



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

# **T e s i s**

**La percepción de las tácticas políticas, el aprendizaje organizacional y el compromiso laboral en el sector calzado de Jalisco.**

**Hacia una propuesta metodológica para la administración del conocimiento en la Mipyme.**

**Que para obtener el grado de:**

**Doctor en Ciencias de la Administración**

**Presenta: Edgar Rogelio Ramírez Solís**

**Tutor: Dr. Horacio A. Radetich Pérez Mayo**

**México, D.F.**

**2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Facultad de Química**

**Instituto de Investigaciones Sociales**

**Instituto de Investigaciones Jurídicas**

# **T e s i s**

**La percepción de las tácticas políticas, el aprendizaje organizacional y el compromiso laboral en el sector calzado de Jalisco.**

**Hacia una propuesta metodológica para la administración del conocimiento en la Mipyme.**

**Que para obtener el grado de:**

## **Doctor en Ciencias de la Administración**

<b>Presenta:</b>	<b>Edgar Rogelio Ramírez Solís</b>
<b>Tutor principal:</b>	<b>Dr. Horacio A. Radetich Pérez Mayo</b>
<b>Asesores de apoyo:</b>	<b>Dr. Hector Macías Díaz</b>
	<b>Dra. Beatriz Castelán García</b>
	<b>Dra. Mónica Casalet Ravenna</b>
	<b>Dra. Anabella Dávila Martínez</b>

**México, D.F.**

**2009**

Este trabajo está dedicado a la memoria de Don José Ramírez García.  
Tu permanente confianza en mi (“¿y el doctorado para cuándo?”) me permitió superar los  
numerosos obstáculos que se presentaron para lograr esta meta.  
Papá, tu amor y tus palabras cada vez que te entregaba un resultado académico: “no esperaba  
menos de ti”, estarán siempre en mi corazón para ayudarme a ser mejor cada día.

Agradecimientos:

En primer lugar, mi reconocimiento a la Dra. Laura E. Cervantes Benavides, coordinadora del Doctorado en Ciencias de la Administración y al Dr. Carlos E. Puga Murguía, coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, quienes sin su apoyo, no hubiera sido posible la conclusión de este trabajo.

A los distinguidos miembros de mi comité tutorial, de quienes recibí aliento para seguir adelante.

A mi madre, Teresita Solís y hermanos: José Luis, Rubén y Gemma. Su apoyo permanente ha hecho posible que alcance ésta y muchas otras metas.

Al Lic. Jesús Baños y a la Sra. Francis Monroy, muchas gracias por todo su tiempo y esfuerzo; este trabajo, también es de ustedes.

A mi compañera de aventura: Verónica, gracias por no claudicar; tu fortaleza me inspira.

## INDICE GENERAL

<b>RESUMEN.</b>	1
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	2
<b>Antecedentes.</b>	2
<b>Definición del problema.</b>	3
<b>Preguntas de investigación.</b>	6
<b>Objetivos.</b>	6
<b>Hipótesis.</b>	6
<b>Justificación.</b>	7
<b>Delimitaciones del objeto de estudio.</b>	9
<b>1. LAS TÁCTICAS POLÍTICAS Y EL COMPROMISO HACIA LA EMPRESA.</b>	
1.1. Antecedentes sobre el estudio de la política en la empresa.	11
1.2. La evolución del estudio de las tácticas políticas.	17
1.3. Estudios sobre el compromiso hacia la empresa.	25
1.4. Críticas al estudio del compromiso organizacional.	31
<b>2. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESENCIALES.</b>	
2.1. La empresa desde la perspectiva del conocimiento.	33
2.2. El aprendizaje como un proceso individual.	35
2.3. El aprendizaje como un proceso grupal de resolución de problemas.	42
2.4. La relación entre el aprendizaje grupal y el organizacional.	47
2.5. El capital intelectual.	50
2.6. Una estructura para entender el desarrollo de las competencias.	55
2.7. Críticas al enfoque del aprendizaje organizacional.	58
2.8. La relación entre aprendizaje, compromiso y tácticas políticas.	60
<b>3. LA MIPYME Y EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO.</b>	
3.1. Las características de la Mipyme en México.	63
3.2. La industria del calzado en el mundo.	68
3.3. La industria del calzado en México.	71
3.4. La industria del calzado en Jalisco.	81
3.5. Actores involucrados en la problemática del calzado en Jalisco.	88
<b>4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.</b>	
4.1. Enfoque epistemológico y metodológico.	101
4.2. Diseño de la investigación.	102
4.3. Unidades de análisis para la encuesta y para el estudio de caso.	105
4.4. Instrumento de recolección de datos para la encuesta.	106
4.5. Definición de variables.	107
4.5.1. Percepción de las tácticas políticas.	107
4.5.2. Compromiso organizacional.	110
4.5.3. Estilos de aprendizaje.	111
4.5.4. Resultados de la empresa.	112

4.5.5. Características de los encuestados.	114
4.6. Prueba piloto.	115
4.7. Validez y confiabilidad de la encuesta.	115
4.8. Validez y confiabilidad del estudio de caso.	117
4.9. Recolección, captura y procesamiento estadístico de la encuesta.	119
4.9.1. Modelo de ecuaciones estructurales (SEM).	121
<b>5. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.</b>	
5.1. Antecedentes.	126
5.2. La resolución de problemas y el uso de la información.	127
5.3. Las fases de implantación de sistemas para la gestión del conocimiento en la Mipyme.	133
<b>6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.</b>	
6.1. Resultados de la encuesta.	142
6.1.1. Características de la población encuestada.	142
6.1.2. Correlación entre las tres variables principales del estudio con variables categóricas.	145
6.1.3. Resultados relacionados con la primera hipótesis de investigación.	157
6.1.4. Resultados relacionados con la segunda hipótesis de investigación.	161
6.1.5. Resultados relacionados con la tercera hipótesis de investigación.	164
6.2. Resultados de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales (SEM).	165
6.2.1. El modelo estructural.	165
6.2.2. El modelo de medición.	167
6.3. Resultados del estudio de caso.	175
6.3.1. Antecedentes.	176
6.3.2. Procedimiento de recolección de datos.	176
6.3.3. Breve historia de la empresa.	177
6.3.4. Factor humano.	180
6.3.5. Producción.	181
6.3.6. Finanzas.	182
6.3.7. Aplicación de la propuesta de implantación de sistemas de gestión del conocimiento.	183
6.3.8. Conclusiones del estudio de caso.	191
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	
Conclusiones.	192
Recomendaciones.	198
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b>	203
<b>Anexo 1: Gráficas adicionales sobre los resultados de la encuesta.</b>	231
Análisis descriptivo.	231
Análisis paramétrico.	234
<b>Anexo 2: Lista de empresas encuestadas.</b>	264

## INDICE DE CUADROS

1.1	Comparación entre la percepción de la política en el gobierno y en la empresa	20
3.1	Leyes específicas para la Mipyme en México	65
3.2	Programas gubernamentales dirigidos a la Mipyme en México	65
3.3	Programas de financiamiento para la Mipyme en México	66-67
4.1	Matriz para la elección de un método de investigación de acuerdo a las características del problema	101
4.2	Tipos de diseño para estudios de casos	106
4.3	Reactivos relacionados con la percepción de las tácticas políticas	108
4.4	Reactivos relacionados con el compromiso organizacional	111
4.5	Reactivos relacionados con el estilo de aprendizaje	112
4.6	Reactivos relacionados con la percepción de resultados	113
4.7	Clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados	114
4.8	Resumen de los valores alfa de Conbrach para cada variable	116
6.1	Coefficientes de correlación de Pearson entre la percepción de las tácticas políticas y los estilos de aprendizaje	158
6.2	Coefficientes de correlación Pearson entre los componentes de la percepción de las tácticas políticas con las dimensiones del compromiso	159
6.3	Coefficientes de correlación Pearson entre los componentes de las tácticas políticas y la percepción de los resultados de la empresa.	160
6.4	Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre aprendizaje, compromiso, tácticas políticas y resultados.	160
6.5	Coefficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple	161
6.6	Coefficientes de correlación Pearson entre las dimensiones del compromiso y los estilos de aprendizaje organizacional	162
6.7	Coefficientes de correlación Pearson entre la percepción de los resultados de la empresa y la percepción del compromiso	162
6.8	Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre compromiso, resultados y aprendizaje	163
6.9	Coefficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple	163
6.10	Coefficientes de correlación Pearson entre los estilos de aprendizaje organizacional y la percepción de los resultados	164
6.11	Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre aprendizaje y resultados	165
6.12	Coefficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple	165
6.13	Correlaciones de la muestra	171
6.14	Medias y desviación estándar de la muestra	172
6.15	Matriz de covarianzas de la investigación	172
6.16	Pruebas de normalidad multivariante para las variables observadas	173
6.17	Indicadores de bondad de ajuste	173
6.18	Matriz de residuos estandarizados	174
7.1	Análisis descriptivo: Sexo del empleado	231
7.2	Análisis descriptivo: Clasificación de empleados por edades	231
7.3	Análisis descriptivo: Puesto del entrevistado	231
7.4	Análisis descriptivo: Antigüedad del empleado	232
7.5	Análisis descriptivo: Clasificación de las empresas por tamaño	232
7.6	Análisis descriptivo: Clasificación de las empresas por estilo de	232



aprendizaje	
<b>7.7</b>	<b>Análisis descriptivo: Táctica política predominante 233</b>
<b>7.8</b>	<b>Análisis descriptivo: Compromiso organizacional predominante 233</b>
<b>7.9</b>	<b>Comparación de medias entre las edades del empleado con las variables de la percepción de las tácticas políticas 234</b>
<b>7.10</b>	<b>ANOVA de una vía entre las edades del empleado y las variables de la percepción de las tácticas políticas 235</b>
<b>7.11</b>	<b>Comparación de medias entre el puesto del empleado con las variables de la percepción de las tácticas políticas 236</b>
<b>7.12</b>	<b>ANOVA de una vía entre el puesto del empleado y las variables de la percepción de las tácticas políticas 237</b>
<b>7.13</b>	<b>Comparación de medias entre la antigüedad del empleado y las variables de la percepción de las tácticas políticas 238</b>
<b>7.14</b>	<b>ANOVA de una vía entre la antigüedad del empleado y las variables de la percepción de las tácticas políticas 239</b>
<b>7.15</b>	<b>Comparación de medias entre los factores de la percepción de las tácticas políticas y la clasificación de acuerdo al tamaño de las empresas 240</b>
<b>7.16</b>	<b>ANOVA de una vía entre las variables de la percepción de las tácticas políticas y el tamaño de la empresa 241</b>
<b>7.17</b>	<b>Comparación de medias entre los tipos de compromiso y la edad del empleado 242</b>
<b>7.18</b>	<b>ANOVA de una vía entre los tipos de compromiso y la edad del empleado 243</b>
<b>7.19</b>	<b>Comparación de medias entre los tipos de compromiso y el puesto del empleado 244</b>
<b>7.20</b>	<b>ANOVA de una vía entre los tipos de compromiso y el puesto del empleado 245</b>
<b>7.21</b>	<b>Comparación de medias entre los tipos de compromiso y la antigüedad del empleado 246</b>
<b>7.22</b>	<b>ANOVA de una vía entre los tipos de compromiso y la antigüedad del empleado 247</b>
<b>7.23</b>	<b>Comparación de medias entre los tipos de compromiso y la clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño 247</b>
<b>7.24</b>	<b>ANOVA de una vía entre los tipos de compromiso y la clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño 248</b>
<b>7.25</b>	<b>Comparación de medias entre el estilo de aprendizaje y el sexo del empleado 249</b>
<b>7.26</b>	<b>ANOVA de una vía entre el estilo de aprendizaje y el sexo del empleado 250</b>
<b>7.27</b>	<b>Comparación de medias entre el estilo de aprendizaje y edad del empleado 251</b>
<b>7.28</b>	<b>ANOVA de una vía entre el estilo de aprendizaje y la edad del empleado 252</b>
<b>7.29</b>	<b>Comparación de medias entre el estilo de aprendizaje y el puesto del empleado 253</b>
<b>7.30</b>	<b>ANOVA de una vía entre el estilo de aprendizaje y el puesto del empleado 254</b>
<b>7.31</b>	<b>Comparación de medias entre el estilo de aprendizaje y la antigüedad del empleado 255</b>

<b>7.32</b>	ANOVA de una vía entre el estilo de aprendizaje y la antigüedad del empleado	<b>256</b>
<b>7.33</b>	Comparación de medias entre los estilos de aprendizaje y la clasificación de las empresas de acuerdo a tamaño	<b>257</b>
<b>7.34</b>	ANOVA de una vía entre el estilo de aprendizaje y la clasificación de acuerdo al tamaño de la empresa	<b>258</b>
<b>7.35</b>	Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por sexo con las dimensiones de los resultados	<b>259</b>
<b>7.36</b>	Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por sexo y las dimensiones de los resultados	<b>259</b>
<b>7.37</b>	Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por antigüedad con las dimensiones de los resultados	<b>260</b>
<b>7.38</b>	Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por antigüedad y las dimensiones de los resultados	<b>260</b>
<b>7.39</b>	Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por puesto con las dimensiones de los resultados	<b>261</b>
<b>7.40</b>	Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por puesto y las dimensiones de los resultados	<b>261</b>
<b>7.41</b>	Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por tamaño de empresa con las dimensiones de los resultados	<b>262</b>
<b>7.42</b>	Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por tamaño de empresa y las dimensiones de los resultados	<b>262</b>
<b>7.43</b>	Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por edad con las dimensiones de los resultados	<b>263</b>
<b>7.44</b>	Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por edad y las dimensiones de los resultados	<b>263</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>1</b>	Porcentaje por tamaño de empresas del total de México	<b>7</b>
<b>1.1</b>	Modelo de compromiso organizacional de Steers	<b>26</b>
<b>1.2</b>	Modelo de compromiso organizacional de Mathieu y Zajac	<b>27</b>
<b>2.1</b>	Diferencia entre datos, información, conocimiento y aprendizaje	<b>36</b>
<b>2.2</b>	Ciclo de aprendizaje de Kolb	<b>42</b>
<b>2.3</b>	Un modelo para entender el aprendizaje grupal	<b>48</b>
<b>2.4</b>	Los cuatro estilos de aprendizaje organizacional	<b>50</b>
<b>2.5</b>	Los niveles de desarrollo de competencias	<b>56</b>
<b>3.1</b>	Producción de calzado mundial	<b>68</b>
<b>3.2</b>	Comparación entre el PIB nacional vs. el sector del sector cuero y calzado 1992-2002	<b>73</b>
<b>3.3</b>	Crecimiento del consumo aparente y per cápita del calzado 1991-2000	<b>73</b>
<b>3.4</b>	Participación de la producción de cuero y calzado por regiones	<b>73</b>
<b>3.5</b>	Variación en la producción nacional de calzado 1991-2000	<b>75</b>
<b>3.6</b>	Porcentaje de exportación del calzado vs. el total de las exportaciones	<b>78</b>
<b>3.7</b>	Empleo en la industria del cuero y calzado 1998-2001 (miles de empleos)	<b>78</b>
<b>3.8</b>	Comparación entre el PIB y el empleo en la industria del cuero y calzado 1989-2001	<b>79</b>
<b>3.9</b>	Tipo de calzado fabricado en Jalisco	<b>83</b>
<b>3.10</b>	Variación en el número de empleados en el sector cuero y calzado en el estado de Jalisco 2004-2005	<b>84</b>
<b>3.11</b>	Variación en el número de empleadores (patrones) del sector del cuero y calzado del estado de Jalisco 2004-2005	<b>84</b>
<b>3.12</b>	Opinión de los empresarios del calzado sobre el actual entorno económico	<b>85</b>
<b>3.13</b>	Variación en el volumen de ventas del sector calzado durante el 1er. Semestre del 2006 respecto al 1er. Semestre del 2003	<b>86</b>
<b>3.14</b>	Antigüedad de las empresas dedicadas al calzado en Jalisco	<b>89</b>
<b>3.15</b>	Año en que se fundaron las empresas dedicadas al calzado en Jalisco	<b>90</b>
<b>3.16</b>	Escolaridad del empresario jalisciense del calzado	<b>90</b>
<b>3.17</b>	Porcentaje de empresas jaliscienses de calzado que exportan directa e indirectamente 2005-2006	<b>91</b>
<b>3.18</b>	Principales argumentos para no exportar por parte de los empresarios de Jalisco	<b>92</b>
<b>3.19</b>	Porcentaje de empresas jaliscienses de calzado que cuentan con la certificación de calidad ISO 9000. (2002 –2003).	<b>92</b>
<b>3.20</b>	Principales problemas relacionados con los empleados del sector calzado en el estado de Jalisco	<b>97</b>
<b>3.21</b>	Estructura salarial promedio (salario neto) sin prestaciones del sector calzado en el estado de Jalisco	<b>98</b>
<b>3.22</b>	Porcentaje de empresas que ofrecen prestaciones superiores a las de la ley a los empleados del calzado en el estado de Jalisco.	<b>99</b>

<b>4.1</b>	<b>Etapas del proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales</b>	<b>124</b>
<b>5.1</b>	<b>La percepción de las tácticas políticas como filtro en el desarrollo de competencias básicas</b>	<b>128</b>
<b>5.2</b>	<b>Cómo se relaciona la habilidad de resolver problemas con el conocimiento</b>	<b>130</b>
<b>5.3</b>	<b>Modelo de gestión del conocimiento</b>	<b>131</b>
<b>5.4</b>	<b>Tipos de información y datos dentro de la propuesta metodológica de gestión del conocimiento</b>	<b>136</b>
<b>6.1</b>	<b>Sexo de encuestados</b>	<b>142</b>
<b>6.2</b>	<b>Clasificación de encuestados por edades</b>	<b>143</b>
<b>6.3</b>	<b>Puesto del entrevistado</b>	<b>143</b>
<b>6.4</b>	<b>Antigüedad del empleado</b>	<b>144</b>
<b>6.5</b>	<b>Clasificación de las empresas encuestadas por tamaño</b>	<b>144</b>
<b>6.6</b>	<b>Clasificación de las empresas encuestadas por estilo de aprendizaje</b>	<b>145</b>
<b>6.7</b>	<b>Comparación de medias entre tácticas políticas y edad</b>	<b>146</b>
<b>6.8</b>	<b>Comparación de medias entre tácticas políticas y antigüedad</b>	<b>147</b>
<b>6.9</b>	<b>Comparación de medias entre tácticas políticas y tamaño de la empresa</b>	<b>148</b>
<b>6.10</b>	<b>Comparación de medias entre compromiso y edad</b>	<b>149</b>
<b>6.11</b>	<b>Comparación de medias entre compromiso y la antigüedad</b>	<b>150</b>
<b>6.12</b>	<b>Comparación de medias entre compromiso y tamaño de la empresa</b>	<b>151</b>
<b>6.13</b>	<b>Comparación de medias entre estilo de aprendizaje y sexo</b>	<b>152</b>
<b>6.14</b>	<b>Comparación de medias entre estilo de aprendizaje y edad</b>	<b>153</b>
<b>6.15</b>	<b>Comparación de medias entre estilo de aprendizaje y antigüedad</b>	<b>154</b>
<b>6.16</b>	<b>Comparación de medias entre estilo de aprendizaje y tamaño de la empresa</b>	<b>155</b>
<b>6.17</b>	<b>Comparación de medias entre resultados y tamaño de la empresa</b>	<b>156</b>
<b>6.18</b>	<b>Comparación de medias entre resultados y edad</b>	<b>157</b>
<b>6.19</b>	<b>Modelo estructural</b>	<b>164</b>
<b>6.20</b>	<b>Modelo de medición de la variable exógena: tácticas políticas</b>	<b>165</b>
<b>6.21</b>	<b>Modelo de medición de la variable endógena: compromiso organizacional</b>	<b>166</b>
<b>6.22</b>	<b>Modelo de medición de la variable endógena: estilos de aprendizaje</b>	<b>167</b>
<b>6.23</b>	<b>Modelo de medición de la variable endógena: resultados</b>	<b>167</b>
<b>6.24</b>	<b>Organigrama de la empresa Impulsora Arra</b>	<b>177</b>

## **INTRODUCCIÓN**

### **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación es identificar las características de las tácticas políticas percibidas por los empleados, el tipo de compromiso hacia la empresa y conocer si estos factores influyen en la forma de aprendizaje grupal que se presenta en el sector calzado del estado de Jalisco. Lo anterior con el propósito de fundamentar un modelo encaminado a la administración del conocimiento en la micro, pequeña y mediana empresa.

