



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

II Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad

Noviembre 27 y 28 de 2008

Puerto Vallarta, Jalisco

PONENCIA:

“Evaluación del desempeño organizacional y su impacto en el rediseño de los procesos administrativos como alternativas para la competitividad empresarial”

Caso de estudio: Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de la industria del cuero y calzado de la Zona Metropolitana de Guadalajara (Z.M.G.)

Área del Conocimiento: Competitividad Global

Temática: Fuentes del conocimiento y la competitividad de pequeñas empresas

Palabras clave: Evaluación organizacional, procesos administrativos, gestión profesional, competitividad empresarial

PARTICIPANTE:

M. en A. Ma. Cristina Pacheco Ornelas

Institución: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Universidad de Guadalajara

Profesora Investigadora del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales

Periférico Norte No. 799 Edif. “G306” Núcleo los Belenes

Zapopan, Jalisco C.P. 45100

Tel. (33) 37703300 exts. 5190, 5092 y 5606 Tel. y Fax. (33) 37703343

Correo electrónico: cristypacheco2003@yahoo.com.mx

RESUMEN

En este trabajo se presenta cómo la evaluación del desempeño organizacional constituye un recurso estratégico para detectar y valorar oportunidades de mejora en el diseño de los procesos administrativos. El estudio examina las prácticas empresariales mediante el instrumento diseñado por el Banco Mundial y CONACYT teniendo como unidad de estudio a micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de la industria del cuero y calzado de la Zona Metropolitana de Guadalajara (Z.M.G.). De los datos de la Encuesta de Coyuntura realizada en el año 2006 en este sector y de la investigación de campo sobre el desempeño organizacional llevado a cabo en Mipymes, permitió identificar aspectos estratégicos relacionados con la administración, operación, control, evaluación y estrategia con que las Mipymes pueden desarrollar ventajas competitivas con un enfoque estratégico orientado a la competitividad. Investigación previa ha demostrado la importancia de la evaluación organizacional para diseñar la tarea administrativa y de gestión, y dentro de este marco se incluyen propuestas de gestión en los procesos administrativos con que las Mipymes pueden fortalecer acciones para la mejora sustentable.

Palabras clave: evaluación organizacional, procesos administrativos, administración profesional, competitividad en las empresas.

ABSTRACT

In this work one appears how the evaluation of the organizational performance constitutes a resource strategic to detect and to value opportunities of improvement in the design of the administrative processes. The study examines the enterprise practices related to the competitive advantage by means of the instrument designed by World Bank and CONACYT having as unit from study to micro, small and medium companies (Mipymes) of the industry of the leather and footwear of the Metropolitan Zone of Guadalajara (Z.M.G.). From Conjuncture Survey data realized in 2006 in this sector, and of the investigation of field on the organizational performance of Mipymes, it allowed to identify strategic aspects related to the administration, operation, control, evaluation and strategy whereupon Mipymes can develop competitive advantages, with a oriented strategic approach to the competitiveness. Previous research has demonstrated the importance of the organizational evaluation to design the administrative task and of management, and within this frame proposals of management in the administrative processes are included, whereupon the Mipymes can fortify actions for the viable improvement.

Keywords: Organizational evaluation, administrative processes, professional management, enterprise competitiveness

1. INTRODUCCIÓN

Es extremadamente indispensable comprender la importancia que reviste la evaluación del desempeño organizacional para el diseño estratégico de los procesos administrativos, pues el acelerado cambio en el entorno organizacional configura una serie de retos que las empresas sin importar su tamaño deben enfrentar para generar estrategias competitivas que aseguren el futuro de su actividad empresarial. La complejidad que reviste el ambiente empresarial por la competencia global en territorio local, implica que los directivos tienen que ser sensitivos a las reacciones de las organizaciones, para que efectúen cambios estratégicos tendientes a alcanzar la competitividad, es decir, deben comprender la importancia de emprender una gestión profesional en los procesos de administración, operación, control, evaluación y las estrategias relacionadas con los recursos y actividades.

Una parte del complejo panorama del ambiente organizacional ha sido generado por los mercados cambiantes, el desarrollo tecnológico y las nuevas formas de producción favorecidas por las negociaciones comerciales de México con distintos países, dando lugar a desafíos que presionan a las empresas nacionales al continuo mejoramiento del negocio y de sus operaciones (McAdam, Leonard, Henderson y Hazlett, 2008: 1), lo cual implica la necesidad y compromiso para establecer una administración profesional y altamente eficiente, puesto que los resultados empresariales están relacionados de manera directa con la capacidad de ajuste que las empresas tengan frente a este nuevo entorno. En México, al igual que en otros países se ha producido un proceso de transformaciones que exigen cambios en los procesos gerenciales de todas las organizaciones. La fuerte competencia internacional ha provocado tendencias decrecientes en la producción dentro de la industria del cuero y calzado, causando el cierre de más de 700 empresas de todos los tamaños en el país, ya que de haber existido 5,500 empresas en el año 2001, su número descendió a 4,800 empresas en el año 2006 (IVEX, 2007). En el caso particular de las empresas de Jalisco en este sector, la capacidad productiva ha oscilado entre el 55.3% y 79.7% (SEIJAL, 2006). Lo anterior se debe a que esta industria está altamente globalizada, ya que por el proceso de apertura comercial, la industria del cuero y calzado afronta también la competencia de 143 empresas con inversión directa extranjera en el país (IVEX, 2007), lo que hace a esta industria más sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de las compañías transnacionales. Al respecto, es importante señalar que en este sector la principal competencia lo representan los países de China, India, Taiwán, Corea del Sur, Indonesia, Vietnam y Tailandia, quienes compiten con la ventaja de precio, debido a los bajos costos de su mano de obra y su utilización de tecnología moderna; mientras que la principal competencia relacionada con el diseño, proviene de Italia y España (Ortiz y Martínez, 2000: 536-537; Secretaría de Economía, 2006).

