzos A-D CV1-CV2	Recuento		1	0	0	0	1
	% dentro de Esfuerzos CV1-CV2		100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dentro de Número de empleados de la empresa		3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
	% del total		1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
B-F	Recuento		0	0	1	1	2
	% dentro de Esfuerzos CV1-CV2		0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de Número de empleados de la empresa		0,0%	0,0%	11,1%	20,0%	2,5%
	% del total		0,0%	0,0%	1,2%	1,2%	2,5%
C-D	Recuento		0	1	0	0	1
	% dentro de Esfuerzos CV1-CV2		0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dentro de Número de empleados de la empresa		0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	1,2%
	% del total		0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	1,2%
C-E	Recuento		4	1	0	0	5
	% dentro de Esfuerzos CV1-CV2		80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% dentro de Número de empleados de la empresa		14,3%	2,6%	0,0%	0,0%	6,2%
	% del total		4,9%	1,2%	0,0%	0,0%	6,2%
C-F	Recuento		23	37	8	4	72
	% dentro de Esfuerzos CV1-CV2		31,9%	51,4%	11,1%	5,6%	100,0%
	% dentro de Número de empleados de la empresa		82,1%	94,9%	88,9%	80,0%	88,9%
	% del total		28,4%	45,7%	9,9%	4,9%	88,9%
Total	Recuento		28	39	9	5	81
	% dentro de Esfuerzos CV1-CV2		34,6%	48,1%	11,1%	6,2%	100,0%
	% dentro de Número de empleados de la empresa		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total		34,6%	48,1%	11,1%	6,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 17, en la combinación de escalas A-D, es decir, aquella en la cual el empresario no se encuentra definido en M1 o M2 y ubicándose en M3 en un estado que se podría catalogar de indefinido, se halla 1 (1,2%) empresario de los 81 encuestados, perteneciendo a la categoría de microempresa según su tamaño.

En la combinación de escalas B-F, es decir, definidos en M2 y con tendencia hacia M1, se encuentran 2 (2,5%) empresarios (uno de mediana y otro de gran empresa) de los 81 encuestados, lo que refuerza el análisis realizado en la tabla 16. La explicación se amplía debido a que si bien estas empresas se encuentran en M2, la combinación permite aclarar que dentro de sus comportamientos, acciones y conocimientos, existe una tendencia hacia M1. Esto permite inferir que, al menos para este sector en particular, el trabajo administrativo se caracteriza por la ausencia en estado absoluto de M2, es decir, sin rasgos de M1. Los comportamientos, acciones y conocimientos con tendencia hacia M1 parecen ser condición para el trabajo administrativo en este sector.

En la combinación de escalas C-D, solo se encuentra 1 (1,2%) empresario de pequeña empresa. Esta combinación implica la ausencia de M2 y completamente definido en M1. Un empresario definido en esta combinación presenta un trabajo administrativo focalizado hacia el interior de su empresa con muy poca orientación hacia la atención de necesidades de proveedores y clientes, en ausencia de adaptación y uso de nuevas tecnologías.

La combinación C-E, definida en M1 con tendencia hacia M2, presenta 5 (6,2%) empresarios de los 81 encuestados, 4 (4,9%) de ellos pertenecientes a las microempresas y 1 (1,2%) a la pequeña empresa. Los empresarios en esta combinación presentan comportamientos que los conducen a atender de manera moderada las exigencias de los clientes, consolidar la relación con los proveedores y acceder y usar nuevas tecnologías, como complemento a su trabajo administrativo. Estos comportamientos, acciones y conocimientos no son absolutos y por lo tanto lo que se manifiesta con mayor celeridad son acciones de M1.

No obstante las combinaciones anteriores, la combinación C-F contiene a la mayor parte de los 81 empresarios encuestados; 23 (31,9%) son empresarios de microempresa, 37 (51,4%) se ubican en la dirección de pequeñas empresas, 8 (11,1%) pertenecen a medianas empresas y 4 (5,6%) dirigen grandes empresas. Es notorio como en esta combinación que se clasifica dentro del M3, la alta participación de cada una de las categorías, es decir, 23 (82,1%) de las microempresas se encuentran en esta combinación; de las pequeñas, 37 (94,9%); 8 (88,9%) de las medianas y 4 (80%) de las grandes.

La característica fundamental del trabajo administrativo en esta combinación tiene que ver con una autoridad concentrada y focalizada hacia el interior de la organización, caracterizada por el uso del poder altamente concentrado en la figura del empresario. No obstante, hacia afuera el empresario cede su poder y autoridad frente a las exigencias del cliente, a consolidar su relación con los proveedores y adoptar nuevas tecnologías (no siempre haciendo el mejor uso de ella).

Este estilo de dirección, parece haber permitido consolidar las empresas en el mercado, siendo condición para quien se desempeña en la dirección de estas empresas, hacia adentro los comportamientos, acciones y conocimientos deben definirse en M1, configurándose y adaptando su estructura de acuerdo a las relaciones establecidas con proveedores, las exigencias de los clientes, mediante las tecnologías de información y comunicación, es decir, definido en M2. El entorno representado por clientes, proveedores y aspectos tecnológicos perfila y modifica los elementos internos de la organización, determinado por la acción del empresario quien actúa como la figura de enlace entre los cambios del entorno y las formas de adaptación interna que debe seguir su empresa.

En relación con los modelos y el tiempo de actividad de la empresa, se presentan dos tablas derivadas de los análisis estadísticos de la base de datos de resultados, que permiten generar el análisis pertinente a la manera en la cual el tiempo de permanencia de la empresa en el sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, se encuentra relacionado con el aprendizaje organizacionales en los tres modelos definidos para este estudio.

Tabla 18. Relación modelos y tiempo de antigüedad de la empresa.

			Tiempo de actividad de la empresa			Total
			Menor de 5 años	Entre 5 y 10 años	Mayor de 10 años	
Modelo al que pertenece	M1	Recuento	3	1	2	6
		% dentro de Modelo al que pertenece	50,0%	16,7%	33,3%	100,0%
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	18,8%	5,3%	4,3%	7,4%
		% del total	3,7%	1,2%	2,5%	7,4%
	M2	Recuento	0	0	2	2
		% dentro de Modelo al que pertenece	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	0,0%	0,0%	4,3%	2,5%
		% del total	0,0%	0,0%	2,5%	2,5%
	M3	Recuento	13	18	42	73
		% dentro de Modelo al que pertenece	17,8%	24,7%	57,5%	100,0%
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	81,3%	94,7%	91,3%	90,1%
		% del total	16,0%	22,2%	51,9%	90,1%
Total	Recuento	16	19	46	81	
	% dentro de Modelo al que pertenece	19,8%	23,5%	56,8%	100,0%	
	% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	19,8%	23,5%	56,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

De los seis empresarios definidos en M1, 3 (50%) se encuentran en empresas jóvenes, menores de 5 años en el mercado; 1 (16,7%) se encuentra en el rango de empresas que llevan entre 5 y 10 años en el mercado y 2 (33,3%) se encuentran en empresas que llevan más de 10 años en el mercado. La teoría vigente del aprendizaje organizacional señala que las variables reguladoras del

M1 hacen parte de la programación cultural de las personas y organizaciones en occidente, de manera la evidencia aquí suministrada provee que, al menos en este sector, los empresarios no se encuentran definidos de manera absoluta en M1.

En relación al M2, solo 2 (2,5%) empresarios de los 81 encuestados se encuentran definidos en este modelo, ambos en empresas consolidadas de más de 10 años en el sector. Este resultado contrastado con la Tabla 16, permite afirmar que los empresarios que se encuentran en este modelo, pertenecen a empresas de mayor tamaño (una mediana y una grande) y antigüedad. En otras palabras, para este sector, los empresarios que se encuentran generando un conocimiento significativo y útil en función de su competitividad, vinculando la iniciativa, capacidad creativa y potencial de aprendizaje de sus empleados, tiene que ver con un tamaño mayor en su empresa y una consolidación en el mercado, capitalizando su experiencia de más de 10 años en el sector.

En cuanto al M3, la distribución de las empresas según su antigüedad es mayor. 13 (16%) empresarios de las empresas más jóvenes, menor de 5 años en el mercado, se encuentran en este modelo, representando el 81,3% de todas las empresas jóvenes; en cuanto a los encuestados de las empresas que llevan entre 5 y 10 años en el mercado, 18 (22,2%) representan el 94,7% de todas las empresas en esta categoría; por último, 42 (51,9%) representan el 91,3% de las empresas en la categoría de más de 10 años en el mercado.

Se evidencia que el M3 se afianza en el estilo de aprendizaje y de trabajo administrativo tanto en las distintas categorías de antigüedad como en las de tamaño de empresa. En otras palabras, independiente del tiempo de actividad de la empresa en este sector en particular, el estilo administrativo se afianza desde los primeros momentos de la actividad económica de la empresa en función de definirse en Modelo I para asuntos internos de la organización y en definirse en Modelo II para las relaciones con el entorno, siempre teniendo como centro de las transacciones de información al empresario.

Tabla 19: Relación escalas de esfuerzos y tiempo de antigüedad de la empresa.

			Tiempo de actividad de la empresa			Total
			Menor de 5 años	Entre 5 y 10 años	Mayor de 10 años	
Esfuerzos CV1-CV2	A-D	Recuento	0	1	0	1
		% dentro de Esfuerzos CV1-CV2	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	0,0%	5,3%	0,0%	1,2%
		% del total	0,0%	1,2%	0,0%	1,2%
	B-F	Recuento	0	0	2	2
		% dentro de Esfuerzos CV1-CV2	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	0,0%	0,0%	4,3%	2,5%
		% del total	0,0%	0,0%	2,5%	2,5%
	C-D	Recuento	1	0	0	1
		% dentro de Esfuerzos CV1-CV2	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	6,3%	0,0%	0,0%	1,2%
		% del total	1,2%	0,0%	0,0%	1,2%
C-E	Recuento	2	1	2	5	
	% dentro de Esfuerzos CV1-CV2	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%	
	% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	12,5%	5,3%	4,3%	6,2%	
	% del total	2,5%	1,2%	2,5%	6,2%	
C-F	Recuento	13	17	42	72	
	% dentro de Esfuerzos CV1-CV2	18,1%	23,6%	58,3%	100,0%	
	% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	81,3%	89,5%	91,3%	88,9%	
	% del total	16,0%	21,0%	51,9%	88,9%	
Total	Recuento	16	19	46	81	
	% dentro de Esfuerzos CV1-CV2	19,8%	23,5%	56,8%	100,0%	
	% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	19,8%	23,5%	56,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 19, amplía la información presentada en la tabla 18. En la combinación de escalas A-D se encuentra 1 (1,2%) empresario, con un tiempo de actividad entre 5 y 10 años. En relación con la Tabla 17, este mismo empresario pertenece a la categoría de micro empresa. Se erige entonces esta categoría como una posibilidad de trabajo administrativo en la cual pueden caer empresarios novatos, quienes comienzan a conocer las necesidades del sector, llevados por una posición en donde aún no valoran la manera en la cual deben ejercer su trabajo administrativo; esta acción los mantiene en un estilo indefinido de M3.

En la combinación de escalas B- F, se encuentran 2 (2,5%) empresarios, ambos de empresas con más de 10 años en el mercado. En relación con los datos de la tabla 17, esta combinación se ubica en M2, lo que indica que esta opción de trabajo administrativo parece ser una opción de avanzar en el tránsito de M1 hacia M2 para empresas ya consolidadas y de gran tamaño.

La combinación C-D, contempla la ubicación de 1 (1,2%) empresario, cuya empresa se encuentra en la categoría de permanencia menor a 5 años. En relación con los resultados de la tabla 17, este empresario pertenece a la categoría de pequeña empresa y al M1 con ausencia de comportamientos, acciones y conocimientos tendientes o definidos en M2.

En la combinación de escalas C-E se hallan 2 (2,5%) empresarios de empresas jóvenes (menor a 5 años), representando el 12,5% del total de empresas con estos años de permanencia; 1 (1,2%) empresario cuya empresa tiene una permanencia entre 5 y 10 años en el sector (representa el 5,3% de todas las empresas en esta categoría de permanencia) y 2 (2,5%) empresarios en la categoría de más de 10 años de permanencia en el sector. Estos 5 (6,2%) empresarios, según la tabla 17 se encuentran agrupados en las micro (4 empresarios) y la pequeña empresa (1 empresario), lo que da a entender que el M1 en cuando a esta combinación es posibilidad de unidades pequeñas sin distinción del tiempo que lleven en el mercado.

La combinación de escalas C-F, perteneciente al M3, presenta la mayor cantidad de empresas en las tres categorías de permanencia en el mercado. En las empresas jóvenes, menor de 5 años de permanencia, se encuentran 13 (16%)

que representan el 81,3% del total de las empresas con esta antigüedad. 17 (21%) empresarios ubicados en la categoría de empresas que llevan entre 5 y 10 años de actividad, representan el 89,5% del total de empresas en esta categoría y 42 (51,9%) empresas representan el 91,3% que se encuentran en la categoría de permanencia superior a 10 años. Esto implica que el tiempo de permanencia no afecta el estilo administrativo en M3 cuando las escalas son C-F, es decir, se confirma el patrón presentado en las tablas anteriores, en donde predomina el M3 en esta combinación sin depender del tiempo de actividad de la empresa en el mercado.

La tabla 20 presenta a manera consolidada la relación entre los modelos; el tiempo de actividad de la empresa, y el número de empleados. Los resultados demuestran que de las 6 empresas que se encuentran en M1, ninguna se encuentra en las categorías de mediana empresa (51 – 200 empleados) ni grandes empresas (más de 200 empleados). Lo que implica este hallazgo es que las empresas con mayor tamaño conllevan mayores recursos y por lo tanto una descentralización (no absoluta) del poder del empresario, con necesidad de una estructura organizativa más compleja y personas responsables de procesos y equipos de trabajo, lo que los hace adoptar y tender hacia un modelo de aprendizaje diferente que se ubica necesariamente en M2 o M3.

Siguiendo lo anterior, las 2 empresas que se encuentran en M2 son las empresa con mayor tamaño, medianas y grandes, esto se explica desde que este tipo de empresas con mayor complejidad en estructura organizativa y disponibilidad de recursos pueden acercarse hacia modelos administrativos tendientes a la innovación, creatividad y la generación de conocimiento útil para la competitividad de la organización.

El trabajo administrativo se descentraliza en función de concentrarse en los asuntos estratégicos, en la consecución de recursos y liberación de obstáculos al trabajo de los demás. No obstante, eso representa solo el 11% de las medianas empresas y el 20% de las grandes empresas encuestadas.

Tabla 20. Consolidado del Modelo, Número de empleados y Antigüedad de las empresas.

Modelo al que pertenece				Número de empleados de la empresa				Total
				2-10	11-50	51-200	Más de 200	
M1	Tiempo de actividad de la empresa	Menor de 5 años	Recuento	2	1	0	0	3
			% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
			% dentro de Número de empleados de la empresa	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
	Entre 5 y 10 años	Recuento	1	0	0	0	1	
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		% dentro de Número de empleados de la empresa	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	
	Mayor de 10 años	Recuento	1	1	0	0	2	
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		% dentro de Número de empleados de la empresa	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	33,3%	
	Total	Recuento	4	2	0	0	6	
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%	
		% dentro de Número de empleados de la empresa	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
% del total		66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%		
M2	Tiempo de actividad de la empresa	Mayor de 10 años	Recuento	0	0	1	1	2
			% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
			% dentro de Número de empleados de la empresa	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Total	Recuento	0	0	1	1	2	
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%	
		% dentro de Número de empleados de la empresa	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
M3	Tiempo de actividad de la empresa	Menor de 5 años	Recuento	9	4	0	0	13
			% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	69,2%	30,8%	0,0%	0,0%	100,0%
			% dentro de Número de empleados de la empresa	37,5%	10,8%	0,0%	0,0%	17,8%
	Entre 5 y 10 años	Recuento	6	12	0	0	18	
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0%	
		% dentro de Número de empleados de la empresa	25,0%	32,4%	0,0%	0,0%	24,7%	
	Mayor de 10 años	Recuento	9	21	8	4	42	
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	21,4%	50,0%	19,0%	9,5%	100,0%	
		% dentro de Número de empleados de la empresa	37,5%	56,8%	100,0%	100,0%	57,5%	
	Total	Recuento	24	37	8	4	73	
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	32,9%	50,7%	11,0%	5,5%	100,0%	
		% dentro de Número de empleados de la empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% del total		32,9%	50,7%	11,0%	5,5%	100,0%		
Total	Tiempo de actividad de la empresa	Menor de 5 años	Recuento	11	5	0	0	16
			% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	68,8%	31,3%	0,0%	0,0%	100,0%
			% dentro de Número de empleados de la empresa	39,3%	12,8%	0,0%	0,0%	19,8%
	Entre 5 y 10 años	Recuento	7	12	0	0	19	
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	36,8%	63,2%	0,0%	0,0%	100,0%	
		% dentro de Número de empleados de la empresa	25,0%	30,8%	0,0%	0,0%	23,5%	
	Mayor de 10 años	Recuento	10	22	9	5	46	
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	21,7%	47,8%	19,6%	10,9%	100,0%	
		% dentro de Número de empleados de la empresa	35,7%	56,4%	100,0%	100,0%	56,8%	
	Total	Recuento	28	39	9	5	81	
		% dentro de Tiempo de actividad de la empresa	34,6%	48,1%	11,1%	6,2%	100,0%	
		% dentro de Número de empleados de la empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% del total		34,6%	48,1%	11,1%	6,2%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia.

Como ha sido evidenciado a lo largo de los resultados, el M3 agrupa la mayor cantidad de empresas en todas las categorías de permanencia en el mercado y tamaño de empresa.

Las 8 empresas medianas y las 4 empresas grandes que se encuentran en este modelo, tienen un tiempo de permanencia mayor a 10 años, es decir, las empresas de mayor tamaño se ubican o en M2 o en M3, lo que implica que este tipo de empresas están definidas (al menos en las variables externas) en un aprendizaje significativo de Modelo II.

Las demás empresas se encuentran repartidas en todas las categorías de permanencia tanto para las micro empresas (entre 2 y 10 empleados) y pequeñas empresas (11 – 50 empleados).

Dentro de la categoría de las empresas jóvenes (menor de 5 años) se encuentran 9 micro empresas, representando el 37,5% dentro de esta categoría, 6 de estas empresas se encuentran en la categoría que se encuentra entre 5 y 10 años de permanencia en el mercado, representando el 25% y en la categoría de mayor a 10 años se encuentran 9 microempresas, que representan el 37,5%.

Las pequeñas empresas se encuentran repartidas de la siguiente forma: 4 se encuentra en la categoría menor a 5 años, representando el 10,8% de ellas; 12 empresas, representando el 32,4% se encuentran en la categoría entre 5 y 10 años de permanencia en el mercado y 21 de ellas representando el 56,8% se encuentran en la categoría mayor a 10 años.

Descripción de las variables a usar

Se analizan los datos sobre 81 empresarios del sector de confecciones de Medellín. Se pretende establecer una relación entre la variable *dependiente* (también llamada *respuesta*) y la combinación lineal de las variables *independientes* (también llamadas *regresoras* o *predictoras*) mediante una función adecuada del valor esperado de la misma.

La variable respuesta es el *Tipo de Modelo* al que pertenece el empresario, con $J=3$ categorías posibles: *Modelo 1* (M1), *Modelo 2* (M2) y *Modelo 3* (M3).

Se definen las siguientes variables regresoras (o predictoras):

Tabla 21. Definición de variables regresoras.

Variable	Definición	Niveles
A1	Número de empleados de la empresa	1 = 2-10 2 = 11-50 3 = 51 a 200 4 = Más de 200
A2	Tiempo de operación (en años)	1 = Menor de 5 años 2 = Entre 5 y 10 años 3 = Mayor de 10 años
B1 a B7, B10	Conjunto de Variables 1 (CV1) de la encuesta definidas en el anexo 1.	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre
B8, B9, B11 a B14	Conjunto de Variables 2 (CV2) de la encuesta definidas en el anexo 1.	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre

Fuente: elaboración propia.

Análisis bidimensional respecto a la variable respuesta Tipo de Modelo.

A continuación se presenta el análisis bidimensional (entre dos variables) entre los Tipos de Modelo y las otras variables. Primero que nada se elaboraron tablas de contingencia para observar la distribución de frecuencias de las variables de estudio frente a la variable Tipo de Modelo Gerencial. La tabla 22 presenta los resultados obtenidos.

Es evidente en la tabla 22 que es M3 el que se presenta con mayores frecuencias en casi todos los niveles de las variables regresoras. Como las variables de análisis son cualitativas (ordinales), se usó el test de independencia Chi-cuadrado para comprobar la hipótesis nula de que “existe independencia entre las variables”, usando siempre un nivel de significancia del 5% ($\alpha=0,05$). En otras palabras, con el test de independencia Chi-cuadrado se evalúa el grado de relación de las dos variables cualitativas que se cruzaron.

Tabla 22. Relación entre los tipos de modelo gerencial y las variables categóricas estudiadas CV1 (Frecuencias).

Variable	Pregunta Niveles	MODELO AL QUE PERTENECE			VALOR P TEST CHI CUADRADO	VALOR P TEST DE FISHER
		M1	M2	M3		
A1	Número de empleados de la empresa				0,0306	0,06548
	2-10	4	0	24		
	11-50	2	0	37		
	51 a 200	0	1	8		
	Más de 200	0	1	4		
A2	Tiempo de operación (en años)				0,2682	0,3101
	Menor de 5 años	3	0	13		
	Entre 5 y 10 años	1	0	18		
	Mayor de 10 años	2	2	42		
B1	Supervisión directa en empleados				0,01134	0,1845
	Casi nunca	0	2	6		
	Algunas veces	1	0	9		
	La mitad de las veces	0	0	5		
	La mayoría de las veces	2	0	24		
	Siempre	3	0	29		
B2	Primacía de la decisión del empresario en las negociaciones				0,08106	0,0608
	Casi nunca	0	2	21		
	Algunas veces	2	0	13		
	La mitad de las veces	0	0	0		
	La mayoría de las veces	0	0	17		
	Siempre	4	0	22		
B3	Consulta de decisiones al empresario				0,2576	0,3047
	Casi nunca	1	0	5		
	Algunas veces	0	1	3		
	La mitad de las veces	0	0	1		
	La mayoría de las veces	1	0	10		
	Siempre	4	1	54		
B4	Obligatoriedad de comunicar novedades al empresario				0,8397	1
	Casi nunca	0	0	1		
	Algunas veces	0	0	2		
	La mitad de las veces	0	0	0		
	La mayoría de las veces	0	0	4		
	Siempre	6	2	66		
B5	Negación del error				0,349	0,345
	Casi nunca	0	0	3		
	Algunas veces	1	1	3		
	La mitad de las veces	0	0	3		
	La mayoría de las veces	1	0	12		
	Siempre	4	1	52		
B6	Mejoramiento de la empresa gracias a corrección de errores por los empleados				0,7327	0,5249
	Casi nunca	0	0	2		
	Algunas veces	2	1	10		
	La mitad de las veces	0	0	5		
	La mayoría de las veces	1	1	19		
	Siempre	3	0	37		
B7	Consulta de decisiones por el empresario a otros				0,04786	0,2094
	Casi nunca	0	0	0		
	Algunas veces	0	1	3		
	La mitad de las veces	0	0	0		
	La mayoría de las veces	0	0	5		
	Siempre	6	1	65		
B10	Apoyo a los procesos de formación de empleados				0,6613	0,6304
	Casi nunca	0	0	8		
	Algunas veces	2	1	11		
	La mitad de las veces	0	0	3		
	La mayoría de las veces	0	0	17		
	Siempre	4	1	34		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23: Relación entre los tipos de modelo gerencial y las variables categóricas estudiadas CV2 (Frecuencias).

Variable	Pregunta Niveles	MODELO AL QUE PERTENECE			VALOR P TEST CHI CUADRADO	VALOR P TEST DE FISHER	
		M1	M2	M3			
Conjunto de Variables 2 (CV2)	B8	Uso de tecnologías de comunicación					
		Casi nunca	2	0	3	0,04862	0,02354
		Algunas veces	2	0	6		
		La mitad de las veces	0	0	1		
		La mayoría de las veces	1	0	5		
		Siempre	1	2	58		
	B9	Apoyo en tecnologías informáticas para la toma de decisiones	5	0	11	0,004409	0,0038
	Casi nunca	1	0	2			
	Algunas veces	0	0	3			
	La mitad de las veces	0	0	11			
	La mayoría de las veces	0	2	46			
B11	Los clientes movilizan cambios en la empresa	0	0	1	0,2266	0,116	
	Casi nunca	1	1	3			
	Algunas veces	0	0	1			
	La mitad de las veces	2	0	10			
	La mayoría de las veces	3	1	58			
B12	Prelación por clientes grandes	3	2	34	0,9227	0,8929	
	Casi nunca	1	0	7			
	Algunas veces	0	0	1			
	La mitad de las veces	0	0	7			
	La mayoría de las veces	2	0	24			
B13	El conocer a los proveedores permite la fluidez de insumos	2	0	2	0,1313	0,2404	
	Casi nunca	0	0	4			
	Algunas veces	0	0	1			
	La mitad de las veces	0	0	10			
	La mayoría de las veces	4	2	56			
B14	Nuevos y mejores insumos se debe a la relación personal con los proveedores	2	0	4	0,3044	0,3059	
	Casi nunca	0	0	2			
	Algunas veces	0	0	0			
	La mitad de las veces	1	0	13			
	La mayoría de las veces	3	2	54			
	Siempre						

Fuente: elaboración propia.

El correspondiente valor-p debe ser menor que 0,05 para concluir la relación entre las variables. No obstante, al cruzar las variables en tablas de contingencia se encontraron demasiadas celdas con frecuencias menores que 5, lo que hace que el valor-p calculado pueda tener errores, y si se intentaba coercionar algunas columnas y/o filas se seguía presentando esta situación, por lo que se decidió coercionar a tablas 2x2 y aplicar el **test exacto de Fisher para independencia**, el cuál remedia en parte esta situación. Ambos valores-p son presentados en la tabla.

En el programa estadístico **R** se usan el comando `xtabs(~ Variable1 + Variable2, data=tabla)` para calcular la tabla de contingencia, el comando `chisq.test()` con la opción `correct=FALSE` para el Test de independencia Chi-cuadrado, y el comando `fisher.test()` para el test de Fisher. Como ejemplo la tabla 24 muestra la salida de pantalla para el cruce de las variables A1 y ModeloGer.

Tabla 24: Cálculo de la matriz bidimensional en R.

```
> .Table <- xtabs(~A1+ModeloGer, data=tabla); .Table
      ModeloGer
A1      M1 M2 M3
 2 a 10    4  0 24
11 a 50    2  0 37
51 a 200   0  1  8
Más de 200 0  1  4
> .Test <- chisq.test(.Table, correct=FALSE); .Test
Warning message:
In chisq.test(.Table, correct = FALSE) :
  Chi-squared approximation may be incorrect

Pearson's Chi-squared test

data: .Table
X-squared = 13.9152, df = 6, p-value = 0.0306

> .Test <- fisher.test(.Table); .Test

Fisher's Exact Test for Count Data

data: .Table
p-value = 0.06548
alternative hypothesis: two.sided
```

Fuente: elaboración propia.