Se analiza la problemática del sector calzado del estado de Jalisco, partiendo del análisis del entorno en el plano internacional, nacional y regional. Se aplicó una encuesta en 134 empresas del sector con el fin de analizar las relaciones interpersonales establecidas entre los miembros de las empresas inscritas en la cámara estatal del calzado. Para comprobar los resultados obtenidos de la encuesta, se usó un Modelo de Ecuaciones Estructurales. A partir de las conclusiones de la encuesta se elaboró una propuesta metodológica que fue aplicada en un estudio de caso, en la empresa Impulsora Arra. Con la presentación de este caso se busca ofrecer una visión alternativa a los modelos de administración del conocimiento que fueron diseñados, sobre todo, pensando en las necesidades y circunstancias de las grandes empresas.

El enfoque teórico se puede ubicar en una corriente constructivista, que concibe al conocimiento como un proceso social que moldea la “realidad” de los individuos. Los resultados de la investigación apuntan hacia una estrecha y alta relación entre la percepción de las tácticas políticas con tres estilos de aprendizaje en la empresa (experto, experimentador e innovador), y entre estas variables con la percepción del compromiso y de los resultados de las empresas. Los compromisos afectivo y normativo también muestran altas correlaciones con el resto de las variables.

Se presenta un modelo de diagnóstico y análisis de la gestión del conocimiento que se aplicó en la empresa que sirvió como caso de estudio; el modelo incluye el papel de las universidades locales en el diseño y operación de un panel empresarial para la Mipyme. Se ofrece, en la parte de conclusiones y recomendaciones, líneas de posibles investigaciones futuras.

# INTRODUCCIÓN.

## Antecedentes.

Antes de la revolución industrial el factor económico más importante era la posesión de la tierra, los grandes terratenientes imponían su fuerza en todos los órdenes. Durante el maquinismo, lo más importante eran los bienes de capital que se transformaban en bienes de producción; dejó de ser relevante la herencia de la tierra si se conseguía el dinero para comprarla. Después de la industrialización, el factor más importante era la mano de obra; de nada servían las máquinas y el capital sin los obreros para manejarlas, una empresa con mucha gente trabajando era garantía de enormes líneas de producción y por lo tanto de economías de escala que abarataran la transformación de la materia prima en producto terminado.

A partir del siglo XX, el conocimiento adquirió una relevancia superior a la posesión de la tierra, de los bienes de producción o del número de empleados. Si no se tiene ni dinero, ni medios para producir, pero se tiene el conocimiento de cómo hacer algo, así como las capacidades y recursos para renovarlo, innovarlo y mejorarlo, tarde o temprano se obtendrá el capital. Por otro lado, si se tienen los recursos y se carece de las capacidades para mejorar el producto, más temprano que tarde se perderá el capital invertido. La mano de obra está dejando de ser relevante en el proceso de producción para dar paso a la “mente de obra”.

La economía industrial hacía énfasis en la dotación de recursos como fuente de la ventaja comparativa que provocaban una competencia imperfecta; tal era el paradigma prevaleciente: un mayor acopio de recursos se suponía que debía conducir a que una empresa tuviera mayor competitividad. Desde el planteamiento de la teoría de los recursos y capacidades, se asume que la diferencia en el desempeño empresas similares radica más en la utilización que en la posesión de los recursos tangibles, pero sobre todo de los recursos intangibles, ya que el aprendizaje marca la diferencia entre empresas con el mismo acceso a recursos (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006: 134-139). El conocimiento y el aprendizaje son ahora los factores estratégicos más importantes de la producción; es por ello que varios autores (Tsoukas, 1996; Spender, 2006) consideran que la empresa debe ser entendida como un sistema fundamentado en el conocimiento.

Desde 1994, el autor de esta tesis, ha trabajado con empresarios del sector calzado, realizando tanto intervenciones de consultoría como impartiendo talleres para dueños y empleados sobre aspectos administrativos y de desarrollo humano. Una de las inquietudes que originaron el presente trabajo consistió en conocer qué tipo de influencia ejercía, si es que existía algún tipo de influencia, la percepción de las tácticas políticas sobre el aprendizaje organizacional y el compromiso hacia la empresa por parte de los empleados.

Es notorio en la literatura administrativa, desde los años 80 del siglo pasado, que los estudios sobre aprendizaje organizativo se relacionaban de manera invariable con las grandes empresas. Además, todavía en el 2006 autores como Spender se quejaban:

*The knowledge management and intellectual capital fields are clearly of many parts, and are frequently marked, as the wags have it, by much heat and little light. We still find little empirical support for their promoters' enthusiasms. (Spender, 2006: 12)*

Del mismo modo, en México son pocos los trabajos empíricos (Jasso y Torres, 1997 Peña, 2000; García Garnica, 2001; Arias, 2003; Dutrénit, 2003; Vera – Cruz, 2003) con que contamos para poder responder a la gran interrogante: ¿cómo aprenden las micro, pequeñas y medianas empresas?, ¿cómo es diferente este proceso de aprendizaje de las grandes empresas?, ¿qué factores intervienen en dicho proceso?

Por eso es que, en lugar de enfocarnos en una empresa, decidimos abarcar un sector industrial que resultara representativo de la Mipyme mexicana, como las empresas dedicadas a la manufactura del calzado, ya que reúnen las características prototípicas de las empresas de ese tamaño: estructuras altamente jerarquizadas, centralidad de la toma de decisiones, administración familiar, condiciones de bienestar mínimas para los trabajadores, temor o rechazo al cambio, etc.

### **Definición del problema.**

El sector calzado en México enfrenta una compleja situación en este inicio del siglo XXI: los retos del entorno internacional, con una feroz competencia, principalmente China y Brasil; así como problemas de orden doméstico: falta de apoyos gubernamentales, casi nula colaboración entre empresarios del sector, falta de coordinación en la cadena de suministros y comercialización, etc. Además, al interior de cada empresa, los procesos creadores de valor se ven obstaculizados por la ausencia de estrategias que conserven, recuperen y difundan el conocimiento adquirido al resolver los problemas cotidianos. Proponemos que el aprendizaje también se ve fuertemente influido por la percepción de las tácticas políticas y del compromiso hacia la empresa; problema fundamental que le impide al sector calzado su incursión en el ámbito internacional.

¿De dónde viene, cómo se transfiere y cómo se usan las tácticas políticas en las empresas?, ¿tiene alguna relación la percepción de dichas tácticas políticas con la percepción de otros factores como el aprendizaje o el compromiso?, ¿qué tipo de aprendizaje o de compromiso – si es que hay- se presenta en las organizaciones? Son cientos los trabajos y autores que han abordado el fenómeno del poder y su percepción en las empresas (Astley y Sachdeva, 1984; Castañeda y Cuellar, 1998; Fiol, O'Connor y Aguinis, 2001; Pelechano y Reyes, 2003), pero del amplio espectro que implica el estudio de este tema nosotros nos enfocaremos solamente en la percepción de las tácticas políticas,<sup>1</sup> -o la conciencia sobre las *rutinas defensivas*, como les llama Argyris (2001)- por parte de los miembros de las empresas, así como la influencia de dichas tácticas políticas en los estilos de aprendizaje y en el compromiso organizacional.

---

<sup>1</sup> La percepción de las tácticas políticas, en nuestra definición, es el discernimiento o conciencia que tiene el individuo sobre las conductas manifiestas y concientes que ejercen los demás integrantes del grupo para obtener o mejorar posiciones de privilegio al interior del mismo.

La investigación parte de una premisa básica: todas las organizaciones aprenden, pero no todas aprovechan dicho aprendizaje, ni aprenden igual. Un enfoque útil para entender el proceso de aprendizaje en la empresa, es analizar el proceso de resolución de problemas en el individuo, ya que es el núcleo del aprendizaje grupal. El proceso de resolución de problemas es la base del aprendizaje tanto en un individuo (Aebli, 1998; Coll, Palacios y Marchesi, 1999) como en una organización (Tsoukas, 1996; Argyris, 1999, 2001a, 2001b; Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow, 2000; Tissen, Andriessen y Lekanne, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1999; Senge, 1995, 1998, 2000; Chawla y Renesch, 1995; Lucier y Torsilieri, 1997), pero este conocimiento también es usado en ocasiones por el individuo como una arma de negociación y poder (Salaman y Thomson, 1984). Ésta es la relación básica entre tácticas políticas y aprendizaje, de ahí que se propone en esta tesis la inclusión de las tácticas políticas como un componente crítico y filtro del proceso de aprendizaje y de toma de decisiones en las organizaciones.

De acuerdo con Polanyi (1969) la gente -y las empresas también- saben más de lo que creen; esto quiere decir que los sujetos a través de años de interacción social y en el ámbito laboral, que es el área que nos interesa, van creando repertorios de aptitudes, información y métodos de operación que interiorizan hasta tenerlos en un nivel inconsciente (Hilgard y Bower, 1977; Uriz, 1994; Schunk, 1997). Cuando los individuos resuelven problemas en grupo también aprenden e interiorizan métodos de operación, aunque la forma de aprendizaje en grupo puede variar en diferentes estilos (Watkins y Marsick, 1993; Drejer, 2000; Yeung et al., 2000).

Los individuos aprenden mediante la resolución de los problemas a los que se enfrentan de manera cotidiana (Hilgard y Bower, 1977; Bruer, 1995; Bowen y Hobson, 1996; Coll, 1999). Si la información no se convierte en un instrumento para resolver problemas, entonces dicha información no se convierte en aprendizaje, se queda en simples datos (Choo, 1999). Esta es la razón por la cual este trabajo hace especial énfasis en el proceso de resolución de problemas, ya que es el motor del aprendizaje. Cuando resolvemos problemas, cambiamos nuestra estructura cognitiva para estar preparados ante situaciones similares en el futuro. Sin problemas no existe el estímulo para buscar nueva información, no hay incorporación de nuevos esquemas y por lo tanto no hay aprendizaje. El aprendizaje entonces, es el conocimiento incorporado al ser humano que le sirve para resolver problemas (Swieringa y Wierdsma, 1995; Argyris, 2001a, y 2001b).

Otra variable del presente estudio, las tácticas políticas, también se relacionan con la percepción de los problemas. Si se presenta una dificultad para el cual la empresa ya tiene soluciones predeterminadas, entonces los problemas no constituyen una fuente de poder diferencial. Un individuo o una subunidad de la organización que sea capaz de hacerle frente a un problema de una alta incertidumbre, acumulará prestigio y logrará una posición de privilegio que a su vez le brinda acceso al poder (Salaman y Thompson, 1984). Es por ello que una fuente potencial de poder en una empresa se deriva de aquellos problemas para los cuales los empleados no están preparados. De esta manera, el conocimiento para resolver problemas se traduce en poder. Pero esto sólo ocurre bajo determinadas circunstancias. El individuo o la subunidad deben contar con cierto tipo de monopolio sobre el acceso a la información requerida para resolver problemas y, al mismo tiempo, no deben ser individuos fácilmente sustituibles por la empresa (Uriz, 1994). Es así que el poder se distribuye de



manera desigual entre los miembros de la organización; el control de la organización recaerá entonces en la subunidad o sujeto encargado de enfrentar las áreas más problemáticas.

Además de las condiciones internas propicias para que un sujeto (o grupo) sea capaz de acumular poder en una empresa<sup>2</sup>, se deben tomar en cuenta los factores externos ya que éstos pueden cambiar, lo que significa incertidumbre para la misma organización. Aunado a los factores externos, la constante innovación en la resolución de problemas puede hacer obsoleto el conocimiento de las subunidades rápidamente. Esto explica la naturaleza de constante cambio en el flujo y la percepción de las tácticas políticas.

En esta tesis se plantea una investigación que busca identificar el tipo de aprendizaje en la Mipyme y la relación entre el proceso de aprendizaje con la percepción de las tácticas políticas y el compromiso, como una forma para avanzar en el entendimiento de dichas variables en el entorno de las empresas mexicanas.

En conclusión, el problema de investigación se puede resumir de la siguiente manera: de qué manera las tácticas políticas y el compromiso influyen, si es que influyen de algún modo, en el aprendizaje organizacional de la industria del calzado de Jalisco.

### **Preguntas de investigación.**

Las preguntas de investigación son consecuencia de la problemática arriba planteada, por lo que todas ellas se refieren a la Mipyme del sector calzado en el estado de Jalisco, México:

1. ¿Cuáles son las tácticas políticas percibidas por los integrantes del sector y cómo influyen éstas en el compromiso, el aprendizaje y en los resultados de la empresa?
2. ¿Qué clase de compromiso existe entre los integrantes del sector y cómo influye en el aprendizaje y los resultados?
3. ¿Qué tipo de aprendizaje se genera entre los empleados de este tipo de empresa y cómo influye en los resultados?

### **Objetivos.**

Al igual que las preguntas, los objetivos para la investigación empírica son el resultado de la problemática planteada, por lo que también se refieren a la Mipyme del sector calzado en el estado mexicano de Jalisco:

1. Detectar las características de las tácticas políticas percibidas por los empleados y la manera en cómo afectan el aprendizaje, el compromiso y los resultados.
2. Determinar la clase de compromiso existente entre los empleados del sector analizado y la manera en cómo influye en el aprendizaje y los resultados.
3. Conocer el tipo de aprendizaje grupal y la manera en cómo influye en los resultados.

---

<sup>2</sup> Tres serían las principales condiciones internas para la acumulación de poder: que el empleado o la subunidad hagan frente de manera eficaz ante la incertidumbre; que no sean reemplazables y que sean centrales en su penetración o peso en todas áreas de la organización (Salaman y Thompson, 1984).

## **Hipótesis.**

En este trabajo planteamos las siguientes hipótesis de investigación que reúnen las variables arriba expuestas y que pretenden dar una respuesta provisional a las preguntas planteadas:

**H<sub>1</sub>** *Las tácticas políticas usadas tanto por los empleados como por los directivos<sup>3</sup> del sector calzado del estado de Jalisco afectan de manera negativa el compromiso, el estilo de aprendizaje organizacional y los resultados.*

**H<sub>2</sub>** *El tipo de compromiso laboral que manifiestan los empleados del sector calzado del estado de Jalisco afectan de manera positiva el estilo de aprendizaje organizacional y los resultados.*

**H<sub>3</sub>** *El estilo de aprendizaje de los integrantes de las empresas del sector calzado de Jalisco influye de manera positiva en los resultados.*

## **Justificación.**

Actualmente se presenta un dilema: a pesar de que existe una creciente aceptación de que el aprendizaje organizacional tiene una importancia estratégica en el desempeño y resultados de una empresa, no hay una teoría o modelo de aprendizaje organizacional mayoritariamente aceptado, ni siquiera hay consenso en los conceptos básicos como: conocimiento, aprendizaje, organización que aprende, gestión del conocimiento, etc. Existe una confusión conceptual en mucha de la literatura publicada, problema ya señalado por diversos autores desde los años 70 y hasta la actualidad (Kliksberg, 1979; Lussato, 1976; Schendel y Hofer, 1979; Bueno, 2004); situación que provoca una confusión lógico y semántica de los conceptos conocida como una "jungla de la teoría administrativa" (Koontz, 1980).

Son también numerosos los esfuerzos por ofrecer una base común para definir, desarrollar y diferenciar el aprendizaje organizativo y sus componentes (Duncan, 1974; Miles y Snow, 1978; Millar y Friesen, 1980; Shrivastava, 1983; Fiol y Lyles, 1985; Aramburu, 2000). Cada autor con diferentes perspectivas y definiciones.

La confusión en los conceptos parece tener sus raíces después de que March y Simon (1958) introdujeron el concepto de aprendizaje organizacional y posteriormente cuando Simon (1969) definió dicho constructo como la reestructura mental de los individuos que se enfrentan de manera exitosa a los problemas y cuyo cambio se refleja en elementos estructurales y en los resultados de toda la organización. En esta definición, el aprendizaje consiste en el desarrollo de ideas por un lado y en la estructura y resultados organizativos por el otro; uno se refiere al cambio en la estructura mental, no perceptible claramente, y el otro factor involucra cambios visibles en términos de resultados. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional se presenta como un proceso con dos momentos separados (individual y

---

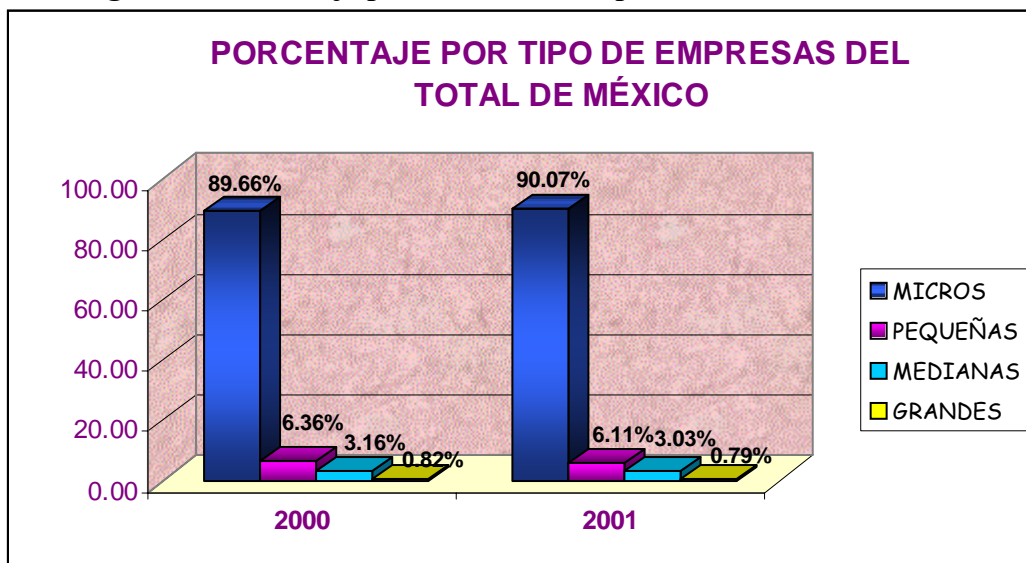
<sup>3</sup> Cuando hablemos de "directivos" de la industria del calzado, nos referiremos tanto a los dueños como a sus mandos directos, ya que el 86% de dichos mandos son hijos, hermanos o familiares del dueño.

grupales) y entonces surge la duda: ¿cómo se da el salto entre el aprendizaje individual y el organizacional?

A pesar de que existen diversos estudios sobre las tres variables descritas (aprendizaje organizacional; compromiso organizacional y percepción del poder) por separado, en la revisión de bibliografía no se encontró ningún documento que relacionara dichas variables en el mismo estudio empírico. Sólo un estudio donde se relacionan los efectos de la percepción de la dimensión política con el compromiso organizacional aplicados a una empresa (Wilson, 1995) no a un sector empresarial como el trabajo que aquí se presenta.

Se debe recalcar la importancia de la Mipyme, ya que constituye la casi totalidad de empresas en México, si sumamos el número de micro, pequeñas y medianas empresas, resulta un poco más del 99% del total de empresas (Figura 1). De ahí la importancia de conocerlas mejor. Los resultados de este estudio pueden ser útiles, en cuanto al diseño de estrategias del manejo del personal y de la administración del conocimiento.