Lo trascendental de esta situación, aparte de que la industria de cuero y calzado de Jalisco se caracteriza por la gran concentración de micro, pequeñas y medianas empresas (comúnmente designadas *Mipymes*) que representan 99.4% de la actividad económica en el sector, integradas por 75.6% empresas de tamaño micro (1 a 30 empleados), 20.3% de empresas pequeñas (31 a 100 empleados) y 3.5% de medianas empresas (101 a 500 empleados), en las que predomina que 65.3% sólo realizan operaciones a nivel local (SEIJAL, 2006), radica en que enfrentan condiciones desfavorables, particularmente las micro y pequeñas empresas por su baja eficiencia, limitaciones para: contratar personal calificado, obtención de financiamiento, adquisición de equipo, adaptar sus productos al cliente, información de mercado y falta de capacitación empresarial, considerándose que esto se debe por su organización familiar, su limitación de recursos y una gestión informal (Regalado, 2007). Los datos de la Encuesta de Coyuntura (SEIJAL, 2006) realizada a 80 Mipymes del sector del cuero y calzado de la Z.M.G. revelaron que 83.9% de los empresarios consideraban el entorno económico en el estado de Jalisco sin perspectiva favorable; 61.3% señalaron que la situación de las empresas dentro del sector se mantiene en condiciones de igual a peor, expresando como principales limitantes las importaciones ilegales, el comercio informal, la competencia del bloque asiático, la falta de liquidez y el acceso al crédito. Por otra parte, en promedio utilizan 79.7% de la capacidad productiva, señalando 93.5% de los empresarios no haber tenido mejora en precios más competitivos; la totalidad señaló que sus costos seguían en aumento. Sobre las estrategias que han implementado destaca que sólo 58.1% realizó inversión en tecnología, y en lo concerniente a capacitación tan sólo 14.3% de las empresas lo hicieron en el área de administración, 39.3% en producción, 14.3% en operación y 7.1% en control de calidad. Las variables macroeconómicas, microeconómicas y las estrategias empresariales mencionadas han repercutido en la falta de competitividad en las empresas de este sector.

Para eliminar la **problemática** de falta de competitividad, el reto de las Mipymes es volverse competentes. La literatura de mejoramiento de la calidad revela que en las prácticas empresariales los esfuerzos deben ser hechos sobre el sistema amplio de la empresa y mediante continuos mejoramientos, siendo fundamental que directivos y empleados sean entrenados, que conozcan métodos analíticos y herramientas para mejorar los procesos, productos y operaciones (Wilson y Maizza, 2007: 7), mientras que la tecnología posibilita crear valor adicional a través de una amplia variedad de las actividades del negocio (Blakely, Lewis y Mills, 2005). Por lo tanto, las empresas deben emprender una constante búsqueda de nuevas estrategias para elevar sus niveles de eficiencia, con un enorme esfuerzo por administrar de manera efectiva sus recursos, teniendo presente que la mejora continua en todas las actividades es una condición para el desarrollo competitivo en todos los órdenes. Entre las prioridades que deben tener presente las Mipymes para que puedan lograr el desempeño competitivo es que el entorno de

fuerte competencia y continuo cambio exige flexibilidad, dinamismo, cooperación, elevada capacidad de reacción y en definitiva, capacidad de adaptación a la inestabilidad del entorno (Lozano y Martín, 2002), pues las ventajas competitivas no se basan en el tiempo transcurrido o en la experiencia anterior, ya que la velocidad del cambio es muy rápida (Fleitman, 2002) y las empresas deben evaluar en forma continua su desempeño organizacional para que implementen acciones que tengan un impacto en su competitividad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La literatura administrativa contemporánea destaca el papel fundamental del ambiente organizacional y su evolución como una variable central en la construcción de la tarea administrativa y de gestión (Zarur, 2006). Un argumento en la literatura es la gestión profesional de los procesos del negocio, en que los directivos deben proporcionar objetividad y racionalidad a la empresa, para que así puedan hacer frente al desafío de ser competentes (Hall y Nordqvist, 2008). La objetividad se centra en que se conozcan los hechos que evidencien el cumplimiento o no de las acciones implementadas y la racionalidad implica que deben evaluarse las pretensiones de las acciones empresariales y los resultados reales de esas acciones, para hacer su adecuación con relación a los resultados que se desean alcanzar. Siguiendo estas observaciones, el presente trabajo de investigación se enfoca en contestar tres preguntas interrelacionadas dentro del contexto de la problemática empresarial que enfrentan las Mipymes de la industria del cuero y calzado de la Z.M.G.:

1. ¿En qué se fundamenta la gestión profesional de la práctica empresarial? 2. ¿Cuál es el nivel o grado del desempeño organizacional de las Mipymes en estudio? 3. ¿Cómo pueden las Mipymes mejorar la eficiencia de los procesos administrativos para lograr ventajas competitivas?

La gestión de ventajas competitivas involucra que la visión del empresario debe ir acompañada de un sólido compromiso por lograr sus objetivos y por un esquema de retroinformación permanente sobre los factores clave de la empresa y del mercado en que debe concentrar acciones continuas de mejoramiento, ya que la mejores prácticas son críticas para el crecimiento (Chapman, 2008). Desde el punto de vista de los recursos, investigaciones señalan que las oportunas prácticas empresariales ante el dinamismo del ambiente de competencia juegan un papel de influencia en el desempeño competitivo de la empresa (Byrd, 2001; Wade y Hulland, 2004). Para ello, la evaluación del desempeño organizacional es fundamental, pues permite establecer en qué grado se cumplen cada uno de los objetivos y además valorar la capacidad o pertinencia de las prácticas administrativas; representa un recurso estratégico que permite detectar qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias y realizar un análisis de causa-

efecto destinado a orientar y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable (Franklin, 2006: 6).