Así, para establecer la dependencia o no entre las variables finalmente se calculó el coeficiente de correlación de Spearman⁴⁴³, notado ρ , entre la variable tipo de modelo y las variables regresoras, el cual puede tener valores entre -1 y +1. Valores cercanos a 1 indican asociación directa fuerte entre las variables, cercanos a -1 indican asociación inversa fuerte entre las variables y cercanos a 0

⁴⁴³ Para aplicar el coeficiente de correlación de Spearman se requiere que las variables estén medidas al menos en escala ordinal, de forma que las puntuaciones que las representan puedan ser colocadas en dos series ordenadas, y no son necesarios supuestos distribucionales tales como normalidad.

indican que las variables no presentan asociación. Además, se realizó la prueba de significancia del coeficiente de correlación⁴⁴⁴ para probar:

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_a: \rho \neq 0$$

En otras palabras la hipótesis nula H_0 significa que las dos variables no se asocian (no están correlacionadas). El rechazo de la hipótesis nula (en favor de la hipótesis alternativa H_a) ocurre cuando el valor del coeficiente de correlación de Spearman calculado con los datos es mayor que un valor crítico del coeficiente de correlación de Spearman que se encuentra en tablas ad hoc, o bien, si el valor p asociado a la prueba es menor que un nivel de significancia preestablecido ($\alpha = 0,05$). El rechazo de la hipótesis nula H_0 significa que hay evidencia estadística suficiente para concluir, al nivel de significancia dado, que existe una real asociación (correlación) entre las dos variables estudiadas.

En el programa estadístico **R** se usa el comando `cor()` para calcular la correlación, y para la prueba de hipótesis se usa el comando `cor.test()`, ambos con las opciones `method="spearman"`. Como ejemplo en la tabla 25 se muestra el cálculo de la matriz de correlación de las variables de caracterización A1 y A2 con el tipo de modelo Mod, y en la tabla 26 el test de correlación entre A1 y A2.

Tabla 25: Cálculo de la matriz de correlación en R.

```
> cor(cbind(A1,A2,Mod),method="spearman")
      A1      A2      Mod
A1  1.0000000 0.4437355 0.05841671
A2  0.4437355 1.0000000 0.09313098
Mod 0.0584167 0.0931309 1.0000000
> |
```

Fuente: elaboración propia.

444 HOLLANDER, M. & WOLFE, D. A. (1973). *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons.

Tabla 26: Test de correlación de Spearman en R.

```
> cor.test(A1,A2,method="spearman",alternative="two.sided")

Spearman's rank correlation rho

data:  A1 and A2
S = 49262.78, p-value = 3.337e-05
alternative hypothesis: true rho is not equal to 0
sample estimates:
      rho
0.4437355
```

Fuente: elaboración propia.

Las matrices de correlación y los valores p obtenidos para todas las variables de interés se muestran a continuación.

Tipo de Modelo vs Variables de caracterización.

Tabla 27: Matriz de Correlación Tamaño y Antigüedad.

	A1	A2	Mod
A1	1.0000		
A2	0.4437	1.0000	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28: Valor p de la prueba de significancia del test de correlación de Spearman

	A1	A2	Mod
A1	0.0000		
A2	0.0000	0.0000	
Mod	0.6044	0.4083	0.0000

Fuente: elaboración propia.

De ambos conjuntos de resultados se concluye que las variables A1 y A2 están asociadas y que ninguna de ellas se asocia con la variable Modelo. Por los valores cercanos a cero de los coeficientes de correlación se observa que en

general las variables regresoras están incorrelacionadas entre si e incorrelacionadas con la variable Tipos de Modelo.

Se evidencia una correlación directa positiva entre el número de empleados (A1 tamaño) y el tiempo de vida de la empresa (A2 antigüedad). En tanto parece explicar que la tendencia a crecer depende de la antigüedad.

Tipo de Modelo vs CV1

Tabla 29: Matriz de Correlación variable B1 a B9.

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B10	Mod
B1	1.0000								
B2	0.0205	1.0000							
B3	0.1240	-0.1396	1.0000						
B4	0.1245	-0.0035	-0.1040	1.0000					
B5	0.1276	-0.0721	0.1013	0.2765	1.0000				
B6	0.1214	-0.1079	0.2727	0.0945	0.1862	1.0000			
B7	-0.0417	0.1247	-0.0421	-0.1084	-0.0518	0.0632	1.0000		
B10	-0.0003	-0.0744	0.0010	0.2052	0.0833	0.1598	0.3220	1.0000	
Mod	0.0552	-0.0707	0.0856	-0.1016	0.0693	0.0987	0.0124	-0.0561	1.0000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30: Valor p de la prueba de significancia del test de correlación de Spearman.

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B10	Mod
B1	0.0000								
B2	0.8556	0.0000							
B3	0.2702	0.2140	0.0000						
B4	0.2683	0.9753	0.3555	0.0000					
B5	0.2564	0.5223	0.3682	0.0125	0.0000				
B6	0.2804	0.3376	0.0138	0.4012	0.0961	0.0000			
B7	0.7119	0.2674	0.7089	0.3352	0.6463	0.5754	0.0000		
B10	0.9978	0.5094	0.9929	0.0661	0.4598	0.1541	0.0034	0.0000	
Mod	0.6243	0.5307	0.4473	0.3668	0.5386	0.3808	0.9127	0.6189	0.0000

Fuente: elaboración propia.

Correlación positiva entre las variables B3 y B6. Lo anterior se explica desde que el empleado corrige sus errores consultándolos al empresario, quien finalmente determina qué y cómo se debe corregir. El empleado por lo tanto no cuenta con la suficiente autonomía para tomar por sí mismo decisiones. Así, el comportamiento exhibido por el empresario se articula con la barrera para el aprendizaje “autoengaño”, considerando que sus empleados en realidad detectan y corrigen errores, pero es él quien decide cómo debe hacerse. Estas mismas variables se encuentran agrupadas en los dendogramas presentados para el análisis de conglomerados.

Correlación positiva entre las variables B4 y B5. El empresario al no presentar apertura hacia el error como una fuente de aprendizaje, la obligatoriedad de comunicar toda novedad que suceda dentro de la organización al empresario, hace que el empleado tienda a protegerse con comportamientos y hábitos despojados de autonomía, que le permiten estar en una zona segura sin arriesgarse a nuevas o diferentes acciones que bien podría significarle la generación de un conocimiento útil para la empresa. En consecuencia, adopta las barreras para el aprendizaje “yo soy mi puesto” y “rutinas defensivas”, convirtiéndose en un transmisor de novedades al empresario para que sea él quien tome las decisiones (barrera para el aprendizaje “el mito del equipo administrativo”).

Correlación positiva entre las variables B7 y B10. El empresario apoya los procesos de formación de sus empleados (no necesariamente de todos ellos), como una forma de que esa educación y conocimiento pueda contribuir a la solución de problemas y toma de decisiones. Esta persona formada asume un rol importante para el empresario, pues ahora puede consultarle sus decisiones. En la fase de investigación cualitativa, se evidenció que los empleados que se encontraban en procesos de formación tenían algún vínculo con el empresario, ya sea que fueran familia o socios de la empresa, lo que demuestra la barrera para el aprendizaje “privilegios y tabúes”, en donde los privilegios otorgados a unos cuantos no pueden ser cuestionados por los empleados que no son beneficiarios de ellos.

Tipo de Modelo vs CV2

Tabla 31: Matriz de Correlación Modelo y CV2.

	B8	B9	B11	B12	B13	B14	Mod
B8	1. 0000						
B9	0. 2292	1. 0000					
B11	0. 1376	0. 1231	1. 0000				
B12	-0. 1647	0. 1434	0. 0523	1. 0000			
B13	0. 1164	0. 0672	0. 0251	-0. 1059	1. 0000		
B14	0. 1093	0. 0690	-0. 1062	-0. 1355	0. 4176	1. 0000	
Mod	0. 3222	0. 3190	0. 2162	0. 0852	0. 0534	0. 1106	1. 0000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32: Valor p de la prueba de significancia del test de correlación de Spearman

	B8	B9	B11	B12	B13	B14	Mod
B8	0. 0000						
B9	0. 0396	0. 0000					
B11	0. 2205	0. 2735	0. 0000				
B12	0. 1419	0. 2016	0. 6429	0. 0000			
B13	0. 3007	0. 5509	0. 8242	0. 3467	0. 0000		
B14	0. 3312	0. 5402	0. 3452	0. 2276	0. 0001	0. 0000	
Mod	0. 0034	0. 0037	0. 0526	0. 4495	0. 6362	0. 3255	0. 0000

Fuente: elaboración propia.

Correlación B8 y B9. El empresario se orienta hacia la renovación y sofisticación tecnológica, tanto para comunicarse con sus grupos de interés, así como para recoger, clasificar y analizar información para la toma de decisiones. Aparentemente y derivado del avance tecnológico actual con los teléfonos inteligentes, tabletas móviles y ordenadores portátiles interconectado con dispositivos móviles, que le permiten tener acceso en línea y al instante a través de aplicaciones y programas informáticos, el empresario tiende a relacionar en sus respuestas la tecnología de comunicación con la tecnología asociada a la toma de decisiones.

Correlación positiva B8 y Mod. El uso de las tecnologías de comunicación determina la pertenencia a alguno de los modelos (M1, M2 o M3).

Correlación positiva B9 y Mod. Dado que las variables B8 y B9 están correlacionadas, la correlación B9 y Mod se presenta por antonomasia.

Correlación positiva entre B11 y Mod. Aunque el valor p es levemente superior a 0,05, esto se puede deber a un efecto residual del tamaño de muestra, por lo que se decide incluir esta correlación. En las PYME estudiadas del sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, las exigencias de los clientes determinan la configuración de aprendizaje organizacional. Así, el empresario adopta y mueve la estructura interna con el fin de cumplir las demandas de un cliente. En consecuencia la variable B11 determina la pertenencia a alguno de los modelos (M1, M2 o M3).

Correlación positiva B13 y B14. Para el empresario la relación con proveedores es importante y presenta una correlación muy fuerte, en tanto la provisión y el flujo de materias primas (así como su calidad) determina la capacidad de cumplir las exigencias de los clientes.

8.5. REGRESIÓN LOGÍSTICA MULTINOMIAL.

El modelo lineal generalizado propuesto inicialmente por Nelder y Wedderburn 1972, es una extensión o generalización del modelo lineal clásico. Este modelo ofrece una mayor variedad de distribuciones para la variable respuesta más allá de la normal, es decir, posibilita el ajuste de un modelo con diferentes distribuciones sin necesidad de realizar transformaciones en los datos. Además, permite establecer una relación entre la variable *dependiente* (también llamada *respuesta*) y la combinación lineal de las variables *independientes* (también llamadas *regresoras* o *predictoras*) mediante una función adecuada del valor esperado de la misma.

Un caso especial del modelo lineal generalizado es el modelo de regresión logística, el cual se distingue del modelo de regresión lineal en que la variable

respuesta es dicotómica (i.e., toma dos posibles valores) o politómica (i.e., toma más de dos posibles valores). Se ilustra el procedimiento para ajustar el mejor modelo de regresión logística multinomial a los datos, determinar la importancia de las variables regresoras bajo estudio en la pertenencia a un modelo determinado, así como la forma de interpretar los resultados.

Como las variables regresoras tienen más de dos categorías, se hace necesario el uso de variables dicotómicas ficticias o *dummies*, haciendo que una categoría se tome como referencia, y entonces cada una de las otras categorías entraría en el modelo de forma individual, como lo afirma Riascos⁴⁴⁵: “La construcción de variables *dummy* es llevada a cabo mediante el uso del sistema binario; la presencia de un atributo o cualidad implica que cada observación tomará valores equivalentes a 1 y, en caso de ausencia, cada evento adoptará valores iguales a 0”.

Este tipo de variables, se suelen usar en análisis de datos cualitativos, análisis de series de tiempo con estacionalidad y en general en regresiones multivariantes. Esta metodología se aplica en diversos estudios de distintos campos como la investigación biomédica y las predicciones económicas. “Las variables *dummy* pueden servir como insumos en los métodos de regresión tradicionales o en nuevos paradigmas de modelación, tales como algoritmos genéticos, redes neuronales o modelos de redes booleanas”⁴⁴⁶.

Hacer uso de este tipo de codificación en variables categóricas nominales para un modelo de regresión logística es común. Pero, la discusión se presenta en, ¿qué hacer en presencia de variables independientes categóricas ordinales?

Respondiendo a esta pregunta, hacer uso de las variables *dummy* es un proceso válido, ya que de esta manera se puede cuantificar el aporte que hace cada nivel de una variable independiente a la variable de respuesta en un modelo de Regresión Logística Multinomial.

445 RIASCOS, J. C. (2005). Modelización Estadística de Variables Cualitativas: Una Introducción Aplicada. Tendencias Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 6(1-2), 97-108.

446 GARAVAGLIA, A. & SHARMA, A. (S.F.). A Smart Guide to Dummy Variables: Four Applications and a Macro. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de <http://www.ats.ucla.edu/stat/sas/library/nesug98/p046.pdf>

Como afirman Oyeka y Nwankwo⁴⁴⁷:

“El interés particular es determinar las contribuciones relativas de los distintos niveles de la variable en la explicación de las variaciones de una variable dependiente especificada. Cuando se cuenta con este tipo de variables, lo que usualmente se hace es asignarle a cada nivel un código numérico, y la distancia entre uno y otro nivel es la misma. De esta manera, no se refleja el verdadero patrón de las relaciones entre las categorías de las variables. En este caso, el uso de variables ordinales dummy en modelos de regresión múltiple, evita el requerimiento restrictivo de igual espaciado de los niveles de las variables independientes, mientras se alcanza el objetivo del modelo; o requerir cualquier forma de distribución o el requisito de homogeneidad de varianzas”.

Por último, este método de codificación para variables ordinales es de alta calidad, ya que existe una buena bondad de ajuste y se obtienen coeficientes de regresión interpretables. Este sistema de codificación es de naturaleza robusta, por lo que se convierte en una técnica de uso destacado⁴⁴⁸.

Para analizar los modelos de regresión logística Multinomial se elige una categoría de referencia de la variable respuesta y entonces para cada una de las categorías restantes se modela una ecuación respecto a la categoría base.

En los modelos de regresión Multinomial se asume que los recuentos de las categorías de Y tienen una distribución Multinomial.

El objetivo es conocer los factores pertenecientes a los dos conjuntos de variables definidos asociados a la pertenencia a los diferentes modelos establecidos para un gerente de PYMEs del sector confecciones de la ciudad de Medellín, y para tal fin se realiza un modelo de regresión logística multinomial, que permite conocer qué variables de las recogidas en el instrumento afectan y de qué manera afectan

447 OYEKA, I.C.A., & NWANKWO, C.H. (2012). Use of Ordinal Dummy Variables in Regression Models. IOSR Journal of Mathematics (IOSRJM), 2(5), 01-07.

448 OYEKA, I.C.A., & NWANKWO, C.H. (2012). Ibid.

a la pertenencia o no pertenencia a un determinado modelo. Se utilizan este modelo de regresión logística multinomial ya que la variable respuesta es categórica, con más de dos categorías, M1, M2 y M3 según el modelo de gerencia, además de contemplar la posibilidad de presenciar más de un tipo de modelo de gerencia de los anteriormente mencionados (interacción).

Se considera un modelo de regresión logística donde se tiene una variable dependiente con más de dos categorías. La variable respuesta es nominal y las variables explicativas son categóricas ordinales.

Un derrotero de pasos para llevar a cabo una regresión logística Multinomial es la siguiente⁴⁴⁹:

- Crear las variables *dummies* correspondientes a las variables regresoras (categóricas u ordinales) y a la variable respuesta.
- Evaluar efectos de interacción y confusión en el modelo encontrado.
- Evaluar la bondad de ajuste de los modelos hallados.
- Analizar la significancia estadística de los coeficientes del modelo.

8.5.1. Modelo Logit para respuestas nominales.

Se define como J el número de categorías de la variable respuesta Y y $\{\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_J\}$ las probabilidades de respuesta que satisfacen $\sum_{j=1}^J \pi_j = 1$.

La distribución de probabilidad del número de observaciones de las J categorías, con n observaciones independientes, sigue una distribución Multinomial que modela la probabilidad de cada una de las posibles maneras en que n observaciones pueden repartirse entre la J categorías de la variable respuesta.

449 AGUILERA DEL PINO, A. M. (2002). *Modelos de Respuesta Discreta*. Granada: Copias Coca, Dep. Legal GR-11554-02.

Al ser la escala de medida nominal, no importa el orden entre las categorías. Se toma una categoría cualquiera como respuesta *base* (*categoría base*), por ejemplo la última categoría (J), y se define un modelo logit:

$$\log\left(\frac{\pi_j}{\pi_J}\right) = \alpha_j + \beta_j x$$

donde $j = 1, 2, \dots, J-1$.

El modelo tiene $J-1$ ecuaciones con sus propios parámetros (cada ecuación compara una categoría con la *base*), y los efectos varían con respecto a la categoría que se ha tomado como base.

La ecuación general logit con respecto a la categoría *base* J determina también los logits para cualquier pareja de categorías. Así, si se consideran dos categorías cualesquiera a y b , se tiene que:

$$\begin{aligned} \log\left(\frac{\pi_a}{\pi_b}\right) &= \log\left(\frac{\frac{\pi_a}{\pi_J}}{\frac{\pi_b}{\pi_J}}\right) = \log\left(\frac{\pi_a}{\pi_J}\right) - \log\left(\frac{\pi_b}{\pi_J}\right) \\ &= (\alpha_a + \beta_a x) - (\alpha_b + \beta_b x) \\ &= (\alpha_a - \alpha_b) + (\beta_a - \beta_b)x \\ &= \alpha + \beta x \end{aligned}$$

donde $\alpha = (\alpha_a - \alpha_b)$ y $\beta = (\beta_a - \beta_b)$.

8.5.2. Modelo Logit para respuestas nominales de la presente encuesta.

Se analizan los datos sobre 81 empresarios del sector de confecciones de Medellín. La variable respuesta es el tipo de modelo al que pertenece el

empresario, con $J=3$ categorías posibles: *Modelo 1* (M1), *Modelo 2* (M2) y *Modelo 3* (M3). Sean $\{\pi_1, \pi_2, \pi_3\}$ las probabilidades de respuesta que satisfacen $\sum_{j=1}^3 \pi_j = 1$. Se toman como categoría base a M1.

Así, el modelo tiene las 2 ecuaciones siguientes:

$$\log\left(\frac{\pi_3}{\pi_1}\right) = \alpha_3 + \beta_3 x \quad \text{y} \quad \log\left(\frac{\pi_2}{\pi_1}\right) = \alpha_2 + \beta_2 x .$$

Y también, con $a = 3$ y $b = 2$ se tiene:

$$\log\left(\frac{\pi_3}{\pi_2}\right) = (\alpha_3 - \alpha_2) + (\beta_3 - \beta_2)x .$$

Como la variable respuesta tiene 3 categorías, la regresión logística Multinomial permite modelar dos logits simultáneamente:

- Logit (Pertener al modelo M2 / Pertener al modelo M1 | x)
- Logit (Pertener al modelo M3 / Pertener al modelo M1 | x)

En donde la variable regresora x es común a ambos logits. Nótese que los logits tienen diferentes valores para sus coeficientes.

Bondad del ajuste.

Mientras que en una Regresión lineal la “bondad del ajuste” se mide usando el *coeficiente de determinación* y la *descomposición de la variabilidad*, en una regresión logística se usa el **Deviance**, el cual es una medida de la falta de ajuste mediante el cálculo de la desviación entre la verosimilitud del modelo perfecto (que explica perfectamente los datos) y el modelo ajustado:

$$D = -2 \ln\left(\frac{L_c}{L_f}\right) = -2[\ln(L_c) - \ln(L_f)]$$

Donde L_c es el valor de la función de verosimilitud para el modelo logístico que se está estudiando (*current model*) y L_f es el valor de la función de verosimilitud para el modelo completo o modelo de ajuste perfecto o modelo saturado (*full model*). El *Deviance* se distribuye asintóticamente Chi-cuadrado, con grados de libertad igual

a la diferencia entre la dimensión del espacio parametral y la dimensión de este espacio bajo la hipótesis nula.

El *Deviance* es el análogo a la suma de cuadrados de los residuales en regresión simple. Nótese que D es *pequeña cuando* $L_c \approx L_f$, es decir, cuando ambas verosimilitudes son similares. Así, el modelo es mejor cuanto más pequeño sea D . Mayores valores de *Deviance* implican peor ajuste.

Calidad del ajuste

En la regresión lineal se utiliza el coeficiente R^2 el cual proporciona información acerca de la “calidad” del modelo, es decir, qué tan apropiado es el modelo lineal para el caso en cuestión, según los datos recogidos. En la regresión logística binaria se utilizan varios coeficientes de determinación conocidos como Pseudp- R^2 , entre los cuales destacan el de Mc-Fadden y el de Nagelkerke⁴⁵⁰.

- El coeficiente de Mc-Fadden toma valores entre 0 y 1 inclusive, aunque es muy raro que se aproxime demasiado a 1. Si su valor está entre 0.2 y 0.4 suele considerarse como “buena” la calidad del ajuste, y para valores mayores que 0.4 se considera “excelente”.
- El coeficiente de Nagelkerke toma valores entre 0 y 1 inclusive, y se interpreta similarmente al coeficiente R^2 de la regresión lineal: entre más cercano esté a 1 mejor es la calidad del ajuste.

Contrastes sobre los parámetros del modelo.

Luego de construir el modelo y verificar su ajuste y calidad, se debe determinar la significancia estadística de cada uno de los coeficientes de regresión obtenidos.

450 Ver los trabajos de AGRESTI, A. (2002). *Categorical data analysis*. 2ª ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.; AGUILERA DEL PINO, A. M. (2002). *Modelos de Respuesta Discreta*. Granada: Copias Coca, Dep. Legal GR-11554-02. y PANDO FERNÁNDEZ, V. & SAN MARTÍN FERNÁNDEZ, R. (2004). Regresión logística multinomial. *Cuad. Soc. Esp. Cien. For.*, 18, 323 – 327.

En la regresión logística Multinomial se utiliza para este fin los estadísticos de Wald y el condicional LR (*Likelihood Ratio*, Razón de verosimilitudes). La hipótesis estadística a probar es la siguiente: Si se denota por $b=(b_1, \dots, b_r)'$ un subconjunto de parámetros del modelo de regresión logística Multinomial, entonces:

$$H_0: b= 0$$

$$H_a: b \neq 0$$

Nótese que si se cumple H_0 significa que el logit cuyos coeficientes son los elementos de b desaparece.

- El contraste de Wald se basa en el hecho de que el estimador de máxima verosimilitud de b , denotado \hat{b} , se distribuye asintóticamente normal, por lo que el estadístico de Wald, el cual se define en términos de los cocientes de los elementos de \hat{b} y sus respectivos errores estándar,

$$W = \frac{\hat{b}_{sj}^2}{\hat{\sigma}^2(\hat{b}_{sj})},$$

se distribuye asintóticamente como una Chi-cuadrado con un grado de libertad. Así, con una confianza del $(1-\alpha)$ 100% se rechaza la hipótesis nula si $W_{obs} > \chi_1^2(\alpha)$.

- Para el contraste condicional LR, se asume un modelo de regresión logística Multinomial M_f que se ajusta bien a los datos, y se quiere compararlo con un modelo con un subconjunto de parámetros b nulos M_c . Usando como estadístico la diferencia de Deviance de ambos modelos, calculados bajo la hipótesis de que M_f se verifica, éste se comporta como una Chi-cuadrado con grados de libertad el número de parámetros que se anulan para H_0 , es decir, r . Así, con una confianza del **(1- α) 100% se rechaza la hipótesis nula si $D(M_f)-D(M_c) > \chi_r^2(\alpha)$.**

Inferencia en la regresión logística Multinomial.

Debido a la asunción de normalidad asintótica de los estimadores de máxima verosimilitud, se pueden construir los siguientes intervalos de confianza – asintóticos– para cada uno de los parámetros del modelo, con una confianza del $(1-\alpha)$ 100%:

$$IC(b_{sj}) = (\hat{b}_{sj} - z_{\alpha/2} \hat{\sigma}(\hat{b}_{sj}), \hat{b}_{sj} + z_{\alpha/2} \hat{\sigma}(\hat{b}_{sj}))$$

y para las *odds ratio*.

Métodos de selección del modelo.

Respetando el principio de parsimonia, se debe seleccionar el modelo que con el menor número de variables explique la mayor cantidad de información. En general para seleccionar un modelo de regresión se puede usar la técnica *Forward* (hacia adelante), *Backward* (hacia atrás) o *Stepwise* (una combinación de ambas). Ésta última es la que se usará en esta tesis.

$$IC(\exp(b_{rj})) = (\exp(\hat{b}_{sj} - z_{\alpha/2} \hat{\sigma}(\hat{b}_{sj})), \exp(\hat{b}_{sj} + z_{\alpha/2} \hat{\sigma}(\hat{b}_{sj})))$$

Dueñas lo explica así⁴⁵¹:

“En este método se combinan los métodos adelante y atrás. Puede empezarse por el modelo vacío o por el completo, pero en cada paso se exploran las variables incluidas, por si deben salir y las no seleccionadas, por si deben entrar. Pero no todos los métodos llegan a la misma solución necesariamente. El método de stepwise, está basado en contrastes condicionales de razón de verosimilitudes.

Si partimos del modelo vacío, sólo con la constante, este método consiste en partir de ese modelo inicial, y en cada paso se ajustarán todos aquellos

⁴⁵¹ DUEÑAS RODRÍGUEZ, M. A. (2011). *Modelos de respuesta discreta en R y aplicación con datos reales*. Tesis para optar al grado de Maestría Oficial en Estadística. Universidad de Granada, Granada, España.

modelos que resultan de incluir cada una de las variables explicativas que no están en el modelo seleccionado en el paso anterior. Entonces se llevan a cabo contrastes condicionales de razón de verosimilitudes que tienen en la hipótesis nula el modelo seleccionado en el paso anterior y en la hipótesis alternativa el modelo resultante de la inclusión de cada variable. De este modo se seleccionarán las variables para las que el contraste sea significativo, y se incluiría en el modelo aquella variable asociada al mínimo p-valor de entre todos los menores o iguales que α_1 . La inclusión de variables mediante este método continúa hasta que ninguno de estos contrastes condicionales sea significativo.

Por otra parte, a la misma vez, se considera en cada paso la posibilidad de eliminar alguno de los parámetros del modelo seleccionado en el paso anterior (método hacia atrás). Pero no se puede eliminar en un paso la variable que acaba de entrar en el paso anterior, por lo que se fijará para la eliminación de variables un nivel de significación α_2 mayor que α_1 . Al igual que antes, para la eliminación de variables se realizarán contrastes condicionales de razón de verosimilitudes que tienen en la hipótesis nula el modelo que resulta de la eliminación de cada variable y en la hipótesis alternativa el modelo seleccionado en el paso anterior. Así, las variables candidatas a eliminar serán aquellas cuyo p-valor sea mayor de α_2 y se eliminará la variable con el mayor p-valor de éstos. La eliminación de variables continúa hasta que todos estos contrastes condicionales resulten significativos.