**Figura 1. Porcentaje por tamaño de empresas del total de México**



Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía, 2001

Desde el punto de vista de la utilidad metodológica, se ofrece un instrumento para medir la percepción de las tácticas políticas en las organizaciones. No sólo se trata de una simple traducción de dicho instrumento sino de una adaptación del mismo para probar su validez y confiabilidad en una cultura diferente.

El lector debe esperar datos y análisis que parten de un estudio empírico que puede ofrecer luz sobre la manera en que, tanto empleados como directivos de una Mipyme resuelven problemas, perciben las tácticas políticas y asumen el compromiso hacia la empresa. En el presente documento se incluye la percepción de las tácticas políticas en el proceso de solución de problemas como un filtro de la información que el individuo usa para resolver problemas.

No existe un modelo de gestión del conocimiento que esté completo si no considera el proceso de aprendizaje como un fenómeno socio político complejo y por lo tanto que incluya la percepción de las tácticas políticas. Este filtro le sirve al miembro de una Mipyme del sector calzado para construir los significados que le llevarán a ignorar o a resolver los problemas a los que se enfrenta y este fenómeno ocurre de la misma manera tanto en sistemas burocráticos, como en aquellos centralizados y autoritarios, ya que estamos frente a situaciones propias de la naturaleza humana: la lucha, en solitario o en coaliciones, por los recursos escasos en una organización. La importancia del estudio de este concepto radica en que mediante la percepción de las tácticas políticas se integra y aglutina la manera en que los seres humanos construimos la “realidad” de las organizaciones en que trabajamos (Berger y Luckmann, 1991).

Qué tan visibles o invisibles son las tácticas políticas y cómo la percepción de las mismas influye en el compromiso hacia la empresa y en los resultados, fue la guía de la encuesta que aplicamos en la industria del calzado de Jalisco. Después de plantear el modelo para la gestión del conocimiento, se aplicó en un estudio de caso cuyos resultados se reportan en el capítulo tres.

Finalmente, la otra variable a incluir en la investigación es el compromiso<sup>4</sup> del empleado, entendido éste como el apego psicológico de un individuo hacia la organización donde trabaja, que incluye el involucramiento, la lealtad y la creencia en los valores de dicha organización (O’ Reilly, 1989). Este tema ha cobrado especial importancia en esta época de recortes masivos y de contratación tipo *outsourcing*, donde los empleados, sobre todo de empresas maquiladoras en México, en realidad trabajan para una empresa diferente de aquella en la que están físicamente ubicados. Aunque la Mipyme del calzado prácticamente no usa el *outsourcing*, la mayoría de las empresas que se consideraron para este estudio contratan a sus trabajadores por el método llamado “destajo”, que consiste en pagar sobre producto terminado. En muy pocos casos los empleados cuentan con prestaciones de ley, lo cual incide en una alta rotación. Bajo estas circunstancias, ¿existe el compromiso en el trabajador del sector industrial estudiado?, ¿de qué tipo es?, ¿cómo influye la percepción de las tácticas políticas en su compromiso?

Es por ello que resulta indispensable conocer lo que sucede con los empleados en su interacción cotidiana. Si la rotación es alta, ¿cómo se conserva el conocimiento?; si son pocos los trabajadores y fundamentalmente estamos hablando de talleres, ¿cómo resuelven conflictos entre ellos?; retener a los empleados más calificados se convierte ahora en un asunto de supervivencia para la empresa, ¿cómo les afecta la percepción de las tácticas políticas, si es que les afecta en absoluto?; en un medio ambiente tan cambiante, donde lo más importante para el empleado se ha vuelto quién le paga más por hora, ¿cómo se genera el compromiso hacia su empresa, si es que se llega a generar algún tipo de compromiso?

Otro elemento que se encuentra en este trabajo es el papel de los diferentes actores en la problemática de la industria del calzado en el estado de Jalisco, de esta manera, se hace un

---

<sup>4</sup> El compromiso en estudios tradicionales (Meyer y Allen, 1984; Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991; 1996; Hartmann y Bambacas, 2000) se enfoca en sentimiento del empleado hacia la empresa, sin tomar en cuenta la forma de contratación.

recuento de la actividad y las asignaturas pendientes de: los dueños de las empresas del calzado; los empleados de este sector; los proveedores, fundamentalmente la industria del cuero; los gobiernos federal, estatal y municipal; así como de las universidades y las cámaras industriales relacionadas.

### **Delimitaciones del objeto de estudio.**

Para el presente trabajo, como ya se estableció, el énfasis está en la micro, pequeña y mediana empresa del sector calzado del Estado de Jalisco. Aunque a veces existen confusiones sobre lo que significa ser una Pyme o una Mipyme, nosotros nos alinearemos a los criterios definidos por la Secretaría de Economía, en lo referente a la industria, ya que investigaremos una área manufacturera: una microempresa es aquella que emplea de 1 a 30 personas; es pequeña la que cuenta entre 31 y 100 empleados; mediana la de 101 a 500 empleados; por lo tanto no se estudia a la gran empresa del calzado, con más de 501 empleados (Secretaría de Economía, 2003).

Sólo se cubre el área de la zona metropolitana de Guadalajara, ya que, aunque se contó con el apoyo de 41 estudiantes de la materia de Investigación de Mercados de la Universidad de Guadalajara para el levantamiento de la encuesta, no se tuvieron los recursos necesarios para desplazarnos hasta municipios alejados de Jalisco. Sin embargo, esta limitante no afecta tanto el resultado ya que los principales talleres y fabricantes formales se han establecido en la zona estudiada.

El estudio planteado en este trabajo es de tipo transeccional lo que quiere decir que sólo se realizó un levantamiento de datos. De haber contado con mayores recursos se habría planteado un estudio longitudinal para elaborar diversos levantamientos a lo largo del tiempo con los mismos encuestados para ver si su percepción cambiaba o permanecía igual, por ejemplo, con los cambios de gobierno federal, estatal o municipal.

Una parte importante que no se incluye en este trabajo es la situación actual de los estados de México y de Guanajuato, especialmente la ciudad de León, donde se concentra la mayor producción de calzado del país, sobre todo para caballero. Nuevamente, los recursos no fueron suficientes para alcanzar dicho estado y que, sin embargo, debería ser una zona a estudiar para complementar los resultados de este estudio. Aunque la propuesta metodológica sólo se diseñó pensando en el sector calzado de Jalisco puede llegar a ser de utilidad para otros sectores y estados de México, debido a la similitud tanto en las formas de producción interna como en sus problemas y amenazas del exterior.

Desde el análisis de los motivos individuales hasta los múltiples niveles de las estructuras sociales, es casi imposible abarcar todas las perspectivas que admite nuestro objeto de análisis, de ahí que se parte, en el capítulo uno, de un marco teórico general sobre el compromiso y el poder para insertar dichos conceptos, en el segundo capítulo, en la reflexión acerca de cómo resuelve problemas el ser humano y por lo tanto cómo se genera el aprendizaje tanto en el individuo como en la organización y, de esta manera cómo sirve de base para el desarrollo de competencias esenciales de la empresa.

En el capítulo tres se dibuja una semblanza de los antecedentes y la situación actual de la industria del calzado en México y en Jalisco. En este capítulo, el lector encontrará la evolución tecnológica del sector y cómo se ha llegado a una situación donde falta competitividad ante países europeos, asiáticos y latinoamericanos; se ofrecen numerosos datos que dan cuenta del declive de la industria en la exportación y el mercado interno. También se presenta la cantidad y los tipos de calzado que se producen en Jalisco y en México; los porcentajes que se destinan a la exportación, la variación en los niveles de empleo, los niveles salariales de los últimos años, los programas gubernamentales de apoyo de los tres niveles de gobierno, entre muchos otros análisis.

En el capítulo cuatro se delinear los pasos que se siguieron para elaborar la investigación empírica, tanto de la encuesta como del estudio de caso. En el siguiente capítulo, el quinto, se plantea la propuesta metodológica para la gestión del conocimiento en la Mipyme. En el capítulo seis se exponen los principales resultados obtenidos tanto en la investigación como en el estudio de caso, así como el análisis de cada una de las variables propuestas en las hipótesis planteadas.

La tesis cierra con un apartado de conclusiones y recomendaciones generales para mejorar la competitividad del sector industrial estudiado. También se presentan sugerencias sobre líneas de investigación futuras que pueden utilizar este trabajo como punto de partida.

# **1. LAS TÁCTICAS POLÍTICAS Y EL COMPROMISO HACIA LA EMPRESA.**

El principal objetivo del presente capítulo es presentar, de manera sintetizada, los antecedentes teóricos sobre dos de los constructos principales: las tácticas políticas y el compromiso hacia la organización.

## **1.1 Antecedentes sobre el estudio de la política en la empresa.**

Para el estudio de las tácticas políticas, partimos de la siguiente premisa: los miembros de una organización comparten estructuras intersubjetivas de significado<sup>1</sup> que se producen, reproducen y se transforman a través de las actividades de sus integrantes; dichos procesos y estructuras de significado están fundamentalmente mediatizadas por el poder (Mumby, 2001).

El estudio sobre la política y el poder se remontan a Aristóteles y a un sinnúmero de autores que se han acumulado a lo largo de más de dos mil años. El objeto de estudio es tan complejo que ha sido abarcado por numerosas disciplinas como la sociología, la psicología social, la antropología y el psicoanálisis<sup>2</sup>, sin olvidar por supuesto, a la ciencia política, entre otras. Tratar de abarcar todos los autores desde cualquier perspectiva es un trabajo enciclopédico que abandonamos desde el principio. Dejaremos deliberadamente fuera muchos autores y perspectivas importantes pero no pertinentes para el estudio de la política y el poder en la empresa.

Haciendo un corte arbitrario para dejar fuera a los autores de la Grecia clásica, no podemos hablar del poder en las organizaciones sin referirnos a la obra de Marx y de Weber. Ambos autores se preocuparon por tratar de explicar, aunque de maneras muy diferentes, cómo se ejerce el poder bajo ciertas condiciones de la división del trabajo. Mientras que Marx (1962) hace un análisis de las formas capitalistas de producción para criticar los modelos económicos burgueses y exponer así las contradicciones inherentes al capitalismo, Weber (1984) por su lado hace un análisis del sistema de racionalidad presente en las sociedades industriales occidentales, diferenciando la autoridad (dominación) racional burocrática, de la tradicional y la carismática.

Weber hace una distinción entre organización y empresa; nos dice que la dominación es inherente a la organización, y el poder es una forma presente en la empresa. La dominación es una relación, por lo cual, si no se ejercita no existe.

---

<sup>1</sup> Por estructura intersubjetiva de significado queremos decir: modelos mentales compartidos por los miembros de un grupo que le sirven para interpretar los estímulos de su entorno y elaborar mensajes.

<sup>2</sup> *El psicoanálisis y, concretamente Freud, ha supuesto una gran contribución a las ciencias sociales: por ejemplo al resaltar la importancia de lo inconsciente –inconsciente individual o colectivo- en la explicación de la estructura social y de procesos* (UNESCO, 1987: 1827).

*Entendemos aquí por “dominación” un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (“mandato”) del “dominador” o de los “dominadores” influye sobre los actos de otros (del “dominado” o de los “dominados”), de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (“obediencia”). (Weber, 1984: 699)<sup>3</sup>*

La dominación se presenta en la organización; entendida desde el punto de vista weberiano tendríamos como ejemplos de organización a las iglesias, la familia, el ejército, los sindicatos, los partidos políticos, etc. El dominio es una cualidad de la organización que está en condiciones de imponer premisas de comportamiento sobre otra organización, y se puede ejercer tanto en las empresas como en las organizaciones, de manera legítima (mediante autoridad) o ilegítima (por monopolio, afecto o simple hábito).

En este trabajo de investigación dejaremos fuera el análisis de la dominación<sup>4</sup> en el sentido weberiano, ya que requiere de un tratamiento metodológico diferente, para enfocarnos en las conductas más visibles del ejercicio del poder: las tácticas políticas, concepto en el que habremos de profundizar más adelante. Del mismo modo, en el resto de la tesis se usarán los términos organización y empresa de manera indistinta.

¿Cuál fue el legado de Marx y Weber en los estudios sobre el poder en las empresas? Mientras que los seguidores de Marx evolucionaron en diferentes grupos, como la Escuela de Francfort, los neomarxistas, los estructuralistas, etc., la aportación de Weber ha sido encasillada como la del “teórico de la burocracia”, en lugar del teórico social en un sentido amplio que en realidad es. Muchos de los trabajos que se editaron en los años 60 y 70 del siglo pasado sobre el poder, fueron hechos usando esta visión reduccionista –con la cual estamos en desacuerdo– del trabajo realizado por Weber. El poder, en ese sentido, era conceptualizado dentro de un sistema racional burocrático que contempla la toma de decisiones y el ejercicio del poder aparejado a este proceso como una respuesta óptima, lógica y adecuada de la empresa ante el medio ambiente (Mumby, 2001).

Hagamos ahora un breve recuento de la evolución de la ciencia política, por considerar que esta disciplina arroja luz sobre el estudio del fenómeno aplicado a las organizaciones. Es apenas durante el siglo XX cuando se hacen los primeros esfuerzos para comprender el fenómeno del poder independientemente de las posturas políticas de los autores. Uno de los

---

<sup>3</sup> Las comillas y paréntesis de esta cita están en el texto original.

<sup>4</sup> El concepto de dominación que se usa en la literatura sociológica y política es derivado del alemán *herrschaft* y se traduce como autoridad en contraposición al poder. Así no se habla de tipos de dominación, sino de autoridad al referirse a la clásica tipología weberiana en función de lo racional, lo tradicional y lo carismático, como base de la legitimidad. En consecuencia, el término dominación parece tener sentido equívoco según excluya o incluya elementos de poder junto a los de autoridad (UNESCO, 1987: 745). En este sentido, estudiar la dominación o autoridad en el sector industrial mencionado, hubiera implicado un análisis etnometodológico en cada una de las 134 empresas analizadas, situación que, por cuestiones de recursos, no nos fue posible realizar.



grandes pensadores de nuestros tiempos, Michael Foucault<sup>5</sup> resume esta etapa inicial de manera brillante:

*No se ve de qué lado – a derecha o a izquierda- habría podido ser planteado este problema del poder. A la derecha, no se planteaba más que en términos de constitución, de soberanía, etc., por lo tanto en términos jurídicos. Del lado marxista, en términos de aparato de Estado. La manera como el poder se ejercía concretamente y en detalle, con toda su especificidad, sus técnicas y sus tácticas, no se planteaba; uno se contentaba con denunciarlo en el “otro”, en el adversario, de un modo a la vez polémico y global: el poder en el socialismo soviético era llamado por sus adversarios totalitarismo; y en el capitalismo occidental era denunciado por los marxistas como dominación de clase, pero la mecánica del poder jamás era analizada. Sólo se ha podido comenzar a realizar este trabajo después del 68, es decir, a partir de luchas cotidianas y realizadas por la base, con aquellos que tenían que enfrentarse a los eslabones más finos de la red del poder. (Foucault, 1992: 190-191)*

Algunos autores, en el extremo de la derecha de la que habla Foucault, ubican el estudio de la política como esencialmente institucional, en otras palabras, se enfocan en el Estado y sus diferentes estructuras de gobierno. Desde este punto de vista, la ciencia política sería la ciencia del Estado (Young, 1986:12); la política, entonces, sólo trataría del gobierno y por lo tanto la ciencia política

*es el estudio del modo en que los hombres manejan los puntos de controversia que no pueden arreglarse simplemente recurriendo al argumento racional o a la evidencia irrefutable.(...) El punto central tanto del estudio como de las actividades que se estudian es el gobierno, es decir, la tarea infinita de elaborar las reglas y políticas cambiantes para cualquier sociedad humana de manera que ésta sobreviva ( Leftwich, 1984: 68-69).*

De acuerdo a Nicholson (en Leftwich, 1987), el ámbito de la política se refiere exclusivamente al uso legítimo de la fuerza por parte del Estado para hacer cumplir la ley y de esta manera resolver los conflictos de la comunidad. Para este y otros autores de visión tradicional, no hay política en grupos dentro de la sociedad tales como: la familia, las empresas, los sindicatos, etc. Por ejemplo, cuando un sindicato elige a sus representantes o cuando éstos negocian un incremento de sueldo, no hacen política, sino sólo cuando el sindicato se une a un partido político y cabildea ante el gobierno sobre la legislación laboral, entonces sí hacen política. Postura que no compartimos porque consideramos que la política es inherente a la interacción humana.

Un enfoque alternativo, al cual nos suscribimos, surgió desde mediados del siglo XX y ha cobrado gran influencia en los estudios sobre la política, el cual nos dice que ésta se debe ocupar de la naturaleza, la localización y la utilización del poder.

---

<sup>5</sup> Al final, decía Foucault (1992), sus trabajos sobre la locura y las clínicas mentales no eran otra cosa que estudios sobre el poder, sobre los mecanismos en que un grupo social determina lo que es “cordura” y lo que es “locura” de acuerdo a ciertos intereses arbitrarios.

*En este enfoque el centro de interés se desplaza de las instituciones mismas a la acumulación y el ejercicio del poder dondequiera que éste se encuentre. (...) el foco de interés (...) se centra en la lucha por ganar o retener el poder, por ejercitar poder o influencia sobre otros, o por resistir tal ejercicio (Young, 1986: 14).*

El campo de la ciencia política se redefine en términos de las relaciones y las interacciones entre los individuos. Se pasa de la institución social, específicamente aquella especializada en el gobierno de un territorio, al individuo como unidad primaria del análisis político. La política se puede entender como un aspecto de la conducta humana y por lo tanto se consideran como políticos algunos de los fines de los seres humanos, así como los medios que emplean para lograrlos, por ejemplo las maniobras que ejercen los empleados en una empresa y que hemos llamado: tácticas políticas.

Entonces, ¿qué fines y cuáles medios son políticos y cuáles no? Eso depende del autor que se consulte. Aquí también encontramos dos puntos de vista, uno más amplio que otro. Una posición se centra en las funciones de la política y la considera como un proceso, por lo tanto, los fenómenos políticos se pueden encontrar en todos los sistemas sociales; se puede considerar política una variedad de actividades aunque no sean la preocupación principal del actor. Por otro lado, la visión estrecha, se enfoca en las estructuras políticas y se consideran en forma limitada los aspectos de los sistemas sociales, ya que se especializan en aquellos sistemas que se dedican a la política de tiempo completo y que se auto designan explícitamente como pertenecientes al subsistema político o gubernamental de la sociedad, enfoque que retoma el paradigma tradicional de análisis, pero que define en gran medida la mayoría de los estudios de ciencia política.

Para el estudio de las tácticas políticas en el sector calzado de Jalisco nos quedaremos con una visión amplia sobre el fenómeno político ya que la perspectiva de proceso es mucho más rica que la visión tradicional.

Mientras que el poder ha sido claramente un constructo central en la sociología y la ciencia política desde el siglo XIX, como vimos, el surgimiento de dicho concepto como objeto de estudio en la literatura administrativa es más reciente. Esto puede deberse a que el campo de la administración, cuyos autores fundadores, principalmente anglosajones adscritos a una corriente conservadora, adoptaron una lectura estrecha de Weber –que comentamos arriba- y asumieron que las empresas eran lugares donde la toma de decisiones era exclusivamente racional. Autores como Fayol y Taylor, querían explicar la conducta de los individuos en la empresa mediante modelos económicos y matemáticos, por lo que el poder era visto como un constructo irrelevante.