OBJETIVO GENERAL

Considerando el enfoque de la literatura de la gestión profesional de los procesos del negocio y la de mejoramiento, que conciben a la empresa en un sistema amplio y de continuo mejoramiento en todos los procesos y sus operaciones (Wilson y Maizza, 2007: 8; Hall y Nordqvist, 2008), representa que la gerencia ha de emplear todos los recursos humanos y toda la información para producir una constante corriente de iniciativas de mejoramientos en los procesos organizacionales, ya que son esenciales para la competitividad de la empresa. Con base en lo anterior, el *objetivo general* de este trabajo es elaborar una propuesta de alternativas sobre el diseño de los procesos administrativos que contribuyan a desarrollar la competitividad de las Mipymes de la industria del cuero y calzado, derivadas del análisis de su actual desempeño organizacional. Los **objetivos específicos** son: a) delimitar los fundamentos de la gestión profesional de la práctica empresarial y b) determinar mediante análisis cuantitativo el nivel del desempeño organizacional de las Mipymes en los procesos de: administración, operación, control, evaluación y la estrategia, pues para que se puedan hacer propuestas de cambios estratégicos en el diseño de los procesos administrativos enfocados a las mejores prácticas, la innovación o nuevos esfuerzos creadores se requiere de un conocimiento profundo de las realidad externa e interna que enfrentan las empresas.

METODOLOGÍA

La investigación se sustenta en la noción de gestión profesional de la práctica empresarial, por lo que en el desarrollo de este trabajo se presenta en primer lugar aportaciones de trabajos previos que delimitan su importancia y sus elementos. Para el análisis de la situación del desempeño organizacional, se realizó una investigación exploratoria durante los meses de marzo a junio de 2008 en seis Mipymes del sector manufacturero y zona citados, empleando el instrumento diseñado por el Banco Mundial y CONACYT. Se realizaron tres visitas a cada una de las empresas para las entrevistas, recorrido por la planta y constatación de documentos que deben tener en su poder (manual de organización y de procedimientos, políticas, diagramas de procesos, controles de producción y ventas, entre otros, datos con que se llenó la matriz de evaluación que consta de cinco grupos en los que se evalúan cincuenta y tres variables: administración (8), operación (14), control (12), evaluación (8) y estrategia (11), y para su medición se empleó una escala tipo Likert del uno al cinco. El valor uno significa incipiente, que indica que la actividad no se realiza o no hay documentación, medición, control, capacitación, ni planeación. El valor dos representa básica, porque la actividad se realiza con métodos o procedimientos rudimentarios, existe documentación pero no se lleva de manera

sistemática, las mediciones y controles se dan en partes críticas del proceso, la capacitación sobre la marcha, pero sin contar con planes a mediano y largo plazo. El número tres expresa intermedia, ya que la actividad se realiza con métodos y procedimientos escritos, la documentación está organizada, existe sistematización en la medición y control, pero sin seguimiento rutinario y comparativo del mismo, existen programas de capacitación como planes y programas de trabajos elementales. El valor cuatro denota suficiente, porque las actividades son totalmente sistemáticas, los métodos y procedimientos son revisados, actualizados y mejorados periódicamente, la documentación se revisa con la participación de los involucrados, la medición y control se hace en todos los puntos y parámetros requeridos, hay análisis, seguimiento y comparaciones, se tienen planes y programas de capacitación formales y los mismos se cumplen. El valor cinco indica avanzada, que señala que la actividad de la empresa se orienta al mercado atendiendo las necesidades del cliente, se tiene toda la documentación tecnológica, la medición y el control se llevan a cabo con sistemas bien definidos, se cuenta con planes y programas formales de capacitación de acuerdo a las necesidades, también cuentan con nuevas tecnologías, y la planeación y programación de actividades se realizan en forma sistemática. Se hizo un análisis estadístico descriptivo de los datos y los resultados se presentan en el segundo punto del documento. Posteriormente, se exponen las propuestas de alternativas sobre procesos organizacionales con que las Mipymes pueden mejorar su competitividad dados los resultados del análisis.

El documento concluye con una valoración de qué se puede aprender mediante la evaluación del desempeño organizacional en el contexto de la búsqueda actual de prácticas empresariales competentes, fundamentalmente porque las empresas se esfuerzan por mejorar su posición ante el ambiente de competencia, y en el que el desarrollo de ventajas competitivas mediante la práctica empresarial es un requerimiento en las economías actuales, para que puedan convertirse en empresas altamente competitivas. Como la mayoría de los documentos publicados se centran en mediciones del desempeño en el área de producción, financiera, sobre activos intangibles, del medio ambiente o determinados procesos, principalmente enfocados en el desarrollo de nuevas técnicas más que en evaluar el impacto de esas técnicas, en este trabajo se intenta sintetizar los resultados del desempeño existentes en las Mipymes de la industria del cuero y calzado de la Z.M.G., para identificar alternativas de mejora en el rediseño de los procesos administrativos y señalar limitaciones en esta investigación para ofrecer sugerencias para investigación futura.