Así finalmente, se llegará a un paso en el que ninguno de los contrastes condicionales de introducción de variables sean significativos y todos los de eliminación de variables sean significativos”.

8.6. REGRESIONES.

En el modelo que se va a probar se tiene que la variable dependiente es “tipo de modelo gerencial”, en la que se toma como categoría de referencia a “M1”. A partir de lo encontrado en el análisis descriptivo y en los análisis bidimensionales, se decidió tomar como variables regresoras candidatas aquellas que resultaron o bien estadísticamente significativas bajo el Test Chi-cuadrado o el Test exacto de Fisher, o bien con correlación estadísticamente significativa con el modelo. Además, se incluyeron las variables A1 y A2 para efectos de verificación.

Lo anterior debido a que es posible el caso en que a pesar de una débil asociación de una variable regresora sola con la respuesta, se puede presentar un fuerte efecto sobre la respuesta al tomarla en conjunto con otras regresoras. Así, las variables regresoras serán las mostradas en la tabla 33. Para todas ellas se estableció como la categoría de referencia la identificada como Nivel 1.

Tabla 33: Variables candidatas a introducir en el modelo de Reg Log Multinomial.

Variable	Definición	Niveles
A1	Número de empleados de la empresa	1 = 2-10 2 = 11-50 3 = 51 a 200 4 = Más de 200
A2	Tiempo de operación (en años)	1 = Menor de 5 años 2 = Entre 5 y 10 años 3 = Mayor de 10 años
B1, B7	Conjunto de Variables 1 (CV1) de la encuesta definidas en el anexo 1.	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre
B8, B9, B11	Conjunto de Variables 2 (CV2) de la encuesta definidas en el anexo 1.	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre

Fuente: elaboración propia.

Para seleccionar el modelo se utilizará el método *stepwise*, en el que se comienza con el modelo con sólo la constante y se va introduciendo cada una de las variables en cada paso, permitiendo también la posibilidad de eliminar en cada paso variables que se incluyeron en pasos anteriores.

Para contrastar los modelos iniciales con los nuevos modelos se harán contrastes condicionales LRT (*Likelihood Ratio Test*, Razón de verosimilitudes), comparando las Deviances de cada modelo.

Una vez seleccionado el modelo final (el más parsimonioso, es decir el que explique la mayor cantidad de información con el menor número de variables), se contrastarán los parámetros del modelo mediante el contraste de Wald. Además se calcularán las *odds ratio* de los coeficientes y sus p-valores, que permitirán interpretar el modelo final.

También se medirá la bondad del ajuste global del modelo mediante el test de Chi-cuadrado de LRT y la tasa de clasificaciones correctas.

La calidad del ajuste se medirá mediante los parámetros pseudo R-cuadrado de Cox-Snell, Nagelkerke y McFadden. Por último, se realizará una validación del modelo mediante los residuos de la Deviance.

Para hallar los modelos se usará la función multinom del R (librería *nnet*), y para mostrar un resumen de éstos se usará la función *summary* del R. En el resumen se ven los coeficientes del modelo, sus errores estándares, el estadístico de Wald, la deviance (que se utilizará para comparar los modelos en cada paso) y el parámetro AIC. Para realizar los contrastes entre modelos se utiliza la función *anova* del R, la cual realiza contrastes condicionales LRT para comparar las Deviances de dos o más modelos.

Paso 1: Como las variables Tamaño (A1) y Edad (A2) tienen especial interés econométrico, el modelo inicial a considerar es aquel en el que se incluyen estas dos variables (modeloA1A2).

Para cada categoría de la variable respuesta y para cada categoría de las variables regresoras se obtiene un coeficiente, su error estándar y el estadístico de Wald correspondiente.

Tabla 34: Modelo A1A2 (Tamaño + Edad).

		Value/SE			
		Coeficientes	Std. Errors	(Wald Statistics)	P- value
M2	Intercepto	-27.405608	740.8011112	-0.03699456	0.24262234
	Tamaño 11 a 50	2.8100253	1527.854996	0.001839196	0.24963313
	Tamaño 51 a 200	34.22734	735.9606	0.04650702	0.2407265
	Tamaño Más de 200	33.46782	728.7942	0.04592219	0.2408431
	Edad entre 5 a 10 años	4.290304	2.674805	1.6039686	0.02718024
	Edad mayor de 10 años	12.8020478	743.49828	0.01721866	0.24656554
M3	Intercepto	1.251533	0.6755966	1.85248564	0.01598903
	Tamaño 11 a 50	0.8310664	0.9592067	0.866410210	0.09656631
	Tamaño 51 a 200	19.49744	748.3394	0.02605428	0.2448035
	Tamaño Más de 200	18.04470	755.5077	0.02388421	0.2452362
	Edad entre 5 a 10 años	1.188892	1.240092	0.9587133	0.08442580
	Edad mayor de 10 años	0.9541372	1.02292	0.93275858	0.08773616
Residual Deviance		48.7456			
AIC		72.7456			

Fuente: elaboración propia.

El único parámetro significativo es el intercepto para el modelo M3, ya que el valor p asociado al estadístico de Wald es menor a 0.05. Un coeficiente positivo del 1.251533, indica la presencia de un cambio relativo de 3.496 ($e^{1.25133}$) en el cociente de probabilidades cuando las variables regresoras equivalen a cero.

Es decir aumenta la probabilidad de que se elija el intercepto en el modelo M3 en comparación con el modelo M1.

Tabla 35: Modelo A1A2 con B1 (Tamaño + Edad + Supervisión Directa).

		Coefficientes	Std.Errors	Value/SE (Wald Statistics)	P- value
M2	Intercepto	5.759785	1263.4657	0.004558719	0.2490907
	Tamaño 11 a 50	-17.0012161	0.0002690218	-63196.4370	0.0000000
	Tamaño 51 a 200	81.60780	0.0006846796	119191.23	0
	Tamaño Más de 200	63.07509	769.1095	0.08201054	0.2336596
	Edad entre 5 a 10 años	6.412477	494.355300	0.01297139	0.24741265
	Edad mayor de 10 años	8.4514894	769.110432	0.01098866	0.24780812
	Supervisión Directa AV	-68.55294			
	Supervisión Directa MiV	-37.46241	4.936143e-19	-7.5894e+19	0
	Supervisión Directa MaV	-64.63302	753.5920	-0.08576659	0.2329130
M3	Supervisión Directa S	-92.23557	6.501005e-04	-1.4188e+05	0.0000000
	Intercepto	27.660852	127.4696	0.216999519	0.2070522
	Tamaño 11 a 50	0.9410705	1.0104781914	0.931312	0.08792305
	Tamaño 51 a 200	33.98659	0.0006844170	49657.73	0
	Tamaño Más de 200	27.93798	769.1103	0.03632506	0.2427558
	Edad entre 5 a 10 años	1.112002	1.264892	0.87912821	0.09483294
	Edad mayor de 10 años	0.9518682	1.075142	0.88534224	0.09399302
	Supervisión Directa AV	-26.82381	127.4717	-0.2104296	0.2083331
	Supervisión Directa MiV	74.23702	7.575088e-25	9.800153e+25	0
Supervisión Directa MaV	-26.19503	127.4702	-0.20549927	0.2092955	
	Supervisión Directa S	-26.85244	1.274698e+02	-2.10657e-01	0.2082887
	Residual Deviance	35.33125			
	AIC	75.33125			

Fuente: elaboración propia.

Al incluir en el modelo la variable Supervisión Directa (B1), se tiene que: Para el modelo M2, el número de empleados (A1) esté entre 51 y 200 es significativo, como también lo son los niveles “Mitad de las veces” y “Siempre” de la variable Supervisión Directa. En cambio para el modelo M3 lo son el Tamaño de la empresa (A1) de 51 a 200 empleados y la Supervisión Directa (B1) en el nivel “Mitad de las veces”.

En el modelo M2, ocurre que: cuando una empresa posee de 11 a 50 empleados y a medida que esta situación se incrementa en una unidad, es menor la probabilidad de que las empresas sigan un modelo M2 que si la empresa tuviera entre 2 y 10 empleados.

Por otro lado, cuando el número de empleados se encuentra entre 51 y 200, a medida que se incrementa en una unidad esta característica, es mayor la probabilidad de que las empresas sigan un modelo M2 en comparación con que el número de empleados se encuentre entre 2 y 10.

Con respecto a la variable Supervisión Directa (B1), se tiene que, a medida que aumenta el número de empresas que contempla esta característica la “mitad de las veces” hay menos probabilidad de configurarse en un modelo de aprendizaje organizacional M2 que si “casi nunca” se realiza supervisión directa.

Ahora, a medida que aumenta el nivel “Siempre” de la Supervisión Directa, existe menos probabilidad de que las empresas sigan un modelo M2 que si la supervisión directa se realiza “casi nunca” y a su vez es también menor que la probabilidad de que se hiciera la “mitad de las veces”.

En el modelo M3, a medida que las empresas cumplan con la característica de tener entre 51 y 200 empleados es mayor la probabilidad de que se configuren en un modelo de aprendizaje M3 que si las empresas solo tuvieran entre 2 y 10 empleados. Ahora, cuando aumenta la supervisión directa en su nivel “mitad de las veces” es mayor la probabilidad de que las empresas sigan un modelo de aprendizaje M3 que si solo se realiza Supervisión Directa “casi nunca”.

Tabla 36: Modelo A1A2 con B7 (Tamaño + Edad + Consulta Decisiones).

				Value/SE	
		Coefficientes	Std.Errors	(Wald	P- value
				Statistics)	
M2	Intercepto	17.04190	895.2359	0.01903621	0.2462031
	Tamaño 11 a 50	37.683881	309.9919463	0.1215641	0.22581107
	Tamaño 51 a 200	64.50976	420.3493	0.1534670	0.2195075
	Tamaño Más de 200	141.5186	156.8084	0.9024941	0.09169861
	Edad entre 5 a 10 años	25.78135	1488.57802	0.01731945	0.24654544
	Edad mayor de 10 años	64.2135432	601.572878	0.1067427	0.22874827
	Consulta Decisiones MaV	-28.45771	5.199738e-07	-54729119	0
	Consulta Decisiones S	-131.63921	227.6456	-0.5782637	0.1407715
M3	Intercepto	57.52226	537.2539	0.10706720	0.2286839
	Tamaño 11 a 50	1.028002	0.9607068	1.0700471	0.07114952
	Tamaño 51 a 200	87.31316	420.3493	0.2077157	0.2088627
	Tamaño Más de 200	90.5905	156.8084	0.5777147	0.14086418
	Edad entre 5 a 10 años	1.25778	1.24836	1.00754598	0.07841812
	Edad mayor de 10 años	0.9297825	1.031538	0.9013552	0.09184987
	Consulta Decisiones MaV	68.01075	5.199738e-07	130796498	0
	Consulta Decisiones S	-56.52139	537.2538	-0.1052043	0.2290534
Residual Deviance		43.26762			
AIC		75.26762			

Fuente: elaboración propia.

Al considerar el modelo con B7 (Consulta Decisiones), para ambos modelos (tanto M2 como M3) el único parámetro significativo es el nivel “Mayoría de las veces” de la variable B7.

Para el modelo M2, cuando las empresas Consultan las decisiones la “mayoría de las veces” es menor la probabilidad de que la empresa se configure en un modelo de aprendizaje M2 que si Consulta las decisiones “a veces”.

Para el modelo M3, cuando las empresas Consultan las decisiones la “mayoría de las veces” es mayor la probabilidad de que la empresa se configure en un modelo de aprendizaje M2 que si Consulta las decisiones “a veces”.

Tabla 37: Modelo A1A2 con B8 (Tamaño + Edad + Tecnologías Comunicación).

		Coeficientes	Std.Errors	Value/SE (Wald Statistics)	P- value
M2	Intercepto	-82.64953329	0.4686072	-176.372745	0.000000
	Tamaño 11 a 50	-6.0983756	1.971092e-09	-3.0939e+09	0.0000000
	Tamaño 51 a 200	88.73615	0.4509247	196.7870	0
	Tamaño Más de 200	50.74966	0.4566639	111.13131	0.000000e+00
	Edad entre 5 a 10 años	21.243360	4.960426e-07	4.282567e+07	0.00000000
	Edad mayor de 10 años	-0.8545762	0.4686075	-1.8236505	0.01705123
	Tecnologías Comunicación AV	-36.4369935			
	Tecnologías Comunicación MiV	-4.227006			
	Tecnologías Comunicación MaV	-19.327672	2.538444e-16	-7.61398e+16	0.0000000
	Tecnologías Comunicación S	48.651890	0.4686072	103.82233	0.00000000
M3	Intercepto	0.04740729	1.0232776	0.04632886	0.240762
	Tamaño 11 a 50	-0.6877749	1.452321e+00	-4.73569e-01	0.1589517
	Tamaño 51 a 200	51.23551	0.4509247	113.6232	0
	Tamaño Más de 200	12.84356	0.4566635	28.12478	1.21902e-174
	Edad entre 5 a 10 años	2.506998	2.108542e+00	1.188972e+00	0.05861265
	Edad mayor de 10 años	0.9581956	1.2048055	0.7953114	0.10660810
	Tecnologías Comunicación AV	-0.6474485	1.683307	-0.3846288	0.1751281
	Tecnologías Comunicación MiV	56.608207	4.343768e-25	1.303205e+26	0
	Tecnologías Comunicación MaV	1.181912	1.644471e+00	7.187188e-01	0.1180786
	Tecnologías Comunicación S	3.434545	1.7078534	2.01103	0.01108056
Residual Deviance	38.82905				
AIC	78.82905				

Fuente: elaboración propia.

El modelo A1A2 en presencia de la variable B8 (Tecnologías de comunicación) se comporta así: Para el modelo M2 son significativas las variables A1 (Número de empleados) y A2 (Antigüedad de la empresa); también lo son los niveles “Mayoría de las veces” y “Siempre” de la variable B8. En cambio, para el modelo M3, los únicos parámetros que se consideran significativos son las empresas que poseen de 51 empleados en adelante, y los niveles “Mitad de las veces” y “Siempre” de la variable B8.

Para M2, si bien todos los niveles del Tamaño (A1) son significativos, no todos se comportan de la misma manera. Cuando aumenta la característica de que las empresas tengan entre 11 y 50 empleados, es menor la probabilidad de configurarse en un modelo M2 que si las empresas poseen entre 2 y 10 empleados; en cambio cuando las empresas tienen entre 51 y 200 empleados o más de 200 empleados, es mayor la probabilidad de pertenecer a un modelo M2 que si la empresa posee entre 2 y 10 empleados.

En cuanto a la edad, si las empresas tienden a tener entre 5 a 10 años de antigüedad es mayor la probabilidad de configurarse en un modelo de aprendizaje M2 que si tienen menos de 5 años de antigüedad; si por el contrario tienden a tener una antigüedad superior a los 10 años es menor la probabilidad de seguir un modelo de aprendizaje M2 que si la empresa tuviera menos de 5 años.

Con respecto a las Tecnologías de Comunicación, a medida que aumenta el número de empresas que las utilizan la “Mayoría de las veces” es menor la probabilidad de pertenecer a un modelo M2 que si las utilizan “casi nunca”; ahora cuando las utilizan “Siempre” es mayor la probabilidad de pertenecer a un modelo M2 que si las utilizaran “casi nunca”.

Para el modelo M3, a medida que las empresas tienden a tener entre 51 y 200 empleados es mayor la probabilidad de pertenecer a un modelo de aprendizaje organizacional M3 que si la empresa tiene entre 2 a 10 empleados; ahora si las empresas tienden a tener más de 200 empleados también es mayor la probabilidad de pertenecer a un modelo M3 que si sólo tienen de 2 a 10 empleados.

Con respecto a la variable Tecnologías de Comunicación, a medida que las empresas hagan uso de estas la “mitad de las veces” es mayor la probabilidad de pertenecer a un modelo M3 que si sólo lo hacen “casi nunca”; del mismo modo cuando hacen uso de estas tecnologías “siempre” es mayor la probabilidad de pertenecer a un modelo M3 que si solo lo hacen “casi nunca”.

Tabla 38: Modelo A1A2 con B9 (Tamaño + Edad + Decisiones asistidas Ordenador).

				Value/SE	
		Coefficientes	Std.Errors	(Wald Statistics)	P- value
M2	Intercepto	-121.7338619	344.5138916	-0.3533496	0.1809566
	Tamaño 11 a 50	14.3841721	861.284713	0.01670083	0.2466688
	Tamaño 51 a 200	53.230684	258.3858	0.20601243	0.2091953
	Tamaño Más de 200	113.00363	258.3858	0.4373446	0.1654654
	Edad entre 5 a 10 años	38.649775	861.284713	0.04487456	0.24105182
	Edad mayor de 10 años	9.5867961	516.770987	0.01855134	0.2462998
	Decisiones asistidas Ordenador AV	-0.6391495			
	Decisiones asistidas Ordenador MiV	3.181223	1.184370e-12	2.686005e+12	0
	Decisiones asistidas Ordenador MaV	21.31866	4.610865e-31	4.623569e+31	0
	Decisiones asistidas Ordenador S	122.13883	344.5139	0.3545251	0.1807363
M3	Intercepto	-0.2090067	0.9102301	-0.2296196	0.2045968
	Tamaño 11 a 50	0.6317736	1.176591	0.53695276	0.1478251
	Tamaño 51 a 200	-4.736113	258.3858	-0.01832962	0.2463440
	Tamaño Más de 200	54.52601	258.3858	0.2110256	0.2082168
	Edad entre 5 a 10 años	2.079654	1.610971	1.29093210	0.04918181
	Edad mayor de 10 años	0.8001439	1.246815	0.64175009	0.1302589
	Decisiones asistidas Ordenador AV	-1.1269664	1.671788	-0.6741086	0.1250606
	Decisiones asistidas Ordenador MiV	79.263587	1.472084e-33	5.384446e+34	0
	Decisiones asistidas Ordenador MaV	52.00118	3.027936e-12	1.717380e+13	0
	Decisiones asistidas Ordenador S	68.97687	344.5139	0.2002151	0.2103281
Residual Deviance		30.68492			
AIC		70.68492			

Fuente: elaboración propia.

La estimación del modelo A1A2 con la variable B9 (Decisiones Asistidas por Ordenador), se muestra así: Para el modelo M2, son significativos los niveles “Mitad de las veces” y “Mayoría de las veces” de la variable B9. Para el modelo M3, además de los dos niveles de la variable B9 mencionados anteriormente, también resulto ser significativa (aunque muy levemente) que la antigüedad de la empresa este comprendida entre 5 y 10 años. Para el modelo M2, a medida que las empresas toman decisiones asistidas por un ordenador la “mitad de las veces” o la “mayoría de las veces” es mayor la probabilidad de que se configuren en un

modelo de aprendizaje organizacional M2 que si lo hicieran “casi nunca”. Para el modelo M3, ocurre exactamente lo que en el caso anterior, y además, cuando las empresas tienden a tener entre 5 y 10 años de antigüedad la probabilidad de que se configuren en un modelo de aprendizaje organizacional M3 es mayor que si la empresa fuera menor de 5 años. En esta regresión, encontramos el valor para el Residual Deviance más pequeño encontrado, esto quiere decir que, el modelo que contiene las variables Tamaño, Edad y Decisiones asistidas por ordenador es el de mejor ajuste.

Tabla 39: Modelo A1A2 con B11 (Tamaño + Edad + Clientes movilizan cambios).

		Value/SE			
		Coefficientes	Std.Errors	(Wald Statistics)	P- value
M2	Intercepto	-28.54112	723.1893856	-0.03946563	0.2421298
	Tamaño 11 a 50	-34.6897404	338.699709	-0.1024203	0.2296058
	Tamaño 51 a 200	47.59639	348.3311	0.1366412	0.2228286
	Tamaño Más de 200	87.04004	352.8231	0.2466960	0.2012859
	Edad entre 5 a 10 años	-12.038096	388.594659	-0.03097854	0.24382166
	Edad mayor de 10 años	21.684243	334.594811	0.06480747	0.23708182
	Clientes movilizan cambios AV	25.16112	1075.327548	0.02339856	2.4533e-01
	Clientes movilizan cambios MiV	-11.10414			
	Clientes movilizan cambios MaV	-28.19179	2.603102e-07	-1.0830e+08	0
	Clientes movilizan cambios S	-14.67090	352.1383891	-0.0416623	0.241692
M3	Intercepto	37.40993	0.6388681	58.55657437	0.0000000
	Tamaño 11 a 50	0.8434016	1.110605	0.7594075	0.1119022
	Tamaño 51 a 200	48.60321	348.3311	0.1395316	0.2222575
	Tamaño Más de 200	64.09839	352.8231	0.1816729	0.2139599
	Edad entre 5 a 10 años	1.601231	1.333616	1.20066845	0.05746996
	Edad mayor de 10 años	1.296811	1.214748	1.06755564	0.07143025
	Clientes movilizan cambios AV	-38.30355	1.062901	-36.0367913	5.552e-285
	Clientes movilizan cambios MiV	33.47653	6.238502e-30	5.366116e+30	0
	Clientes movilizan cambios MaV	-36.99794	7.087696e-01	-5.22002e+01	0
	Clientes movilizan cambios S	-35.90657	0.5851995	-61.3578288	0.000000
Residual Deviance	39.09385				
AIC	79.09385				

Fuente: elaboración propia.

Para el modelo A1A2 con la variable B11, resulta ser significativo en el modelo M2 sólo el nivel “Mayoría de las veces” de la variable B11. En el modelo M3, son significativos el intercepto, y todos los niveles de la variable B11.

Para M2, por cada empresa que afirme que los clientes movilizan cambios la “mayoría de las veces” es menor la probabilidad de que las empresas se configuren en un modelo de aprendizaje organizacional M2 que si afirmaran que “casi nunca”.

Para M3, por cada empresa que afirme que los clientes movilizan cambios “a veces”, la “mayoría de las veces” y “siempre” es menor la probabilidad de pertenecer a un modelo de aprendizaje organizacional M3 que si sucediera “casi nunca”. En cambio, cuando se incrementa la opción donde los clientes movilizan los cambios la “mitad de las veces” es mayor la probabilidad de pertenecer a un modelo M3 que si los clientes movilizaran cambios “casi nunca”.

Como se dijo anteriormente, el modelo con menor Deviance es el que contiene a B9 (Decisiones asistidas ordenador), ya que se presenta un cambio de 48.7456 (modeloA1A2) a 30.68492 (modeloA1A2B9) en esta. Lo que indica que el modelo que considera a la variable B9 (Decisiones asistidas por ordenador) es el de mayor ajuste, ahora debe determinarse por medio de contrastes LRT que tan significativo son los modelos estimados y si el que contiene a B9 termina siendo el de mayor significancia.

Paso 2: Seguidamente se contrastan los modelos que resultan de incluir cada una de las variables (diferentes de A1 y A2), con el modelo que sólo contiene las variables econométricas de interés (modeloA1A2) mediante el contraste condicional LRT, como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 40: Contraste LRT Modelo A1A2 y modelo B1 (Tamaño + Edad + Supervisión Directa).

Modelo	Resid. Df	Resid. Dev	Test	Df	LR stat.	Pr (Chi)
1.Tamaño + Edad	150	48.74560				
2. Tamaño + Edad +Supervisión Directa	142	35.33125	1 vs 2	8	13.41435	0.09836604

Fuente: elaboración propia.

El modelo no es significativo ya que $0.09836604 > 0.05$, es decir, que la inclusión de B1 no produce ningún cambio relevante en el modelo.

Tabla 41: Contraste LRT Modelo A1A2 y modelo B7 (Tamaño + Edad + Consulta Decisiones).

Modelo	Resid. Df	Resid. Dev	Test	Df	LR stat.	Pr (Chi)
1.Tamaño + Edad	150	48.74560				
2.Tamaño + Edad + Consulta Decisiones	146	43.26762	1 vs 2	4	5.47798	0.2416718

Fuente: elaboración propia.

El modelo no es significativo ya que $0.2416718 > 0.05$, es decir, que la inclusión de B7 no produce ningún cambio relevante en el modelo.

Tabla 42: Contraste LRT Modelo A1A2 y modelo B8 (Tamaño + Edad + Tecnologías Comunicación).

Modelo	Resid. Df	Resid. Dev	Test	Df	LR stat.	Pr (Chi)
1.Tamaño + Edad	150	48.74560				
2.Tamaño + Edad + Tecnologías Comunicación	142	38.68492	1 vs 2	8	18.06068	0.2709321

Fuente: elaboración propia.

El modelo no es significativo ya que $0.2709321 > 0.05$, es decir, que la inclusión de B8 no produce ningún cambio relevante en el modelo.

Tabla 43: Contraste LRT Modelo A1A2 y modelo B9 (Tamaño + Edad + Decisiones asistidas Ordenador).

Modelo	Resid. Df	Resid. Dev	Test	Df	LR stat.	Pr (Chi)
1.Tamaño + Edad	150	48.74560				
2.Tamaño + Edad + Decisiones asistidas Ordenador	142	30.68492	1 vs 2	8	18.06068	0.02077612

Fuente: elaboración propia.

El modelo es significativo ya que $0.02077612 < 0.05$, es decir, que la inclusión de B9 produce un cambio relevante en el modelo; y además, es precisamente el modelo con la variable B9 el de mayor ajuste.

Tabla 44: Contraste LRT Modelo A1A2 y modelo B11 (Tamaño + Edad + Clientes movilizan cambios).

Modelo	Resid. Df	Resid. Dev	Test	Df	LR stat.	Pr (Chi)
1.Tamaño + Edad	150	48.74560				
1.Tamaño + Edad + Clientes movilizan cambios	142	39.09385	1 vs 2	8	9.651751	0.2903239

Fuente: elaboración propia.

El modelo no es significativo ya que $0.2903239 > 0.05$, es decir, que la inclusión de B11 no produce ningún cambio relevante en el modelo.

En los resultados de la función anova aparecen en la columna “modelo”, los modelos a contrastar; en la columna “Resid. Df”, los grados de libertad de la distribución chi-cuadrado del test de contraste LR (Razón de Verosimilitud), en la columna Resid. Df. La Deviance residual, en la columna “Test”, muestra qué

modelos se están contrastando; en la columna “Df” muestra la diferencia de los grados de libertad de ambos modelos; en la columna “LR stat.”; el estadístico chi-cuadrado del contraste de razón de verosimilitud, y en la columna “Pr(Chi)”, el p-valor del estadístico.

Éste último determina cuál modelo se debe elegir: si el p-valor es menor que la del nivel de significancia ($\alpha=0,05$) el modelo 2 es significativo y por lo tanto se elige. De lo contrario se elige el modelo 1 (Tener presente que el modelo 2 incluye una variable más). Al comparar el modelo A1A2 (Tamaño + Edad) con cada uno de los demás modelos, se elegirá aquél en el que el test sea más significativo y que presente mayor cambio en la Deviance respecto al modeloA1A2.