El paradigma de la administración “científica” o escuela clásica no fue cuestionado sino hasta los años 60 por el trabajo pionero del Carnegie Group y su desarrollo de un “hombre administrativo” que toma en cuenta las limitaciones cognitivas y contextuales del individuo en la toma de decisiones; autores como March y Simon propusieron en esta línea que el proceso de toma de decisiones es un proceso político que resulta del conflicto de intereses característico de las empresas cuyas áreas compiten por recursos limitados (Mumby, 2001).

Sin embargo el Carnegie Group se enfocó demasiado en los factores psicológicos de la toma de decisiones y dejó fuera los mecanismos estructurales de la empresa y la formación de coaliciones. Es hasta el trabajo de Thompson, quien se basó en la entonces emergente teoría de sistemas, quien incluye el concepto de incertidumbre. La incertidumbre es un elemento en que se ven envueltos siempre los miembros de la organización como un sistema abierto. En esta visión el poder es un elemento crítico en la resolución de problemas y la absorción de la incertidumbre (Ibid.).

Para efectos de esta tesis, se entiende a la política como la acumulación y el ejercicio del poder para conciliar intereses diferentes; es por ello que sostenemos que, en una empresa, sin importar su tamaño, se hace política todos los días.

Astley y Sachdeva (1984) definen al poder como la capacidad de que actores sociales, como los miembros de una organización, consigan objetivos o resultados deseados. El poder también se ha caracterizado como una construcción social que es perceptual por naturaleza<sup>6</sup> (Fiol, O'Connor y Aguinis, 2001). En esta misma línea, Madison et al. (1980) definen a la política en la empresa como el proceso o la administración de la influencia, mientras que el poder lo caracterizan como una reserva de influencia potencial. El poder no es lo mismo que la autoridad formal, ya que ésta es producto de una designación unilateral del dueño de la empresa; existen jefes sin poder y empleados sin autoridad pero con poder en la empresa.

¿Cómo se genera el poder de las personas en una empresa? Existen cuatro teorías, que son de las más difundidas en la literatura administrativa: la teoría de la dependencia de Emerson, el modelo de poder estratégico de contingencia de Salancik y Pfeffer, el trabajo de Mintzberg sobre la génesis del poder en las empresas y finalmente, las bases del poder social de French y Raven (French y Bell, 1996), mismas que revisaremos brevemente.

La teoría de la dependencia del poder sostiene que el poder es inherente a cualquier relación social en la que una persona depende de la otra. Richard Emerson afirma que cuando una persona tiene algo que deseamos y que además no podemos conseguirlo de ninguna otra manera, entonces esa persona tiene poder sobre nosotros. Estos postulados se insertan en la teoría del intercambio social donde prevalece la idea que entre los actores sociales suceden intercambios de bienes y servicios sociales. Alguien puede permanecer en una empresa no sólo por el intercambio de su trabajo por dinero, sino también por el reconocimiento que conlleva el puesto.

El modelo de poder estratégico de contingencia, nos dice que el poder se acumula en sub unidades organizacionales, tales como individuos o departamentos, que resultan indispensables para resolver problemas. Entre más experiencia acumulen dichas sub unidades, más poder acumulan. Por su parte Henry Mintzberg (1984) ha desarrollado su propia teoría sobre el poder organizacional; para este autor hay cinco bases posibles de poder: el control de un recurso, el control de un habilidad técnica, el control de un conjunto de conocimientos, las prerrogativas legales y el acceso a quienes tienen el poder basados en

---

<sup>6</sup> Esto no quiere decir que el poder sólo se perciba, de hecho, si no se ejerce no se puede estudiar, a lo que nos referimos es que la interpretación de su ejercicio depende del punto de vista del observador.

algunas de las cuatro primeras bases. Además de la base del poder, la persona influyente debe tener la voluntad de utilizarlo y la habilidad para hacerlo.

Por su parte, para French y Raven las cinco bases u orígenes del poder son las siguientes: 1) poder de recompensa, proporcionar algo que el otro valora; 2) poder coercitivo, proporcionar algo que el otro valora en forma negativa; 3) poder legítimo, la creencia de que aquel que tiene el poder tiene el derecho legítimo de ejercerlo; 4) poder de referencia, quien recibe el poder tiene relación o identificación con quien tiene el poder; y 5) poder experto, quien tiene el poder tiene el conocimiento o la experiencia que necesita el otro (French y Bell, 1996: 310).

Si analizamos cualquiera de las teorías sobre las fuentes del poder, no sólo las aquí expuestas, nos daremos en cuenta de que tienen en común la siguiente premisa: el poder se deriva de la posesión o mediación de recursos, entre ellos, el más importante es la información y el conocimiento, tanto para conseguir otros recursos como para resolver problemas.

El poder organizacional es una función de la estructura y es inherente a la posición del individuo en dicha estructura; el poder provee acceso a la gente, la información y los recursos financieros, entre otras cosas. Por eso, aquellos que tienen el poder permanecen con poder, reforzando la estructura existente de la organización (Astley y Sachdeva, 1984). De ahí que algunos individuos dentro de la empresa perciban que vale la pena el esfuerzo por realizar tácticas políticas para conservar o para adquirir poder.

El poder en la organización tiene una fuente muy importante en los problemas, principalmente en aquellos que las organizaciones consideran críticos; de hecho la mayor parte del poder se deriva potencialmente de aquellos problemas para los cuales la empresa no está preparada. Si se presenta un problema para el cual la empresa ya tiene soluciones predeterminadas, entonces no constituyen una fuente de poder diferencial (Salaman y Thompson, 1984).

Un individuo o una subunidad de la organización, incrementará su poder en la medida que sea capaz de hacerle frente a un problema con alta incertidumbre. El conocimiento para resolver problemas se traduce en poder. Pero esto ocurre bajo determinadas circunstancias, el individuo o la subunidad deben contar con cierto tipo de monopolio sobre la información requerida para resolver problemas y no ser fácilmente sustituibles. De esta manera el poder se distribuye de manera desigual entre los miembros de la empresa; el control de la organización recaerá en la subunidad encargada de enfrentar las áreas más problemáticas.

Además de las condiciones internas para generar poder en la organización (que se haga frente de manera eficaz ante la incertidumbre y los problemas; que no sea reemplazable y que sea central en su peso en todas las áreas de la organización), se deben tomar en cuenta los factores externos de la empresa ya que éstos pueden cambiar lo que para la empresa son incertidumbres (Leftwich, 1987). Aunado a los factores externos, la constante innovación en la resolución de problemas puede hacer obsoleto el conocimiento de las subunidades rápidamente, esto explica la naturaleza de constante cambio en el flujo de poder.

Otro concepto que debemos tener presente es que el ejercicio del poder no necesariamente corresponde a conductas observables, ya que puede ser implícito o manifiesto (Schively, 1999). El poder manifiesto corresponde, en una empresa, al seguimiento de órdenes explícitamente expresadas por una persona a otra (A le dice a B lo que quiere y B lo hace); el problema consiste en el análisis del poder implícito, ya que una persona puede hacer la voluntad de otra sin que medie ningún tipo de mensaje observable entre ellos (B hace algo porque cree que A así lo quiere, o porque quiere quedar bien, etc.). En este análisis nos enfocaremos en las conductas observables –las tácticas políticas- que intentan acumular poder ya que, para notar la presencia del poder implícito deberíamos entender la relación, en términos históricos, entre los sujetos observados.

De este modo queda claro que el ejercicio del poder no es exclusivo de la autoridad formal en un grupo social, como una empresa, basta con que un individuo sea percibido por sus compañeros, por ejemplo, como un intermediario entre ellos y los dueños, para que aumente considerablemente su poder aunque no tenga una posición de autoridad jerárquica.

Una postura básica de este documento es que las empresas son entidades políticas. Por ejemplo, la tendencia hacia empresas más planas resulta en menores posibilidades de crecimiento vertical para los empleados; de la misma manera los recortes, fusiones y adquisiciones han aumentado el riesgo de perder las posiciones actuales; por último, la estructura jerárquica tradicional se ha debilitado por lo que las conductas y las maniobras políticas se presentan de manera más frecuente. En una típica estructura matricial, la coordinación y el balance entre las diferentes áreas de la empresa se logran todos los días a través de medios políticos y negociación, de ahí la importancia de comprender las tácticas políticas que usan los empleados.

## **1.2 La evolución del estudio de las tácticas políticas.**

Para empezar queremos justificar el nombre del concepto: *tácticas políticas*. Una traducción literal del concepto que se usa en la literatura especializada en inglés que es: *organizational politics*, quedaría como *política organizacional*, pero este término puede confundirse en español con las políticas, reglas o normas establecidas por la organización (que en inglés serían las *organizational policies* o en singular: *policy*) (UNESCO: 1987: 1709). Por lo que decidimos referirnos al fenómeno como táctica (y no estrategia para relacionarlo con las actividades cotidianas y muchas veces no planeadas de los individuos) política (en su sentido más amplio que vimos en líneas previas).

En 1964, Michel Crozier fue el primero en identificar las tácticas políticas en los estudios sobre la organización en su estudio clásico sobre empleados de gobierno francés que aparentaron conformidad para hacerle el juego a la administración y así evitar que se inmiscuyeran en su independencia; además un grupo de ingenieros mantenían el control al ser los únicos que podían reparar la maquinaria. (Salaman y Thompson, 1984).

Reconocemos que la esfera política abarca más que el ejercicio del poder y aquí se presenta una visión de la empresa como un sistema político, entendiendo éste como: “una red de

miembros interdependientes usando poder, influencia y maniobras políticas para conseguir sus metas” (Sussman et al., 2002: 313).<sup>7</sup>

Debemos delimitar las actividades políticas en una empresa para después hablar de las tácticas políticas que analizaremos en el estudio empírico en la Mipyme del calzado en Jalisco. En este sentido, dentro de una empresa, ¿qué tipo de actividades se pueden considerar como políticas? En nuestra definición<sup>8</sup>, construida a partir de la teoría expuesta, usamos el término tácticas políticas para referirnos a las conductas concientes y manifiestas que ejercen los individuos, influidos por cierta ideología y paradigmas, con la intencionalidad estratégica de obtener o mejorar posiciones de privilegio dentro del grupo para conciliar objetivos e intereses diferentes e incluso contradictorios.

Las tácticas políticas tienen dos características fundamentales: influyen en la toma de decisiones que se toman en conjunto y que además afectarán a todo el grupo; así como en el ejercicio mismo del poder ya que determinan actividades para ganarlo, retenerlo o resistirse al mismo (Schively, 1999). Cuando hablamos de toma de decisiones parece que es algo claro para cualquiera; todos tomamos decisiones, pero, ¿qué es una decisión?

Básicamente las decisiones son procesos conscientes y humanos, basados en valores o premisas, que terminan en la elección de una actividad por encima de otras alternativas (Salaman y Thompson, 1984: 213). Una decisión implica tomar un curso de acción para alcanzar cierta meta, pero tomando en cuenta la información disponible y apropiada. La fuente de las decisiones es la información, una vez que se aplica dicho conocimiento se convierte en aprendizaje. Esta es la razón por la cual revisaremos detenidamente estos conceptos en el siguiente capítulo, ya que las decisiones en la empresa son el nexo básico entre el conocimiento y la percepción del poder.

Las decisiones que tienen que ver con el establecimiento de normas grupales, se consideran políticas; sin embargo, no todas las decisiones se convierten en normas que apliquen para todo el grupo y por lo tanto no se consideran políticas. La política se presenta cuando la toma de decisiones afecta a todo el grupo por un tiempo determinado.

Alberto Zanzi y Regina O’Neill (2001) han caracterizado las tácticas políticas en permitidas y no permitidas<sup>9</sup> por la misma organización. Las tácticas no permitidas son aquellas que se desvían de las normas organizacionales e incluyen conductas que desean mantener en secreto ya que de conocerse podría perder su lugar en la empresa, por eso los individuos que las usan son muy discretos ya que son prácticas consideradas inaceptables, indeseables y negativas. Por ejemplo, si un individuo logra un ascenso mediante tácticas políticas no permitidas –como sobornos, intimidación, etc.- y esto se hace público, provocará ansiedad, falta de satisfacción, apatía e incluso renuncias entre sus compañeros.

---

<sup>7</sup> Traducción del autor

<sup>8</sup> La definición es de nuestra autoría basados en diferentes autores (Drory, 1993; Connor y Morrison, 2001; Kacmar y Carlson, 1997; Butcher y Clarke, 2003). Por tratarse de conductas manifiestas resulta complicado en nuestro enfoque el estudio de las motivaciones ideológicas de los individuos.

<sup>9</sup> O bien “sancionadas” y “no sancionadas”.

En contraste, las tácticas políticas permitidas son aquellas que la gente considera aceptables porque son parte de las normas organizacionales, son típicamente toleradas, esperadas e incluso promovidas, por lo cual los individuos que las ejecutan desean que sus compañeros se enteren. Por ejemplo, las habilidades políticas como la construcción de coaliciones, la negociación con sindicatos, la habilidad para servir como mediador entre diferentes áreas de la empresa o con públicos externos, etc.

Las tácticas políticas en la empresa son conductas que ocurren, de manera informal, dentro de una organización e incluyen actos intencionales de influencia diseñados para proteger la carrera del individuo cuando se presentan diferentes cursos de acción conflictivos en la empresa (Drory, 1993; Connor y Morrison, 2001). También se relaciona a las tácticas políticas con la influencia social dirigida a aquellos que pueden proveer recompensas que ayuden a promover o proteger los intereses personales del sujeto (Kacmar y Carlson, 1997).

*La política puede ser considerada como uno entre diversos sistemas de influencia en la organización (...) El sistema político puede describirse como el reflejo del poder que es técnicamente ilegítimo (...) en sus medios y algunas veces en sus fines también. (Las tácticas políticas) no son ni formalmente autorizadas o ampliamente aceptadas, ni oficialmente certificadas. Como resultado, la conducta política es típicamente divisoria y conflictiva, frecuentemente pone a individuos o grupos en contra de la autoridad formal, de la ideología aceptada y/o de la experiencia certificada. (Mintzberg, 1984: 134)<sup>10</sup>*

Esta es la visión negativa de las tácticas políticas que permea numerosos estudios ya que autores como Henry Mintzberg (1984), Patricia Wilson (1995, 1999) y June Poon (2002) entre otros, consideran que este tipo de conducta afecta el desempeño y la productividad de la empresa por lo cual se les considera una práctica que debe ser eliminada o reducida al mínimo.

*Empleados que perciben un alto nivel de política en su lugar de trabajo, reportan niveles más altos de estrés, bajos niveles de satisfacción laboral y altos niveles de intención de renunciar en comparación con aquellos empleados que perciben bajos niveles de política (Poon, 2003:138).*

De acuerdo a estos autores, las tácticas políticas son acciones negativas, tales como la búsqueda extrema de los propios intereses del individuo mediante el engaño, la retención deliberada de información, la sorpresa o las agendas ocultas (French y Bell, 1996: 312).

La postura de este trabajo es que este enfoque es una visión parcial del fenómeno ya que no podemos definirlo sólo por sus conductas disfuncionales; las conductas como los juegos territoriales es un fenómeno inherente a la interacción en las empresas (Simmons, 1998) y se presenta tanto en hombres como en mujeres, ya que se ha demostrado en investigaciones empíricas realizadas en los Estados Unidos que no hay relación entre el sexo del empleado y la participación en tácticas políticas (DuBrin, 1991). Este resultado será consistente con lo que encontramos en la investigación empírica.

---

<sup>10</sup> Traducción del autor

Pensamos que la descalificación de las tácticas políticas como algo a eliminar en la organización tiene un sesgo ideológico. Si algún trabajador promueve sus derechos, inmediatamente es calificado como “conflictivo” y se le prohíbe hacer “política” en la empresa. Esta tesis busca entender la naturaleza de las tácticas políticas para mejorar la comunicación y la participación de los miembros de una empresa ya que, aunque estamos concientes de que dichas tácticas están ligadas al poder y al conflicto, es posible hacer compatibles tanto los intereses legítimos de los dueños y directivos con las necesidades de los empleados.

Otro concepto que también se le asocia una carga negativa es el de *redes de inclusión* y su contraparte las *redes de exclusión* (Castañeda y Cuellar, 1998). Son conceptos de reciente aparición en la literatura especializada que se insertan en la tradición constructivista. Las redes de inclusión desarrollan funciones de estabilización en los sistemas sociales, por medio de las cuales los individuos se sienten seguros porque generan su propia “legalidad” (se construyen una ética sólo válida para el mismo grupo), estructuran las expectativas de sus miembros (todos saben a qué atenerse si quebrantan sus propios códigos), las canalizan y las expanden (si alguna persona quiere entrar a cierta red de inclusión debe conocer y apropiarse de los códigos del grupo). Mediante las redes de inclusión se pueden aceptar como válidas muchas tácticas políticas en una empresa determinada (Ibid.). Por su lado, las redes de exclusión son sistemas que le sirven a la sociedad para recluir a sus miembros no deseados (hospitales psiquiátricos, cárceles, etc.).

Los participantes de la red de inclusión se “inmunizan” sobre su propia actividad ilegal y la ven como algo “normal”, de ahí que se le considere un parásito de los sistemas sociales. Estas “mafias” prosperan tanto en las instituciones de gobierno como en las empresas privadas. Nuevamente nos encontramos ante una descalificación de la política en la empresa, pero que es aceptable en otros ámbitos, como en una entidad gubernamental. David Butcher y Martin Clarke (2002) elaboraron una comparación entre la percepción de la política en el gobierno y la política en la empresa (Cuadro 1.1).

**Cuadro 1.1 Comparación entre la percepción de la política en el gobierno y en la empresa**

<b>POLÍTICA EN EL GOBIERNO</b>	<b>POLÍTICA EN LA EMPRESA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibida como legítima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibida en general como ilegítima</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuertemente ligada con la democracia gubernamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación limitada de la democracia en la toma de decisiones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera y se alienta la discusión y el conflicto de intereses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conflicto de intereses no es fácilmente tolerado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El debate encubierto es considerado legítimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El debate encubierto es considerado ilegítimo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso positivo para promover la representación formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso negativo que frustra la eficiente administración jerárquica</li> </ul>

Fuente Butcher y Clarke, 2002:41



Sin embargo, la acción política en la empresa puede ser interpretada como una manera de lograr las mejores decisiones para resolver los problemas del grupo. Esta perspectiva, congruente con la postura teórica de este trabajo, enfatiza en los aspectos cooperativos de la toma de decisiones para lograr el bien común en la empresa, conciliando y negociando los diferentes intereses de los miembros de la misma.

La acción política en la empresa puede ser interpretada como la manera en que una persona o grupo domina (en términos weberianos) a otra persona o grupo. Para ubicar las tácticas políticas disfuncionales se ha acuñado el término “maquiavelismo”, que se usa incluso en el lenguaje común. El término maquiavelismo se refiere al conjunto de creencias cínicas sobre la naturaleza humana, la moralidad y la aceptación para utilizar maniobras manipuladoras para lograr los objetivos personales (Connor y Morrison, 2001). De hecho algunos investigadores sostienen que las tácticas políticas están negativamente relacionadas con factores como el compromiso organizacional (Randall et al., 1999).

Entonces, ¿las tácticas políticas en la empresa tienen algo de positivo? La postura de esta tesis es afirmativa, y existen autores que sustentan esta posición (French y Bell, 1996; Ferris et al., 1996; Kacmar y Carlson, 1997; Butcher y Clarke, 2003).

La acción política en la empresa también puede caracterizarse por una búsqueda equilibrada entre el interés personal y el interés de los demás; negociaciones sobre los recursos escasos donde ambas partes obtengan beneficios; afrontar los problemas y la toma de decisiones derivada de los mismos, en forma abierta y participativa para lograr la acción y participación de los miembros del grupo, etc. Sostenemos que la política es inherente a la conducta humana y por lo tanto, al funcionamiento de las empresas. Insistiremos en este punto al hablar de la relación entre el capital intelectual, las capacidades y el compromiso en el capítulo dos.