JUSTIFICACIÓN

Como la participación de las Mipymes de la industria del cuero y calzado de la Z.M.G. se ha visto afectada por la fuerte competencia extranjera, principalmente de los países asiáticos, no han advertido que para la gestión de las mejores prácticas empresariales, la evaluación del

desempeño organizacional resulta en una clara orientación y continuo aprendizaje, innovación y mejoramiento de los procesos u operaciones del negocio (Jacobs y Suckling, 2007: 373). La revisión sistemática de la práctica empresarial en todas las áreas, permite identificar acciones y/o soluciones que conduzcan a la eficiencia, la creación de valor y la consecución de ventajas competitivas. De tal forma que la evaluación del desempeño organizacional es una técnica de dirección estratégica que contribuye no sólo a la medición de resultados, sino que ayuda a la investigación y al aprendizaje, de manera que los resultados puedan ser traducidos en términos de soluciones relevantes.

2. MARCO TEÓRICO

GESTIÓN PROFESIONAL DEL NEGOCIO

Importancia de la evaluación del desempeño organizacional

En la actualidad las empresas realizan cambios de estrategias para obtener y retener ventajas competitivas (Gandolfi, 2008: 47), tras la búsqueda de eficiencia, efectividad, productividad y rentabilidad. Todas las acciones empresariales representan gastos en el desarrollo de activos físicos o intangibles que son conductores del desempeño económico futuro y del valor de la empresa. La literatura de la evaluación del desempeño organizacional identifica siete principales razones de su importancia: 1) enfocar la atención (qué medición debe manejarse); 2) mejoramiento de la gestión de los recursos intangibles; 3) la creación de estrategias basadas en los recursos; 4) monitorear los efectos de las acciones; 5) traducir la estrategia del negocio en acción; 6) ponderar los posibles cursos de acción, y 7) mejorar la gestión del negocio como un todo (Andriessen, 2004: 262). La evaluación del desempeño organizacional por ende, es fuente de información que contribuye al conocimiento para orientar la toma de decisiones en donde se requiere mejoramiento.

Decisiones típicas en el ambiente de las organizaciones

Los empresarios encaran desafíos en su búsqueda para un mejor desempeño y esta situación aumenta la importancia de las habilidades para clasificar los datos, identificar cuáles son verdaderamente relevantes y entonces crear valor de ellos. Existen cinco conceptos clave que son considerados importantes en la toma de decisiones empresariales: a) administración, centrada en la asignación de tareas, responsabilidades y canales de comunicación; b) las operaciones, considerados los procesos productivos, áreas de almacenamiento, sistema de distribución, documentaciones, registros de operaciones, entre otros; c) el control, relativo a producción, calidad, normas y especificaciones, desperdicios, funcionamiento de equipo, ventas, costos, proveedores de materiales y/o servicios, entre otros; d) evaluación, referente a productividad de las áreas, calidad de procesos y resultados, métodos y procedimientos, costos de distribución, financiera, satisfacción del cliente, entre otros; y e) estrategia, en que se

consideran la misión, perspectivas a futuro, convenios de colaboración, orientadas al mercado, capacitación a empleados e investigación y desarrollo, entre otros.

Todas las decisiones que involucran las prácticas empresariales se vinculan directamente con los cinco principios señalados dentro de la literatura administrativa (García, 2005): 1) planeación: definición de objetivos para cada una de las áreas y/o actividades; 2) capacitación: la preparación de los trabajadores de acuerdo a los requerimientos de las funciones, para que logren la eficiencia en el trabajo; 3) control: deben controlar el trabajo para certificar que es desarrollado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto; 4) evaluación: constatar en qué grado los resultados son logrados; 5) ejecución: distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinado. Dadas las responsabilidades que representa el manejo de una empresa, su gestión profesional para lograr ventajas competitivas, radica mucho en la motivación para actuar racionalmente y de acuerdo a valores, normas, objetivos y los significados de estar en el negocio (Hall y Nordqvist, 2008: 52).

Elementos clave de la gestión profesional de la práctica empresarial

Para comprender el punto de vista de la gestión profesional del negocio, resulta conveniente la revisión de trabajos previos. Desde el representativo Weber (1921, 1968) de la organización burocrática, señaló que la empresa debía ser eficiente y con racionales formas de organizar las actividades económicas, basada en reglas objetivas, normas y toma de decisiones racionales, donde la autoridad del directivo está sustentada en calificaciones técnicas y valores. Años más tarde, Dyer (1986: 102) argumentó que la gestión profesional de la práctica empresarial típicamente conduce a nuevos patrones de liderazgo y nuevas rutas de desarrollo estratégico, en particular hacia el crecimiento y la expansión, señalando que los directivos tienen entrenamiento formal del negocio y que de ese entrenamiento a través de los años dependía que fueran profesionales para hacer decisiones racionales, y que debían basarse en acciones sobre una serie general de principios.

De acuerdo a Salas y Cannon-Bowers (2001: 472) para alcanzar la gestión profesional de la práctica empresarial, debía ser hecha en la ciencia y práctica de entrenamiento. Esto apunta a cómo las empresas deben ahora depender en el aprendizaje sobre el trabajo y de su continuo mejoramiento si quieren el desarrollo de la empresa; desde luego que la inversión en capacitación se justifica en términos del mejoramiento del desempeño organizacional, pues beneficia tanto a clientes como a los resultados de la empresa (Milne, Woodward y Hanner, 2003: 86). Asimismo, dicha gestión involucra la evaluación multidimensional de los procesos, con el enfoque hacia la evaluación de resultados. En esta forma, las inferencias de resultados de los procesos permiten identificar cuáles producen una información mucho más sensible y más

exacta sobre cómo diversos programas alcanzan sus resultados. Alternativamente, esta información puede conducir a implicaciones prácticas claras para esfuerzos futuros y para promover la formación del personal de modo que alcance el desempeño efectivo e impactos deseados (Milne, Keegan, Westerman y Dudley, 2000). El análisis de estos impactos también ayuda a los directivos a afrontar cualquier dificultad que pueda ser encontrada, como en la realización de buenos resultados de desempeño.