Así, se elige el modelo con B9, ya que en la columna que dice Pr(Chi) es la que tiene el menor valor (es el más significativo de entre todos los significativos) y en la columna Resid. Dev se nota que tuvo un cambio en la Deviance de 48.74560 (del modeloA1A2) a 30.68492 (del modeloA1A2B9), el cual es el mayor mostrado. Por consiguiente, al finalizar este paso se tiene el modelo:

ModeloGer = A1 + A2 + B9, o lo que es lo mismo:

ModeloGer = Tamaño + Edad + Decisiones asistidas Ordenador

Paso 3: Ahora se toma el modelo con Tamaño (A1), Edad (A2) y Decisiones asistidas por ordenador (B9) como modelo de referencia, y se calculan los modelos que resultan de incluir las otras variables a éste (Ver Tabla 45). Se realizaron todos los modelos correspondientes (modeloA1A2B9B1, modeloA1A2B9B7, modeloA1A2B9B8, modeloA1A2B9B11), y el que obtuvo una menor Deviance y se presenta como el mejor candidato fue el modelo que contiene a A1, A2, B9 y B8. Es decir, aquel que además contiene la variable Tecnologías Comunicación.

En presencia de B8 (Tecnologías Comunicación), todas las variables resultan ser significativas a excepción del intercepto para el modelo M3. Pero esto solo tendrá validez si al realizar el contraste entre el presente modelo y el que contiene Tamaño (A1), Edad (A2) y Decisiones asistidas Ordenador (B9) es significativo.

Así, como paso a seguir, se deben realizar los respectivos contrastes LRT y determinar si efectivamente el modelo A1A2B9B8 es significativo y es el más significativo de los significativos.

Tabla 45: Modelo con A1A2B9 y B8 (Tamaño + Edad + Tecnologías Comunicación).

		Coeficientes	Std.Errors	Value/SE (Wald Statistics)	P- value
M2	Intercepto	-197.9721868	0.1644295	-1203.99439	0.0000000
	Tamaño 11 a 50	-21.56716	5.499928e-10	-3.9213e+10	0
	Tamaño 51 a 200	80.13242	0.4084471	196.18801	0
	Tamaño Más de 200	73.19336	0.4118334	177.72565	0
	Edad entre 5 a 10 años	118.8711	2.570640e-17	4.624182e+18	0
	Edad mayor de 10 años	23.48719	0.1644295	142.8405	0
	Decisiones asistidas Ordenador AV	-3.258129	5.853884e-25	-5.56576e+24	0
	Decisiones asistidas Ordenador MiV	11.38680	2.625548e-64	4.336924e+64	0
	Decisiones asistidas Ordenador MaV	56.00548	1.639560e-33	3.415884e+34	0
	Decisiones asistidas Ordenador S	229.1777	0.1644295	1393.775	0
	Tecnologías Comunicación AV	-178.3772	2.846817e-59	-6.26585e+60	0
	Tecnologías Comunicación MiV	-7.481767	1.964442e-86	-3.80860e+86	0
	Tecnologías Comunicación MaV	-52.57968	1.465261e-68	-3.58842e+69	0
	Tecnologías Comunicación S	138.90629	0.1644295	844.77722	0
M3	Intercepto	-0.6931469	1.2247448	-0.5659521	0.1428566
	Tamaño 11 a 50	-67.80625	9.478533e-01	-7.15366e+01	0
	Tamaño 51 a 200	-28.46086	0.4084471	-69.68065	0
	Tamaño Más de 200	-35.68761	0.4118334	-86.65544	0
	Edad entre 5 a 10 años	138.8002	3.140373e-10	4.419863e+11	0
	Edad mayor de 10 años	64.47188	0.1644295	392.0944	0
	Decisiones asistidas Ordenador AV	-47.337876	6.996100e-08	-6.76632e+08	0
	Decisiones asistidas Ordenador MiV	36.91077	1.807037e-44	2.042612e+45	0
	Decisiones asistidas Ordenador MaV	72.31036	9.878496e-17	7.319977e+17	0
	Decisiones asistidas Ordenador S	171.3004	0.1644295	1041.787	0
	Tecnologías Comunicación AV	-114.4483	3.140373e-10	-3.64442e+11	0
	Tecnologías Comunicación MiV	10.406576	1.964442e-86	5.297471e+86	0
	Tecnologías Comunicación MaV	-31.63089	3.655834e-16	-8.65217e+16	0
	Tecnologías Comunicación S	68.49939	0.9301035	73.64706	0
Residual Deviance	16.09438				
AIC	72.09438				

Fuente: elaboración propia.

Paso 4: Seguidamente se contrastan los modelos anteriores con el modelo que contiene a A1, A2 y B9, mediante el contraste condicional LRT. (El anterior y todos los demás modelos posibles, ver Tabla 46).

Tabla 46: Modelo A1+A2+B9 vs. Modelo A1+A2+B9+B1.

Modelo	Resid. Df	Resid. Dev	Test	Df	LR stat.	Pr (Chi)
1.Tamaño + Edad+ Decisiones asistidas Ordenador	142	30.68492				
1.Tamaño + Edad+ Decisiones asistidas Ordenador + Supervisión Directa	134	20.32551	1 vs 2	8	10.35941	0.2407005

Fuente: elaboración propia.

El modelo no es significativo ya que $0.2407005 > 0.05$, es decir, que la inclusión de la B1 (Supervisión Directa) no produce ningún cambio relevante en el modelo.

Tabla 47: Modelo A1+A2+B9 vs. Modelo A1+A2+B9+B7.

Modelo	Resid. Df	Resid. Dev	Test	Df	LR stat.	Pr (Chi)
1.Tamaño + Edad+ Decisiones asistidas Ordenador	142	30.68492				
2.Tamaño + Edad+ Decisiones asistidas Ordenador + Consulta Decisiones	138	21.5722	1 vs 2	4	9.109701	0.05841521

Fuente: elaboración propia.

El modelo no es significativo ya que $0.05841521 > 0.05$, es decir, que la inclusión de B7 (Consulta Decisiones) no produce ningún cambio relevante en el modelo.

Tabla 48: Modelo A1+A2+B9 vs. Modelo A1+A2+B9+B8.

Modelo	Resid. Df	Resid. Dev	Test	Df	LR stat.	Pr (Chi)
1.Tamaño + Edad+ Decisiones asistidas Ordenador	142	30.68492				
2.Tamaño + Edad+ Decisiones asistidas Ordenador + Tecnologías Comunicación	134	16.09438	1 vs 2	8	14.59054	0.0676135

Fuente: elaboración propia.

El modelo no es significativo ya que $0.0676135 > 0.05$, es decir, que la inclusión de B8 (Tecnologías Comunicación) no produce ningún cambio relevante en el modelo.

Tabla 49: Modelo A1+A2+B9 vs. Modelo A1+A2+B9+B11.

Modelo	Resid. Df	Resid. Dev	Test	Df	LR stat.	Pr (Chi)
1.Tamaño + Edad+ Decisiones asistidas Ordenador	142	30.68492				
2.Tamaño + Edad+ Decisiones asistidas Ordenador + Clientes movilizan cambios	134	19.38728	1 vs 2	8	11.29764	0.1853982

Fuente: elaboración propia.

El modelo no es significativo ya que $0.1853982 > 0.05$, es decir, que la inclusión de B11 (Clientes movilizan cambios) no produce ningún cambio relevante en el modelo.

Al comparar el modelo A1A2B9 con cada uno de los demás modelos, se observa que ninguno de los contrastes realizados es significativo (ninguno tiene $Pr(\text{Chi}) < 0,05$), por lo que no es necesario incluir ninguna otra variable regresora, ni tampoco hubo necesidad de verificar si al eliminar alguna variable regresora el LRT es significativo o no al eliminar dicha variable.

Así, el modelo final obtenido es el que se había mostrado anteriormente:

$$\mathbf{ModeloGer = A1 + A2 + B9.}$$

O lo que es lo mismo

$$\mathbf{ModeloGer = Tamaño + Edad + Decisiones asistidas Ordenador}$$

Contraste de Wald.

Como ya se conoce los estadísticos de Wald del modelo elegido, los cuales se pueden obtener manualmente dividiendo cada Coeficiente de la tabla 85 (Coefficients) por su respectivo error estándar (Std. Errors), se puede usar el hecho de que dichos estadísticos se distribuyen según una distribución normal estándar (de media 0 y desviación típica 1), por lo que se puede calcular las probabilidades de éstos estadísticos usando su normalidad, obteniendo los niveles de significación de éstos estadísticos (valor-p) para contrastar si a un nivel de significancia de 0,05 se conserva cada uno de los coeficientes de las variables regresoras del modelo elegido. El valor estadístico Wald, se aprecia en la Tabla 50 y a su derecha la Tabla 51 presenta los valores P. de significancia estadística.

Tabla 50: Valor del estadístico Wald.

		Value/SE (Wald Statistics)
M2	Intercepto	-0.3533496
	Tamaño 11 a 50	0.01670083
	Tamaño 51 a 200	0.20601243
	Tamaño Más de 200	0.4373446
	Edad entre 5 a 10 años	0.04487456
	Edad mayor de 10 años	0.01855134
	Decisiones asistidas Ordenador AV	
	Decisiones asistidas Ordenador MiV	2.686005e+12
	Decisiones asistidas Ordenador MaV	4.623569e+31
	Decisiones asistidas Ordenador S	0.3545251
M3	Intercepto	-0.2296196
	Tamaño 11 a 50	0.53695276
	Tamaño 51 a 200	-0.01832962
	Tamaño Más de 200	0.2110256
	Edad entre 5 a 10 años	1.29093210
	Edad mayor de 10 años	0.64175009
	Decisiones asistidas Ordenador AV	-0.6741086
	Decisiones asistidas Ordenador MiV	5.384446e+34
	Decisiones asistidas Ordenador MaV	1.717380e+13
	Decisiones asistidas Ordenador S	0.2002151

Fuente: elaboración propia.

Tabla 51: Valores P. Significancia estadística.

		P-value
M2	Intercepto	0.1809566
	Tamaño 11 a 50	0.2466688
	Tamaño 51 a 200	0.2091953
	Tamaño Más de 200	0.1654654
	Edad entre 5 a 10 años	0.2410518
	Edad mayor de 10 años	2
	Decisiones asistidas Ordenador AV	
	Decisiones asistidas Ordenador MiV	0
	Decisiones asistidas Ordenador MaV	0
	Decisiones asistidas Ordenador S	0.1807363
M3	Intercepto	0.2045968
	Tamaño 11 a 50	0.1478251
	Tamaño 51 a 200	0.2463440
	Tamaño Más de 200	0.2082168
	Edad entre 5 a 10 años	0.0491818
	Edad mayor de 10 años	1
	Decisiones asistidas Ordenador AV	0.1250606
	Decisiones asistidas Ordenador MiV	0
	Decisiones asistidas Ordenador MaV	0
	Decisiones asistidas Ordenador S	0.2103281

Fuente: elaboración propia.

Como se ha dicho anteriormente, para el modelo elegido que contiene a A1, A2 y B9, resultan ser significativos los niveles “Mitad de las veces” y “Mayoría de las veces” de la variable B9 tanto en M2 como en M3; y además, para M3 es también significativo que la empresa tenga entre 5 y 10 años de antigüedad (aunque tiene un grado de significatividad leve).

Para que los coeficientes arrojados de los parámetros del modelo, tengan interpretabilidad, deben hallarse sus exponenciales, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 52: Exponenciales de los coeficientes.

		Coeficientes
M2	Intercepto	1.354115e-53
	Tamaño 11 a 50	1765901.8835
	Tamaño 51 a 200	1.311573e+23
	Tamaño Más de 200	1.193584e+49
	Edad entre 5 a 10 años	6.100761e+16
	Edad mayor de 10 años	14571.110288
	Decisiones asistidas Ordenador AV	0.5277410770
	Decisiones asistidas Ordenador MiV	24.0761807227
	Decisiones asistidas Ordenador MaV	1813745715.63
	Decisiones asistidas Ordenador S	1.107184e+53
M3	Intercepto	0.81138979931
	Tamaño 11 a 50	1.88094366429
	Tamaño 51 a 200	0.00877267940
	Tamaño Más de 200	4.790108e+23
	Edad entre 5 a 10 años	8.00169984713
	Edad mayor de 10 años	2.22586120687
	Decisiones asistidas Ordenador AV	0.32401469801
	Decisiones asistidas Ordenador MiV	2.653007e+34
	Decisiones asistidas Ordenador MaV	3.835531e+22
	Decisiones asistidas Ordenador S	9.042198e+29

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los parámetros y respectivos niveles significativos para cada uno de los modelos, puede decirse que:

Para el modelo de aprendizaje organizacional M2 y en comparación con el modelo de aprendizaje organizacional M1, cuando se incrementa en una unidad la opción “mitad de las veces” de la variable B9 - Decisiones asistidas por ordenador, es decir, cuando a medida que las empresas tienden a hacer uso del Ordenador para tomar decisiones la “mitad de las veces”, es mayor la probabilidad de que la PYME se configure en un modelo de aprendizaje M2 que si lo hace “casi nunca”; esto se ve reflejado en un cambio relativo en el cociente de probabilidades equivalente a **24.0761807227** por aumento de una unidad en este nivel de la variable. Ahora, cuando las empresas la “mayoría de las veces” toman decisiones

asistidas por un ordenador, también es mayor la probabilidad de configurarse en un modelo de aprendizaje organizacional M2 que si lo hicieran “casi nunca”, esto se ve reflejado en que por aumento de una unidad en este nivel de la variable el cambio relativo que se produce en el cociente de probabilidades es de **1813745715.63**

Para el modelo de aprendizaje organizacional M3 y en comparación con el modelo de aprendizaje organizacional M1, por cada empresa de más que haga uso del ordenador para la toma de decisiones la “mitad de las veces” es mayor la probabilidad de que la PYME se configure en un modelo de aprendizaje organizacional M3 que si hace uso del ordenador para tomar decisiones “casi nunca”; por aumento de una unidad en este nivel de la variable se produce un cambio relativo en el cociente de probabilidades equivalente a **2.653007e+34**. Ahora, por cada empresa de más que tome las decisiones asistida por un ordenador la “mayoría de las veces” es mayor la probabilidad de que la PYME siga un modelo de aprendizaje organizacional M3 que si “casi nunca” optará por esta opción; por aumento de una unidad en este nivel de la variable se produce entonces un cambio relativo en el cociente de probabilidades equivalente a **3.835531e+22**. Además, y a diferencia de M2, cuando se incrementa el número de empresas que tienen de 5 a 10 años de antigüedad es mayor la probabilidad de que las PYMES se configuren en un modelo de aprendizaje organizacional M3 que si estas fueran menores a 5 años; así, por aumento de una unidad en este nivel de la variable edad, se produce un cambio relativo en el cociente de probabilidades equivalente a **8.00169984713**.

Por consiguiente, el apoyo en las tecnologías informáticas para la toma de decisiones ayuda a la configuración de ambos modelos. Y para M3 también lo hace la antigüedad de la empresa. Además puede notarse, que el apoyo en las tecnologías informáticas para la toma de decisiones produce un mayor cambio en el cociente de probabilidades para el modelo de aprendizaje organizacional M3 que para el modelo de aprendizaje organizacional M2.

9. CONCLUSIONES.

9.1. CONSIDERACIONES FINALES.

- Si bien la pretensión de esta tesis fue el abordaje de dos elementos ampliamente estudiados por separado: el aprendizaje organizacional y el trabajo administrativo, no ha sido con igual magnitud su investigación (en el ámbito académico mundial) en el objeto de estudio de la PYME y mucho menos en la figura del empresario de estas unidades económicas.

No obstante, el marco teórico permite evidenciar que sus propuestas vigentes han sido derivadas de investigaciones y estudios de la gran empresa y en contextos socio-económicos anglosajones o europeos, lo que implica que estos elementos que particularizan las sociedades requieren mayor presencia en los estudios empíricos que se conducen en países como Colombia.

- La teoría vigente del aprendizaje organizacional presenta una grieta en su cuerpo conceptual representada en el papel de la PYME en los procesos económicos y sociales modernos, basta con mirar las cifras de artículos publicados en las 16 bases de datos albergadas en el sitio de internet EBSCO, en donde con el término de búsqueda “Aprendizaje Organizacional” (*organizational learning*) se hallan 9.303 artículos, pero con los términos de búsqueda “pequeñas empresas” (*small business*) y “PYME” (*SME*) se hallan tan solo 183 artículos, lo que demuestra que el campo teórico puede estar maduro en cuanto a las posibilidades en la gran empresa, pero aún el terreno es inexplorado, aunque fértil, en la PYME.

Como ha podido constatarse en la presente tesis, los conceptos arraigados en los Modelos I y II para el aprendizaje organizacional, se presentan entrelazados y no opuestos como se ha visto en la teoría tradicional del aprendizaje organizacional. Esto no indica que los modelos no sean precisos o que no representen la realidad organizacional, todo lo contrario, han permitido ver como entre ambos existe una relación determinada no por la oposición sino por la complementariedad, es decir, que el aprendizaje en estas organizaciones, en especial las manufactureras, se mueve en función de los *habitus*, el campo social y el capital simbólico de los empresarios (en términos

sociológicos), o del ir y venir entre acciones de Modelo I y acciones de Modelo II, incorporadas en la constante interacción del empresario con proveedores, empleados y clientes en un mercado altamente competitivo.

- El estudio sobre el trabajo administrativo, es ante todo, el estudio de lo que las personas en esos cargos desempeñan, en otras palabras, el trabajo como categoría de la existencia humana y como elemento inherente a la vida de las personas merece una atención mayor que simplemente describir la lista actividades que una persona hace en un oficio en particular. En este aspecto el empresario de la PYME manufacturera de la ciudad de Medellín, está en relación con su empresa a través del desempeño de un trabajo y no de una labor en el sentido que lo plantea Hannah Arendt, en tanto el trabajo implica el factor multiplicador, la visión del producto terminado a diferencia de la labor que se agota una vez en el poder laboral, es decir, en lo que desgasta al cuerpo, por eso es repetitivo, cíclico, porque consume, el trabajo implica un proceso productivo para quien lo ejerce, un significado que trasciende la mera repetición de la acción⁴⁵².

Siguiendo esta línea de argumentación es claro que más que motivos crematísticos, en el sentido aristotélico, lo que mueve al empresario de la PYME manufacturera son asuntos que trascienden el tiempo dedicado y la naturaleza de la labor, asunto ligados al ego, al espíritu independiente, al ejercicio de poder (liderazgo), al bienestar de su familia, ser modelo y ejemplo ante sus empleados e hijos. La investigación sobre el trabajo administrativo debe consultar otros aspectos más allá de establecer una lista de tareas que desarrolla (o debe desarrollar) el administrador en cualquier tipo de empresa. “El trabajo no sólo es la medida de las cosas, sino, además, la condición necesaria para el vínculo social”⁴⁵³.

- La interdisciplinariedad permite incorporar elementos de análisis más profundos que si solo se usaran métodos relativos a la disciplina administrativa. No solo importan para su estudio y aplicación instrumentos y herramientas que permitan las mediciones de eficiencia y rentabilidad, la

452 ARENDT, H. (2005). La Condición Humana. Barcelona: Paidós.

453 MÉDA, D. (1995). El Trabajo: un valor en peligro de extinción. Barcelona: Gedisa. p. 138.

optimización de recursos y la asignación de los mismos, de igual manera los elementos psicológicos, sociológicos, antropológicos, políticos y filosóficos que afectan la labor administrativa, los aspectos cognitivos, culturales, el ejercicio del poder, la tensión social de las clases, la complejidad humana se traslada en estos nuevos tiempos postmodernos al escenario del trabajo y el mundo se ha transformado, tal y como lo afirma Henry Mintzberg, en un mundo de organizaciones, en donde requerimos de una de ellas para nacer (hospital) y de otra para que oficie nuestros servicios fúnebres (casa funeraria)⁴⁵⁴. La administración entonces advierte necesidades de estudio no solo desde su quehacer, sino desde quienes lo ejercen, lo que necesariamente implica el estudio del hombre en una de sus facetas más antiguas, la del gobierno de otras personas en función del logro de un objetivo mayor.

9.2. CONCLUSIONES.

Si bien las conclusiones que a continuación se presentan, cierran la investigación que ha tenido por objetivo explicar las razones que permiten relacionar el trabajo administrativo en las PYME y la teoría del aprendizaje organizacional, aplicado en el sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, Colombia, no se cierra la posibilidad de continuar con una línea de investigación que consiga aportar a la teoría organizacional desde los elementos y dimensiones que se tejen en el trabajo administrativo, desde los aspectos de tipo socio-cultural que afectan la dirección de las PYME por parte de sus empresarios y de esta forma sistematizar la información aportada desde el mundo académico al desarrollo empresarial del sector estudiado y otros sectores.

- En cuando a los objetivos definidos para la presente tesis, se concluye que los postulados de las teorías sobre el trabajo administrativo y el aprendizaje organizacional son insuficientes para explicar las razones que hacen que los empresarios de las PYME del sector textil/confecciones de la ciudad de

454 MINTZBERG, H. (1989). Mintzberg on Management - Inside Our Strange World of Organizations.. San Francisco: Free Press.

Medellín alcancen niveles de aprendizaje de orden superior, no a través de la ejecución de herramientas, técnicas o instrumentos propios de la administración (de la gran empresa), pero sí a través de su constante interacción con el entorno próximo, de la relación con sus empleados, clientes y proveedores. Esta conclusión confirma que el trabajo administrativo de las PYME es, en la práctica, significativamente diferente al trabajo administrativo en la gran empresa, no obstante la naturaleza de las actividades es similar, basta con ver los resultados comparativos de la fase cualitativa en relación con el método de observación estructurada (ver apartado 7. 2.) entre esta tesis y el trabajo de Mintzberg, O’Gorman, Bourke y Murray (véase el cuadro 24).

En otras palabras, los empresarios/Gerentes sin importar el tamaño de la empresa desempeñan básicamente las mismas actividades (reuniones programadas, reuniones no programadas, desempeño de papeles (roles) de contacto, de transmisión de la información, supervisión, entre otras), pero la naturaleza de tales actividades en la práctica es distinta, las relaciones con los empleados, clientes y proveedores, así como la pulsión interna y las disposiciones personales frente a la protección de su patrimonio empresarial, lleva a los empresarios a tener la necesidad de inmiscuirse en cada detalle y tarea de los empleados, llevando incluso a desempeñarla ellos mismos con dos propósitos, en primer lugar para dar ejemplo y demostrar la forma “correcta” de hacerlo y, en segundo lugar, para controlar el comportamiento y trabajo.

- El despilfarro es costoso y más en las PYME. Tras analizar las encuestas, en las que el empresario discursivamente destaca que se mejoran procesos gracias a la detección y corrección de errores de los empleados, parece confirmarlo, sin embargo, en otra pregunta hace saber que el error cuesta mucho en su empresa, por tanto niega la anterior. Si bien el despilfarro es siempre costoso y es mejor detectarlos y corregirlos, no es evidente en la administración de las PYME que el empresario tenga una apertura hacia el error, no del que es sistemático o deliberado, sino como una posibilidad de aprendizaje que elimina barreras para el aprendizaje como las rutinas defensivas y la incompetencia hábil.

- La administración de las PYME es una administración cercana, próxima, que es eficiente en el “cara a cara” con sus grupos de contacto (empleados, clientes y proveedores) y desde allí los métodos, herramientas y técnicas de la administración moderna, no son de valoración por parte de estos empresarios.
- Derivado de la anterior conclusión, otras perspectivas teóricas, como la utilizada en esta tesis que proviene de la sociología estructuralista, son necesarias para profundizar en los aspectos humanos y sociales que tejen las relaciones entre el empresario y los grupos de interés inmediatos (empleados, proveedores y clientes), sin el complemento interdisciplinar, las explicaciones pierden poder de conceptualización y caerían en la mera descripción de actividades desarrolladas por el empresario.
- Las PYME independiente de su tamaño (micro, pequeña o mediana) presentan aprendizaje organizacional que puede denominarse de orden superior, no en la forma en la cual la teoría vigente lo ha presentado, es decir a través de una transición de Modelo I hacia un Modelo II, pero sí lo hace en la medida en que las diversas situaciones y experiencias vividas como administrador de su PYME en un sector en particular, lo van dotando de una disposición personal y social a afrontar las diversas vicisitudes del oficio. Este aprendizaje se obtiene en los procesos de formación en claustros académicos pero denotan, de forma definitiva, que la administración tiene un gran componente de acción y que esta fuente es un aprendizaje de orden superior tanto como la reflexión sobre la acción propuesta como pilar del aprendizaje organizacional por lo profesores Argyris y Schön (ver apartado 5.2.); se concluye entonces que tan importante como la reflexión sobre la acción para generar un aprendizaje significativo, es la acción propiamente dicha que en este caso permite la incrustación del aprendizaje en los *habitus* de los empresarios, no de manera consciente, pero sí de forma que les asegura sin dudas, tomar las decisiones que les han permitido y les permitirán seguir en un mercado en dónde han estado desde hace 5, 10, 15 o más años.

- Los objetivos específicos se han cumplido en tanto el marco teórico ha permitido orientar el método cualitativo y el método cuantitativo. En donde los resultados del método cualitativo permitieron contrastarse frente al marco teórico y deducir las variables e hipótesis para probarse en el método cuantitativo a través de la encuesta.
- En relación con las hipótesis, la primera de ellas: “De acuerdo a lo expuesto en la presente tesis, las particularidades de las PYME y su distancia con la gran empresa desde el punto de vista del trabajo administrativo, permiten definir como hipótesis principal que el trabajo administrativo en las PYME manufactureras no sigue un único modelo (M1 o M2) de aprendizaje organizacional”; no se rechaza.

Los resultados estadísticos tanto del análisis de conglomerados, de los análisis de esfuerzos de la combinación de variables y el modelo multinomial, permiten inferir que el trabajo administrativo de las PYME no sigue un único modelo de aprendizaje organizacional. La evidencia muestra que las PYME estudiadas pueden asumir los modelos para el aprendizaje M1, M2 o M3, en sus distintos tamaños (micro, pequeña y mediana empresa) y antigüedad. Al analizar los resultados del modelo con mejor ajuste (Modelo Ger = A1+A2+B9) se destaca que la principal diferencia para la PYME adoptar el modelo M3 tiene que ver con que la empresa se encuentre en una edad entre 5 y 10 años, lo que sugiere su establecimiento en el mercado, ya no es una empresa naciente, si no un empresa consolidada (teniendo en cuenta la clasificación a los emprendimientos dada por el Global Entrepreneurship Monitor⁴⁵⁵). Así entonces, el poco uso del ordenador para asistir sus decisiones ubica al empresario desde el contenido de su trabajo administrativo en M1, en la medida en que la frecuencia de uso de programas informáticos en el ordenador para tomar decisiones aumenta, el aprendizaje organizacional tiende al modelo M2, no obstante, si la antigüedad de la empresa está entre 5 y 10 años, es más probable que se ubique en un M3.