La percepción de las tácticas políticas, que hemos definido líneas arriba, ocurre en cualquier organización, ya que ésta, como dijimos, puede ser entendida como un ente político. La percepción de las tácticas políticas no depende del tipo de estructura o sistema organizacional, ya que se presenta tanto en un sistema racional burocrático, como en un esquema centralizado autoritario. La percepción de las tácticas políticas se dará en diferente medida y afectará de manera diferente de acuerdo a la organización, pero sin duda se presentará.

Los juegos de poder son una realidad cotidiana de las empresas de todos los tamaños y no debemos ignorarlos, debemos entenderlos y tratar de minimizar sus efectos negativos y aprovechar los positivos, ya que tratar de eliminarlos es como querer sacar los sentimientos de una organización; mientras estemos trabajando entre seres humanos, independientemente de la cultura a la que pertenezcan, esto no será posible, ya que tarde o temprano aparecerá el “impulso territorial”.

*Existe una fuerza oculta en todos nosotros que limita nuestros deseos de dar una completa colaboración de 100%. Tenemos un deseo innato de guardarnos algo para nosotros o para nuestro grupo (...) He elegido designar a la fuerza que*

*conduce a las conductas de no colaboración como impulso territorial (Simmons, 1998: 5)*

Hay otro supuesto que debemos tener en cuenta: los errores no se cometen de manera deliberada, ya que se considera como un comportamiento ilegítimo, no profesional; sería una violación al contrato (tanto el real como el psicológico) establecido por el empleado con la empresa. Debemos suponer entonces que ni los dueños, ni los empleados, establecerán una posición de mutua desconfianza desde el principio para poder lograr las metas de la empresa. Esto es lo que debería suceder, aunque en realidad se presentan, lo que Argyris (2001) llama las *rutinas defensivas*.

*Una rutina defensiva es cualquier acción o política cuyo propósito sea evitar que los ejecutores experimenten una incomodidad o una amenaza y lo hace en formas que dificultan identificar y reducir las causas de la incomodidad o la amenaza. Las rutinas defensivas protegen en exceso y van en contra del aprendizaje; se activan en condiciones en las cuales es probable que sean más contraproducentes (2001: 83).*

De esta manera una rutina defensiva se crea porque los individuos creen que son necesarias para la supervivencia de ellos mismos y de la organización. Por ejemplo, se utilizan para cubrir los errores, tanto propios, como los de los compañeros cercanos. No se espera que los errores se pasen por alto y por lo tanto eso no se discute, e incluso el hecho de que no se discuta es indiscutible. Si los errores, el encubrimiento de los mismos y el hecho de que ello no sea discutible, sale a la superficie, esta conducta será censurada por los compañeros de trabajo y calificada como un “falta de lealtad”. Esta es una estrategia para cubrir las tácticas políticas no permitidas o ilegítimas.

¿Por qué esta conducta se hace tan poderosa en las organizaciones? Porque también los individuos van formando al paso del tiempo sus propias *teorías de la acción*, esto quiere decir que han desarrollado y aprenden mapas cognoscitivos sobre la manera “correcta” de responder ante diversos estímulos o problemas.

Argyris (2001) sostiene que los seres humanos tienen dos tipos de teorías de la acción, uno de ellos es el modelo que adoptan, se expresa en forma de valores y creencias; sobre este modelo existen numerosas variaciones ya que depende de las diferentes culturas. El otro modelo es la teoría que emplean realmente, misma que sólo puede ser estudiada si analizamos los comportamientos de los sujetos; de acuerdo al mismo autor sobre las teorías empleadas sí podemos encontrar patrones comunes en el comportamiento de los individuos, independientemente de las culturas. A este último tipo de teoría de la acción le llama *modelo I*.

En otras palabras, no importa lo que digas que crees, sino lo que realmente haces en la empresa. Por ejemplo, los empleados pueden estar de acuerdo en que lo más importante es el trabajo en equipo, ya que saben que ese es un valor promovido por la gerencia y que es parte de la misión, visión, filosofía y valores de la compañía, pero en el plano de los hechos, los individuos velan únicamente por sus propios intereses, a este comportamiento es a lo que se refiere el modelo I.

Parte de la fuerza del modelo I es que no se admite su existencia. En un seminario para directivos el autor de estas líneas afirmó que en todas las empresas existen, en mayor o en menor medida, juegos territoriales o luchas internas por el poder. Una joven, hija del dueño de una empresa de inmediato tomó la palabra y me dijo que en su empresa no existían las tácticas políticas. Le contesté: “¿a quién de tus empleados le tienes más confianza?”; ella me dijo un par de nombres. “Bien”, le dije, “esos empleados llegaron a esa posición por una lucha interna de poder y con seguridad son envidiados por sus compañeros, lo que resultará tarde o temprano, en juegos territoriales”.

El modelo I se fundamenta en un razonamiento defensivo, la empresaria del ejemplo anterior no quería admitir las luchas internas de poder porque lo consideraba una desviación de las metas organizacionales; y lo que es peor, este mismo razonamiento defensivo impide cuestionar el razonamiento defensivo. Es un ciclo retroalimentado que refuerza el autoengaño y mantiene el estatus quo. Los sujetos aprenden las teorías empleadas (el modelo I), desde muy temprano en sus vidas, ya que son la manera en que aprenden a “sobrevivir en el mundo”.

La lucha por el salario y la supervivencia en la Mipyme mexicana hace que los participantes de una organización traten de conocer lo más rápidamente posible las “reglas del juego” (el modelo I), ya que el conocimiento de estas reglas no escritas les pueden brindar mayores probabilidades de subsistencia en su lugar de trabajo. El trabajador está atento a las señales verbales y no verbales que le presenta la autoridad formal, pero sobre todo la autoridad informal, para formarse su propio criterio para resolver problemas y tomar decisiones.

De hecho, Butcher y Clarke (2003) sostienen que se debe promover el estudio de la conducta política ya que lo consideran el “eslabón perdido” en los estudios organizacionales; no se debe ver a la política como una conducta disfuncional o aberrante, que muy pocos admiten ejercer, sino incluso como una habilidad necesaria en los administradores, tal como los ejemplos que vimos al hablar de las tácticas políticas permitidas.

Ahora bien, si las tácticas políticas se ocultan o no se acepta el hecho de que se ejecutan, como vimos al analizar la teoría del modelo I de Argyris (2001), ¿cómo podemos estudiarlas en una empresa? La solución a este problema se resuelve si, como en la investigación empírica sobre el sector calzado del estado de Jalisco que aquí se presenta, se le pregunta al individuo sobre las tácticas políticas que ejercen *los demás*. De esta manera sí se obtiene la información porque la gente se muestra deseosa de hablar sobre lo que percibe en la conducta de sus compañeros.

Otra dificultad que encierra el estudio de la percepción política es que una misma conducta puede ser considerada como política por un observador y como no política por otro observador, dependiendo de la experiencia previa y del marco de referencia de cada uno. Sin embargo, ya que las preguntas del instrumento de recolección de datos fueron diseñadas pensando en tácticas políticas relacionadas con conductas manifiestas y concretas que los encuestados podían identificar en sus compañeros o jefes, es posible llegar a conclusiones válidas.

Los autores, principalmente norteamericanos y europeos, que se han dedicado al estudio de la política en las empresas han desarrollado diversos modelos de percepción de las tácticas políticas, donde se han incluido variables como: factores personales y organizaciones en su relación con la influencia individual y resultados organizaciones como el retiro, la ansiedad en el trabajo, el compromiso hacia la empresa y la satisfacción con el trabajo (Randall et al., 1999); el desempeño en el contexto y la personalidad (Witt et al., 2002); en relación con la manera en que los empleados tratan de impresionar a sus jefes (Zivnuska, et al. 2004); e incluso en función de la experiencia, el tamaño de la empresa y la independencia percibida (Conner, 2006), entre muchos otros estudios que podemos mencionar.

De acuerdo a Kacmar y Ferris (1991) la percepción de las tácticas políticas consiste en la percepción del individuo de las actividades políticas de los demás, no de él mismo; delimitación que facilita, como vimos, la disposición a responder con mayor certeza. ¿Qué actividades políticas se miden con este modelo? Kacmar y Carlson (1997) proponen tres factores en los que se puede dividir la percepción de las tácticas políticas: conducta política general (*general political behavior*); conducta política de permanencia (*go along to get ahead*); y además, pagos y promociones (*pay and promotion policies*<sup>11</sup>). Debido a que suscribimos la postura de estos autores, éstas son las categorías que usaremos en la encuesta y las explicaremos con detalle en la sección denominada: “definición de variables” del capítulo dedicado al método de investigación. Además, dicho modelo también predice el nivel de control o comprensión del individuo sobre los procesos organizacionales. El modelo que derivó en una escala denominada *Perception of politic scale* (POPS), ha sido aplicado en diferentes ocasiones, pero siempre en Estados Unidos o Canadá (Kacmar, Bozeman, Carlson y Anthony, 1999). Se aplicó una versión actualizada del POPS (Kacmar y Carlson, 1997; Fields, 2002) en este trabajo de investigación.

Hasta donde tenemos noticia, la presente es la primera traducción y adaptación de POPS al español. A pesar de que el instrumento fue diseñado para una cultura diferente, existen ejemplos de diversas investigaciones que han sido diseñadas para Estados Unidos y han sido aplicadas con éxito en México (ITESM, 1995; Iglesias, 1998; Madrigal, 1999; Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002; Arias Galicia, 2005).

El interés en el tema sigue en aumento y cada vez es más común encontrar materias sobre poder y política en la empresa, en las escuelas de negocios norteamericanas. En España se ha desarrollado toda un área temática que se llama: gobierno de la empresa y que se ocupa de las estructuras y los procesos que dirigen los destinos de los negocios (Pelechano y Reyes, 2003). En México, todavía consideramos a las tácticas políticas en la empresa como una práctica disfuncional que debe ser erradicada, en lugar de considerarla un objeto de estudio y análisis.

---

<sup>11</sup> El uso de “policies” o “policy” no debe causar confusión ya que el establecimiento, pero sobre todo, el uso y aplicación de estas “políticas”, implica una lucha de intereses. Por ejemplo, ¿los empleados perciben justos los procedimientos por los cuales una persona obtiene un aumento o un ascenso y otras no?

### 1.3 Estudios sobre el compromiso hacia la empresa

Para entender si las tácticas políticas afectan el compromiso percibido por los trabajadores en la Mipyme del sector calzado del estado de Jalisco, debemos primero conocer el concepto y los orígenes de este constructo.

Los primeros trabajos sobre el compromiso organizacional se remontan a la década de los 60 en los Estados Unidos (Becker, 1960), pero no fue sino hasta la siguiente década cuando se empieza a difundir el concepto, ya que desde mediados de la década de los 70 y hasta finales de los 90, se contabilizaban más de 500 estudios publicados que utilizaron el compromiso organizacional como su variable central de análisis (Eby et al., 1999: 463); sólo entre 2001 y 2004 se publicaron 202 artículos sobre el tema en revistas especializadas (Fiorito et al., 2007) y todo este interés se justifica en el supuesto de que el compromiso organizacional afecta los resultados de la empresa.

La definición más comúnmente citada de compromiso organizacional en los numerosos trabajos que se han publicado, data de la década de los 70 y corresponde a los autores: Lyman Porter, Richard Steers, Richard Mowday y Paul Boulian (1974). El compromiso organizacional, de acuerdo a estos autores, se refiere a “la fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo respecto de una organización en particular” (Porter et al., 1974: 604). El compromiso se caracteriza al menos por tres factores: 1) una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, 2) la disposición para invertir un considerable esfuerzo en apoyo de la organización y 3) un definitivo deseo de permanecer como miembro de la organización (Ibid.).

En 1977, uno de los precursores de este concepto, Richard Steers, propone, a partir de un estudio entre 382 empleados de un hospital y 119 científicos e ingenieros, un modelo que trata de explicar las principales influencias y resultados del compromiso organizacional. Dicho modelo se presenta en la figura 1.1.

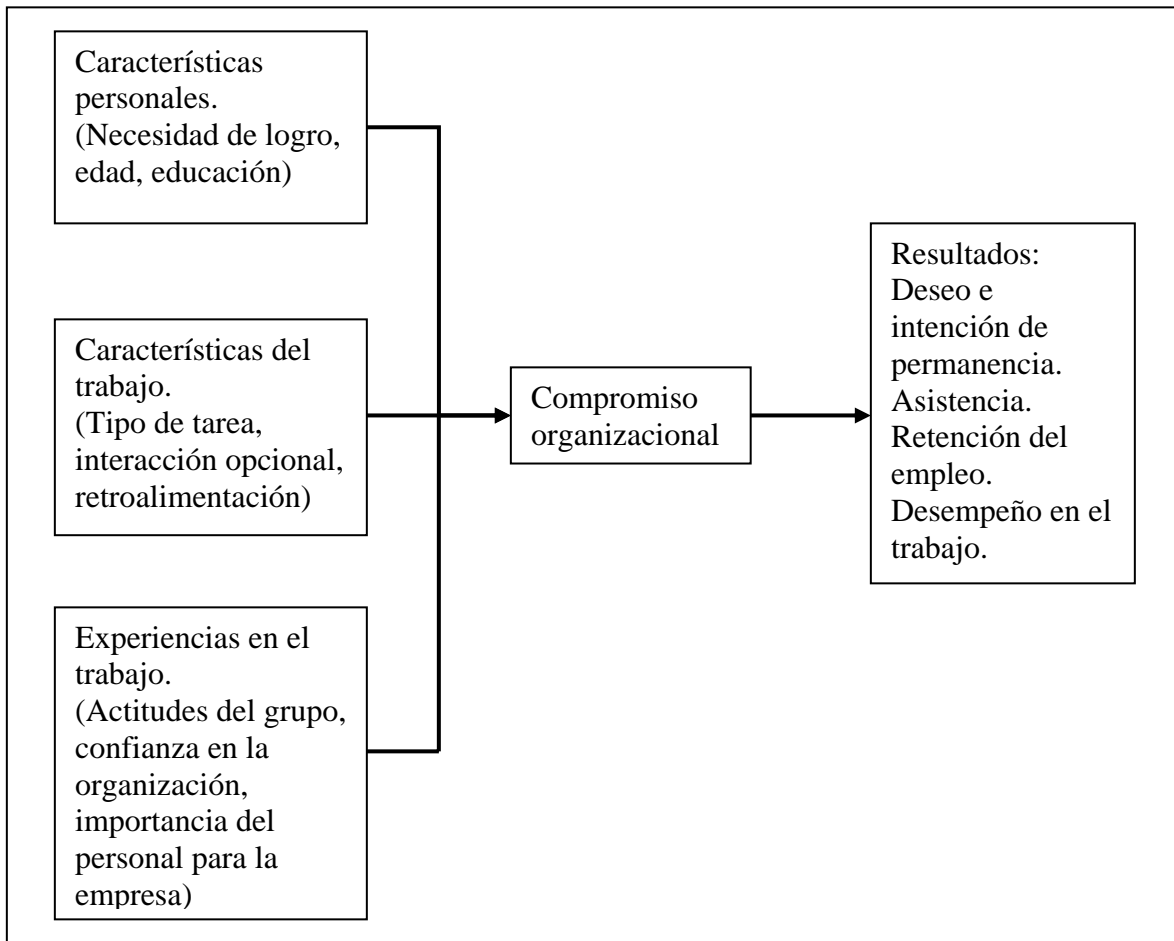
Dicho modelo se sigue citando en numerosos estudios aunque con un error de traducción: se traduce “work experience” por “experiencia laboral”, y dicho término en nuestro idioma se refiere a los antecedentes laborales de un individuo, su curriculum vitae, digamos; cuando en realidad el autor se refiere a “experiencias en el trabajo” percibidas por el empleado, tales como el clima laboral, las actitudes del grupo, etc.

En este estudio, Steers (1977) encontró que el compromiso está más relacionado con las experiencias en el trabajo que con las características personales o con las características del trabajo. Las variables señaladas en este modelo trazaron las líneas de investigación sobre el compromiso para los siguientes años<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Los valores que estudian estos autores se relacionan con la confianza en la organización y la importancia del personal para la empresa.

**Figura 1.1 Modelo de compromiso organizacional de Steers.**



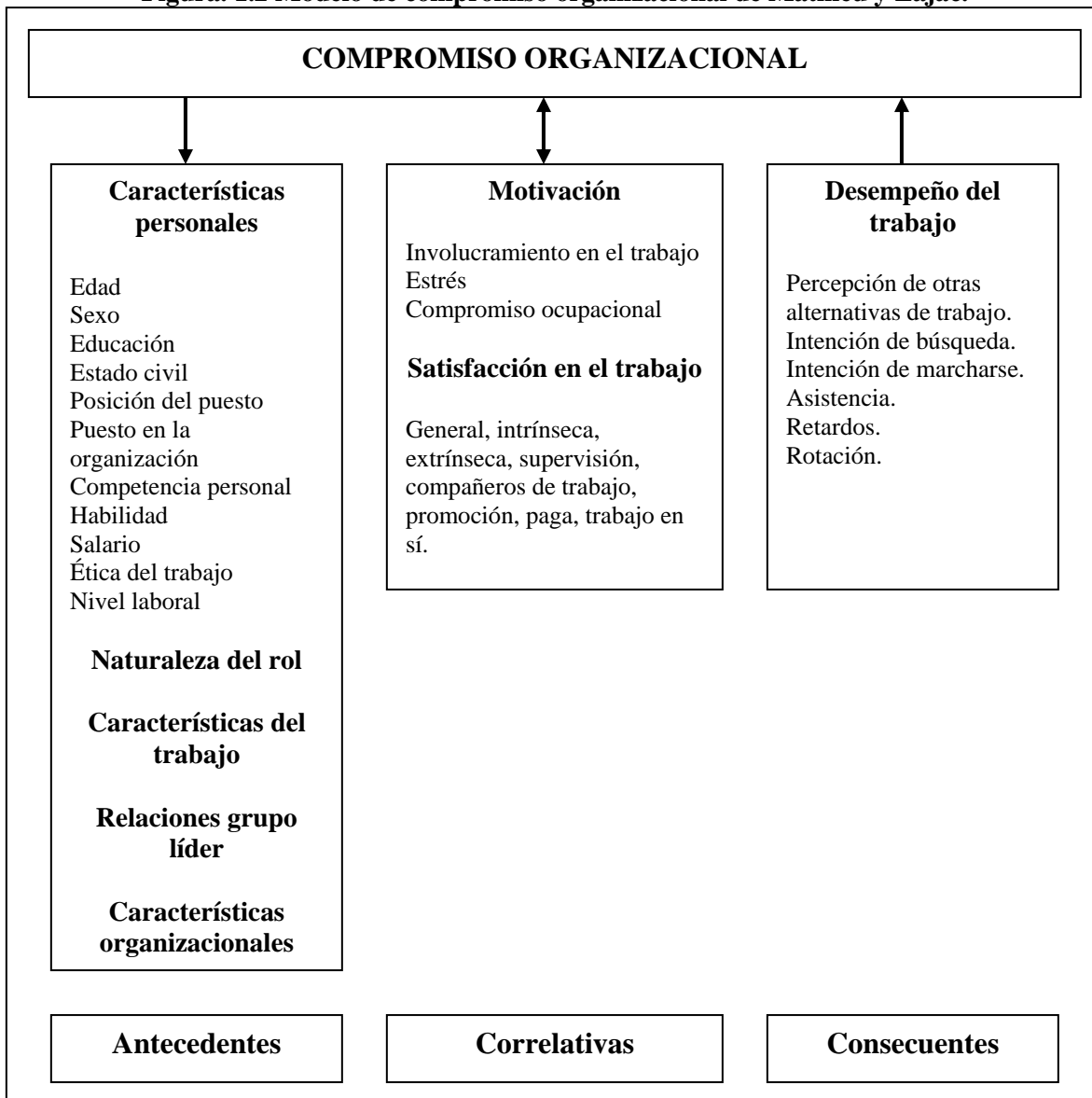
Fuente: Steers (1977: 47)

Tres de los cuatro autores que propusieron la definición del concepto en 1977, exponen unos años después el instrumento de recolección de datos para medir el compromiso más utilizado hasta la fecha: el *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) (Mowday, Steers y Porter, 1979). Representa la medida más popular del constructo ya que fue usado en 103 de 174 estudios revisados por Mathieu y Zajac (1990). A partir de este análisis, Mathieu y Zajac proponen un modelo de compromiso alternativo al de Steers (ver la Figura 1.2).