Aunque la noción de gestión profesional de la práctica empresarial contiene aspectos simples como la capacitación formal, no obstante lo que representa un problema de la gestión profesional es la evaluación del contexto organizacional debido a la gama de actividades que se realizan dentro del mismo, por lo que a forma de guía de aprendizaje para el análisis del desempeño organizacional, a continuación se presenta el estudio llevado a cabo en Mipymes. La competitividad empresarial que representa la capacidad que tienen las empresas para crecer en forma sostenida en el largo plazo dentro de un contexto de competencia globalizada (Porlles, Quispe, Leyva y Béjar, 2005: 1), se puede asumir que puede ser promovida mediante la gestión profesional del negocio. Desde esa perspectiva, es importante comprender cómo el análisis del desempeño organizacional tiene un impacto en la propuesta de alternativas para el rediseño de los procesos administrativos.

Características de la muestra de empresas

Las características de las Mipymes que aceptaron participar en esta investigación exploratoria se presentan en el cuadro No. 1, donde se puede apreciar que de la capacidad instalada sólo utilizan entre el 15% y 50%:

Cuadro 1. Características de la muestra de Mipymes

Característica	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Número de empleados	12	45	102	35	10	11
Clasificación por el número de empleados	Micro	Pequeña	Mediana	Pequeña	Micro	Micro
Años en el mercado	26	48	28	53	43	20
Capacidad instalada (Núm. pieles mensuales)	6,000	12,000	24,000	30,000	3,000	2,400
Producción mensual promedio (Núm.de pieles)	900	3,000	12,000	12,000	750	800
Productividad	15%	25%	50%	40%	25%	30%
Porcentaje destinado al calzado	80%	70%	100%	95%	80%	80%
Participa en exportación	No	No	20%	No	No	No

Fuente: Investigación de campo, 2008.

Según los datos de la tabla se puede notar que a pesar de los años de experiencia en la actividad económica, la muestra de Mipymes refleja una reducida productividad.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Los datos de los cinco grupos analizados que se muestran en el Cuadro 2, indican que los datos no son simétricos por las diferencias de valores entre las tres medidas de tendencia central, de donde se puede decidir emplear la media o la mediana como un promedio para ellos. En el análisis se considerará la mediana como el promedio tanto por ser el estadístico de la posición central de los datos, porque la mayoría de los grupos tienen una asimetría positiva (excepto evaluación) y porque en la mayoría de los grupos se iguala su valor con el de la moda (excepto en Administración). El valor 2 representa la moda y es el que hace que la distribución de los datos tenga la forma platicúrtica, en que el coeficiente de la curtosis por ser negativo indica una menor concentración de los datos en torno a la media. Esto se puede notar por el valor de la desviación estándar en los grupos, ya que es mayor o muy cercano a la unidad. En el siguiente párrafo se hace el análisis comparativo de la mediana en los grupos del Cuadro 2 con el promedio general del Cuadro 3.

Cuadro 2. Análisis estadístico por grupo de la matriz de evaluación

Estadísticos	Administración	Operación	Control	Evaluación	Estrategia
Media	2.79	2.38	2.44	2.73	2.55
Mediana	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00
Moda	Bimodal (2 y 4)	2.00	2.00	3.00	2.00
Desviación Estándar	1.17	0.92	0.89	0.98	1.00
Varianza	1.36	0.84	0.79	0.97	0.99
Asimetría	0.01	0.12	0.48	-0.40	0.35
Coef. de Curtosis	-1.14	-0.77	0.04	-0.77	-0.68

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 3 se presentan los estadísticos con el promedio general según las calificaciones de la matriz de evaluación en los 53 ítems de las seis empresas.

Cuadro 3. Análisis estadístico general (total de variables)

Estadísticos	Promedio general	Estadísticos	Promedio general
Media	2.54	Varianza	0.97
Mediana	2.00	Asimetría	0.20
Moda	2	Kurtosis	-0.72
Desviación Estándar	0.98		

Fuente: Elaboración propia

Comparando la mediana general del Cuadro 3 cuyo valor es dos, con la mediana en los grupos del Cuadro 2, se puede notar que su valor coincide en los grupos de *Operación*, *Control* y *Estrategia*; en tanto que la mediana de los grupos *Administración* y *Evaluación* es mayor en una

unidad al valor de la mediana general; esto permite inferir que las empresas están en el nivel de desempeño entre básico e intermedio conforme a la escala de medición. No obstante, si se considera la mediana general con el valor 2, las empresas se ubican más en el nivel básico. Aunque también se realizó el análisis de los estadísticos por ítem, éstos han sido omitidos por cuestiones de espacio y porque el análisis estadístico de los grupos (Cuadro 2) muestra el promedio del desempeño de las empresas (entre básico a intermedio); por lo que se decidió en su lugar mostrar la proporción de empresas según el nivel de desempeño en que se sitúan en forma específica en cada variable (ítem) de la matriz de evaluación (ver Cuadro 5).

RESULTADOS DEL ANÁLISIS

En el Cuadro 4 se muestra el porcentaje de empresas según el nivel de desempeño dentro de cada grupo de la matriz de evaluación.