⁴⁵⁵ ÁLVAREZ, C., CANO, J.A., YEPES, M., APARICIO, S., CORTÉS, J.A., HOLGUÍN, A.M., VÉLEZ, G.S., PEREIRA, F. (2012) Global Entrepreneurship Monitor Antioquia. Universidad Nacional de Colombia: Medellín.

- La hipótesis 2: “El modelo de aprendizaje organizacional M1, depende de las variables pertenecientes al conjunto de variables CV1 - que configura el trabajo administrativo del empresario de la PYME”; no se rechaza, toda vez que las variables relacionadas con el Modelo I (control unilateral, centralización, negación del error, relación con los empleados y toma de decisiones) han presentado agrupamientos de conglomerados naturales, según se aprecia en el dendograma del método *average* (promedio).

Esto implica concluir que efectivamente los empresarios de la PYME del sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, exhiben comportamientos que les inhiben de alcanzar aprendizajes de orden superior. Estos resultados se apoyan en testimonios (*verbatim*), presentados en el numeral 7.1. y en el Anexo 3. Por otra parte, desde el modelo multinomial estadístico con mejor ajuste (Modelo Ger = A1+A2+B9), mientras con menor frecuencia el empresario de la PYME se apoye en programas informáticos de su ordenador para tomar decisiones, mayor es la probabilidad de que su trabajo administrativo caiga en M1 de aprendizaje organizacional.

- La tercera hipótesis: “El modelo de aprendizaje organizacional 2 – M2 – depende de las variables pertenecientes al conjunto de variables 2 – CV2 - que configura el trabajo administrativo del empresario de la PYME”; no se rechaza.

Los resultados del dendograma según el método *average* (promedio) permiten evidenciar conglomerados positivos entre las variables asociadas al Modelo II de aprendizaje organizacional (uso de fuentes tecnológicas, relación con proveedores y relación con clientes). Las exigencias de los clientes no dieron resultados significativos en las regresiones estadísticas. Inicialmente se pensaba que desde las declaraciones dadas por los empresarios en las entrevistas durante el desarrollo del método cualitativo, las exigencias de los clientes serían un elemento de movilización del aprendizaje organizacional, pero en el modelo que incluye edad y tamaño, más esta variable (Modelo Ger = A1+A2+B11), se evidencia que mientras si los empresarios de la PYME en su trabajo administrativo consideran las exigencias de sus clientes con menos

frecuencia, con mayor probabilidad estarán en M2 o M3 de aprendizaje organizacional.

En cuanto a la variable B9 (Decisiones Asistidas en programas informáticos del Ordenador), de acuerdo con el modelo logístico multinomial de mejor ajuste (Modelo Ger = $A1+A2+B9$), si con mayor frecuencia los empresarios de las PYME, se apoyan dentro de su trabajo administrativo en el ordenador para tomar decisiones, más probabilidades tienen de adoptar un modelo para el aprendizaje organizacional en M2. Si incrementa el número de empresas que tienen una edad entre 5 y 10 años en esta variable y en una mayor frecuencia, la probabilidad es a estar en M3.

- La cuarta hipótesis: “Un tercer modelo de aprendizaje o M3, que configura el trabajo administrativo del empresario de la PYME depende de la presencia simultánea de comportamientos de los conjuntos de variables CV1 y CV2, y de las variables Antigüedad (A1) y Edad (A2)”; no se rechaza, toda vez que las variables pertenecientes al CV2, en particular la variable B9 (toma de decisiones apoyado en programas informáticos del ordenador), según el modelo de la regresión multinomial determina el M1, M2 o M3 del empresario de la PYME.

Por lo tanto son las variables, comportamientos, acciones y conocimientos del empresarios de la PYME en función de los factores externos: relación con clientes, relación con proveedores y uso de fuentes tecnologías, los que lo definen el alguno de los modelos. Es decir, su ausencia lo ubica en M1, su presencia en M2 y la presencia de ambos en la máxima frecuencia en M3.

La metodología de trabajo estadístico Stepwise aplicado al modelo, determinó que es la variable B9 la que orienta el aprendizaje organizacional en las PYME manufactureras del sector textil/confección de la ciudad de Medellín, de esta forma se concluye que la variable enlace entre los elementos externos e internos al trabajo administrativo es la toma de decisiones apoyadas en tecnologías informáticas.

De esta forma y siguiendo el modelo multinomial, si un empresario logra, al menos en sus decisiones apoyarse al menos “la mitad de las veces” en tecnologías informáticas, su trabajo administrativo tiene una significancia estadística significativa de adoptar el modelo M3 y tender hacia el ideal modelo M2.

- El surgimiento del Modelo III – M3 – de acuerdo a la teoría vigente del aprendizaje organizacional, presentaría una paradoja toda vez que para llegar a demostrar comportamientos en Modelo II, se necesitan superar las barreras derivadas de los comportamientos en Modelo I. Lo anterior permite inferir que las PYME (en este caso las manufactureras) exhiben posibilidades reales de coexistencia de ambos modelos en su práctica administrativa representada en la figura del empresario, este es precisamente el modelo emergente M3. De esta forma, el aprendizaje en la PYME es un continuo movimiento conformado de las experiencias y situaciones constantes en relación sistémica con el entorno a través de su relación con proveedores y clientes, un criterio teórico que permite explicar este aparente impase se encuentra en la sociología estructuralista de Pierre Bourdieu.
- El uso de fuentes tecnológicas es un percutor de la velocidad comunicativa del trabajo administrativo del empresario a través de dispositivos como teléfonos móviles o el correo electrónico, pero como se expresó más arriba, no es fuente de innovación o diseño de nuevos productos en este sector en particular. No obstante, su uso (poco o mucho, experto o novato) determina el modelo de aprendizaje en función de su trabajo administrativo. Esta conclusión confirma que mientras las tecnologías de información y comunicación sigan avanzando, contribuirán a la agilidad en el procesamiento de datos y por ende a la agilidad en la toma de decisiones del empresario.
- La competitividad de la PYME manufacturera en el sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín se manifiesta, desde el aprendizaje organizativo, en la labor del empresario quien oficia como eje alrededor del cual se estructura, ordenan y se asignan procesos, recursos, flujos de trabajo y de información. El aprendizaje reside en la persona del empresario y, en

consecuencia, éste equivale al aprendizaje organizacional de la PYME manufacturera.

- El trabajo de observación estructurada permitió compararse frente a otros estudios similares como el de Henry Mintzberg, O’Gorman, Bouerke y Murray, y Kurke y Aldrich. Al respecto se concluye que el trabajo administrativo en las PYME manufactureras, se caracteriza por una mayor cantidad de tareas y actividades desempeñadas y en menor cantidad de tiempo (véase el cuadro 13 de la presente tesis). Esto permite inferir que una característica fundamental de la administración de este tipo de empresas en estos sectores es el privilegio por la acción y no la dedicación por trabajo de escritorio, en función de asuntos como planificación y declaración estratégica.
- No se puede sancionar o castigar al empresario de la PYME manufacturera por no seguir procesos conscientes de planificación estratégica o el uso de herramientas y técnicas de la administración moderna. Simplemente el contenido y forma del trabajo administrativo en este sector no lo demanda, en otras palabras, las formas de dirigir son consecuencia de las prácticas sociales propias de una sociedad y cultura en particular. Lo que ha funcionado en otros contextos socio-económicos y culturales no necesariamente trae una garantía universal de aplicación. Los aspectos idiosincráticos tanto de los empresarios, como de los empleados y, por extensión, del sistema de mercado en el cual se desenvuelve la PYME configura tanto el estilo como el trabajo administrativo.
- El método mixto de investigación ha permitido identificar los elementos propios del trabajo administrativo en el instante y lugar donde se presenta, así como los testimonios del empresario que representan su forma de ver la realidad de la PYME que orienta, esto sumado a la construcción teórica, permite una triangulación de métodos que derivó en la encuesta y posteriormente en el análisis estadístico. Se concluye que ambos métodos tienen potencia explicativa y que no se puede desconocer o valorar uno sobre otro, mayor investigación con método mixto se hace necesaria en función de llegar a un meta-análisis por sectores.

- Desde el análisis de conglomerados (clústeres) para variables de tipo cualitativas con datos ordinales como los recopilados en el método cuantitativo, se concluye que de los posibles métodos de agrupamiento, los métodos: *Single linkage* (vínculo simple, vecino más próximo), *Complete linkage* (vínculo completo, vecino más lejano), *Average linkage* (vínculo promedio, UPGMA) y *Weighted average linkage McQuitty* (vínculo de promedio ponderado, WPGMA), son los más expeditos y la elección final depende del índice de coeficiente cofenético y del índice de calidad de la distancia entre conglomerados. Lo anterior permite evidenciar un procedimiento que puede ser probado en futuros proyectos de investigación que permitan seguir validándolo y perseguir análisis con más datos en función de lograr estudios trans-culturales y meta-análisis por sectores.
- Ninguna variable del CV1 determina la pertinencia a alguno de los modelos, contrario a las variables B8, B9 y B11 del CV2, lo que indica que el aprendizaje organizacional para las PYME del sector estudiado, es impulsado por variables externas independiente de las características del trabajo administrativo exhibido por el empresario hacia el interior de la organización, en especial la variable B9 (Decisiones apoyadas en programas informáticos del ordenador).

Es la presencia o ausencia de aprendizaje en el CV2 lo que determina el modelo de aprendizaje de la PYME. Si el empresario no presenta tendencia hacia el aprendizaje en CV2, su modelo será el M1, es decir, completamente volcado hacia el interior de la organización. Lo que está dado y que confirma la teoría vigente, es que el empresario actúa programado con comportamientos de M1, no obstante, es su relación con variables externas la que lo confirma en este modelo o lo mueve hacia M2 o M3.

En términos generales se puede afirmar que la teoría organizacional y la teoría administrativa requieren mayores posibilidades investigadoras. Que éstas importan para el avance teórico y práctico de la disciplina administrativa y que, tal y como se ha comprobado, ésta no es más que un producto de la interacción

social de los grupos de interés en un espacio social, determinado por los *habitus* de quienes ejercen los oficios y diferenciado por el capital cultural acumulado en sus historias de vida, experiencias y situaciones vividas. Para poder llegar a una ciencia administrativa es necesario avanzar en investigaciones que consulten no solo grandes agregados de información numérica, sino también los elementos propios de la subjetividad humana, los significados y significantes, los mundos de vida⁴⁵⁶, las formas de la realidad de los agentes empresariales.

El trabajo administrativo en las PYME manufactureras presentan particularidades que deben descubrirse desde una aproximación inductiva y corroborarse desde aproximaciones deductivas, para finalmente concluir que estamos en presencia de relaciones de poder y comunicación entre empresario, empleados, clientes y proveedores, que aún cuenta para su labor el contacto próximo, cara a cara y aún no han sido tentados por las modas administrativas o elementos de gestión propios de otros contextos y otro tipo de empresas, en la PYME manufacturera, la administración es ante todo como lo afirma los profesores Alain Chanlat “una cuestión de palabra”⁴⁵⁷.

Se hace necesario superar el modelo mental de la oposición y reconocer la realidad como es, tal y como se presenta, haciendo visible lo invisible a partir de las relaciones humanas en una de sus formas más dignas de transformación del mundo: el trabajo.

456 El concepto de Mundo de Vida es tomado desde Schütz como el mundo intersubjetivo, que de manera fundamental, sostienen una realidad intuitivamente compartida y entendida como válida por todos como “marco común de interpretación”, producto de estratificaciones culturales y sociales de nuestros predecesores y que a nosotros nos corresponde continuar. Extraído de ESTRADA SAAVEDRA, M. (2000). La vida y el mundo: la distinción conceptual entre mundo de vida y vida cotidiana. *Sociología*, 15(43), 103 – 151.

457 BÉDARD, R. y CHANLAT, A. (1997). La administración una cuestión de palabra. *Revista Tecnología Administrativa*, XI(25), 179- 219.

9.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

En este tipo de estudios en donde el problema de investigación lleva a la necesidad de usar métodos mixtos, el investigador siempre se expone al problema de la recogida de información, más cuando en Colombia, no existen encuestas generales o bases de datos que permitan al académico acceder a la información de manera ágil y sin intermediarios. La gran resistencia exhibida por los empresarios para realizar esta tesis, tanto para las entrevistas y observación estructurada como para la respuesta a una encuesta vía llamada telefónica, demuestra el divorcio existente entre la universidad y la empresa.

No obstante haber recorrido las calles, solicitado reuniones con empresarios, realizado extensos recorridos para llegar a las empresas, jornadas largas de observación, recogida manual de información y análisis sofisticados de ella, es en cierta forma transitar por los episodios históricos de la labor investigadora, de lo artesanal del registro manual, al avance de los desarrollos informáticos en el ordenador. Ese aprendizaje personalmente obtenido tiene mucho valor.

La limitación más importante en la tesis derivó de la búsqueda de un eje articulador de los análisis de la información cualitativa y cuantitativa, ya que desde la teoría vigente del aprendizaje organizacional, la conjugación de los Modelos I y II no es posible, sin embargo los datos evidenciaban que en el trabajo administrativo de la PYME se mezclaban. Este problema solo pudo ser superado por el estudio y análisis de la sociología estructuralista de Pierre Bourdieu, lo que causó un retraso en el avance de la tesis.

El tratamiento de los datos cuantitativos supuso ensayar diversas pruebas estadísticas que inicialmente se referían a pruebas de regresión y análisis de varianza, finalmente estos métodos se descartaron al inicio por no ofrecer un tratamiento de la información con datos ordinales como lo fue el análisis de conglomerados y dimensión de variables a partir de la medición de la distancia general y el coeficiente cofenético. Posteriormente los datos permitieron definir una escala de variables de acuerdo a la respuesta de los empresarios, de esta forma y para identificar cuáles o cuál variable determina el modelo del empresario

de la PYME, se pasó a utilizar análisis estadístico de regresión logística multinomial, con análisis de pruebas de contraste LRT y Deviance. Este tipo de cambio en la estructura del análisis inicial representó un motivo adicional de retraso en la tesis aunque una oportunidad muy fuerte de avanzar en análisis estadísticos no convencionales pero validados y probados en otros contextos.

9.4. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Derivado de los métodos de análisis y resultados de la presente tesis doctoral, es imperante continuar avanzando en diferentes frentes que permitan ampliar el conocimiento sobre el aprendizaje organizacional y el trabajo administrativo en la PYME. Al igual que la presente investigación no surge de la nada, es necesario dar algunas líneas para futuros proyectos de investigación.

- En primer lugar y atendiendo la sugerencia hecha por el profesor Henry Mintzberg en el texto derivado de sus tesis de doctorado “The Nature of Managerial Work”⁴⁵⁸, es necesario continuar haciendo estudios sistemáticos sobre el trabajo administrativo, a través de la metodología como la observación estructurada. Esta es una forma de ver lo que realmente hacen los empresarios en las PYME de adentro hacia afuera y no del exterior, con presión, hacia el interior de la empresa. Generalmente la PYME es estudiada desde los elementos y herramientas que caracterizan a la gran empresa. De ahí que ampliar las investigación bajo este método logrará darle sentido y forma al trabajo administrativo de la PYME y darle identidad frente a lo que se investiga y publica sobre administración proveniente de la gran empresa.
- El campo del aprendizaje organizacional permite no solo adecuarse a la actual sociedad del conocimiento en función de integrar los elementos propios que permiten alcanzar la competitividad y sostenibilidad de las

458 MINTZBERG, H. (1973). Op Cit.

empresas. Los procesos globalizadores y tecnológicos no son ajenos al mundo de la PYME y es necesario explorar cómo estos procesos se mueven y se integran en el trabajo administrativo desde los elementos cognitivos en los niveles individuales, grupales y organizacionales. Son necesarios estudios longitudinales así como experimentos sociales en el sentido de intervención en organizaciones para establecer la relación directa entre los procesos de aprendizaje vía formación, experiencia, situaciones críticas, comunidades de práctica, entre otras acciones de aprendizaje y los indicadores de desempeño organizacional de las PYME.

- El análisis por sectores económicos de las PYME utilizando el mismo método mixto de investigación usado en la presente tesis tiene el potencial de generar meta-análisis a través de la construcción de una base de datos continua con más datos y potencia descriptiva.
- La interdisciplinariedad en los estudios administrativos resulta necesaria con el fin de borrar fronteras epistemológicas, aparentemente superadas, como las distinciones entre lo subjetivo y lo objetivo, lo positivista y lo interpretativista. Proyectos de investigación que puedan establecer un diálogo entre diversas ciencias, proveen elementos explicativos con mayor potencia y abren el espectro de conocimiento del investigador. Así, relacionar los aspectos psicológicos, cognitivos, sociales y culturales del empresario en la PYME con temas como su financiación, productividad, competitividad y rentabilidad, darán elementos sustanciales para gremios e instituciones académicas para preparar mejores programas formativos y procesos de intervención en este tipo de empresas.
- El modelo logístico multinomial definido en la presente tesis debe ser probado en más casos de tal manera que sea mejorado su potencial predictivo.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- AGRESTI, A. (2001). Multivariate analysis: Discrete variables (overview). En: SMELSER, N.J., BALTES, P.B. Editors. *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. Oxford: Pergamon.
- AGRESTI, A. (2002). *Categorical data analysis*. 2ª ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- AGUILERA DEL PINO, A. M. (2002). *Modelos de Respuesta Discreta*. Granada: Copias Coca, Dep. Legal GR-11554-02.
- AKTOUF, O. (1985). "La méthode de l'observation participante", en CHANLAT, A. y DUFOUR, M. (Ed.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Québec-Amérique.
- AKTOUF, O. (2001). *La Metodología de las Ciencias Sociales y el enfoque Cualitativo en las Organizaciones: una Introducción al Procedimiento Clásico y una Crítica*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- ALCOVER, C.M. Y GIL, F. (2002). "Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal". *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (18) 2-3, 259-301.
- ÁLVAREZ, C., CANO, J.A., YEPES, M., APARICIO, S., CORTÉS, J.A., HOLGUÍN, A.M., VÉLEZ, G.S., PEREIRA, F. (2012) *Global Entrepreneurship Monitor Antioquia*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- ANDERSON, V., y SKINNER, D. (1999). *Organizational Learning in Practice: how do small business learn to operate internationally?* *HRDI*, 2(3), 24.
- ANDERSSON, S., y FLORÉN, H. (2008). *Exploring managerial behavior in small international firms*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 31 - 50.

- AOYAMA, Y. y CASTELLS, M. (2002). Estudio empírico de la sociedad de la información. Composición del empleo en los países del G7 de 1920 – a 2000. *Revista Internacional del Trabajo*, 121(1-2), 133 – 171.
- ÁREA METROPOLITANA. (2011). Municipios. Recuperado el 10 de Octubre de: <http://www.aredigital.gov.co/institucional/Paginas/municipios.aspx>
- ARENDT, H. (2005). *La Condición Humana*. Barcelona: Paidós.
- ARGYRIS, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F.: Oxford.
- ARGYRIS, C. (2004). *Reasons and Rationalizations - The Limits to Organizational Knowledge*. New York: Oxford.
- ARGYRIS, C. (2006). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Transaction.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1974). *Theory in Practice - Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass Classics.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1978). *Organizational Learning - A Theory of Action Perspective*. USA: Addison Od Series Wesley.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1996). *Organizational Learning II - Theory, Method, and Practice*. USA: Addison Od Series Wesley.
- ATHERTON, A. (2003). The uncertainty of knowing: and analysis of the nature of knowledge in small business context. *Human Relations*, 56(11), 1379 . 1398.
- BACHARACH, S.B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *The Academy of Management Review*, 14(4), 496 – 515.
- BAKER, F. B., Y HUBERT, L. J. (1975). Measuring the power of hierarchical cluster analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 31-38.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-BID. (2005). *El grupo BID y la Pequeña y Mediana Empresa (1990 – 2004) : Resultados de 15 años de*

trabajo. Recuperado el 24 de Mayo de 2012 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=710253>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-BID. (2012). Colombia: Estrategias de país del BID 2012 – 2014. Recuperado el 24 de Mayo de 2012 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36643812>

BANDURA, A. (1977). Social Learning Theory. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

BARNARD, C. (1962). The functions of the Executive. Harvard University Press. Recuperado de la base de datos Business Source Complete.

BARNETT, E., y STOREY, J. (2001). Narratives of learning, development and innovation: evidence from a manufacturing SME. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 2(2), 83 - 101.

BAUMOL, W. J. (May 1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review*, 58(2), 64 - 71.

BÉCHARD, J-P. (2007), “Dynamique d’apprentissage dans les PME”, en FILION, L-J. (Ed.), *Management des PME: de la création à la croissance*, Capítulo 7, p. 89 - 100. Québec: ERPI.

BÉDARD, R. y CHANLAT, A. (1997). La administración una cuestión de palabra. *Revista Tecnología Administrativa*, XI(25), 179- 219.

BEJARANO, J.A. (1994). *Historia Económica y Desarrollo: La historiografía económica sobre los Siglos XIX y XX en Colombia*. Santafé de Bogotá: Cerec.

BERTHOIN ANTAL, A., LENHARDT, U. y ROSENBROCK, R. (2001), “Barriers to Organizational Learning”, en DIERKERS, M., BERTHOIN-ANTAL, A., CHILD, J. Y NONAKA, I. (Ed.), *Handbook of organizational learning & knowledge*, cap. 39, pp. 865 – 885. New York: Oxford.

- BIERLY III, P. E., y DALY, P. S. (2007). Sources of External Organisational Learning in Small Manufacturing Firms. *International Journal of Technology Management*, 38(1/2), 45 - 68.
- BIRDTHISTLE, N. (2004). *Small Family Businesses as Learning Organisations: An Irish Study*. Sin publicar Tesis de doctorado University of Limerick, Limerick.
- BIRDTHISTLE, N. (2008). Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. *Learning Organization*, 15(5), 421 - 436.
- BIRDTHISTLE, N., y FLEMING, P. (2005). Creating a learning organisation within the family business: an Irish perspective. *Journal of European Industrial Training*, 29(9), 730 - 750.
- BONILLA-CASTRO, E. y RODRÍGUEZ SEHK, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Bogotá D.C.: Norma.
- BORNEMANN, M., y ALWERT, K. (2007). The German guideline for intellectual capital reporting: method and experiences. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 563 - 576.
- BOTERO HERRERA, F. (1984). *La industrialización en Antioquia: génesis y consolidación 1900 – 1930*. Medellín, Universidad de Antioquia.
- BOURDIEU, P. (1997). *Razones Prácticas: sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.
- BOURDIEU, P. (2007). *El Sentido Práctico*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- BOURDIEU, P. (2008). *Capital Cultural, Escuela y Capital Social*. México D.F.: Siglo XXI Editores.
- BROWN, L., MURPHY, E., y WADE, V. (2006). Corporate eLearning: Human resource development implications for large and small organizations. *Human Resource Development International*, 9(3), 415 - 427.
- CANGELOSI, V.E. y DILL, W.R. (1965). Organizational learning: observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10, 175-203.

- CÁMARA DE COMERCIO. (2005). Código Ciiu. Rev. 3. Recuperado el 1 de Septiembre de 2010 de <http://www1.inei.gob.pe/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Lib0883/Libro.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. (2007); Clúster Textil/confección, diseño y moda; <http://www.camaramed.org.co/confeccion/index.html>; 16 de octubre de 2007.
- CÁMARA-DE-COMERCIO-DE-MEDELLÍN. (Comunicación Personal Julio 30 de 2008). Número de Empresas. Medellín.
- CAMISÓN, C. (2008). Learning for environmental adaptation and knowledge-intensive services: the role of public networks for SMEs. *Service Industries Journal*, 28(6), 827 - 844.
- CAÑADAS OSINKI, I. y SÁNCHEZ BRUNO, A. (1998). Categorías de Respuesta en Escalas Tipo Likert. *Psicothema*, 10(3), 623 – 631.
- CAPELLO, R. (1999). SME Clustering and Factor Productivity: A Milieu Production Function Model. *European Planning Studies*, 7(6), 719 - 735.
- CAPÓ-VICEDO, J., EXPÓSITO-LANGA, M. y MASÍA-BAUDES, E. (2007). La importancia de los Clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. *Revista EURE*, XXXIII (98), 119-133.
- CASTELLS, M. (2001). La crisis de la sociedad global: 2001 y después. *Anuario Internacional CIDOB*, 15 – 19.
- CASTELLS, M. (2003). Internet, libertad y sociedad: una perspectiva analítica. *Polis*, *Revista de la Universidad Bolivariana*, 1(4), 1 – 26.
- CASTELLS, M. (2008). La era de de la información. Vol. 1 La sociedad en red. Torrejón de Ardoz: Alianza editorial.
- CASTILLO, J.J. (2000). La sociología del trabajo hoy: La genealogía de un paradigma. En: de la GARZA TOLEDO, E. (coord.) (2002). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

- CEGARRA-NAVARRO, J. G. (2005). An empirical investigation of organizational learning through strategic alliances between SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 3 - 16.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G., y CEPEDA-CARRIÓN, G. (2008). Why Open-mindedness Needs Time to Explore and Exploit Knowledge. *Time & Society*, 17(2/3), 195 - 213.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G., y DEWHURST, F. (2006). Linking shared organizational context and relational capital through unlearning: An initial empirical investigation in SMEs. *Learning Organization*, 13(1), 49 - 62.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G., y DEWHURST, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720 - 1735.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., y MARTÍNEZ-CONESA, E. Á. (2007). Implementing e-business through organizational learning: An empirical investigation in SMEs. *International Journal of Information and Management*, 27(3), 173 - 186.
- CHASTON, I., BADGER, B., y SADLER-SMITH, E. (1999). Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers. *Journal of European Industrial Training*, 23(1), 36 - 43.
- CHASTON, I., BADGER, B., y SADLER-SMITH, E. (2001). Organizational Learning: an empirical assessment of process in Small U.K. Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 139 - 151.
- CHOO, A.S., LINDERMAN, K.W. Y SCHROEDER, R.G. (2007). "Method and Psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects". *Managerial Science*, 53(3), 437 – 450.