El compromiso entonces resulta ser el eslabón entre el individuo y la organización. Mathieu y Zajac (1990) definen dos tipos de compromiso: actitudinal e intencional. El compromiso intencional es el resultado de las negociaciones entre el sujeto y la empresa en cuanto a beneficios extras o inversiones de tiempo. El compromiso actitudinal se resume en la disposición que el sujeto ha construido hacia la empresa.

¿Cómo se construye dicha actitud? Por factores que los autores llaman antecedentes (características personales, naturaleza del rol, características del trabajo, relaciones entre el grupo y el líder y características organizacionales). La correlación más alta entre estas variables se da entre el compromiso organizacional y las características del trabajo, así como entre la relación líder grupo; las variables que menos correlación tienen con el compromiso son las características personales, las de la organización y la naturaleza del rol (Mathieu y Zajac, 1990).

**Figura. 1.2 Modelo de compromiso organizacional de Mathieu y Zajac.**



Fuente: Mathieu y Zajac (1990)

Sin embargo, el modelo del OCQ presenta una visión reduccionista ya que no reconoce la naturaleza multidimensional del fenómeno porque mide actitudes, creencias e intenciones de manera indiscriminada, lo que puede crear confusión conceptual. Mientras que el OCQ

se enfoca en un solo tipo de compromiso, otros autores han identificado dos o tres formas de compromiso (Koslowsky, Caspy y Lazar, 1990; Meyer y Allen, 1993). El compromiso organizacional es un fenómeno mucho más complejo de lo que se pensaba, ya que no tomó en cuenta los cambios que han ocurrido en el mundo laboral desde que se desarrolló el OCQ en los años 70.

Un instrumento de recolección de datos alternativo al OCQ fue desarrollado en 1984 por los autores Natalie J. Allen y John P. Meyer. En 1990 las subescalas afectiva y de continuidad fueron complementadas con la subescala normativa para integrar su modelo de compromiso de tres componentes: afectivo, normativo y de continuidad (Meyer y Allen, 1984; Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991; 1996). Este instrumento, denominado *organizational commitment scale*, supera muchas de las carencias del OCQ, pero aun requiere de mejoras tal como lo comentaremos en el capítulo relacionado con el método que aplicamos en el estudio empírico. En 1993 ampliaron su modelo al ámbito ocupacional, esto quiere decir que propusieron las escalas para medir no sólo el compromiso del empleado hacia su organización, sino también hacia su propia profesión (Meyer, Allen y Smith, 1993).

Revisemos brevemente las tres dimensiones del modelo de Meyer y Allen (1996). El **compromiso afectivo** se refiere a los sentimientos de pertenencia y sentido de apego a una organización. Ha sido relacionado con las características personales, la estructura organizacional y con las experiencias en el trabajo como: el pago, la supervisión, la claridad del rol y la variedad de las habilidades del empleado (Hartmann y Bambacas, 2000).

El **compromiso de continuidad** se relaciona con los costos percibidos (tanto financieros como no financieros) de dejar el actual trabajo y con la percepción de falta de alternativas laborales (Becker, 1960; Hrebriniak y Alluto, 1972).

En el pasado, las empresas desarrollaron acuerdos (contratos psicológicos y contratos efectivos) donde la promoción se otorgaba a los individuos con base en su permanencia y lealtad; aquellos que se retiraban prematuramente perdían beneficios como la pensión; si las habilidades desarrolladas en la organización no eran transferibles también se traducían en costos; otro ejemplo era el costo de cambiar a toda la familia del empleado, a veces el cambiar de trabajo también implica el cambio de residencia. El análisis de estos costos y/o beneficios se traduce en el compromiso de continuidad.

El **compromiso normativo** se refiere a la obligación que los empleados sienten sobre la permanencia en una organización, para cubrir lo que Wiener (1982) describe como una “expectativa cultural” generalizada acerca de que un sujeto no debe cambiar de trabajo muy rápido, ya que se arriesga a ser calificado como poco confiable. Algunos profesionales de RH en México le llaman a este efecto: “estabilidad de currículum”, donde se ve mal si un candidato ha tenido muchos trabajos en poco tiempo. Incluso el personal de línea puede sentir un tipo de compromiso de este tipo, al menos eso se ha encontrado en las investigaciones empíricas realizadas en México (Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002).

Este tipo de compromiso también incrementa las posibilidades de recompensas como la capacitación o la consideración de necesidades especiales. Por ejemplo, si una empresa le



paga la maestría a un empleado, éste contrae un compromiso, muchas veces por escrito, de permanecer en la empresa un tiempo razonable después de culminar sus estudios. El compromiso normativo puede durar sólo hasta que se percibe que la “deuda” ha sido “pagada” con tiempo.

A finales de los 80, McGee y Ford (1987) pusieron en tela de juicio la estructura de los compromisos afectivos y de continuidad en su estudio realizado a 350 maestros en los Estados Unidos y Canadá. El análisis factorial reveló cuatro, no tres, tipos o factores del compromiso. La diferencia consistió en que el compromiso de continuidad lo separaron en dos factores: el compromiso de continuidad con pocas alternativas y el compromiso de continuidad con alto sacrificio.

A partir de dicho estudio, Meyer, Allen y Gellatly (1990) probaron las dos subescalas de compromiso y concluyeron que no se replicaba de manera consistente entre diferentes muestras ya que la interpretación de los ítems o preguntas era ambigua y porque la escala no era unitaria. Sin embargo, debido al nivel de consistencia interna de la escala propuesta por McGee y Ford, también concluyeron que cuando el nivel de correlación con la subescala del compromiso afectivo era similar, se podrían combinar las dos subescalas del compromiso de continuidad, esto debido a que las personas que tienen mayor compromiso afectivo pueden percibirse a sí mismas como menos afectadas por la falta de alternativas (Meyer et al., 1990).

En el verano de 1989, el influyente autor Charles O'Reilly propone un proceso por el cual pasan los individuos al asumir el compromiso: aceptación, identificación e internalización.

*En la primera etapa, la aceptación, una persona está de acuerdo con la influencia de otros principalmente para obtener algo de ellos, como la paga. La segunda etapa es la identificación en donde el individuo acepta la influencia para mantener una satisfactoria y autodefinida relación. La gente se siente orgullosa de pertenecer a la empresa. La etapa final del compromiso es la internalización en donde el individuo encuentra valores en la organización que son intrínsecamente satisfactorios y congruentes con los valores personales. (O'Reilly, 1989:18)<sup>13</sup>*

En los años 80 y 90 surgió una verdadera explosión sobre estudios referentes al tema. Tan sólo del compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral habían sido publicadas 93 investigaciones hasta el 2001 (Riketta, 2002). Además, el compromiso también ha sido estudiado en su relación con la rotación de personal, tanto la presente como la potencial (Meyer, Allen y Smith, 1993); con el ausentismo (Gellatly, 1995); con el desempeño en el trabajo (Meyer et al., 1989; Testa, 2001). Ya en el siglo XXI, algunos ejemplos de investigaciones sobre el compromiso, son las realizadas en relación con las prácticas de recursos humanos (Meyer y Smith, 2000); entre el profesionalismo y el nivel de compromiso (Bartol, 1979); y muy recientemente también se ha estudiado la relación entre el compromiso y el apoyo de los supervisores (Stinglhamber y Vandenberghe, 2003; Cheng, Jiang y Riley, 2003) y con las características organizacionales (Fiorito et al., 2007).

---

<sup>13</sup> Traducción del autor

Incluso se han hecho diversos meta análisis, que son estudios sobre los estudios, publicados exclusivamente sobre compromiso (Mathieu y Zajac, 1990; Blau y St. John, 1993; Cohen y Hudecek, 1993; Riketta, 2002).

A pesar de sumar cientos los estudios sobre el compromiso organizacional, éstos se refieren casi en su totalidad a empresas de los Estados Unidos. El interés sobre el compromiso en otros países es relativamente reciente. Sólo hasta la década de los 90 iniciaron trabajos en países como: Australia, Canadá, Gran Bretaña, Israel, Japón, Corea del Sur, Nueva Zelanda, Pakistán y Singapur, entre los más importantes (Randall, 1993). México se incorporó a esta lista hacia finales de los 90 (Harrison y Hubbard, 1998) e inicios del siglo XXI, sobre todo con trabajos relacionados con el Programa del Doctorado en Ciencias de la Administración de la UNAM (Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002; Arias Galicia, 2005), por lo que su desarrollo en México aun es incipiente.

Diversos autores coinciden en que al paso de los años se han formado dos perspectivas para el estudio del compromiso (Mathieu, Bruvold y Ritchey, 2000). Una es la visión conductual y otra la actitudinal, veamos en qué consiste cada una de ellas.

El enfoque que trata al compromiso como un comportamiento, parte de la premisa de que el individuo está comprometido con la organización si obtiene beneficios por su labor. Es por ello que se supone que la persona se compromete debido a que es más costoso para ella abandonar la empresa en relación con los beneficios que obtiene o que puede obtener. El medio ambiente del trabajo y las características del trabajo mismo no son fundamentales en este enfoque. Aquí podemos ubicar tanto el compromiso normativo como el de continuidad de Allen y Meyer (1990).

Por su parte el enfoque que contempla al compromiso como una actitud le da énfasis a las ligas emocionales del individuo con su organización. El compromiso se define como un estado en el cual el empleado se identifica con las metas y valores de la empresa y desea sinceramente ser parte de ellas. El compromiso afectivo de Allen y Meyer (1990) sería el ejemplo de este enfoque.

Otros autores que han tratado el tema del compromiso y lo han plasmado en instrumentos de recolección de datos son: O'Reilly, Chatman y Caldwell (1990), con su instrumento de apego psicológico (*psychological attachment instrument*); Cook y Wall (1980), por un lado, Balfour y Wechsler (1996) y Jaros, Jermer, Koehler y Sincich (1993) por otro, con sus respectivos cuestionarios sobre compromiso organizacional; también Blau (1989) generó un cuestionario para medir el compromiso hacia la carrera; Gregersen y Black (1992) comparan el compromiso hacia las empresas matrices y las filiales locales de firmas transnacionales; finalmente, los autores Becker, Billings, Eveleth y Gilbert (1996) se enfocaron en el compromiso hacia el supervisor.

Se consideraron a todos los autores y corrientes mencionados antes de decidir por un modelo para el presente trabajo y, debido a que Allen y Meyer (1990) contemplan en su trabajo tanto el compromiso como comportamiento y como actitud, fue que se decidió probar su modelo en el estudio, al igual que otras investigaciones que buscaron la relación entre compromiso y tácticas políticas (Randall et al., 1999; Witt, Treadway y Ferris, 2004),

así como en trabajos realizados sobre el compromiso organizacional en México (Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002; Arias Galicia, 2005).

#### **1.4 Críticas al estudio del compromiso organizacional.**

En este recuento no podemos dejar de mencionar numerosas críticas al constructo: compromiso hacia la organización. Para iniciar algunos autores no están de acuerdo en el hecho mismo de poder medir el compromiso organizacional. Por ejemplo, Somers (1995) al analizar los estudios recientes sobre el compromiso ha notado que las subescalas de continuidad y normativa han agregado pocas explicaciones debido a su bajo índice de correlación de estas variables, no así el compromiso afectivo que es claramente el de más alto valor explicativo en numerosos estudios (Hartmann y Bambacas, 2000); Somers concluye diciendo que realmente la única dimensión importante del modelo de Allen y Meyer es la afectiva y por lo tanto no contribuye de manera significativa a la comprensión del compromiso organizacional. Esta crítica será consistente con lo que se encontró en la encuesta aplicada en este trabajo.

Aunque la independencia de los tres factores del modelo de Allen y Meyer no es clara, dichos autores se defienden argumentando que existe suficiente evidencia para usar la escala de tres factores aunque no sea claro si el compromiso de continuidad sea un constructo unidimensional (Meyer y Allen, 1996).

Incluso existen autores como Yehuda Baruch (1998) que han propuesto el fin de este concepto como una especie de moda que ya fue rebasada por la realidad cambiante del mundo empresarial; moda en los estudios que ni siquiera llegamos a reconocer en México.

En un entorno donde imperan los recortes de personal y donde las empresas maquiladoras aparecen y desaparecen dejando a miles de desempleados, no es factible, de acuerdo a sus críticos, hablar de compromiso del empleado. Sobre todo en la Mipyme donde la lucha por la sobrevivencia de los empleados hace muy complicado el hablar de compromiso, sobre todo de continuidad.

Chris Argyris se une a las críticas en torno a la construcción del compromiso:

*El compromiso puede ser interno o externo. La diferencia radica en cómo se activa y en la fuente de energía que utiliza. El compromiso externo es producto de políticas y prácticas administrativas que permiten que los empleados cumplan con sus funciones. El compromiso interno se deriva de las energías internas de los seres humanos y se activa a partir de la culminación de un trabajo, lo cual constituye un hecho gratificante en sí mismo. (...) El compromiso interno requiere, no sólo el consentimiento sino también la participación de los empleados en la definición tanto de las metas como de las normas de desempeño. Cuanto más deseable sea el compromiso interno, mayor será la participación. Pero, ¿es realista esperar que miles de empleados tengan una participación genuina? No lo creo. (Argyris, 2001b: 23-24)*

Sin embargo, a pesar de que coincidimos en que las circunstancias en que fue creado el concepto de compromiso son diferentes a las actuales y además diferentes a una realidad como la mexicana, en esta tesis proponemos que la tarea pendiente no es olvidarnos de estudiar el compromiso organizacional, sino transformar dicho concepto, adecuando sus componentes y los instrumentos de medición a la realidad del siglo XXI en México.

Este trabajo pretende aprovechar las posibilidades de este constructo para conocer mejor cómo se presenta el compromiso en la Mipyme del sector calzado del estado de Jalisco, si es que se presenta, y además ofrecer sugerencias de ajustes a la escala de Allen y Meyer (1990) en las conclusiones de la presente investigación.

## **2. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESENCIALES.**

El propósito de este capítulo es presentar al aprendizaje organizacional y su objeto: la creación del conocimiento, como el proceso mediante el cual se desarrollan las competencias esenciales de la empresa. Al final del capítulo, resaltaremos la relación entre las tres variables que guían esta investigación: las tácticas políticas, el compromiso y el aprendizaje organizacional.

### **2.1. La empresa desde la perspectiva del conocimiento.**

Desde las últimas dos décadas del siglo pasado, y en la década inicial del presente, la teoría de recursos y capacidades ha recibido atención como una alternativa a la teoría tradicional basada en la ventaja competitiva o en el producto. Es una teoría basada en el uso y aplicación de los recursos de la empresa y que hace especial énfasis en el conocimiento como el recurso o medio de producción principal y por lo tanto es estratégico para renovar las, así llamadas, capacidades dinámicas (Paarup, 2006). Este razonamiento nos lleva a concluir, junto con Sveiby (2001), que este nuevo enfoque marcó el inicio de una teoría de la empresa basada en el conocimiento.

Drucker (1992) y otros autores conciben a la nuestra como una era del conocimiento, donde los recursos intangibles son la fuente de la competitividad al generar nuevos recursos para la empresa. Se trata de una nueva manera de ver a las empresas, ya que éstas se pueden entender como sistemas de conocimientos en los cuales interactúan los recursos tangibles e intangibles para crear valor. La sociedad del conocimiento tiene como estructura creadora de valor a la economía del conocimiento que a su vez genera el capitalismo postindustrial; esto quiere decir que el valor en la economía se crea básicamente mediante recursos intangibles (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006).

Los países subdesarrollados en general, como México, ofrecen mano de obra para que empresas multinacionales “maquilen” sus productos aquí, dejando muy poco valor agregado a la economía nacional; los países más avanzados se interesan más en el desarrollo de la “mente de obra” (diseño, investigación, desarrollo de tecnologías, etc.) que genera mucho más valor para sus respectivas economías.

Desde el surgimiento de la teoría de recursos y capacidades se empieza a conformar una teoría de la empresa basada en el conocimiento. De acuerdo a Grant (1996) la existencia misma de la empresa se justifica porque representa una respuesta a una asimetría fundamental en la economía del conocimiento: la adquisición del conocimiento requiere una gran especialización necesaria para su utilización; es por ello que la producción requiere la coordinación de esfuerzos de individuos especialistas que poseen diferentes tipos de conocimiento; las empresas son instituciones productoras de bienes y servicios

gracias a que son capaces de crear las condiciones para que múltiples individuos pueden coordinar sus conocimientos especializados. Las empresas, por lo tanto, son instituciones integradoras de conocimiento para crear valor.

Una empresa crea valor al integrar dos procesos de gestión de los recursos: actividades tangibles e intangibles; las primeras generan el capital físico y las segundas el capital intelectual (concepto que revisaremos más adelante), es por ello que “la empresa puede ser definida como una organización en la que se intercambian y comparten conocimientos y se construye colectivamente nuevo conocimiento, bien propiedad de las personas, bien de la misma organización” (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006: 188).

A pesar de que aún se discute la definición de conceptos como: capacidades, recursos y competencias, mayoritariamente la literatura especializada en negocios coincide en que las competencias básicas y las capacidades dinámicas<sup>1</sup> son el fundamento para entender la ventaja competitiva de las empresas. Desde uno de los trabajos pioneros en tema desarrollado por Hamel y Prahalad (1990) hasta la actualidad, el interés en las estrategias basadas en competencias ha ido en aumento.

El problema es que las competencias normalmente se definen por sus características funcionales, por ejemplo, el ofrecer un valor superior a los clientes de la empresa, pero la misma literatura no profundiza en las características estructurales de las competencias, esto es, cuáles son los elementos y las relaciones presentes en una competencia o capacidad (Drejer, 2000)

Las capacidades organizacionales le permiten a la empresa la generación de bienes y servicios, mientras que las capacidades dinámicas permiten la renovación o el desarrollo de las capacidades organizacionales. Ambos tipos de capacidades son rutinas organizacionales. Por lo tanto, las capacidades dinámicas pueden ser vistas como un conjunto de rutinas encaminadas a la creación, cambio, renovación y uso de los recursos basados en el conocimiento de la empresa, son la fuente potencial de ventajas competitivas sostenibles (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006). Por eso, el concepto de capacidades está íntimamente ligado al de aprendizaje, ya que un individuo, y por lo tanto, una organización, se pueden hacer más competentes, en la medida en que aprendan mejor y más rápido.

En este sentido, el proceso de creación del conocimiento es crucial para el desarrollo de las capacidades dinámicas y viceversa. La creación del conocimiento es un proceso continuo y acumulativo de aprendizaje, donde el conocimiento previo incrementa la habilidad de adquirir más conocimiento. Nonaka y Toyama (2003) nos dicen que una capacidad esencial de la empresa es la creación continua de nuevo conocimiento; para incrementar la base de conocimiento y las capacidades de la organización es necesario un contexto que facilite el intercambio entre los mismos individuos, así como con su entorno.