Cuadro 4. Clasificación de las empresas por grupo

Administración		Operación		Control	
Nivel	%	Nivel	%	Nivel	%
Incipiente	14.58	Incipiente	17.86	Incipiente	11.11
Básica	31.25	Básica	38.10	Básica	47.22
Intermedia	18.75	Intermedia	32.14	Intermedia	29.17
Suficiente	31.25	Suficiente	11.90	Suficiente	12.50
Avanzada	4.17	Avanzada	0.00	Avanzada	0.00
Total	100.00	Total	100.00	Total	100.00
		Evaluación		Estrategia	
		Nivel	%	Nivel	%
		Incipiente	14.58	Incipiente	12.12
		Básica	25.00	Básica	45.45
		Intermedia	37.50	Intermedia	21.21
		Suficiente	22.92	Suficiente	19.70
		Avanzada	0.00	Avanzada	1.52
		Total	100.00	Total	100.00

Fuente: Elaboración propia

Los datos del Cuadro 4 permiten notar que el porcentaje mayoritario del nivel de desempeño de las Mipymes recae en la escala de incipiente a intermedia, representado el grupo de Administración por 64.58% de las empresas; Operación por 88.10%; Control por 87.5%; Evaluación por 77.08% y Estrategia por 78.78% de las empresas. En cambio, en el nivel avanzado de desempeño sólo 4.17% de las empresas lo están en el rubro de Administración y 1.52% en el de Estrategia, sin figurar alguna más en los demás grupos. En el Cuadro 5 se muestran los resultados del porcentaje de empresas según el nivel de desempeño considerando en forma pormenorizada cada una de las variables (ítems) evaluadas.

Cuadro 5. Clasificación de las empresas por ítem

Ítem		Porcentaje de empresas				
Administración		Incip	Básico	Interm.	Sufic.	Avanz.
1	Estructura organizacional	33.33	16.67	16.67	33.33	-
2	El personal conoce e identifica sus funciones y responsabilidades	16.67	33.33	16.67	33.33	-
3	Manuales de organización y administración	50.00	16.67	-	33.33	-
4	Actitud del personal hacia la empresa (grado de identificación)	-	16.67	33.33	50.00	-
5	Programa de estímulos y recompensas para el personal	-	66.67	16.67	16.67	-
6	Plan de capacitación para empleados	-	66.67	-	33.33	-
7	Nivel de preparación del personal acorde con necesidades del puesto	-	16.67	33.33	50.00	-
8	Información financiera oportuna	16.67	16.67	33.33	-	33.33
Operación		Incip	Básico	Interm.	Sufic.	Avanz.
9	Capacidad utilizada versus capacidad instalada	50.00	50.00	-	-	-
10	Procesos productivos documentados	16.67	50.00	16.67	16.67	-
11	Sistemas de información dentro y entre las diferentes áreas del proceso	50.00	16.67	33.33	-	-
12	Administración de inventarios	16.67	33.33	16.67	33.33	-
13	La distribución de planta es congruente	33.33	33.33	33.33	-	-
14	Diseño e ingeniería de proceso	33.33	33.33	33.33	-	-
15	Condiciones de las áreas de trabajo	-	66.67	16.67	16.67	-
16	Documentación de adaptaciones de equipo, procesos y herramientas	33.33	50.00	-	16.67	-
17	Sistemas de capacitación y adiestramiento técnico que cubra necesidades del personal	-	33.33	66.67	-	-
18	Distribución y consumo de energía y agua por área productiva	-	50.00	50.00	-	-
19	Mecanismos y acciones para cumplir con la normatividad en materia ambiental	16.67	50.00	33.33	-	-
20	Sistemas de distribución al cliente	-	-	50.00	50.00	-
21	Áreas específicas para almacenamiento de producto terminado, materia prima y refacciones	-	16.67	50.00	33.33	-
22	Plan de contingencias y acciones correctivas	-	50.00	50.00	-	-
Control		Incip	Básico	Interm.	Sufic.	Avanz.
23	Sistema y procedimientos de calidad	-	83.33	16.67	-	-
24	Normas y especificaciones	-	83.33	16.67	-	-
25	Métodos y procedimientos de muestreo, inspección, pruebas y ensayos	16.67	66.67	-	16.67	-
26	Trazabilidad metrológica de equipos e instrumentos	-	83.33	16.67	-	-
27	Niveles de aceptación por control de calidad interno y externo	-	83.33	-	16.67	-
28	Desperdicios y mermas	16.67	16.67	66.67	-	-
29	Programa de mantenimiento preventivo	-	16.67	83.33	-	-
30	El precio del producto terminado se basa	16.67	16.67	50.00	16.67	-

	en el análisis de estructura de costos					
31	Sistema de control para facturación de consumo de energía y agua	-	50.00	50.00	-	-
32	Normatividad en materia ambiental	16.67	50.00	33.33	-	-
33	Medición y control de desechos y desperdicios contaminantes	66.67	16.67	16.67	-	-
34	El producto satisface los requerimientos del cliente	-	-	-	100.00	-
Evaluación		Incip	Básico	Interm.	Sufic.	Avanz.
35	Métodos y procedimientos para evaluar la productividad	16.67	16.67	66.67	-	-
36	Evaluación de proveedores de materiales y refacciones	16.67	66.67	16.67	-	-
37	Evaluación de proveedores de servicios	16.67	66.67	16.67	-	-
38	Alternativas de proveeduría de materia prima y otros insumos	-	-	33.33	66.67	-
39	Grado de aceptación del cliente	-	-	-	100.00	-
40	Costos de distribución	-	-	100.00	-	-
41	Programa de reducción y monitoreo de costos	50.00	33.33	16.67	-	-
42	La toma de decisiones esta basada en un análisis financiero	16.67	16.67	50.00	16.67	-
Estrategia		Incip	Básico	Interm.	Sufic.	Avanz.
43	Misión, visión y expectativas a futuro	33.33	16.67	16.67	33.33	-
44	Estrategias e integración a alguna cadena productiva	-	66.67	33.33	.	-
45	Convenios de colaboración con sus proveedores	16.67	50.00	33.33	-	-
46	Integración a un programa de proveedores	16.67	33.33	50.00	-	-
47	Precio del producto competitivo	-	16.67	16.67	66.67	-
48	Tiempos de entrega del producto al cliente	-	16.67	16.67	50.00	16.67
49	Cartera de clientes	-	83.33	16.67	-	-
50	Evaluación de estrategias, productos, calidad y precio de sus competidores	-	50.00	50.00	-	-
51	Análisis del mercado para definir sus estrategias	-	33.33	-	66.67	-
52	Investigación y desarrollo para productos, procesos y equipo	33.33	66.67	-	-	-
53	Capacitación del personal en nuevas tecnologías, productos, equipos y m. primas.	33.33	66.67	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar claramente en los datos del Cuadro 5 que tan sólo en 19 variables (35.85%), el 50% de empresas hacia abajo logran mantener un nivel aceptable de desempeño calificado como suficiente. En ese mismo nivel de suficiente, únicamente 66.67% de las empresas se encuentran en tres procesos: alternativas de proveeduría de materia prima y otros insumos, precio competitivo del producto y análisis del mercado para definir sus estrategias. Asimismo, tan sólo en las variables relativas a que el producto satisface los requerimientos del cliente (estrategia relevante) y la del grado de aceptación del cliente, 100% de las empresas alcanzan el