- CHOUKE, R., y ARMSTRONG, R. (1998). The Learning Organisation in Small and Medium-Sized Enterprises: A destination Journey? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(2), 129 - 140.
- COLTEJER. (2008). Historia; <http://www.coltejer.com.co/empresa.htm>; 31 de Julio de 2008.
- CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004. Bogotá, D.C. Recuperado del 20 de Septiembre de 2009 de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/LEY%20905%20DE%202004.pdf>
- CONTAMINE, P., LEBECQ BOMPAIRE, S. y SARRAZIN J-L. (2000). *La economía medieval*. Madrid: Akal Textos.
- CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO-EMPRESA. (2007). *Estadísticas de la Micro-empresa en Colombia: Análisis Comparativo 1990 – 2005*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012 de <http://www.meda.org.co/documentos/biblioteca/ESTADISTICASMICROEMPRESA-Revisfinal.pdf?meda=08c98fbf21aa1ab6c66c2e4dd9069d54>
- CRUZ KRONFLY, F., AKTOUF, O. y CARVAJAL BAEZA, R. (2003). *EL Lado Inhumano de las Organizaciones*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- CULTURA E. (2007); *Clúster Textil/ Confección, Diseño y Moda*. <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Cluster/paginas/animacioncluster.aspx>; 16 de Junio de 2008.
- DANE. (2005). *Censo General 2005: Nivel Nacional*. Recuperado el 16 de Mayo de 2011 de <http://www.dane.gov.co/censo/files/libroCenso2005nacional.pdf>
- DE LA GARZA TOLEDO, E. (2002). *Introducción: el papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX*. En: de la GARZA TOLEDO, E. (coord.) (2002). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- DAY, J., REYNOLDS, P., y LANCASTER, G. (2006). *Entrepreneurship and the small to medium-sized enterprise: A divergent/convergent paradox in*

thinking patterns between advisers and SME owner-managers. *Management Decision*, 44(5), 581 - 597.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (2011). Recuperado el 6 de Abril de 2011 de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=metodología

DUEÑAS RODRÍGUEZ, M. A. (2011). *Modelos de respuesta discreta en R y aplicación con datos reales*. Tesis para optar al grado de Maestría Oficial en Estadística. Universidad de Granada, Granada, España.

DUMETT, M.A. (1995). *Modelos lineales generalizados*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Matemáticas y Estadística.

ELTIEMPO, 23, Enero, 1996; <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-374459>; 20 de Julio de 2008.

ELTIEMPO, 8, Mayo, 2008; <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2926941>; 20 de Julio de 2008.

EKANEM, I., y SMALLBONE, D. (2007). Learning in Small Manufacturing Firms: the case of Investment Decision-making Behavior. *International Small Business Journal*, 25(2), 107 - 129.

ESSI, S. (2007). Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firms? *Journal of European Industrial Training*, 31(1), 36 - 51.

ESTRADA SAAVEDRA, M. (2000). La vida y el mundo: la distinción conceptual entre mundo de vida y vida cotidiana. *Sociología*, 15(43), 103 – 151.

EVERITT, B., LANDAU, S. Y LEESE, D.S. (2011), *Cluster Analysis*, New York: John Wiley & Sons, 5th Ed.

FAEDPYME. (2009). Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica 2009: Colombia. Recuperado el 16 de Mayo de 2011 de <http://www.gaedPYME.upct.es/documentosfaedPYME/informe2009/PO4R.pdf>

- FAYOL, H. (2003). *Administración Industrial y General*. Bogotá: Edigrama.
- FERRARY, M. y PESQUEUX, Y. (2006). *Management de la Connaissance: Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance*. Paris: Economica.
- FILION, L-J. (2007), "Introduction", en FILION, L-J. (Ed.), *Management des PME: de la creation à la croissance*, Introduction, p. I - XIX. Québec: ERPI.
- FILION, L-J. (2007), "Types de propriétaires-dirigeants de PME", en FILION, L-J. (Ed.), *Management des PME: de la création à la croissance*, Capítulo 5, p. 63 - 74.
- FLORÉN, H. (2006). Managerial work in small firms: summarising what we know and sketching a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(5), 272 - 288.
- FLORÉN, H. y TELL, J. (2004). The emergent prerequisites of managerial learning in small firm networks. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(3), 292-307.
- FRANCALANCI, C., y MORABITO, V. (2008). IS Integration and Business Performance: The mediation effect of organizational absorptive capacity in SMEs. *Journal of Information Technology*, 23(4), 297 - 312.
- FUELLHART, K. G., y GLASMEIER, A. K. (2003). Acquisition, assessment and use of business information by small- and medium-sized business: a demand perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(3), 229 - 252.
- FUKUKAWA, N. (2005). Characteristics of Knowledge Interactions Between Universities and Small Firms in Japan. *International Small Business Journal*, 23(4), 379 - 401.
- GARCÍA-MORALES, V., LIORÉNS-MONTES, F., y VERDÚ-JOVER, A. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547 - 568.

- GARCÍA FLÓREZ, G. A. (2008). El comportamiento de las MIPYMES del sector industrial en Colombia durante el periodo 2001 - 2005. Efectos sobre el crecimiento económico y el empleo. *AVANCES Investigación en Ingeniería*(9), 87 - 94.
- GARCÍA PÉREZ de LEMA, D., y DURÉNDEZ, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151 - 172.
- GARTNER, W. B. (1988). "Who is and Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, Spring, 11 - 32.
- GARTNER, W. B. (2001). Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Summer, 27 - 39.
- GARAVAGLIA, A. & SHARMA, A. (S.F.). *A Smart Guide to Dummy Variables: Four Applications and a Macro*. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de <http://www.ats.ucla.edu/stat/sas/library/nesug98/p046.pdf>
- GINER, S., LAMO de ESPINOSA, E. y TORRES, C. (eds.) (2006, 2da Ed.). *Diccionario de Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- GILLEY, J.W., DEAN, P. y BIEREMA, L. (2001). *Philosophy and practice of organizational learning, performance, and change*. Cambridge: Perseus.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. (2011). *Colombia 2010*. Barranquilla: Universidad del Norte de Barranquilla.
- GÓNGORA, G., GARCÍA, D. Y MADRID, A. (2010). Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES. *Revista de Ciencias Sociales (RSC)*, XVI(3), 400-417.
- GONZÁLEZ-TUDELA, J. M. (Enero 2007). Europa Necesita a las Pequeñas y Medianas Empresas. *Nueva Empresa*, 46 - 47.
- GRAY, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61 - 72.

- HA-BROOKSHIRE, J. E. (2009). Does the firm size matter on firm entrepreneurship and performance? US apparel import intermediary case. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), 131 - 145.
- HALEBLIAN, J.K., Y RAJAGOPALAN, N. (2006). "The influence of acquisition experience and performance on acquisition behavior: evidence from the U.S. commercial banking industry". *Academy of Management Journal*, 49(2), 357 – 370.
- HALES, C. P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88 - 115.
- HALES, C. P. y TAMANGANI, Z. (1996). An Investigation of the Relationships between Organizational Structure, Managerial Role Expectations and Manager's Work Activities. *Journal of Management Studies*, 33(6), 731 – 756.
- HALES, C.P. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 10, 335- 350.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994). *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. United States of America: Harvard Business School Press.
- HAYTON, J. C. (2003). Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375 - 391.
- HELLRIEGER, D., y SLOCUM, J. W. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México D.F.: Thomson.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4Ed). México D.F.: McGrawHill.
- HESSEN, J. (1997). *Teoría del Conocimiento*. Buenos Aires: Losada.

- HOLLANDER, M. & WOLFE, D. A. (1973). *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- HOSMER, D.W. & LEMESHOW S. (2000). *Applied logistic regression*. Second edition. New York: John Wiley & Sons.
- HUBERT, L.J. y LEVIN J.R. (1976). A general statistical framework for assessing categorical clustering in free recall. *Psychological Bulletin*, 83,1072–1080.
- HURTADO RENDÓN, Á. (Octubre de 2008). Mercado de empresarios: Una visión propositiva aplicada a las PYMEs de Antioquia en el período 1994 - 2006. *Ecos de Economía*(27), 169 - 196.
- HUTCHINSON, V., y QUINTAS, P. (2008). Do SMEs do Knowledge Management?: Or Simply Manage what they know? *International Small Business Journal*, 26(2), 131 - 154.
- HYVONEN, S., y TOUMINEN, M. (2006). Entrepreneurial innovation, market-driven intangibles and learning orientation: critical indicators for performance advantages in SMEs. *International Journal of Management & Decision Making*, 7(6), 643 - 660.
- ILES, P., y YOLLES, M. (2002). Across the great divide: HRD, technology translation, and knowledge migration in bridging the knowledge gap between SMEs and Universities. *Human Resource Development International*, 5(1), 23 - 53.
- ILLERIS, K. (2007). *How We Learn: Learning and non-learning in School and Beyond*. New York: Routledge.
- JARVIS, P. (2006). *Towards a Comprehensive Theory of Human Learning*. New York: Routledge.
- JOHNSTON, L., HAMILTON, E., y ZHANG, J. (2008). Learning through engaging with higher education institutions: a small business perspective. *International Small Business Journal*, 26(6), 651 - 660.

- JONES, O., y MACPHERSON, A. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155 - 175.
- JULIEN, P. A. (1993). Small Businesses As A Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory. *Small Business Economics*, 5, 157 - 166.
- KAUFMAN, L. y ROUSSEEUW, P.J. (1990). *Finding Groups in Data: an Introduction to Cluster Analysis*. New York: John Wiley & Sons.
- KEEBLE, D., LAWSON, C., MOORE, B., y WILKINSON, F. (1999). Collective Learning Processes, Networking and 'Institutional Thickness' in the Cambridge Region. *Regional Studies*, 33(4), 319 - 332.
- KLEINBAUM, D.G., KLEIN, M. & PRYOR, E.R. (1994). *Logistic regression. A self-learning text*. 3ª ed. New York: Springer.
- KOTTER, J.P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.
- KOTTER, J.P. (1999). What Effective general Managers Really Do. *Harvard Business Review*, (March-April), 145 – 159.
- KUIPERS, B. y KASSIRER, J.P. (1984) ; Knowledge Acquisition by Analysis of Verbatim Protocols; <ftp://ftp.cs.utexas.edu/pub/qsim/papers/Kuipers+Kassirer-cogsci-84.pdf>; 26 de Julio de 2006.
- KURKE, L. y ALDRICH, H.E. (1983). Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work. *Management Science*, 19(8), 975 – 984.
- KYRIAKIDOU, O., y GORE, J. (2005). Learning by Example: bechmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 192 - 206.
- LEE, G., BENNETT, D., y OAKES, I. (2000). Technological and Organizational Change in Small - to medium - sized Manufacturing Companies: a learning

organization perspective. *International Journal of Operation and Production Management*, 20(5), 549 - 572.

LEVRATTO, N. (2007), "Particularités des PME: les conséquences pour leur gestion", en FILION, L-J. (Ed.), *Management des PME: de la création à la croissance*, Capítulo 4, p. 47 - 60. Québec: ERPI.

LEVRATTO, N. (2009). *Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques*. Bruxelles: DeBoeck Université.

LUTHANS, F., WELSH, D. y ROSENKRANTZ, S. (1993). What do Russian Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 741 -761.

MAIER, G.W., PRANGE, C. y VON ROSENSTIEL, L. (2001). " Psychological perspectives of organizational learning", en DIERKERS, M., BERTHOIN-ANTAL, A., CHILD, J. Y NONAKA, I. (Ed.). *Handbook of organizational learning & knowledge*. cap. 1, pp. 14 – 34. New York: Oxford.

MARTÍ RAMOS, J.M. (2010). "Guía para la planificación en la PYME: las decisiones empresariales en la gestión de la pequeña y la mediana empresa española". Tesis para optar al título de Doctor. Universidad de León, Facultad de Derecho, Departamento de Derecho Privado y de la Empresa, León, España.

MARTÍNEZ-COSTA, M., y JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. (2009). The Effectiveness of TQM. *International Small Business Journal*, 27(1), 98-125.

MARTINKO, M.J. y GRADNER, W. (1985). Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions. *Academy of Management Review*, 10(4), 676 - 695.

MARTINKO, M.J. y GRADNER, W. (1990). Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis. *Journal of Management Studies*, 27(3), 329 – 357.

MÉDA, D. (1995). *El Trabajo: un valor en peligro de extinción*. Barcelona: Gedisa.

- MELDRUM, M., y de BERRANGER, P. (1999). Can higher education match the information systems learning needs of SMEs? *Journal of European Industrial Training*, 23(8), 376 - 402.
- METTS, G. A. (2007). Measuring the effectiveness of managerial action in SMEs: An empirical analysis of management's response to industry competitive forces. *Management Research News*, 30(12), 892 - 914.
- MEUS, M. T. H., OERLEMANS, L. A. G., y HAGE, J. (2004). Industry-Public Knowledge Infrastructure Interaction: Intra- and Inter-Organizational Explanations of Interactive Learning. *Industry & Innovation*, 11(4), 327 - 352.
- MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. (2010). Resumen Salario Minimo Legal Mensual Vigente desde 1950. Recuperado el 30 de Agosto de 2010 de <http://mps.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo15584DocumentNo11539.PDF>
- MINTZBERG, H. (1970). Structured Observation as a Method to Study Managerial Work. *The Journal of Management Studies*, 7, 87 – 104.
- MINTZBERG, H. (1971). Managerial work: analysis from observation *Management Science*, 18(2), 97 - 110.
- MINTZBERG, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on Management - Inside Our Strange World of Organizations*. San Francisco: Free Press
- MORALES RUBIANO, M.E. y CASTELLANOS DOMÍNGUEZ, O.F. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las PYME de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar*, 17(29), 115-136.
- MORGAN, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México D.F.: Omega.

- MORIN, E. (1986). *La méthode 3: la connaissance de la connaissance*. Manchecourt: Éditions du Seuil.
- Mr. HAUSER. (2005). A Qualitative Definition of SME. Recuperado el 17 de Agosto de 2010 de <http://www.oecd.org/dataoecd/32/14/35501496.pdf>
- MUIR, I. y LANGFORD, D. (1994). Managerial Behaviour in Two Small Construction Organisations. *International Journal of Project Management*, 12(4), 244 – 253.
- NAVA, L. & PRADAD, S. (2008). Ajuste e interpretación de modelos de regresión logística con variables categóricas y continuas. *Revista Universitas Médica*, 49 (1): 46-57.
- NOËL, A. (1989). Strategic cores and magnificent obsessions: discovering strategy formation through daily activities of CEOs. *Strategic Management Journal*, 10, 33 – 49.
- OCDE (2010). Glossary of Statistical Terms. Recuperado el 28 de Enero de 2010 de <http://Stats.oecd.org/glossary/deatil.asp?ID=3123>
- O'GORMAN, C., BOUERKE, S. y MURRAY, J.A. (2005). The nature of managerial work in Small growth-oriented business. *Small Business Economics*, 25, 1 – 16.
- OXFORD ENGLISH DICTIONARY. (2008); Verbatim /verbaytim/; http://www.askoxford.com/concise_oed/verbatim?view=uk; 22 de Julio de 2008.
- O'REGAN, N., SIMS, M. y GHOBADIAN, A. (2005). High performance: ownership and decision-making in SMEs. *Management Decision*, 43(3), 382 – 396.
- OYEKA, I.C.A., & NWANKWO, C.H. (2012). Use of Ordinal Dummy Variables in Regression Models. *IOSR Journal of Mathematics (IOSRJM)*, 2(5), 01-07.
- PANDO FERNÁNDEZ, V. & SAN MARTÍN FERNÁNDEZ, R. (2004). Regresión logística multinomial. *Cuad. Soc. Esp. Cien. For.*, 18, 323 – 327.

- PANSIRI, J., y TEMTIME, Z. T. (2008). Assessing managerial skills in SMEs for capacity building. *Journal of Management Development*, 27(2), 251 - 260.
- PEDON, A., y SCHMIDT, G. (2002). L'apprentissage organisationnel en PME: réalité et déterminants. , 22. Recuperado el 13 de Abril de 2009, de <http://gregoriae.univ-paris1.fr/protect/cahier/2002-03.pdf>
- PEÑA SÁNCHEZ DE RIVERA, D. (1987). *Estadística. Modelos y Métodos. Volumen 2.* Madrid: Alianza Editorial.
- PETTS, J., HERD, A., y O'hEOCHA, M. (1998). Environmental Responsiveness, Individuals and Organizational Learning: SME Experience. *Journal of Environmental Planning & Management*, 41(6), 710 - 729.
- PORTAFOLIO. (2010, lunes 30 de agosto). Cambio de Dólar, Euro y Real – Monedas. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.com.co/mercados/monedas/home/index.html>
- POVEDA RAMOS, G. (2005). *Historia Económica de Colombia en el Siglo XX.* Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- RAYMOND, L., y BLILI, S. (2000/2001). Organizational Learning as a Foundation of Electronic Commerce in the Network Organization. *International Journal of Electronic Commerce*, 5(2), 29 - 45.
- RIASCOS, J. C. (2005). Modelización Estadística de Variables Cualitativas: Una Introducción Aplicada. *Tendencias Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 6(1-2), 97-108.
- ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México D.F.: Pearson Education.
- RODRÍGUEZ, G. (2002). *Generalized Linear Models.* Princeton: Princeton University.
- RODRÍGUEZ-MONTEQUÍN, V., ORTEGA-FERNÁNDEZ, F., ÁLVAREZ-CABAL, V., y ROQUEÑÍ-GUTIÉRREZ, N. (2006). Implementation in small and medium-sized enterprises: An integrated framework for intellectual capital

measurement and knowledge management. *Journal of Information Science*, 32(6), 525 - 538.

ROWDEN, R., y AHMAD, S. (2000). The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to mid-sized business in Malaysia. *Human Resource Development International*, 3(3), 307 - 322.

SAARENKETO, S., PUUMALAINEN, K., KUIVALAINEN, O., y KYLÄHEIKO, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363 - 378.

SALAVOU, H. (2005). Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence from Greece. 2005, 21(3/4), 307 - 338.

SALKIND, N. J. (2000). *Exploring Research* (4 ed.). New Jersey: Prentice Hall.

SENGE, P. (2004). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

SENNETT, R. (2009). *El artesano*. Madrid: Anagrama.

SERENKO, A., BONTIS, N., y HARDIE, T. (2007). Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 610 - 627.

SCHÖN, D. (1983). *The Reflective Practitioner - How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

SHUNK, D.H. (1997). *Teorías del aprendizaje*. Naucalpán de Juárez: Prentice Hall.

SINGH, G., y BELWAL, R. (2008). Entrepreneurship and SMEs in Ethiopia: Evaluating the role, prospects and problems faced by women in this emergent sector. *Gender in Management: An International Journal*, 23(2), 120 - 136.

- SISTO CAMPOS, V. (2004). "Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno", Trabajo de grado para optar al título de Doctor en Psicología Social. Departament de Psicologia de la Salut i Psicologia Social. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.
- SNEATH, P.H.A. y SOKAL, R.R. (1973). Numerical Taxonomy: The Principles and Practice of Numerical Classification. San Francisco: Freeman.
- SPICER, D., y SADLER-SMITH, E. (2006). Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms. International Small Business Journal, 24(2), 133 - 158.
- STEINER, M., y HARTMANN, C. (2006). Organizational learning in clusters: a case study on material and immaterial dimensions of cooperation. Regional Studies, 40(5), 493 - 506.
- STEINHOFF, D. (1978). Small Business Management Fundamentals (2ed). United States: McGraw Hill.
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks: Sage.
- SUN, H.S. (2003). "Conceptual clarifications for "organizational learning", "learning organization" and "a learning organization". HRDI, (6)2, 153 – 156.
- SUÑÉ TORRENTS, A. (2004): "El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones". Trabajo de grado para optar al título de Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Departamento de Organització d'empreses, Universidad Politècnica de Catalunya, Cataluña, España.
- TIRADO MEJÍA, A. (1971). Introducción a la Historia Económica de Colombia. Santafé de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- TORO JARAMILLO, I.D. y PARRA RAMÍREZ, R.D. (2010). Fundamentos Epistemológicos de la Investigación y la Metodología de la Investigación Cualitativa/Cuantitativa. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.

- TORO JARAMILLO, I.D. y VILLEGAS LONDOÑO, D.I. (2010). Las PYMEs una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA*. 1, 86 – 101.
- TORRÉS, O. (2007), “Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité”, en FILION, L-J. (Ed.), *Management des PME: de la création à la croissance*, Capítulo 2, p. 23 - 34. Québec: ERPI.
- TORRÉS, O. (2007), “Approche explicative du comportement caractéristique des PME: le principe proxémique”, en FILION, L-J. (Ed.), *Management des PME: de la création à la croissance*, Capítulo 3, p. 35 - 46. Québec: ERPI.
- TELL, J. (2000). Learning Networks - A Metaphor for Inter Organizational Development in SMEs. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1(3), 303 - 317.
- TELLEZ IREGUI, G. (2002). Pierre Bourdieu: Conceptos básicos y construcción socioeducativa. Bogotá D.F.: Universidad Pedagógica Nacional.
- VEGA RODRÍGUEZ, R.A., CATAÑO RAMÍREZ, A. y MORA RAMÍREZ, J. (2011). PYMEs: Reflexiones Para la Pequeña y Mediana empresa en Colombia. Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Grancolombiano.
- VENABLES, W. N. & RIPLEY, B. D. (2002). *Modern Applied Statistics with S*. Fourth edition. New York: Springer.
- VERA COLINA, M. A. (2006). Pensamiento Complejo en el estudio de las Pequeñas y Medianas Empresas. Propuesta para la discusión. *TENDENCIAS Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, Universidad de Nariño, VII(2), 1 - 14.
- VON KROGH, G., ICHIJO, K. Y NONAKA, I. (2001). Facilitar la creación de conocimiento. México D.F.: Oxford.
- WALESIAK, M. (1993), *Statystyczna analiza wielowymiarowa w badaniach marketingowych [Multi-variate Statistical Analysis in Marketing Research]*, Wroclaw University of Economics, Re-search Papers no. 654, 44-45.

- WALESIAK, M. (1999). Distance Measure for Ordinal Data. "Argumenta Oeconomica", 2(8), 167-173.
- WALESIAK, M. (2006), Uogólniona miara odległości w statystycznej analizie wielowymiarowej [The Generalized Distance Measure in multivariate statistical analysis], Wydanie drugie rozszerzone, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- WEERAWARDENA, J., O'CASS, A. y JULIAN, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 37 - 45.
- WINCENT, J. (2005). Does size matter? A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 437 - 453.
- ZHANG, M., MACPHERSON, A., y JONES, O. (2006). Conceptualizaing the learning process in SMEs: improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal*, 24(3), 299 - 323.

11. ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro 1: Definición de PYME de la OCDE	68
Cuadro 2: Definición de PYME según ley 905 de 2004 de Colombia	68
Cuadro 3: Definiciones de las PYME	70
Cuadro 4: Características visibles de las PYME	72
Cuadro 5: Aproximaciones metodológicas usadas en los estudios sobre el trabajo administrativo	106
Cuadro 6: Barreras para el aprendizaje organizacional	166
Cuadro 7: Preguntas de la entrevista	187
Cuadro 8: Registro cronológico de patrones de actividad	189
Cuadro 9: Registro de trabajo individual	189
Cuadro 10: Registro de contacto	189
Cuadro 11: Matriz de categorías, sub-categorías y frecuencia	206
Cuadro 12: Análisis de Registro Cronológico	214
Cuadro 13: Promedio de Actividades y Tiempo en los estudios comparados	217
Cuadro 14: Análisis del Registro Individual	219
Cuadro 15: Categoría formato estudio Medellín	219
Cuadro 16: Categoría formato estudio Mintzberg	219
Cuadro 17: Categoría Origen estudio Medellín	221
Cuadro 18: Categoría Remitente estudio Mintzberg	221
Cuadro 19: Categoría Atención Prestada estudio Medellín	223
Cuadro 20: Categoría Atención Prestada estudio Mintzberg	223
Cuadro 21: Categoría Propósito estudio Medellín	225
Cuadro 22: Categoría Propósito estudio Mintzberg	225
Cuadro 23: Análisis del Registro de Contacto	230
Cuadro 24: Análisis comparativo del Registro de Contacto	231
Cuadro 25: Combinación de escalas, definición y modelos para el aprendizaje	287

12. ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1: Características del aprendizaje organizacional en las PYME	63
Figura 2: Modos de coordinación de la PYME	74
Figura 3: Las funciones del ejecutivo por Chester Barnard – 1938	121
Figura 4: Papeles del administrador según Mintzberg	123
Figura 5: Tipos de administradores según Mintzberg	124
Figura 6: Sistemas, modalidades y agencia administrativa	133
Figura 7: Sistemas institucionales del trabajo administrativo	135
Figura 8: Visiones sobre el trabajo administrativo	136
Figura 9: Ciclo de aprendizaje de Kolb	146
Figura 10: El proceso de aprendizaje de Jarvis	147
Figura 11: Aprendizaje de bucle simple	156
Figura 12: Aprendizaje de bucle doble	160
Figura 13: Diseño metodológico	181
Figura 14: Enfoque cualitativo del diseño metodológico	183
Figura 15: Modelo de aprendizaje en función del comportamiento y la acción	184
Figura 16: Dendograma usando el método de agrupamiento <i>single</i> (simple)	268
Figura 17: Dendograma usando el método de agrupamiento <i>average</i> (promedio)	268
Figura 18: Dendograma usando el método de agrupamiento completo (completo).....	269
Figura 19: Dendograma usando el método de agrupamiento <i>McQuitty</i>	269
Figura 20: Rango de escalas CV1	277
Figura 21: Rango de escalas CV2.....	278
Figura 22: Simulación de las combinaciones y definición de los límites de las escalas para el CV1.....	279
Figura 23: Simulación de las combinaciones y definición de los límites de las escalas para el CV2.....	281
Figura 24: Valores definidos para las escalas de CV1 y CV2.....	282
Figura 25: Combinación de escalas de CV1 - CV2.....	282

13. ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1: Número de artículos sobre el Aprendizaje Organizacional en PYME publicado en las últimas décadas	23
Gráfico 2: Distribución de categorías y proposiciones	206
Gráfico 3: Relación entre categorías y proposiciones	209
Gráfico 4: Proporción del tiempo dedicado a las labores administrativas	215
Gráfico 5: Comparación con los trabajos de Mintzberg, Kurke y Aldrich y O’Gorman, Bourke y Murray	215
Gráfico 6: Promedio de actividades y tiempo en los estudios comparados	217
Gráfico 7: Categoría Formato Estudio Medellín	220
Gráfico 8: Categoría Formato Estudio Mintzberg	220
Gráfico 9: Categoría Origen Estudio Medellín	222
Gráfico 10: Categoría Remitente Estudio Mintzberg	222
Gráfico 11: Categoría Atención Prestada estudio Medellín	223
Gráfico 12: Categoría Atención Prestada estudio Mintzberg	224
Gráfico 13: Categoría Propósito estudio Medellín	226
Gráfico 14: Categoría Propósito estudio Mintzberg	226

14. ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Categorías y tipologías del aprendizaje organizacional en PYME.....	35
Tabla 2 Tamaño y Antigüedad de las empresas encuestadas.....	251
Tabla 3 Análisis Univariado de la Encuesta.....	253
Tabla 4 Cruce Pregunta 1 vs. Tamaño de la empresa.....	257
Tabla 5 Cruce Pregunta 2 vs. Tamaño de la empresa.....	258
Tabla 6 Cruce Pregunta 13 vs. Tamaño de la empresa.....	260
Tabla 7 Métodos conglomerados de aglomeración jerárquica estándar.....	263
Tabla 8 Resultados de número de conglomerados y la combinación de distancia y método óptimo según el índice G2.....	266
Tabla 9 Resultados de número de conglomerados y la combinación de distancia y método óptimo según el índice G3.....	266
Tabla 10 Relación Cofenética calculada para las combinaciones óptimas.....	267
Tabla 11 Relación conglomerados, preguntas y variables.....	270
Tabla 12 Clasificación en los Modelos 1, 2 y 3 según el nivel de esfuerzo en el aprendizaje.....	288
Tabla 13 Combinación de las escalas y frecuencia de las respuestas.....	289
Tabla 14 Modelo al que pertenece.....	289
Tabla 15 Escala Conjunto de Variables 1 y Escala de Conjuntos de Variables 2.....	290
Tabla 16 Relación Modelos hacia el aprendizaje y tamaño de empresa.....	293
Tabla 17 Relación combinación de escalas de conjuntos de variables y tamaño de empresa.....	295
Tabla 18 Relación Modelos y tiempo de antigüedad.....	298
Tabla 19 Relación escalas de esfuerzos y tiempo de antigüedad de la Empresa.....	300
Tabla 20 Consolidado del Modelo, Número de empleados y Antigüedad de la empresa.....	303
Tabla 21 Definición de variables regresoras.....	305
Tabla 22 Relación entre los tipos de modelo gerencial y las variables categóricas estudiadas CV1 (Frecuencias).....	306
Tabla 23 Relación entre los tipos de modelo gerencial y las variables categóricas estudiadas CV2 (Frecuencias).....	307
Tabla 24 Cálculo de la matriz bidimensional en R.....	308
Tabla 25 Cálculo de la matriz de correlación en R.....	309
Tabla 26 Test de correlación Spearman en R.....	310

Tabla 27 Matriz de correlación Tamaño y Antigüedad.....	310
Tabla 28 Valor p de la prueba de significancia del test de correlación de Spearman	310
Tabla 29 Matriz de correlación variables B1 a B9.....	311
Tabla 30 Valor p de la prueba de significancia del test de correlación de Spearman	311
Tabla 31 Matriz de correlación Modelo y CV2	313
Tabla 32 Valor p de la prueba de significancia del test de correlación de Spearman	313
Tabla 33 Variables candidatas a introducir en el modelo de Reg Log Multinomial.....	324
Tabla 34 Modelo A1A2 (Tamaño + Edad).....	326
Tabla 35 Modelo A1A2 con B1 (Tamaño + Edad + Supervisión Directa)	327
Tabla 36 Modelo A1A2 con B7 (Tamaño + Edad + Consulta Decisiones)	329
Tabla 37 Modelo A1A2 con B8 (Tamaño + Edad + Tecnologías Comunicación)	330
Tabla 38 Modelo A1A2 con B9 (Tamaño + Edad + Decisiones Asistidas Ordenador)....	332
Tabla 39 Modelo A1A2 con B11 (Tamaño + Edad + Clientes Movilizan Cambios).....	333
Tabla 40 Contraste LRT Modelo A1A2 y modelo B1 (Tamaño + Edad + Supervisión Directa).....	334
Tabla 41 Contraste LRT Modelo A1A2 y modelo B7 (Tamaño + Edad + Consulta Decisiones).....	335
Tabla 42 Contraste LRT Modelo A1A2 y modelo B8 (Tamaño + Edad + Tecnologías Comunicación).....	335
Tabla 43 Contraste LRT Modelo A1A2 y modelo B9 (Tamaño + Edad + Decisiones asistidas Ordenador).....	336
Tabla 44 Contraste LRT Modelo A1A2 y modelo B9 (Tamaño + Edad + Clientes Movilizan Cambios).....	336
Tabla 45 Modelo con A1A2B9 y B8 (Tamaño + Edad + Tecnologías Comunicación)....	338
Tabla 46 Modelo A1+A2+B9 vs. Modelo A1+A2+B9+B1	339
Tabla 47 Modelo A1+A2+B9 vs. Modelo A1+A2+B9+B7	339
Tabla 48 Modelo A1+A2+B9 vs. Modelo A1+A2+B9+B8	340
Tabla 49 Modelo A1+A2+B9 vs. Modelo A1+A2+B9+B11	340
Tabla 50 Valor Estadístico Wald.....	342
Tabla 51 Valores P. Significancia Estadística.....	342
Tabla 52 Exponenciales de los coeficientes.....	343

15. ANEXOS.

ANEXO 1: CUESTIONARIO.