El proceso de creación de nuevo conocimiento asume que los individuos son capaces de reconocer datos e información útiles que, después de un proceso, pueden transformarlo en

---

<sup>1</sup> “the firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments” (Teece, Pisano y Shuen, 1997: 516.)

valor futuro para la empresa (Bergman, Jantunen y Saksa, 2004). Entonces, para crear conocimiento es necesario desarrollar las competencias, ya que éstas no pueden ser concebidas como algo estable que pueden ser identificadas y establecidas de una vez y para siempre.

Ahora bien, ¿quién aprende: el individuo o la organización? La respuesta es: ambos. El conocimiento es creado por los individuos, por lo cual es necesario estimular la creación del conocimiento por parte de los sujetos individuales por parte de la organización. Sin embargo, es la empresa la que se encarga de servir como una caja de resonancia para los conocimientos generados de manera individual, dichos conocimientos se materializan en las conversaciones, el intercambio de experiencias o el aprendizaje por medio de la observación de conductas o rutinas organizativas o estratégicas.

El aprendizaje resulta ser tanto un proceso que ocurre en la mente del sujeto como un fenómeno social, ya que dicho proceso se ve afectado por el grupo o grupos a los que pertenece el individuo. Es por ello que en los siguientes subepígrafos habremos de profundizar primero en el conocimiento como un proceso individual y después como un proceso social.

## **2.2 El aprendizaje como un proceso individual.**

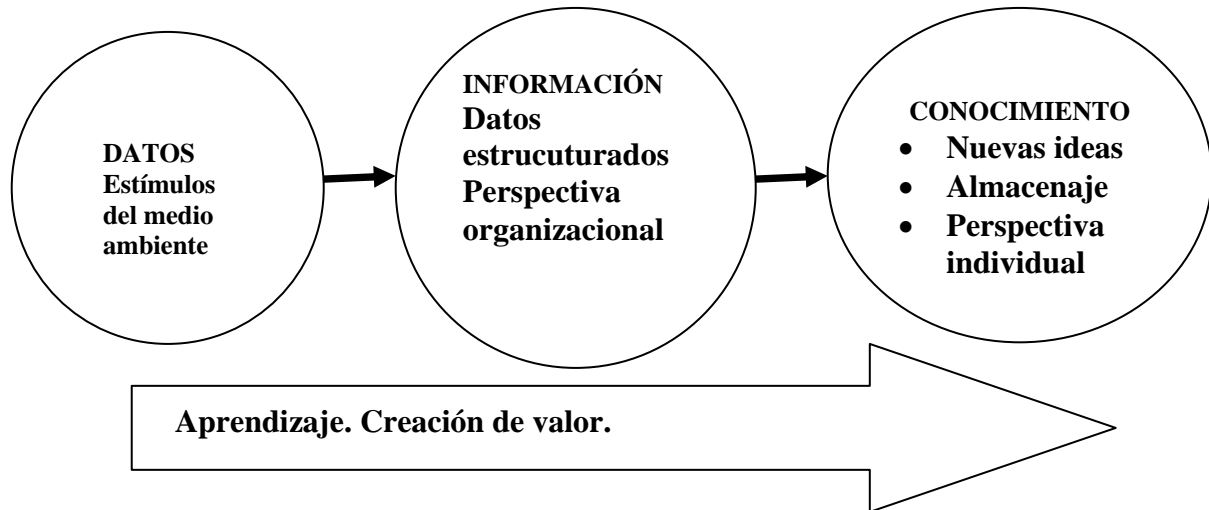
Por supuesto, muchos de los enfoques y autores que revisaremos no son, ni pueden ser, estrictamente relacionados con los procesos individuales, ya que continuamente haremos referencia a la importancia de la interacción del sujeto con el entorno en el proceso de aprendizaje.

Primero debemos diferenciar el conocimiento de la información, ya que el primero es el objeto del proceso de aprendizaje y forma parte del sistema de valores de la persona. Un dato, que proviene de cualquier estímulo del medio ambiente, es incomprendible si no está inserto en un sistema que le brinde significado, por lo cual podemos entender a la información como un conjunto de datos llenos de significado o relevantes para el grupo; cuando dichos datos se almacenan y generan nuevas ideas, ya estamos hablando del conocimiento.

Debido a que el conocimiento es un tema que ha intrigado a la humanidad y ha sido objeto de reflexión desde Platón hasta Popper, vamos a reducir la discusión quedándonos con un definición simple: el conocimiento es un conjunto de certezas sobre un objeto determinado (Schunk, 1997), o bien, se entiende como una creencia justificada (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2001).

Cuando alguien crea conocimiento, le hace sentido una nueva situación a partir de las creencias justificadas y el compromiso hacia las mismas. Lo importante es destacar que cuando alguien crea conocimiento, en realidad se trata de un acto conciente y voluntario de crear significado. Los individuos y las organizaciones aprenden a través del proceso de creación del conocimiento (Bergman, Jantunen y Saksa, 2004)

**Figura 2.1** Diferencia entre datos, información, conocimiento y aprendizaje



Fuente: elaboración propia

El aprendizaje organizacional se puede entender como el proceso de creación de valor que, a partir de la selección y organización de los datos, logra la adquisición y aplicación colectiva de conocimientos, técnicas, actitudes y valores para resolver problemas (figura 2.1).

La información es el medio por el cual se construye y se produce el conocimiento. La información es un flujo de mensajes que pueden llegar (o no) a crear conocimiento en el individuo, quien interpretará la información a través de sus creencias y valores personales para transformarlo en aprendizaje. El aprendizaje, en tanto proceso sociopolítico de creación de valor, es relacional ya que depende del contexto específico en que se presenta.

El aprendizaje implica necesariamente la práctica, la adquisición de nuevos hábitos y conductas mediante la experiencia concreta de la aplicación del conocimiento. Esta es la base de la discusión actual, ya que resulta claro cómo se puede gestionar la información y el conocimiento explícito, propiedad de la empresa, pero no es evidente cómo recuperar o aprovechar el conocimiento tácito y el aprendizaje de la organización que está en la mente de los individuos.

El aprendizaje se construye socialmente, no es una simple transformación de datos en conocimiento y de éste en aprendizaje. No funcionamos como máquinas. El aprendizaje es un proceso social, donde se incluyen las percepciones de los demás, y es también un proceso político, donde influyen las luchas internas por el poder en una organización.

El aprendizaje también es un proceso inferencial, es decir, que no se puede observar directamente sino a través de sus productos, tales como las expresiones verbales, los documentos escritos y la conducta de la gente, decimos que adquieren competencias cuando demuestran en la práctica la aplicación de los conocimientos. De hecho el



Diccionario UNESCO (1987) de ciencias sociales reporta autores que no consideran necesario definir el aprendizaje

*puesto que estamos de acuerdo que inferimos que se ha dado un aprendizaje cuando cambia la ejecución de un individuo como resultado de un entrenamiento o una experiencia, y no como resultado de un crecimiento de la maduración o la fatiga, o bien de causas atribuibles a un estado esporádico por parte del que aprende(UNESCO, 1987: 156)*

En este documento, por el contrario, establecemos la importancia de definir el aprendizaje, sobre todo el organizacional ya que dicho proceso es la base de las competencias, que su vez son el sustento de la ventaja competitiva de la empresa. Las competencias deben ser adquiridas y demostradas en la práctica, para así poder renovarse de manera continua; por lo tanto, el resultado del proceso de aprendizaje es la innovación y el desarrollo de una o más capacidades dinámicas.

Hasta ahora hemos afirmado que aprendemos cuando resolvemos problemas, pero ¿qué es un problema? Cuando hablamos de problemas nos estamos refiriendo de manera genérica a las situaciones inciertas que provocan en quien las padece una conducta tendiente a encontrar una solución y de esta manera reducir la tensión inherente a dicha incertidumbre (Bruer, 1995). En otras palabras, si una persona no “siente” la necesidad de resolver su situación, entonces no “ve” su problema y por lo tanto para él no existe dicho problema. Es por ello que la base del proceso de aprendizaje, la resolución de problemas, es al mismo tiempo la construcción de filtros por los cuales los individuos, y las organizaciones, perciben su mundo, lo construyen y reconstruyen a partir de la reflexión de sus experiencias.

Desde el punto de vista de la teoría cognitiva<sup>2</sup>, el aprendizaje puede ser entendido como un proceso mediante el cual los principiantes se convierten en expertos en la resolución de problemas (Bonafant, 1998). Un experto analiza los componentes críticos de una situación y establece múltiples relaciones con sus conocimientos previos. Por ejemplo, los jugadores expertos de ajedrez elaboran grupos de información que les permiten ver un mayor número de movimientos posibles y elegir el mejor de entre ellos. La diferencia consiste en que los expertos procesan más y mejor información sobre los movimientos posibles que los principiantes. En este sentido, el aprendizaje puede ser entendido como un proceso mediante el cual los principiantes se convierten en expertos en la resolución de problemas.

De acuerdo a la teoría cognitiva, un experto sitúa al problema en un espacio mental por medio de una triangulación entre los conceptos, existentes previamente, que seleccionamos por considerarlos relevantes para encontrar la solución más adecuada. Para ello,

---

<sup>2</sup> Enfoque derivado de la psicología cognoscitiva, que tiene dos ramas (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2003): una *objetiva*, más positivista que trata a la estructuración del conocimiento como el proceso para producir una especie de película “fiel” del mundo, aunque la fotografía se considera que es modificada por el observador, ya que los estímulos fluyen a través de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos; la otra rama es la *subjetiva* que ubica al conocimiento como creación del mundo, en sintonía con la sociología del conocimiento que veremos más adelante. Nuestra propuesta de proceso cognitivo de resolución de problemas (Figura 1.3) trata de integrar lo mejor de ambas ramas.

observamos al problema desde diferentes puntos de vista, probamos diferentes acercamientos y, si acertamos, entonces ganamos confianza en nuestro análisis. Si, por otro lado, existen disonancias en el acercamiento al problema, buscaremos nuevas maneras de abordar el mismo. No se trata de un método de prueba y error ya que no se procede a la resolución del problema sino hasta que se haya elegido el mejor acercamiento.

Como en el caso de los jugadores de ajedrez, así como con los médicos ante un paciente o los mecánicos ante un automóvil, la diferencia entre un experto y un principiante radica en la variedad de inferencias que puede realizar ante un problema. ¿Esto quiere decir que si un ajedrecista, un mecánico o un médico tienen más tiempo de ejecución de una tarea se convierten en expertos? No necesariamente, los años sólo nos dan aprendizaje si es que mejoramos con cada experiencia diferente. Cualquier obrero o profesional en general pueden repetir el mismo error durante muchos años y eso no los convierte en expertos, seguirán resolviendo los problemas como principiantes.

El problema del enfoque cognitivo es su énfasis en los procesos internos del individuo para resolver problemas, entonces, ¿qué pasa con el entorno donde se resuelven los problemas? Si retomamos el ejemplo del jugador de ajedrez, ¿cuáles son las estructuras de poder donde se inserta dicha toma de decisiones? Para entender mejor lo que sucede al interno de la Mipyme del sector calzado del estado de Jalisco, debemos tomar en cuenta más allá de los procesos internos, cuáles son los filtros por los que una información se hace más relevante que otra, cuáles son las circunstancias económicas y políticas que se relacionan con la toma de decisiones de los integrantes de la empresa. Es por ello que en el tercer capítulo de este trabajo abordaremos el contexto económico y social de la industria del calzado.

En los años 60 Herbert Simon partió de los avances de la teoría cognitiva y el desarrollo de la computadora para estudiar también la naturaleza de la resolución de problemas y la toma de decisiones del ser humano. Su enfoque entendía a la organización como una máquina de procesamiento de información. Este autor pensaba que la capacidad cognoscitiva de los individuos es limitada por naturaleza, en otras palabras, afirmaba que nuestra habilidad para procesar información en poco tiempo es limitada.

*Simon concluye que una organización que se enfrenta a un ambiente complejo debe diseñarse de modo tal que se minimice la necesidad de distribución de la información entre sus unidades, para reducir la carga de información en ellas. Sin embargo, Simón dio demasiada importancia a las limitantes de la capacidad cognoscitiva del ser humano y al aspecto lógico del razonamiento humano y de los procesos organizacionales de toma de decisiones. (Nonaka y Takeuchi , 1999: 45)*

Este enfoque fue superado ya que Simon consideraba al conocimiento tácito o implícito como ruido en el proceso de información. Fue rebatido por la visión humanista que considera a la organización como un proceso de “dar sentido”, además de volver a dar importancia al aspecto no racional de la toma de decisiones. Más adelante volveremos con el enfoque del conocimiento tácito y explícito al analizar las propuestas teóricas sobre aprendizaje organizacional de Ikujiro Nonaka.

Derivada de la teoría cognitiva, una de las teorías más recientes en cuanto al aprendizaje lo constituye el constructivismo, corriente que entiende al individuo como el resultado de una construcción propia que combina tanto las disposiciones internas, como la influencia del medio ambiente que lo rodea. El conocimiento entonces, no es una copia de la “realidad” que rodea al individuo, sino una “construcción” del ser humano. Esta construcción se realiza sobre la base de los esquemas que ya posee el sujeto, es decir, con lo que ya construyó en su interacción con el entorno.

En un sujeto, nos dice Javier Uriz (1994), conviven dos niveles de imágenes; el primer nivel se refiere a las imágenes que va formando el sujeto en su relación con el entorno. Son imágenes coyunturales, vinculadas a las experiencias concretas. Se trata del “yo” social. Pero el más interesante es el siguiente nivel, el de auto percepción al que Uriz le llama “imagen primordial”, y es relevante para la comprensión del aprendizaje por las tres características principales de dicha imagen que establece éste autor:

1. *Conecta con la más profunda intimidad del sujeto (...) Recoge la manera como el sujeto se percibe a sí mismo en su más radical subjetividad: “eso soy yo”. El sujeto se identifica con ella no sólo en el sentido cognoscitivo sino también y fundamentalmente en el emocional (...) En consecuencia es necesariamente satisfactoria para el sujeto, que hace todo lo posible para que sea una “buena imagen”: cuando los resultados de una confrontación con el entorno y la imagen coyuntural que aparece en ellos son tan insatisfactorios que pueden poner en cuestión la propia imagen primordial (...) el sujeto introduce mentalmente en su representación del entorno las modificaciones o deformaciones necesarias para que sea éste y no él el responsable del fracaso.*
2. *La imagen primordial posee un importante carácter dinámico. (...) impulsa, “motiva”, al sujeto a actuar de acuerdo con sus contenidos fundamentales, siempre satisfactorios para él (...).*
3. *Fruto de la profundidad e intimidad de la identificación subjetiva es la dificultad de reducir la imagen primordial a códigos convencionales capaces de transmitirla no sólo a terceras personas sino al sujeto mismo (Uriz, 1994: 8-9)*

En otras palabras, siempre tenderemos a pasar por alto nuestros errores, ya que culpamos al entorno del surgimiento de los problemas. Además existe un obstáculo más serio: por lo general nos disgusta admitir que no sabemos algo. En una empresa lo más probable es que las personas recién llegadas traten de hacer las cosas por sí mismos para no pasar como incapaces. Una vez que se establece la imagen primordial, el sujeto estructura su entorno, que también tiene dos niveles: el entorno próximo, cuyo centro es el sujeto mismo; y el entorno remoto, que son todos los elementos de su medio ambiente sobre los cuales no tiene control o los factores que el sujeto no percibe.

La realidad del entorno próximo incluye la vida familiar y laboral del sujeto, es por ello que en una misma organización la percepción es tan diferente entre una persona y otra. ¿Por qué construimos la realidad de manera social? Lo que pasa es que, debido a los diferentes niveles de realidad y a la distribución social del conocimiento, nuestro entorno se nos presenta de manera compleja y tendemos a simplificarlo mediante el establecimiento de hábitos que nos permiten movernos en forma cómoda en nuestra vida cotidiana. Esto es

parte de lo que establece una disciplina muy útil para entender la manera en que percibimos los problemas y por lo tanto la manera en cómo aprendemos, se trata de la sociología del conocimiento. Éste término fue expresado por primera vez por el filósofo alemán Max Scheler en 1920, quien se preocupó por el pensamiento y su relación concreta con las situaciones históricas (Berger y Luckmann, 1991).

La “realidad” entonces, es una “cualidad propia de los fenómenos que reconocemos como independientes de nuestra propia volición (no podemos “hacerlos desaparecer”) y (...) el conocimiento (es) la certidumbre de que los fenómenos son reales y de que poseen características específicas.” (Berger y Luckmann, 1991: 13). La realidad y el conocimiento para el hombre común, de acuerdo a la sociología del conocimiento, se dan por hechos, no se cuestiona a la realidad misma, aunque es obvio que las percepciones cambien de sujeto a sujeto. La sociología del conocimiento se pregunta de qué manera el concepto de realidad se formó en una sociedad y de qué manera es diferente este concepto al de otras sociedades. Lo que es “real” para un esquimal, puede no ser “real” para un mexicano.

La conciencia de un individuo reconoce diferentes esferas de la realidad. Distingue claramente entre los sueños y la vigilia, por ejemplo. Entre todas las realidades hay una que se presenta como la realidad por excelencia, es la realidad de la vida cotidiana, que también se le conoce como “realidad suprema”<sup>3</sup>.

*Aprehando la realidad de la vida cotidiana como una realidad ordenada. Sus fenómenos se presentan dispuestos de antemano en pautas que parecen independientes de mi aprehensión de ellos mismos y que se les imponen. (Berger y Luckmann, 1991: 39).*

El mundo de la vida cotidiana se presenta como la realidad del sentido común y es difícil separarnos de este nivel perceptual. Cuesta trabajo pensar en realidades planteadas por la ciencia, por ejemplo, del mundo subatómico. En la vida cotidiana se actúa normalmente por rutina hasta que se presenta un problema que está fuera de nuestra actividad rutinaria. En otras palabras intentamos integrar o transferir al sector no problemático, los problemas nuevos que se nos presentan.

El conocimiento de la vida cotidiana se estructura en términos de relevancia, y dichas estructuras se determinan, algunas veces, por los intereses prácticos del individuo, y otras veces por la situación general del individuo en la sociedad. Por ejemplo, no nos interesa cómo funciona la televisión o la radio, siempre y cuando podamos ver o escuchar nuestros programas favoritos. De la misma manera, a un empleado de una empresa del calzado no le interesan los canales de distribución del producto, siempre y cuando a él le paguen por su labor.

También es necesario tener en cuenta que el conocimiento se distribuye socialmente, es decir, diferentes individuos lo poseen en grados diferentes. Este es un fundamento básico para entender al conocimiento como fuente de poder. Los sujetos no comparten en la

---

<sup>3</sup> Concepto introducido por Berger y Luckmann (1991) para referirse a la realidad “ordenada” de la vida cotidiana ante los ojos del sujeto.

misma medida el conocimiento con sus semejantes, y es probable que exista algún conocimiento que no se comparte con nadie.

La pericia que adquiere una persona en el trabajo se podría compartir con la gente que rodea al individuo en su mismo lugar de actividad laboral, pero no es común que lo comparta con otros círculos como: amigos, familiares, etc. Incluso si el sujeto considera que ciertos conocimientos en su trabajo lo hacen indispensable para la organización, es posible que decida no compartir dichos conocimientos; como en el caso de vendedores exitosos que sienten como su patrimonio toda su experiencia y no lo comparten con los nuevos vendedores. Este es el fundamento de muchas tácticas políticas y constituyen un obstáculo para el aprendizaje en una empresa.