nivel de desempeño suficiente. En cambio, en el nivel de desempeño avanzado únicamente 33.33% de las empresas lo tienen en información financiera oportuna (información interna) y 16.67% de ellas en tiempos de entrega al cliente (estrategia relevante).

PROPUESTAS ALTERNATIVAS EN EL REDISEÑO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La evidencia de los resultados del estudio demuestra que el nivel de desempeño organizacional de las Mipymes se aparta de ser suficiente-avanzado, razón por la que deben llevar a cabo la gestión más profesional de su negocio. Para ello se hacen las siguientes propuestas considerando las debilidades detectadas en cada variable de cada grupo:

1. En Administración: elaborar de manera sistemática planes básicos del negocio, definir estándares y/o mediciones de calidad en procesos críticos, sin descuidar los requerimientos de conocimiento en todos los miembros de manera continua, evaluando prácticas y resultados, además de dar seguimiento continuo a aspectos críticos e involucrando la participación y compromiso activo de sus miembros en el continuo mejoramiento de todos los procesos y operaciones (Wilson y Maizza, 2007), para que puedan lograr mejoras sustentables. Precisar funciones y responsabilidades a cada empleado, motivar su participación en decisiones relacionadas con su trabajo, siendo importante el establecimiento de programas de estímulos por la excelencia de resultados, ya que está demostrado que brindarles participación a los empleados y recompensarlos por sus logros ayuda a obtener una ventaja competitiva y a su grado de identificación con la empresa (Lawler, 2000).
2. En Operaciones: documentar procesos, fallas y soluciones; crear sistemas de información y canales de comunicación común, así como condiciones de trabajo que estimulen el clima de apertura y proactividad, pues está demostrado que estos factores estimulan el aprendizaje individual y colectivo, que a su vez trasciende en prácticas innovadoras y a un mejor desempeño (Lenox y King, 2002).
3. Control: en este proceso se deben cuidar los sistemas y procedimientos de calidad, las normas y especificaciones, el cuidado del ambiente, las existencias en inventarios, la entrega oportuna al cliente; es decir el control de los procesos internos deben estar orientados a la satisfacción del cliente y del entorno de la organización, porque ello trasciende en la imagen y resultados de la empresa (Milne, Woodward y Hanner, 2003).
4. Evaluación: este proceso bastante escaso en la muestra de estudio, exige la definición de métodos y procedimientos para evaluar la calidad y/o productividad de los distintos procesos administrativos, trátase de producción, ventas, distribución, costos, financieros u otros (García, 2005).

5. Estrategia: si la empresa define su misión y perspectiva a futuro, da la dirección sobre la serie de estrategias que deben implementarse para conseguir llegar a su meta. La presencia de la competencia global presiona cada vez más a lograr ventajas competitivas, por lo que en este ámbito resultan relevantes estrategias sobre las características del producto, precio, canales de distribución, información del mercado para conocer necesidades específicas, comunicación abierta y sincera con clientes y públicos de interés, capacitación del personal, tecnologías, de integración con cadenas productivas o con proveedores de bienes y servicios, sin perder de vista el entorno de competencia (Hall y Nordqvist, 2008).

La serie de propuestas implican un fuerte compromiso y responsabilidad principalmente por parte del propietario, quien a su vez debe saber orientar a su personal en la dirección de la excelencia para que la empresa pueda trascender a niveles altamente competitivos.

CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño organizacional refleja cómo aprender desde la experiencia de las acciones, operaciones y resultados para construir la mejora y crear la capacidad competente de la práctica empresarial en los distintos procesos organizacionales. Una estructurada evaluación del desempeño organizacional provee un campo de información de dónde aprender a detectar oportunidades de mejora, siendo una herramienta potencial para analizar e identificar en la empresa los distintos procesos y factores clave que influyen en el correcto o deficiente desempeño organizacional. De aquí que la principal cualidad de la evaluación del desempeño organizacional radica en ser una fuente de información valiosa, y por ende de aprendizaje que favorece la toma de decisiones de manera objetiva y racional en la determinación de prácticas innovadoras y sustentadoras del mejoramiento para la creación y consecución de ventajas competitivas. *La lección que se puede aprender* mediante el estudio realizado y que tiene *implicaciones en la gestión directiva*, es la estrecha relación que la evaluación del desempeño organizacional tiene con: a) el conocimiento para la detección de oportunidades de mejora en la práctica empresarial, b) la toma de decisiones para el rediseño de los procesos administrativos y c) la gestión profesional del negocio.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio tiene como principales limitaciones haberse realizado con datos transversales en una pequeña muestra de empresas de distintos tamaños, un sector industrial y zona geográfica específicos, y utilizando un instrumento propuesto por dos organismos; sin embargo los resultados fueron significativos en la identificación de distintos factores que influyen en el pobre desempeño organizacional, por lo que futuras investigaciones podrían realizarse en muestras más grandes, en series de tiempo, de distintos sectores empresariales y/o tamaño