CUESTIONARIO SOBRE EL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR TEXTIL/CONFECCIONES, DISEÑO Y MODA.

Cordial saludo.

La presente encuesta se realiza con el propósito de determinar la naturaleza del trabajo administrativo en las empresas del sector Textil/Confección, Diseño y Moda de la ciudad de Medellín.

Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de la misma y en la contribución que hace al conocimiento en el área administrativa.

Instrucciones: a continuación le mencionaré una serie de declaraciones sobre el trabajo administrativo, usted deberá asignarle un valor de acuerdo a la frecuencia en la cual considere que se presentan en su actividad empresarial.

Parte A: responda por favor a las siguientes preguntas según el rango que corresponda:

1. El número de empleados de su empresa se encuentra entre:

2 – 10 11 – 50 51 – 200 Más de 200

2. El tiempo de actividad de su empresa en el mercado se:

Menor de 5 años Entre 5 – 10 años Mayor de 10 años

Parte B: Coloque en la casilla al frente de cada declaración el número que corresponda según las siguientes opciones de respuesta:

“Casi Nunca”; 2 “Algunas veces”; 3 “La mitad de las veces”; 4: “La mayoría de las veces”; 5 “Siempre”

1. Gran parte de mi trabajo se desarrolla en monitorear y supervisar constantemente lo que están haciendo mis empleados.....
2. En las negociaciones y reuniones la decisión que prevalece es la mía.....
3. Todas las decisiones que se toman en la empresa me deben ser consultadas.....
4. Los empleados saben bien que deben comunicarme cualquier novedad relacionada con el trabajo.....
5. Los empleados saben que equivocarse en esta empresa cuesta mucho.....
6. El mejoramiento de los procesos en la empresa se debe a que los empleados detectan, comunican y corrigen errores a tiempo.....
7. Al momento de una decisión difícil, cuento con un grupo de personas con quien consultarla antes de tomarla.....

8. Para comunicarme recorro a otros medios diferente al teléfono celular, por ejemplo correo electrónico, mensajes electrónicos, video llamadas, foros y chats en internet
9. Para agilizar los procesos de toma de decisiones y manejar la información me apoyo en programas de computador.....
10. En mi empresa se apoya sin condiciones la formación y capacitación de mis empleados.....
11. Las exigencias de los clientes movilizan nuevas ideas y formas de hacer las cosas en la empresa.....
12. Cuando el cliente es grande tiene una atención especial en comparación con otros.....
13. Creo que conocer a los proveedores personalmente me permite asegurar un flujo continuo de insumos para mi empresa.....
14. Los proveedores me traen nuevos insumos que benefician los procesos de la empresa, gracias a la relación que tengo con ellos.....

Las preguntas relacionadas con cada una de las variables son las siguientes:

- Control unilateral: preguntas 1 y 2
- Centralización: preguntas 3 y 4
- Negación del error: pregunta 5 y 6
- Toma de decisiones: preguntas 7
- Uso de fuentes tecnológicas: preguntas 8 y 9
- Relación con empleados: preguntas 10
- Relación con clientes: pregunta 11 y 12
- Relación con proveedores: pregunta 13 y 14

ANEXO 2: TABLA DICCIONARIO: DEFINICIÓN DE VARIABLES Y ESCALA.

Variable	Definición	Niveles	Escala
A1	Número de empleados de la empresa	1 = 2-10 2 = 11-50 3 = 51 a 200 4 = más de 200	Ordinal
A2	Tiempo de operación (en años)	1 = Menor de 5 años 2 = Entre 5 y 10 años 3 = Mayor de 10 años	Ordinal
B1	Supervisión directa en empleados	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B2	Primacía de la decisión del empresario en las negociaciones	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B3	Consulta de decisiones al empresario	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B4	Obligatoriedad de comunicar novedades al empresario	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B5	Equivocarse cuesta	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B6	Mejoramiento de la empresa gracias a corrección de errores por los empleados	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B7	Consulta de decisiones por el empresario a otros	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B8	Uso de tecnologías de comunicación	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B9	Apoyo en tecnologías informáticas para la toma de decisiones	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B10	Apoyo a los procesos de formación de empleados	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B11	Los clientes movilizan cambios en la empresa	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B12	Prelación por clientes grandes	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B13	El conocer a los clientes permite la fluidez de insumos	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal
B14	Nuevos y mejores insumos se debe a la relación personal con ellos	1 = Casi nunca 2 = Algunas veces 3 = La mitad de las veces 4 = La mayoría de las veces 5 = Siempre	Ordinal

Tabla Registro de Encuesta

No.	Código	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	Encuestador
1	TPA032	1	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	2	4	CCV10_01
2	TPA065	1	2	4	4	5	2	4	2	5	5	3	3	5	1	5	5	CCV10_03
3	TPA083	4	3	1	1	2	5	2	4	5	5	5	5	5	1	5	5	CCV10_03
4	TPA109	1	3	4	5	1	5	2	2	5	2	1	2	5	5	5	1	CCV10_02
5	TPA199	2	3	4	2	4	5	4	4	4	5	2	2	4	1	5	4	CCV10_02
6	TPA219	1	3	3	5	5	5	5	4	5	3	5	4	3	1	3	5	CCV10_01
7	TPA223	4	3	4	4	1	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	CCV10_01
8	TPA241	2	3	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	CCV10_03
9	TPA246	4	3	3	1	2	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	CCV10_03
10	TPA271	2	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	CCV10_01
11	TPA285	2	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	CCV10_03
12	TPA319	1	1	4	2	5	5	5	5	5	5	1	2	5	1	5	5	CCV10_03
13	TPA345	1	3	4	2	5	2	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	CCV10_03
14	TPA401	2	3	2	2	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4	CCV10_03
15	TPA442	1	1	5	4	2	5	4	4	5	2	5	5	5	1	5	5	CCV10_02
16	TPA488	1	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	CCV10_02
17	TPA491	1	2	4	5	1	5	5	3	5	5	4	5	4	1	5	5	CCV10_02
18	TPA513	2	3	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	CCV10_02
19	TPA554	3	3	5	5	5	5	2	2	2	2	5	2	5	5	2	1	CCV10_02
20	TPA590	2	1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	CCV10_03
21	TPA593	3	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	CCV10_03
22	TPA623	3	3	3	1	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	CCV10_03
23	TPA626	2	3	1	1	4	5	5	3	5	5	5	2	2	5	5	5	CCV10_03
24	TPA681	1	1	4	5	5	5	5	5	5	1	1	5	4	1	5	5	CCV10_03
25	TPA331	1	2	4	5	5	5	5	5	5	2	1	5	4	5	5	5	CCV10_04
26	TPA290	2	2	4	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	1	5	5	CCV10_04
27	TPA267	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	1	5	5	CCV10_04
28	TPA238	2	1	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	1	1	5	5	CCV10_04
29	TPA235	2	2	4	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	1	5	5	CCV10_04
30	TPA232	1	3	2	1	4	4	5	4	5	5	1	5	4	1	5	5	CCV10_04

No.	Código	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	Encuestador
31	TPA231	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	CCV10_04
32	TPA212	4	3	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	CCV10_04
33	TPA192	3	3	5	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	CCV10_04
34	TPA191	2	3	5	4	5	4	3	5	5	4	4	3	5	1	5	4	CCV10_04
35	TPA171	2	3	4	1	5	5	4	4	5	5	4	4	5	1	5	5	CCV10_04
36	TPA081	2	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	CCV10_04
37	TPA074	2	3	5	4	5	5	5	1	5	4	5	4	5	5	5	1	CCV10_04
38	TPA054	2	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	CCV10_04
39	TPA035	1	1	5	1	5	5	5	5	2	1	1	2	4	5	4	5	CCV10_04
40	TPA005	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	4	5	CCV10_04
41	TPA076	2	2	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	CCV10_04
42	TPA135	3	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	CCV10_04
43	TPA136	2	1	5	2	5	5	5	2	5	5	1	5	5	1	1	1	CCV10_04
44	TPA249	2	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	CCV10_04
45	TPA306	2	3	2	1	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	CCV10_04
46	TPA343	1	2	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	5	1	2	1	CCV10_04
47	TPA430	1	1	3	4	5	5	3	5	5	5	5	1	5	2	5	5	CCV10_04
48	TPA527	1	3	5	4	5	5	5	5	4	1	1	5	5	5	5	5	CCV10_04
49	TPA542	4	3	5	1	5	5	5	4	5	5	1	2	5	1	5	5	CCV10_04
50	TPA536	1	1	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	CCV10_04
51	TPA569	2	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	2	5	1	5	5	CCV10_04
52	TPA629	1	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	CCV10_04
53	TPA028	1	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	CCV10_05
54	TPA084	3	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	CCV10_05
55	TPA148	2	3	1	5	4	5	1	5	5	5	4	5	5	1	5	5	CCV10_05
56	TPA210	2	2	2	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	2	5	5	CCV10_05
57	TPA218	2	3	5	2	5	5	5	4	5	5	5	4	4	1	5	5	CCV10_05
58	TPA224	2	3	2	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	1	4	CCV10_05
59	TPA225	1	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	2	CCV10_05
60	TPA389	2	3	2	2	1	5	5	2	5	5	5	4	5	1	5	5	CCV10_05

No.	Código	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	Encuestador
61	TPA394	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	CCV10_05
62	TPA444	1	3	4	1	1	5	5	4	4	1	4	4	5	4	5	5	CCV10_05
63	TPA598	2	2	1	1	5	4	4	3	5	5	5	4	5	1	4	4	CCV10_06
64	TPA635	2	3	2	1	5	5	5	5	4	5	5	2	5	1	5	5	CCV10_06
65	TPA648	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	CCV10_06
66	TPA669	2	3	4	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	1	4	4	CCV10_06
67	TPA023	1	1	4	2	5	5	5	2	4	4	5	2	4	5	4	4	CCV10_06
68	TPA105	2	3	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	1	5	5	CCV10_06
69	TPA106	2	2	5	4	2	5	5	5	5	5	4	1	5	1	5	1	CCV10_06
70	TPA141	3	3	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	5	CCV10_06
71	TPA164	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	5	2	1	5	CCV10_06
72	TPA170	2	3	1	4	5	5	5	4	5	5	5	1	2	5	5	5	CCV10_06
73	TPA213	2	2	1	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	CCV10_06
74	TPA277	3	3	1	1	5	5	5	2	2	5	5	2	2	1	5	5	CCV10_06
75	TPA362	1	2	5	5	5	5	5	5	2	5	4	1	5	2	1	5	CCV10_07
76	TPA287	2	2	5	5	4	5	1	4	5	5	1	1	5	5	5	4	CCV10_06
77	TPA300	1	2	5	2	5	5	4	5	5	2	2	2	2	2	5	5	CCV10_06
78	TPA517	1	3	4	5	4	5	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	CCV10_07
79	TPA571	2	1	5	5	4	5	4	2	5	5	1	5	5	1	5	5	CCV10_07
80	TPA618	2	1	5	2	4	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	CCV10_07
81	TPA678	2	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	1	5	5	CCV10_07

ANEXO 3: CATEGORÍAS, CÓDIGOS Y UNIDADES DE REGISTRO.

HU: Tesis Trabajo Administrativo en PYME

Date/Time: 22/08/11 10:35:44

Códigos-quotations list

Código-Filter: All [24]

Código: Antecedentes {5-0}

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:1 [Esta empresa surgió, cuando yo..]
(24:27) (Super)**

Códigos: [Antecedentes]

Esta empresa surgió, cuando yo trabajaba en Coltejer, en la gerencia de la empresa coltiendas que era del grupo Ardila, dentro de esa empresa existía esta línea y me interesó debido a que yo veía unos consumos que no daban rentabilidad, entonces me dio por investigarla.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:3 [Estuve veinte años en Coltejer..]
(34:38) (Super)**

Códigos: [Antecedentes]

Estuve veinte años en Coltejer antes de crear esta empresa. Me desempeñé en todas las áreas de una organización, yo principié desde ser barrendero hasta ser gerente de Coltiendas y pasé por barrendero, almacenes, presupuesto, impuestos, costos, auditoría, revisoría y gerente, es decir, todos los cargos de una empresa pasé por ellos. Yo estudié contaduría y terminé, soy contador.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:1 [La empresa se creó por las gan..]
(7:14) (Super)**

Códigos: [Antecedentes] [Motivación]

La empresa se creó por las ganas de trabajar independiente, nosotros trabajábamos en una empresa, Sandra y yo como vendedoras y Andrés era el diseñador y un día cualquiera bajaba Andrés a decirme a mí que quería independizarse, como trabajar haciendo camisas o confección, entonces yo le dije que organizáramos una empresa de bordados, entonces ya se prendió la chispita y hablamos con Sandra y empezamos a preguntar quién nos podía ayudar con una máquina, alquilada, entonces nos retiramos de la empresa, conseguimos la máquina, conseguimos un local y ya empezamos a trabajar.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:2 [pero pensábamos organizar prim..]
(16:20) (Super)**

Códigos: [Antecedentes] [Motivación]

Pero pensábamos organizar primero el local, y resulta que plata no había para irnos de una, Andrés tenía un negocio de juegos de video, con unos televisores y lo vendió, igualmente tenía una moto pero no la pudo vender, lo cierto es que conseguimos siete millones de pesos y con eso arrancamos.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:9 [Andrés es diseño gráfico y dab..]
(48:57) (Super)**

Códigos: [Antecedentes]

Andrés es diseño gráfico y daba clases de diseño en la universidad cooperativa de Colombia, y Sandra era vendedora, es auxiliar en contaduría y está estudiando contaduría pública en el politécnico, me faltan diez materias, y trabajaban todos juntos en la misma empresa de bordados, antes de comenzar con la empresa llevaba dos años como vendedora en otra empresa de bordados.

Elizabeth: yo empecé de operaria mucho tiempo en una empresa, me cansé y dije “no más!”, me pasé a vendedora, me dieron la oportunidad, me dijeron que si yo podía con eso, yo dije que no pero que igual me metía y sí fui capaz, y así fue; empecé a vender, dos años de vendedora.

Código: Autoimagen {2-0}

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:9 [Para mí Empresario 1 es una empresa..] (70:70) (Super)

Códigos: [Autoimagen]

Para mí Empresario 1 es una empresa que necesita un líder y ese líder soy yo,

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:34 [El trabajo mío lo describo com..] (278:283) (Super)

Códigos: [Autoimagen] [Centralización] [Dificultades en la administración]

El trabajo mío lo describo como una locura, aquí todo es conmigo, tengo que estar en todas partes, la única cabeza o pilar que hace todo soy yo, aquí todos los problemas en la parte real, cuando el problema se agudiza me lo tiran a mí, ahí sí estoy yo, no en el momento inicial sino cuando se agudiza, y qué hacemos ya!

Cuando ya no hay nada que hacer, ahí es cuando miro como puedo resolver un conflicto.

Código: Centralización {3-0}

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:18 [Luego de corte, bajo y sigo at..] (143:152) (Super)

Códigos: [Centralización]

Luego de corte, bajo y sigo atendiendo vendedores, si tienen cotizaciones, les digo que tienen que hacer y vuelvo y subo, entonces con base en los pedidos del diario subo a corte, verifico qué telas hay, todo el inventario que haya, si hay materia prima y si no la hay, entonces anotamos en un cuaderno y tanto se viene una secretaria que yo tengo o mi persona a pedir las distintas telas, buscando de que cuando vayan a cortar las telas ya estén acá, para no atrasar ese proceso que en determinadas ocasiones tuve yo de que cuando iban a cortar, ya llevaban

quince días sin cortar porque no había tela, entonces sume quince días más para pedir la tela hasta que llega, entonces eso se lleva dos meses o más.

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:19 [Aquí todo repercute y cae por ..] (153:156) (Super)

Códigos: [Centralización]

Aquí todo repercute y cae por acá, me toca solucionar los problemas de todo el mundo diario, si me toca visitar a un cliente porque tiene un problema de calidad o que no quiere recibir el pedido porque de pronto somos humanos y nos atrasamos.

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:34 [El trabajo mío lo describo com..] (278:283) (Super)

Códigos: [Autoimagen] [Centralización] [Dificultades en la administración]

El trabajo mío lo describo como una locura, aquí todo es conmigo, tengo que estar en todas partes, la única cabeza o pilar que hace todo soy yo, aquí todos los problemas en la parte real, cuando el problema se agudiza me lo tiran a mí, ahí sí estoy yo, no en el momento inicial sino cuando se agudiza, y qué hacemos ya!

Cuando ya no hay nada que hacer, ahí es cuando miro como puedo resolver un conflicto.

Código: Clientes {7-0}

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:24 [Con los empleados, con todos e..] (184:188) (Super)

Códigos: [Clientes] [Empleados] [Proveedores]

Con los empleados, con todos ellos tengo contacto permanente y no más... con los proveedores pero no diario, en el momento de la necesidad, cuando necesito comprar una tela, un calzado... con los clientes... muy poco, cuando hay

problemas me llaman, entonces uno mira haber cómo le soluciona el problema al cliente.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:29 [El problema de los precios con..]
(169:172) (Super)**

Códigos: [Clientes] [Dificultades en la administración]

El problema de los precios con los clientes se vuelve recurrente, muchas veces no podemos decir que se soluciona sino que debemos aceptar las condiciones del cliente. En este medio tan competido todas las empresas enfrentamos el mismo problema de los precios.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:27 [Últimamente hemos aprendido a ..]
(159:163) (Super)**

Códigos: [Clientes] [Negociación]

Últimamente hemos aprendido a trabajar ofreciéndole al cliente un precio más alto para poder negociar hacia lo más bajo y no sacrificar la utilidad. Uno sabe que se puede bajar un poquito pero no mucho, a veces hemos tenido que trabajar por debajo del margen para poder conservar un cliente.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:30 [Nos ha afectado mucho también ..]
(173:179) (Super)**

Códigos: [Clientes]

Nos ha afectado mucho también la mercancía que se trae de la China. Muchos clientes han optado por traer la confección ya bordada desde China y eso les sale más barato a ellos. El cliente tiene como prioridad el precio, no ha habido tanto énfasis en el diseño o la calidad del diseño, muchas veces le han dicho a uno “vea no importa, quítele puntadas a ese bordado, que se vea un poco menos bonito, pero que no me salga tan costoso”, sacrifican la calidad y el diseño por precio.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:26 [Con los clientes el problema d..]
(156:159) (Super)**

Códigos: [Clientes] [Dificultades en la administración]

Con los clientes el problema de los precios se soluciona casi inmediatamente, pero tuvimos un caso en el cual dejamos de trabajar con un cliente porque no nos pagó un bordado al precio que era sino al precio que él quiso, entonces se dejó de trabajar con él.

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:23 [Con los clientes el mayor prob..] (138:141) (Super)

Códigos: [Clientes] [Dificultades en la administración]

Con los clientes el mayor problema son los precios, casi todo el tiempo este es el problema. Los tiempos de cumplimiento con los clientes también pues la mayoría quiere su producto en antes de tiempo y a veces eso no es posible.

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:22 [Con los clientes, Elizabeth, a..] (135:135) (Super)

Códigos: [Clientes]

Con los clientes, Elizabeth, antes éramos las dos (Sandra y Elizabeth).

Código: Comunicación {2-0}

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:25 [Con los operarios, no tenemos ..] (144:153) (Super)

Códigos: [Comunicación] [Dificultades en la administración] [Empleados]

Con los operarios, no tenemos muchos problemas, solo en ocasiones se ha presentado situaciones con los turnos, o que no asisten al trabajo. A veces la falta de comunicación, muchas veces el operario es negligente y aunque la instrucción esté dada por escrito en ocasiones no la siguen. Tuvimos un caso en diciembre del año pasado (2010), los operarios empezaron a abusar del tiempo y a salir de fiesta, no llegar a tiempo al trabajo y a exigir días libres para poder disfrutar de los días de fin de año. Por ese tiempo tuvimos mucho trabajo y debíamos responderle

al cliente. Cuando más los necesitamos no quisieron trabajar, se fueron y después llamaban nuevamente a pedir trabajo, pero ya teníamos nuevos empleados.

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:15 [Así que organizamos y decidimo..] (103:107) (Super)

Códigos: [Comunicación] [Organización]

Así que organizamos y decidimos que Elizabeth se iba para la calle sola y estaba con los clientes y yo me encargaba de esta parte contable, administrativa, faltaba más comunicación, yo creo que hemos mejorado mucho, que sí nos falta como mejorar. Por ejemplo yo de producción o sé mucho, estamos como tratando de mejorar en esa parte

Código: Control {4-0}

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:23 [todo lo monitoreo por un siste..] (173:175) (Super)

Códigos: [Control]

Todo lo monitoreo por un sistema de vigilancia por cámaras, este sistema de vigilancia lo tengo desde hace un par de años. Este es un sistema de control para hacerles dar susto a ellos (los empleados)

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:17 [entonces como ellos están acá,..] (134:139) (Super)

Códigos: [Control]

Entonces como ellos están acá, yo veo por las cámaras que llega alguien a la empresa y yo como soy de oficina de puertas abiertas, ellos me pueden esperar más fácil, el que está allá afuera yo creo que tiene más necesidad de pronto de visitar otros clientes, yo puedo atender el externo de inmediato y que ellos (vendedores) me den una espera, por lo regular no pongo a esperar a nadie, converso lo que tengo que conversar y listo.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:22 [Todo el personal labora en est..]
(169:171) (Super)**

Códigos: [Control]

Todo el personal labora en este edificio, no me gusta tener dividida la empresa porque pierde uno los controles... si aquí los pierdo que tengo dos o tres pisos, como fuera si los tuviera distantes... el acabose de una empresa.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:16 [todos los vendedores deben ent..]
(127:134) (Super)**

Códigos: [Control]

Todos los vendedores deben entrar acá a decirme que hicieron el día anterior, decir qué hicieron y qué no hicieron, entonces a las ocho yo puedo interrumpir porque tenemos un problema en corte, entonces ahí mismo me voy, yo soy muy hiperactivo en todo ese aspecto, si por ejemplo estoy aquí con usted, en esta entrevista y a mí me dicen "tiene un problema allí"... perdóname pero me voy a atender ese problema, porque yo sé que tanto usted como ellos (vendedores) pueden esperarme un momentico

Código: Coordinación {2-0}

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:16 [Normalmente Elizabeth va visit..]
(109:117) (Super)**

Códigos: [Coordinación] [Estilo administrativo] [Organización]

Normalmente Elizabeth va visita los clientes, le dicen a ella que necesidades tienen y cómo quieren los bordados, ella hace el recorrido, indaga, contacta los clientes ella llega aquí, me entrega la parte del diseño, me dice cómo lo quiere el cliente, ya yo lo hago en la parte del diseño, generalmente eso me consume el 100% del tiempo. A veces Elizabeth trae también producción directamente del cliente, Sandra programa la producción se pasa el diseño, se piden hilos, se pasa a ver si hay o no hay, que nos falta, se hacen los pedidos, se pasa para la

producción, se borda y se pule se factura, se hace la remisión, se empaca y se entrega, en términos generales.

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:6 [creo por la forma en la cual n..] (37:38) (Super)

Códigos: [Coordinación]

Creo por la forma en la cual nos hemos coordinado, y la relación de nosotros tres que es muy buena y todos jalamos para el mismo lado.

Código: Dificultades en la administración {11-0}

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:29 [El problema de los precios con..] (169:172) (Super)

Códigos: [Clientes] [Dificultades en la administración]

El problema de los precios con los clientes se vuelve recurrente, muchas veces no podemos decir que se soluciona sino que debemos aceptar las condiciones del cliente. En este medio tan competido todas las empresas enfrentamos el mismo problema de los precios.

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:13 [El cumplimiento es una cosa mu..] (89:94) (Super)

Códigos: [Dificultades en la administración]

El cumplimiento es una cosa muy relativa porque es difícil de cumplirlo y es porque aunque trato de ser el mejor del mercado todas las dotaciones llegan juntas, porque aquí como la ley dice que es tres veces al año todo el mundo quiere darlas en marzo, en junio y en septiembre, todo el mundo viene aquí y quiere que sea para marzo y faltando quince días o un mes está pidiendo la dotación para que uno se las tenga ahí mismo.

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:26 [Con los clientes el problema d..] (156:159) (Super)

Códigos: [Clientes] [Dificultades en la administración]

Con los clientes el problema de los precios se soluciona casi inmediatamente, pero tuvimos un caso en el cual dejamos de trabajar con un cliente porque no nos pagó un bordado al precio que era sino al precio que él quiso, entonces se dejó de trabajar con él.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:29 [Son tantos, uno que sea signif..]
(219:221) (Super)**

Códigos: [Dificultades en la administración]

Son tantos, uno que sea significativo..., muchos de los problemas acá son las entregas, el problema se genera sobre las entregas y la calidad, si el cliente es grande yo voy si es pequeño yo no voy.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:25 [Con los operarios, no tenemos ..]
(144:153) (Super)**

Códigos: [Comunicación] [Dificultades en la administración] [Empleados]

Con los operarios, no tenemos muchos problemas, solo en ocasiones se ha presentado situaciones con los turnos, o que no asisten al trabajo. A veces la falta de comunicación, muchas veces el operario es negligente y aunque la instrucción esté dada por escrito en ocasiones no la siguen. Tuvimos un caso en diciembre del año pasado (2010), los operarios empezaron a abusar del tiempo y a salir de fiesta, no llegar a tiempo al trabajo y a exigir días libres para poder disfrutar de los días de fin de año. Por ese tiempo tuvimos mucho trabajo y debíamos responderle al cliente. Cuando más los necesitamos no quisieron trabajar, se fueron y después llamaban nuevamente a pedir trabajo, pero ya teníamos nuevos empleados.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:28 [Cuando me toca resolver proble..]
(212:214) (Super)**

Códigos: [Dificultades en la administración]

Cuando me toca resolver problemas con clientes generalmente se debe al incumplimiento y la calidad, y con proveedores, es la calidad o los precios no son los acordados, pero en términos generales es la calidad.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:21 [También los problemas financie..]
(163:168) (Super)**

Códigos: [Dificultades en la administración]

También los problemas financieros son duros, porque a veces no me pagan y se va venciendo, esta es una empresa en crecimiento y todo capital que llega se lo traga, entonces si esta fuera una empresa que vendiera mil millones y me quedaran mil millones yo tendría solvencia económica, pero si vendo este año mil millones y el otro mil millones toda la plata se va quedando o en cartera o en inventario, es que esa es la realidad de un negocio.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:35 [La principal dificultad que en..]
(104:109) (Super)**

Códigos: [Dificultades en la administración]

La principal dificultad que encuentro al administrar esta empresa son las ventas. La venta a nivel de que todos los pedidos llegan por la misma época, entonces cómo hago yo para tener más cortadores que si ellos me traen todos los pedidos puedan cortarse y entregarse sabiendo que todos los pedidos llegan por la misma época y yo tengo que tener personal más o menos calificado en el área de corte porque es una cuestión delicada que si no se corta bien se daña todo un lote.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:34 [El trabajo mío lo describo com..]
(278:283) (Super)**

Códigos: [Autoimagen] [Centralización] [Dificultades en la administración]

El trabajo mío lo describo como una locura, aquí todo es conmigo, tengo que estar en todas partes, la única cabeza o pilar que hace todo soy yo, aquí todos los problemas en la parte real, cuando el problema se agudiza me lo tiran a mí, ahí sí estoy yo, no en el momento inicial sino cuando se agudiza, y qué hacemos ya!

Cuando ya no hay nada que hacer, ahí es cuando miro como puedo resolver un conflicto.

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:14 [De pronto falta de conocimient..] (95:97) (Super)

Códigos: [Dificultades en la administración]

De pronto falta de conocimiento, pueden haber falencias personales porque ninguno tiene formación como gerente y a veces la comunicación falla y el error va hasta el cliente.

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:23 [Con los clientes el mayor prob..] (138:141) (Super)

Códigos: [Clientes] [Dificultades en la administración]

Con los clientes el mayor problema son los precios, casi todo el tiempo este es el problema. Los tiempos de cumplimiento con los clientes también pues la mayoría quiere su producto en antes de tiempo y a veces eso no es posible.

Código: Empleados {8-0}

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:24 [Con los empleados, con todos e..] (184:188) (Super)

Códigos: [Clientes] [Empleados] [Proveedores]

Con los empleados, con todos ellos tengo contacto permanente y no más... con los proveedores pero no diario, en el momento de la necesidad, cuando necesito comprar una tela, un calzado... con los clientes... muy poco, cuando hay problemas me llaman, entonces uno mira haber cómo le soluciona el problema al cliente.

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:20 [Con los operarios tenemos más ..] (131:132) (Super)

Códigos: [Empleados]

Con los operarios tenemos más contacto porque estamos compartiendo el mismo espacio.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:19 [Cuando se requiere personal nu..]
(125:128) (Super)**

Códigos: [Empleados] [Estilo administrativo]

Cuando se requiere personal nuevo por temporada es Elizabeth quien se encarga de buscarlo, porque conoce muy bien el medio. Cuando se requiere se hace una entrevista muy informal porque no tenemos un protocolo, y se prueba trabajando.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:25 [Con los operarios, no tenemos ..]
(144:153) (Super)**

Códigos: [Comunicación] [Dificultades en la administración] [Empleados]

Con los operarios, no tenemos muchos problemas, solo en ocasiones se ha presentado situaciones con los turnos, o que no asisten al trabajo. A veces la falta de comunicación, muchas veces el operario es negligente y aunque la instrucción esté dada por escrito en ocasiones no la siguen. Tuvimos un caso en diciembre del año pasado (2010), los operarios empezaron a abusar del tiempo y a salir de fiesta, no llegar a tiempo al trabajo y a exigir días libres para poder disfrutar de los días de fin de año. Por ese tiempo tuvimos mucho trabajo y debíamos responderle al cliente. Cuando más los necesitamos no quisieron trabajar, se fueron y después llamaban nuevamente a pedir trabajo, pero ya teníamos nuevos empleados.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:26 [La problemática son con los ve..]
(200:204) (Super)**

Códigos: [Empleados]

La problemática son con los vendedores y la gente en producción, ahí está todo el problema. Por ejemplo el vendedor no especifica bien el pedido, el problema del servicio que le dan a los clientes a veces se vuelve perezoso, “ah que pereza ir por allá”, “ah que pereza ir por esa muestra”, pero cuando se les cobra ahí sí van por esa muestra, porque yo se las cobro.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:33 [La cliente se fue enojada, tra..]
(274:277) (Super)**

Códigos: [Empleados] [Estilo administrativo]

La cliente se fue enojada, tratamos de calmarla pero no se pudo, pero todo por culpa de la vendedora, así que le dije que como no nos avisó nada (la vendedora) se le iban a cobrar las prendas, que ella vería que hacía con ellas. Aquí hay problemitas todos los días.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:27 [Y el problema en corte es que ..]
(208:211) (Super)**

Códigos: [Empleados]

Y el problema en corte es que los operarios son mañosos a morir, tiene que estar uno allá. Entonces son problemáticas en donde la gente hace lo que le da la gana y por eso tiene que estar uno encima.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:18 [En el grupo de trabajo este añ..]
(122:124) (Super)**

Códigos: [Empleados]

En el grupo de trabajo este año lo hemos cambiado mucho, solo tenemos una persona que está con nosotros desde que empezamos, otro que ya lleva dos años con nosotros, los demás llevan uno o dos meses.

Código: Estilo administrativo {8-0}

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:28 [La pérdida se cubre algunas ve..]
(164:165) (Super)**

Códigos: [Estilo administrativo]

La pérdida se cubre algunas veces con otra producción que sí deja mayor margen.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:30 [Otro de los problemas es la ca..]
(243:249) (Super)**

Códigos: [Estilo administrativo]

Otro de los problemas es la calidad y la recuperación de la cartera, hasta el día de hoy he perdido muy poquito porque estas empresas es muy difícil que se quiebren pero me ha tocado poner abogado, que si no me pagan me ha tocado decirles que les mando el abogado y llamo a una oficina de abogados para que inicien el proceso de cobro y al momentico están llamando para pagarme, les da susto, pero igual yo cuadro con el abogado y ahí mismo pagan. La gente hay que amenazarla así indirectamente para que paguen.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:19 [Cuando se requiere personal nu..]
(125:128) (Super)**

Códigos: [Empleados] [Estilo administrativo]

Cuando se requiere personal nuevo por temporada es Elizabeth quien se encarga de buscarlo, porque conoce muy bien el medio. Cuando se requiere se hace una entrevista muy informal porque no tenemos un protocolo, y se prueba trabajando.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:32 [Llamé al cliente para pregunta..]
(269:274) (Super)**

Códigos: [Estilo administrativo]

Llamé al cliente para preguntarle por un estampado de su producción y me respondió toda enojada porque no se le había cumplido y que la vendedora no la había llamado ni el martes ni el miércoles, así que yo le dije a la vendedora que cuando tuviera problemas que me los consultara a mí, que no se pusieran a dilatar las fechas de entrega sin conocimiento

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:31 [Pero hay problemas que se dan ..]
(254:256) (Super)**

Códigos: [Estilo administrativo]

Pero hay problemas que se dan porque yo no puedo cumplir, entonces me toca ir allá, me toca hablar con el de compras o el gerente comercial.

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:33 [La cliente se fue enojada, tra..] (274:277) (Super)

Códigos: [Empleados] [Estilo administrativo]

La cliente se fue enojada, tratamos de calmarla pero no se pudo, pero todo por culpa de la vendedora, así que le dije que como no nos avisó nada (la vendedora) se le iban a cobrar las prendas, que ella vería que hacía con ellas. Aquí hay problemitas todos los días.

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:11 [En la parte comercial, los ven..] (75:85) (Super)

Códigos: [Estilo administrativo] [Percepción del empleado]

En la parte comercial, los vendedores desafortunadamente son personas que no han tenido una educación suficiente para que tengan un buen sentido de pertenencia, los vendedores que hay y yo creo que en este medio uniformero o de otras empresas son personas que solo les interesa el “ya” y no les importa si la empresa se quiebra, no se quiebra, si vende, si no vende, entonces tiene que estar uno muy, muy! encima de ellos, demasiado encima para que puedan tener un medio comportamiento, porque hay unos que son buenos, otros regulares y otros malos, entonces uno es como bregando haber como sostiene la caña arriba haber si progresan y yo creo que este año van a salir dos del departamento comercial porque no tienen sentido de pertenencia, en este momento tengo siete vendedores

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:16 [Normalmente Elizabeth va visit..] (109:117) (Super)

Códigos: [Coordinación] [Estilo administrativo] [Organización]

Normalmente Elizabeth va visita los clientes, le dicen a ella que necesidades tienen y cómo quieren los bordados, ella hace el recorrido, indaga, contacta los

clientes ella llega aquí, me entrega la parte del diseño, me dice cómo lo quiere el cliente, ya yo lo hago en la parte del diseño, generalmente eso me consume el 100% del tiempo. A veces Elizabeth trae también producción directamente del cliente, Sandra programa la producción se pasa el diseño, se piden hilos, se pasa a ver si hay o no hay, que nos falta, se hacen los pedidos, se pasa para la producción, se borda y se pule se factura, se hace la remisión, se empaca y se entrega, en términos generales.

Código: Estrategia {1-0}

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:25 [Los clientes de Empresario 1 no los..] (192:196) (Super)

Códigos: [Estrategia]

Los clientes de Empresario 1 no los puede atacar la otra empresa, o si tengo un cliente que está inconforme con la cotización que le estoy enviando, la otra empresa debe enviarle otra igual o superior a la mía, es una estrategia que uno monta para estar seguros, por eso los gastos de personal son poquitos

Código: Honestidad {2-2}

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:7 [Yo le transmito a los hijos qu..] (52:54) (Super)

Códigos: [Honestidad] [Rectitud]

Yo le transmito a los hijos que si les toca depender, dependan con honestidad, que es la manera y la meta de uno llegar adelante, si están gerenciando su propia empresa que lo hagan con rectitud

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:4 [y nos retiramos porque no éram..] (23:28) (Super)

Códigos: [Honestidad]

Y nos retiramos porque no éramos capaz de hacer las cosas al escondido del jefe y nosotros fuimos muy sinceras con él y él no aceptó eso, nos dijo que nos teníamos que ir, esa empresa era muy grande y ni punto de comparación en que nosotros íbamos a ser una competencia para ellos, entonces él no aceptó y nosotros nos fuimos pero ya le dejamos todo a él, sus clientes.

Código: Humildad {1-1}

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:6 [humilde, humilde significa no ..]
(55:56) (Super)**

Códigos: [Humildad]

Humilde, humilde significa no dejársela montar de los trabajadores, pero tampoco hacerse que tienen demasiado y que puede pasar por encima de la gente.

Código: Motivación {4-0}

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:2 [entonces ya cuando estaba term..]
(28:31) (Super)**

Códigos: [Motivación]

Entonces ya cuando estaba terminando la investigación dejé Coltejer y dejé la investigación principiada y me dediqué por esto porque veía que si daba, para sobrevivir, no para volverse rico pero con esto sobrevive uno bien.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:2 [pero pensábamos organizar prim..]
(16:20) (Super)**

Códigos: [Antecedentes] [Motivación]

Pero pensábamos organizar primero el local, y resulta que plata no había para irnos de una, Andrés tenía un negocio de juegos de video, con unos televisores y

lo vendió, igualmente tenía una moto pero no la pudo vender, lo cierto es que conseguimos siete millones de pesos y con eso arrancamos.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:10 [Andrés: en la otra empresa don..]
(58:63) (Super)**

Códigos: [Motivación]

Andrés: en la otra empresa donde trabajábamos el aprendizaje fue muy empírico nosotros (Sandra y Yo) éramos estudiantes, nunca pensamos que íbamos a crear empresa. Yo siempre había querido tener otros ingresos, antes tuve un negocio de video juegos, vendí botas, bolsos y quería independizarme, ahí fue cuando le hice la pregunta a ella (Elizabeth) y creamos esta empresa de la nada.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:1 [La empresa se creó por las gan..]
(7:14) (Super)**

Códigos: [Antecedentes] [Motivación]

La empresa se creó por las ganas de trabajar independiente, nosotros trabajábamos en una empresa, Sandra y yo como vendedoras y Andrés era el diseñador y un día cualquiera bajaba Andrés a decirme a mí que quería independizarse, como trabajar haciendo camisas o confección, entonces yo le dije que organizáramos una empresa de bordados, entonces ya se prendió la chispita y hablamos con Sandra y empezamos a preguntar quién nos podía ayudar con una máquina, alquilada, entonces nos retiramos de la empresa, conseguimos la máquina, conseguimos un local y ya empezamos a trabajar.

Código: Negociación {2-0}

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:36 [“si quiere le mando una carta ..]
(228:235) (Super)**

Códigos: [Negociación]

“Si quiere le mando una carta para que ve la problemática a nivel mundial de esto”, me respondió que para qué cartas que para qué eso, yo le dije que

tranquilo que cotizara por otro lado, usted es libre de cotizar por otro lado, si ve que la confección y mi producto es el más necesario para ustedes yo le resuelvo el problema ahí, sino cómprele a otro, si el otro le va a vender con la calidad de la tela que usted me exige y con el cumplimiento que yo le he venido dando a usted, entonces hágale.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:27 [Últimamente hemos aprendido a ..]
(159:163) (Super)**

Códigos: [Clientes] [Negociación]

Últimamente hemos aprendido a trabajar ofreciéndole al cliente un precio más alto para poder negociar hacia lo más bajo y no sacrificar la utilidad. Uno sabe que se puede bajar un poquito pero no mucho, a veces hemos tenido que trabajar por debajo del margen para poder conservar un cliente.

Código: Organización {2-0}

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:16 [Normalmente Elizabeth va visit..]
(109:117) (Super)**

Códigos: [Coordinación] [Estilo administrativo] [Organización]

Normalmente Elizabeth va visita los clientes, le dicen a ella que necesidades tienen y cómo quieren los bordados, ella hace el recorrido, indaga, contacta los clientes ella llega aquí, me entrega la parte del diseño, me dice cómo lo quiere el cliente, ya yo lo hago en la parte del diseño, generalmente eso me consume el 100% del tiempo. A veces Elizabeth trae también producción directamente del cliente, Sandra programa la producción se pasa el diseño, se piden hilos, se pasa a ver si hay o no hay, que nos falta, se hacen los pedidos, se pasa para la producción, se borda y se pule se factura, se hace la remisión, se empaca y se entrega, en términos generales.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:15 [Así que organizamos y decidimo..]
(103:107) (Super)**

Códigos: [Comunicación] [Organización]

Así que organizamos y decidimos que Elizabeth se iba para la calle sola y estaba con los clientes y yo me encargaba de esta parte contable, administrativa, faltaba más comunicación, yo creo que hemos mejorado mucho, que sí nos falta como mejorar. Por ejemplo yo de producción o sé mucho, estamos como tratando de mejorar en esa parte

Código: Participación de la familia {2-0}

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:8 [Nosotros hemos pensado más ade..]
(43:46) (Super)**

Códigos: [Participación de la familia]

Nosotros hemos pensado más adelante conseguir una máquina láser, de hecho ese servicio lo tenemos acá enseguida pero es porque la esposa de Andrés lo tiene pero nosotros queremos tener nuestra máquina propia de láser y las máquinas que pegan lentejuelas.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:10 [necesita una gerencia financie..]
(71:75) (Super)**

Códigos: [Participación de la familia]

Necesita una gerencia financiera y administrativa que la desempeña mi señora que es la que está demasiado involucrada en la parte de cumplimiento, despachos y pagos que es uno de los pilares fundamentales de los éxitos de esta empresa el poder pagar oportunamente todo y por eso la credibilidad de la misma en el medio externo

Código: Percepción de la empresa {4-0}

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:12 [es una empresa que comenzó des..]
(85:88) (Super)**

Códigos: [Percepción de la empresa]

Es una empresa que comenzó desde cero, con menos cero de recursos, y es una empresa que ha crecido aprendiendo todos los días, es una empresa que ha tratado de mejorarse de superarse y es una empresa que nos ha ensañado, de manera personal mucho.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:12 [La empresa en el mercado es mu..]
(87:89) (Super)**

Códigos: [Percepción de la empresa]

La empresa en el mercado es muy bien percibida, creo que es por la calidad, el cumplimiento y parte de las asesorías que algunos de los vendedores le dan al cliente.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:13 [Las actividades que realizamos..]
(89:93) (Super)**

Códigos: [Percepción de la empresa]

Las actividades que realizamos son muy metódicas, tenemos las funciones muy definidas y otras compartidas, las ventas por ejemplo en este momento está encargad Elizabeth, Sandra está encargada de la parte administrativa, lo contable y de programar la producción en planta y yo del diseño. Nos queda el operario de las máquinas y ya.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:20 [y son personas muy buenas, ent..]
(159:162) (Super)**

Códigos: [Percepción de la empresa]

Y son personas muy buenas, entonces como no se acomodaron vuelvo y las traigo porque ya tuvieron una experiencia de que esta empresa es muy buena, es que uno no sabe lo que tiene hasta que lo pierde.

Código: Percepción del empleado {2-0}

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:11 [En la parte comercial, los ven..]
(75:85) (Super)**

Códigos: [Estilo administrativo] [Percepción del empleado]

En la parte comercial, los vendedores desafortunadamente son personas que no han tenido una educación suficiente para que tengan un buen sentido de pertenencia, los vendedores que hay y yo creo que en este medio uniformero o de otras empresas son personas que solo les interesa el “ya” y no les importa si la empresa se quiebra, no se quiebra, si vende, si no vende, entonces tiene que estar uno muy, muy! encima de ellos, demasiado encima para que puedan tener un medio comportamiento, porque hay unos que son buenos, otros regulares y otros malos, entonces uno es como bregando haber como sostiene la caña arriba haber si progresan y yo creo que este año van a salir dos del departamento comercial porque no tienen sentido de pertenencia, en este momento tengo siete vendedores

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:17 [De todas formas aquí se hace d..]
(118:121) (Super)**

Códigos: [Percepción del empleado]

De todas formas aquí se hace de todo, aquí somos desde el recepcionista. Tenemos un equipo muy bueno en la planta, pero quien más tiene relación con los operarios es Sandra, pero igual todos tenemos relación directa con el grupo de operarios.

Código: Proveedores {3-0}

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:24 [Con los empleados, con todos e..] (184:188) (Super)

Códigos: [Clientes] [Empleados] [Proveedores]

Con los empleados, con todos ellos tengo contacto permanente y no más... con los proveedores pero no diario, en el momento de la necesidad, cuando necesito comprar una tela, un calzado... con los clientes... muy poco, cuando hay problemas me llaman, entonces uno mira haber cómo le soluciona el problema al cliente

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:21 [Con los proveedores Sandra es ..] (133:134) (Super)

Códigos: [Proveedores]

Con los proveedores Sandra es quien más tiene relación pues es la persona encargada de los pagos y de los pedidos.

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:24 [Con los proveedores no hemos t..] (142:143) (Super)

Códigos: [Proveedores]

Con los proveedores no hemos tenido problema, siempre cumplimos con nuestras obligaciones.

Código: Rectitud {1-1}

P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:7 [Yo le transmito a los hijos qu..] (52:54) (Super)

Códigos: [Honestidad] [Rectitud]

Yo le transmito a los hijos que si les toca depender, dependan con honestidad, que es la manera y la meta de uno llegar adelante, si están gerenciando su propia empresa que lo hagan con rectitud

Código: Redes personales {3-0}

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:15 [Los clientes son por lo regula..]
(117:123) (Super)**

Códigos: [Redes personales]

Los clientes son por lo regular muy de las empresas, entre comillas puede decir uno, porque hay mucha familiaridad y empatía con el vendedor, entonces que hace uno, tratar de buscar algún cliente que esté descontento con su proveedor para traérselo para acá. Entonces que hay un cliente que está descontento o aburrido con la competencia, entonces uno trata de traérselo para acá, para ofrecerle un buen cumplimiento y bregar que los que estén, sostenerlos con cumplimiento.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:5 [A nosotros nos tocó arrendar c..]
(29:33) (Super)**

Códigos: [Redes personales]

A nosotros nos tocó arrendar con otros amigos que tienen máquinas nos hemos ayudado, todavía se hace, cuando estamos muy llenos de producción y vemos que nos somos capaces, con tal de cumplirle al cliente entonces nosotros conseguimos otras personas, empresas que nos ayuden, generalmente lo hacemos con las mismas empresas.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:8 [me dicen “ve Julio César” cómo..]
(64:67) (Super)**

Códigos: [Redes personales]

Me dicen “ve Julio César” cómo así que tenés una empresa de eso, tené mi tarjeta, llámame y mándame un vendedor”, eso se convierte en una cadena, eso ha funcionado, un dos por ciento un tres por ciento que a nivel de estar empresa es mucho

Código: Significado de la empresa {2-0}

P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:11 [Andrés: significa que todo es ..] (65:83) (Super)

Códigos: [Significado de la empresa]

Andrés: significa que todo es posible, es ver hemos podido tener una empresa, crearla, sostenerla, significa que uno sí puede soñar y cumplir los sueños, es decir, trabajar por ellos.

Sandra: para mí esta empresa es un 50% de mi vida, en mi dedicación...Elizabeth: para mí es más de un 50%, es que yo lo único que sé hacer es esto, en el tiempo que yo he trabajado en mi vida es en bordados y ya no tengo edad para decidir estudiar o hacer otra cosa, para mí esto es un proceso que representa mucho más de un 50%, me ha ayudado a crecer como persona, por lo que se relaciona uno mucho con la gente, aprende de la gente, nosotros nos decimos los errores, tratamos de decirnos las cosas y yo era demasiado acelerada, todo lo que quería ya, todavía soy así pero más controlada.

Nosotros tres vivimos de este trabajo.

Sandra: para mí esto es un 50% de mi vida, mi familia, mi estudio representa el otro 50%, pero esto es una parte muy esencial de mi vida, somos en son de la empresa, ahora siento que es en menor proporción que antes, siento que antes teníamos más ganas, así fuera con menos recursos pero antes teníamos más ganas para todo, que ahora se han mermado las expectativas, no sé si será por el tiempo, por la innovación que teníamos pero sí, es todo, yo creo que los tres nos movemos alrededor de Empresario 2 (empresa).

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:4 [Para mí esta empresa significa..]
(41:50) (Super)**

Códigos: [Significado de la empresa]

Para mí esta empresa significa el bienestar mío y de toda la familia y que con ella la hago con mucho amor porque me gusta manejar lo que hago, y uno cualquier empresa que funde, es buscando un mejor futuro hacia usted y hacia su familia. A través de esta empresa he logrado bienestar personal, alegrías con todos los trabajadores y tristezas que se tienen y se han tenido, de resto un bienestar familiar. Para mi familia esta empresa lo es todo, porque de aquí ellos comen, viven, pasean, se les paga la educación se les da todos los gustos y están entrando a que ellos mismos principien a formar sus propias empresas más adelante, sea del mismo ramo o del ramo dependiendo de la educación que tengan.

Código: Tranquilidad económica {3-0}

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:7 [entonces nosotros a los seis m..]
(39:42) (Super)**

Códigos: [Tranquilidad económica]

Entonces nosotros a los seis meses ya teníamos la otra máquina de hecho ya en este momento tenemos cuatro máquinas libres y entonces se trata de descansar en este momento un poco de esas deudas que teníamos y ver que se puede hacer después y qué más podemos actualizarnos en maquinaria.

**P 1: Entrevista Empresario 1.txt - 1:5 [La actividad empresarial es mu..]
(50:52) (Super)**

Códigos: [Tranquilidad económica]

La actividad empresarial es muy importante, hay más responsabilidad, más compromisos, más de todo, pero más tranquilidad para todos, tranquilidad económica.

**P 2: Entrevista Empresario 2.txt - 2:3 [Nos contactamos con un señor q..]
(20:23) (Super)**

Códigos: [Tranquilidad económica]

Nos contactamos con un señor que nos alquiló la máquina, nos la alquiló con opción de compra y ya al mes de empezar le dimos la cuota inicial de por la compra de la máquina, porque nos fue superbién...