específico. Por otra parte, resulta conveniente valorar la consistencia interna de las variables empleadas en el instrumento y estudiar la relación de éstas con el desempeño organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Andriessen, D. (2004). IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, 5: 230–242. Citado en Ittner, C. D. (2008). Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research*, 38, (3), 261-272.
- Blakely, N., Lewis, G. y Mills, D. (2005). The economics of knowledge: what makes ideas special for economic growth? *New Zealand Treasury Policy Perspectives Paper*. November, 5(5). Citado en March 2006, Transforming talent and technology into competitive edge, *Business Council of Australia*, 1-88. Consultado el 3 de Enero de 2008 de <http://www.bacs.uq.edu.au> (Id:130306)
- Byrd, T. A. (2001). Core competencias and sustained competitive advantage. *Information Resources Management Journal*, 14(2), 27-36.
- Chapman, A. (2008). The competitive edge. New York: *Black Enterprise*, 38 (9), ABI/Inform Global, 67.
- Dyer, W. G. Jr. (1986). Cultural change in family firms: understanding and managing business and family transition. San Francisco, Ca.: Jossey-Bass.
- Fleitman, J. (2002). Mercadotecnia comercial, social y en Internet. México: Pequeña y Mediana Empresa, S.C. Disponible en http://pyme.com.mx/articulos_pyme
- Franklin, E. B. (2006). Auditoría Administrativa: gestión estratégica del cambio. Pearson-Prentice Hall. Segunda edición. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gandolfi, F. (2008). Reflecting on downsizing: what have managers learned. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 73, (2), 46-55.
- García, R. (2005). Administración científica. Perú: *Ilustrados*. Consultado el 4 de Julio de 2008 en: <http://site.ebrary.com.wdg.biblio.udg.mx>. Id: 100908268.
- Hall, A. y Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21 (1); ABI/INFORM Global, 51-69.
- IVEX México (2007, mayo). Sector calzado en México. Consultado el día 18 de julio de 2008 en: <http://www.ivex.es/dms/estudios>
- Jacobs, B. y Suckling, S. (2007). Assessing customer focus using the EFQM excellence model: a local government case. *The TQM Magazine*, 19 (4), 368-378.
- Lawler III, E. E. (2000). Rewarding excellence: pay strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lenox, A. y King, A. (2002), Absorptive capacity, information provisions and the diffusion of practices within firms. N.Y.: Working paper: University Stern School of Business.
- Lozano, F. J. y Martín, M. J. (2002, febrero). El papel desempeñado por los clientes en un entorno de creciente competitividad. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 14, 115-135. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es.wdg.biblio.udg.mx>: 2048.
- McAdam, R.; Leonard, D.; Henderson, J. y Hazlett, S. A (2008). A grounded theory research approach to building and testing TQM theory in operations management. *Omega*. Oxford: 36, (5), 825
- Maldonado, A. y Córdova, B. E. (2007). Experiencia práctica: programa PIADMYPE para el desarrollo y competitividad de las micro y pequeñas empresas del noroeste de México. Estrategias de impacto económico y social que permitan a las empresas integrarse a una economía cada vez más competitiva. Citado en Regalado, R. (Eds.), *Las Mipymes en Latinoamérica* (84-92). Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007b/274/
- Milne, D.; Woodward, K. y Hanner, S. (2003). An illustration of delivering evidence-based practice through staff training: multi-dimensional process, outcome and organizational evaluation. U.K.: *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 31, 85–98.

- Milne, D. L., Keegan, D., Westerman, C., y Dudley, M. (2000). Systematic process and outcome evaluation of brief staff training in psychosocial interventions for severe mental illness. *Journal of Behaviour Therapy and Experimental Psychiatry*, 31, 87–191.
- Ortiz, A. y Martínez, A. (2000). Factores de competitividad, situación nacional y cadena productiva de la industria del calzado en León, Guanajuato. *Economía Sociedad y Territorio*, 2, (7), 533-568.
- Porlles, J.; Quispe, C.; Leyva, M. y Béjar, M. (2005). Posición competitiva y modelo productivo en el Perú. Lima: *Industrial Data* [Revista electrónica], 8, (2). Disponible en: <http://www.scielo.org.pe>
- Regalado, R. (2007). Las Mipymes en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración. Edición disponible en: www.eumed.net/libros/2007b/274/
- Salas, E. y Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471–499.
- Secretaría de Economía (2006). Programa para la competitividad de la industria del cuero y calzado. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx>
- SEIJAL, Sistema Estatal de Información Jalisco (2006). Consultado el 15 de Junio de 2008 en <http://www.seijal.gob.mx>.
- Wade, M. y Hulland, J. (2004). The resource based view and information systems research: review, extension, and suggestion for future research. *MIS Quarterly*, 28, 107-142.
- Zarur, A. E. (2006). Nuevos mercados: estrategia y competitividad. Consultado el día 20 de junio de 2008 en <http://energia.guanajuato.gob.mx>
- Weber (1921, 1968). *Economy and society*. (3 vols.). Totowa, N. J.: Bedminister Press.
- Wilson, S. y Maizza, O. (2007). Enabling enterprise competitiveness in Latin America and Caribbean through ISO management system standards. Multilateral Investment Fund or the Inter-American Development Bank, 1-26. Consultado el 18 de junio de 2008, en www.iadb.org/IDB, docnum=926594.