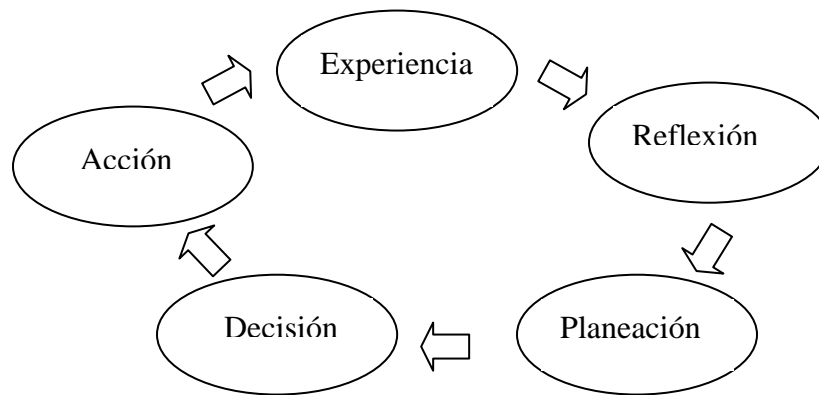
Con el paso del tiempo se forman cuerpos de conocimientos que se refieren a actividades particulares. En el caso de las ciencias administrativas existe cierto vocabulario que aprender si se desea ser reconocidos como experto en la materia. Este lenguaje especializado dificulta la comunicación entre especialistas de diferentes ciencias, porque siempre tenderán a ver un mismo acontecimiento desde diferentes ópticas que, en lugar de enriquecerse mutuamente se excluyen o descalifican entre sí.

El conocimiento entonces sirve como una fuerza controladora que institucionaliza ciertas conductas. Así aprendemos la forma “correcta” de investigar un objeto de estudio, de acuerdo al paradigma prevaleciente. Se forman ciencias que no son otra cosa que un conjunto de conocimientos organizados sistemáticamente. Este cuerpo de conocimiento se transmiten generacionalmente como verdades “objetivas” o paradigmas (Kuhn: 2000: 271).

Los niños van aprendiendo a ser alumnos a través de las conductas rutinarias de la vida escolar. Del mismo modo los adultos en las empresas aprenden las conductas sancionadas y las no sancionadas (Zanzi y O’Neill, 2001). Ahora bien, dichas rutinas se van estableciendo sobre la base de una “negociación” de conductas implícitas, para lograr cierta estabilidad. El trabajador de una empresa no está conciente de que él y su grupo social son los creadores de los conceptos que da por hechos incuestionables; no se da cuenta de lo frágil que es la realidad que ha construido, de acuerdo con su imagen primordial (Uriz, 1994), y probablemente no quiera saberlo porque eso lo llevaría a enfrentar un problema que no está en su plano de la realidad.

Una de las perspectivas más conocidas sobre el aprendizaje basado en la experiencia (o en el pensamiento reflexivo) es el modelo de Kolb, quien a partir de Dewey, Lewin, Argyris y Schön entre otros, sugiere que las personas aprehenden y transforman su experiencia de manera diferente. De acuerdo a Kolb (1984), algunos aprehenden mediante la experiencia concreta y otros mediante la conceptualización abstracta; estas dos dimensiones interactúan resultando en una tipología de estilos de aprendizaje y en un ciclo de aprendizaje experiencial (figura 2.2) que se mueve de la experiencia a la conceptualización a partir de la observación de lo que salió bien y lo que salió mal, para planear, tomar decisiones y actuar en consecuencia para mejorar y de esta manera regresar a la experiencia.

**Figura 2.2 Ciclo de aprendizaje de Kolb**



Fuente: Kolb (1984)

El modelo de Kolb ha sido usado para explicar tanto el aprendizaje individual como el grupal y nos muestra que, para aprender algo, la persona o la organización deben pasar por el ciclo completo, transformando nuestras acciones y resultados en experiencias de las que podamos aprender para desarrollar nuevos planes y acciones.

Revisemos ahora los modelos que se enfocan en el aprendizaje como un proceso producto del pensamiento “reflexivo”, esto es, el aprendizaje surge en un grupo como resultado de una introspección después de haberse enfrentado a un problema.

### **2.3 El aprendizaje como un proceso grupal de resolución de problemas.**

Si bien podemos afirmar que el aprendizaje nos sirve para renovar las capacidades dinámicas de la empresa, también debemos señalar que se trata de un proceso complejo con resultados inesperados, ya que al resolver problemas no sólo aprendemos sino que conformamos la visión del mundo de cada individuo y, en última instancia, de las organizaciones.

Ahora bien, ¿desde cuándo se estudia el aprendizaje en la empresa? Algunos autores (Yeung et. alt. 2000) consideran que entender a la organización como un sistema de aprendizaje tiene sus orígenes a principios de 1900 con Frederick Taylor, quien basaba su “administración científica” en el hecho de determinar y diferenciar los distintos roles en la empresa. Una vez que se determina el perfil del puesto, se puede transferir dicho conocimiento a los empleados para medir su desempeño. De hecho existen autores (Grey, 2001) que consideran muy conservador el enfoque del aprendizaje y con muy pocos cambios desde el Taylorismo donde también se trataba de identificar qué persona necesitaba saber qué cosa.

Desde los años 60 algunos autores del área de la psicología social y del cambio social empezaron a interesarse en el proceso de aprendizaje grupal, denominado entonces como “aprendizaje público” o “aprendizaje institucional”. El término *aprendizaje organizacional* surgió a principios de los años 70 ya que antes de estas fechas el concepto *aprendizaje* se restringía para su aplicación exclusiva a individuos.

A finales de los 90, Arie de Geus (1998), propone en la *Harvard Business Review* que la planeación es un momento privilegiado de aprendizaje en las empresas. Es un proceso que, si es democrático e incluyente, puede producir aprendizajes compartidos, no de un solo individuo.

*Aprender quiere decir tener capacidad para asimilar las ideas nuevas de otros y las experiencias, y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que la de un competidor. (...) El aprendizaje en una organización es algo más que la suma de lo que aprende cada persona. (...) éste representa los sistemas, las historias y las normas de la organización que son transmitidos a los miembros nuevos de las organizaciones. (Yeung et al. 2000: 6-9)*

El conocimiento es: “un bien intermedio en los procesos productivos y representa en sí mismo una fuerza determinante de la creación de riqueza. El conocimiento capacita para hacer” (Durán, 2001: 59). Pero no sólo capacita para hacer, sino también para entender, ya que de hecho moldea la visión del mundo, la forma de entender la realidad cotidiana de los individuos y por lo tanto de la empresa, por eso es que se trata de un recurso complejo. El problema es que las empresas, sobre todo las Mipymes le dan más importancia a los recursos tangibles que a los intangibles.

Todo esto involucra un nuevo punto de vista sobre las organizaciones ya que no se les considera máquinas para procesar información sino organismos vivientes capaces de aprender (De Geus, 1998). Y la empresa, como cualquier organismo viviente aprende a partir de sus experiencias, del enfrentamiento cotidiano a los problemas internos y a las adversidades del entorno. Es por ello que podemos concluir que el conocimiento no se encuentra tanto en los agentes sino en las interacciones que se producen entre ellos, debido a que necesitan del lenguaje y la identidad para sobrevivir (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006:186); el proceso que aprovecha dichas interacciones para generar conocimiento y desarrollar capacidades es el aprendizaje.

Como hemos señalado el aprendizaje se desarrolla a partir de la reflexión crítica de las personas y de las organizaciones sobre sus propias experiencias, esto es, sobre la forma en que resolvieron problemas, y no depende tanto de la educación o capacitación formal que se enfoca en la memorización de teorías.

John Dewey (1938), precursor del análisis cognitivo que veíamos líneas arriba, decía que la educación debía hacer énfasis en el “pensamiento reflexivo”; dicho pensamiento inicia con una situación ambigua que, de alguna manera, le representa un dilema a un individuo. A partir de esta “dificultad percibida”, los individuos definen los problemas; el siguiente paso es la consideración de las soluciones desde diferentes ángulos, por medio de la observación

y la experimentación, para que finalmente se tome la decisión sobre cuál camino habrá de tomar.

Después de Dewey, algunos modelos han sido propuestos para ilustrar el proceso de aprendizaje como resultado del pensamiento reflexivo, como el aporte de Chris Argyris y Donald Schön (1996). De hecho, consideramos que éstos autores son los padres fundadores del concepto moderno de “aprendizaje organizacional”, que fue introducido en 1978 con su libro: *Organizational Learning: a Theory of action perspective*. En una segunda edición de su texto clásico, llamado *Organizational Learning II*, Argyris y Schön definen el aprendizaje organizacional basándose precisamente en el pensamiento reflexivo:

*El aprendizaje organizacional ocurre cuando los individuos dentro de una organización experimentan una situación problemática y se preguntan cómo resolverla dentro del comportamiento dentro de la misma organización. Estas personas experimentan una incongruencia entre los resultados esperados y los reales y responden a esa incongruencia por medio de un proceso de pensamiento y una acción en consecuencia que los dirige a modificar las imágenes de la organización o su comprensión sobre el fenómeno organizacional, por lo cual reestructuran sus actividades de tal manera que, mediante sus acciones, están transformando la teoría en uso organizacional.<sup>4</sup> (1996:16)*

Estos autores también se basan en el trabajo de Kurt Lewin que propone unir la teoría y la práctica en un enfoque de investigación acción (Drejer, 2000). Frecuentemente facilitado por un consultor externo, la investigación acción ha sido usada como un medio para el desarrollo organizacional. La premisa es que las personas no cometen errores a propósito, pero sin embargo ocurren en la práctica. Argyris y Schön (1996) proponen que la causa de los errores es la diferencia entre la formulación de los planes y su ejecución; es la diferencia entre las teorías formuladas y las teorías en uso, entre lo que “creemos que hacemos” y lo que “realmente hacemos”. Una razón de los errores frecuentes en la vida organizacional es no profundizar en los conceptos básicos o prejuicios que guían las acciones de las personas, algo que incluso las personas no están dispuestas a admitir que tienen. Argyris (1999; 2001<sup>a</sup> y 2001b) insiste en varios de sus textos sobre la atención que debemos poner entre los valores que un sujeto dice adoptar, y los valores que realmente demuestra en su proceder cotidiano.

Argyris y Schön (1996) nos hablan del aprendizaje en dos diferentes niveles: un ciclo o circuito sencillo; y doble circuito o ciclo doble. El aprendizaje en un ciclo sucede cuando el personal de la empresa se enfrenta a un problema no cotidiano y decide actuar, incluso saliéndose de las reglas establecidas. El aprendizaje de dos ciclos no solo requiere cambios en las reglas sino también en los paradigmas actuales. Las consecuencias de este tipo de aprendizaje tienen mayor alcance, el número de los implicados directa o indirectamente es mayor y el proceso dura más. Son indispensables las preguntas sobre el porqué, el cuestionamiento de las reglas y los procedimientos actuales. Sin embargo, el modelo de aprendizaje de doble ciclo, también ha recibido importantes críticas:

---

<sup>4</sup> Traducción del autor



*A partir del desarrollo de la teoría del aprendizaje organizacional propuesta por Argyris y Schön (1978), se ha asumido implícita o explícitamente que a las organizaciones les puede resultar muy difícil implantar por sí mismas el aprendizaje de doble ciclo (...) Para superar tal dificultad, los teóricos del aprendizaje argumentan que se requiere algún tipo de intervención artificial, como el uso de un programa de desarrollo organizacional. La limitante de este argumento es considerar que alguien dentro o fuera de una organización conoce, objetivamente, el momento y el método adecuados para poner en práctica el aprendizaje de doble ciclo.(Nonaka y Takeuchi, 1999: 54-55)*

Swieringa y Wierdsma, (1995) incluyen un tercer ciclo en el aprendizaje que involucra la discusión y el cuestionamiento de los principios fundamentales de la organización, sobre su identidad y su razón de ser. Este tipo de aprendizaje se puede describir como el desarrollo de nuevos principios, que normalmente marcan el inicio de una nueva etapa para la empresa. En la etapa del aprendizaje de triple ciclo se marcaría la aplicación de la tecnología propia, pero para llegar a este punto es necesario pasar por las dos fases previas, de ahí su dificultad.

Otra crítica que recibe el modelo de Argyris y Schön es que en realidad nunca ocurre un aprendizaje de doble ciclo, ya que la empresa no toleraría un verdadero cuestionamiento a sus reglas, salvo en el caso de que así lo haya predeterminado y entonces, nuevamente, el aprendizaje que surge del auténtico cuestionamiento de las estructuras tampoco se daría. Ni siquiera la aportación de Swieringa y Wierdsma es realista porque se enfrentaría a barreras de orden político dentro de la organización muy difícilmente franqueables.

En la misma línea del aprendizaje a partir de la experiencia, Watkins y Marsick (1993) enfatizan la importancia del aprendizaje informal e incidental en una empresa sobre el aprendizaje formal que aporta la menor parte de los conocimientos. Esta conclusión la derivan del autor clásico: Polanyi (1969), quien estableció que todo el conocimiento, que es el objeto del aprendizaje, es tácito e imposible de expresar explícitamente, donde lo expresado son meros datos o, cuando mucho, información. Lamentablemente algunos autores prominentes como Peter Senge, parece no importarles la dificultad potencial de expresar el conocimiento en términos explícitos.

Senge (1998), discípulo de Jay Forrester en el MIT, de quien toma los principios de la teoría de sistemas y los aplica en los grupos humanos, nos dice que la base de la organización abierta al aprendizaje es el desarrollo de cinco disciplinas:

1. Dominio Personal. Aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos y crear un entorno afín a este objetivo.
2. Modelos Mentales. Mejorar nuestra imagen del mundo, analizando cómo ésta modela nuestros actos.
3. Visión compartida. Compromiso grupal sobre el futuro y cómo esperamos lograrlo.
4. Aprendizaje en equipo. Transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación.

5. Pensamiento Sistémico. Modo de analizar las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas.

El enfoque de Senge ha sido ampliamente criticado y también coincidimos en que su perspectiva, a pesar de tener las mejores intenciones, está demasiado enfocada a la consultoría, además de que su enfoque lleva al extremo la escuela de relaciones humanas y peca de idealista, Senge tampoco tomó en cuenta las luchas internas de poder y aísla las cinco disciplinas, cuando en realidad el aprendizaje siempre se encuentra ligado al impredecible comportamiento humano y, sobre todo, con las estructuras políticas dentro de la organización.

Otra crítica a Senge proviene de los autores Nonaka y Takeuchi (1999), ya que, aunque admiten tener afinidades con la teoría de la organización que aprende, encuentran ciertas limitantes a la misma:

*Primero, las teorías del aprendizaje organizacional no incluyen la visión de que el desarrollo de conocimiento es aprendizaje (...) La mayoría de ellas están atrapadas en un concepto conductual de estímulo – respuesta. Segundo, la mayoría aún utiliza la metáfora del aprendizaje individual (...) Después de 20 años de estudio no han desarrollado una visión amplia acerca de lo que constituye el aprendizaje organizacional. Tercero, existe un acuerdo generalizado en cuanto a que el aprendizaje organizacional es un proceso de cambio adaptativo influido por las experiencias pasadas, centrado en desarrollar o modificar rutinas y apoyado por la memoria de la organización. (1999: 54)*

Esto quiere decir que Senge contempla a la adaptación y al aprendizaje como si fueran lo mismo, dejando fuera la creación del conocimiento. Por otro lado, tanto los enfoques de Argyris y Schön, como el de Senge, dejan claro, de manera implícita, que las organizaciones no pueden lograr por sí solas el aprendizaje de doble ciclo por lo que requieren de una intervención artificial. El problema con este enfoque es que supone que miembros externos de la organización conocen mejor que los internos el mejor momento para el aprendizaje de doble ciclo, cuando en realidad este tipo de aprendizaje no es un momento especial sino parte del proceso de creación del conocimiento.

A diferencia de Senge, el modelo de Ikujiro Nonaka, cuyos principales trabajos han tenido la colaboración de Hirotaka Takeuchi, considera que el conocimiento se divide en tácito y explícito. El conocimiento explícito es susceptible de ser externalizado y por lo tanto de ser socializado. El conocimiento tácito se manifiesta en la conducta cotidiana en forma de: códigos no escritos, habilidades motrices, percepciones individuales, valores inconscientes, etc. El conocimiento tácito, por naturaleza es difícil de imitar y por lo tanto es una fuente fundamental para una ventaja competitiva sostenible.

*Aunque la idea del conocimiento tácito es intuitivamente lógica para la mayoría de las personas, a los administradores suele dificultárseles enormemente entenderla en un nivel práctico. Reconocer el valor del conocimiento tácito e idear cómo usarlo es el principal desafío de una organización creadora de conocimiento, reto que*

*implica amplias conversaciones y buenas relaciones personales; esto es, facilitación del conocimiento (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2001:8).*

Nonaka y Takeuchi dividen el conocimiento tácito en dos dimensiones; en primer lugar podemos hablar de una dimensión técnica, que incluye todas las habilidades no formales conocidas como el *know how*. Al mismo tiempo, el conocimiento tácito tiene una dimensión cognoscitiva:

*Ésta incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones tan arraigadas en cada persona que casi siempre las ignoramos. La dimensión cognoscitiva refleja nuestra imagen de la realidad (lo que existe, lo que es) y nuestra visión del futuro (lo que debería ser). Aunque no se pueden enunciar fácilmente, estos modelos implícitos controlan la forma en que percibimos el mundo que nos rodea. (Nonaka y Takeuchi, 1999: 7)*

Al combinar los enfoques del conocimiento tácito y explícito, resulta en un modelo de creación del conocimiento que proponen estos autores: la socialización (de conocimiento tácito a conocimiento tácito), la externalización (de conocimiento tácito a conocimiento explícito), la combinación (de conocimiento explícito a conocimiento explícito) y la internalización (de conocimiento explícito a conocimiento tácito) (Ibid.)

Nonaka y Takeuchi han sido criticados por que su visión del conocimiento dividido en tácito y explícito es limitado y unidimensional (McAdam y McCreedy, 1999). El modelo asume que el conocimiento tácito puede ser transferido a través de un proceso de socialización para convertirlo en conocimiento explícito a través de la externalización, pero la transferencia de conocimiento es mucho más compleja que este modelo. Nuevamente, como en el caso de los modelos de Argyris/Schön y de Senge, no se toman en cuenta los diferentes filtros que pueden alterar el proceso de aprendizaje en una empresa; no se considera la influencia de las tácticas políticas o el uso político que se le puede dar al conocimiento.

## **2.4 La relación entre el aprendizaje individual y el organizacional.**

Cuando un individuo aprende, no necesariamente aprende la organización, cuando las organizaciones aprenden los individuos se convierten en agentes que, de alguna manera, afectan la forma en que sus compañeros piensan, actúan y aprenden; esto nos lleva a concluir, junto con Drejer (2000), que la cultura corporativa es un proceso de aprendizaje organizacional.

Después de haber dado un vistazo, en los subepígrafes previos, a varios de los modelos y autores que se enfocan tanto al proceso de aprendizaje individual como al organizacional, entonces vale la pena preguntar: ¿cuál es la conexión si es que la hay?

Watkins y Marsick (1993) toman esta pregunta como el inicio de su trabajo y la resuelven basándose en la clásica ventana de Johari, nombrada así por la unión de las primeras sílabas de los nombres de sus creadores Joseph Luft y Harry Ingram (1955). El supuesto básico de



incluye situaciones donde todos los miembros del grupo están de acuerdo en algo de manera individual pero no lo admiten cuando están en grupo.

Watkins y Marsick (1993) examinan el aprendizaje organizacional en términos de la interacción entre lo que es conocido por la organización y lo que es conocido por los demás en el medio ambiente; su modelo hace posible ubicar conceptos claramente relacionados con el aprendizaje individual y separarlos del aprendizaje grupal.

El estado productivo del trabajo está representado en el cuadrante superior izquierdo, donde algo es conocido tanto por la organización como por el medio ambiente, es descrito como un sistema abierto. Se asume que una organización es productiva en la medida en que aprende de la retroalimentación interna y externa. El aprendizaje de doble ciclo (Argyris y Schön, 1996) permite la retroalimentación interna y la apertura al exterior.

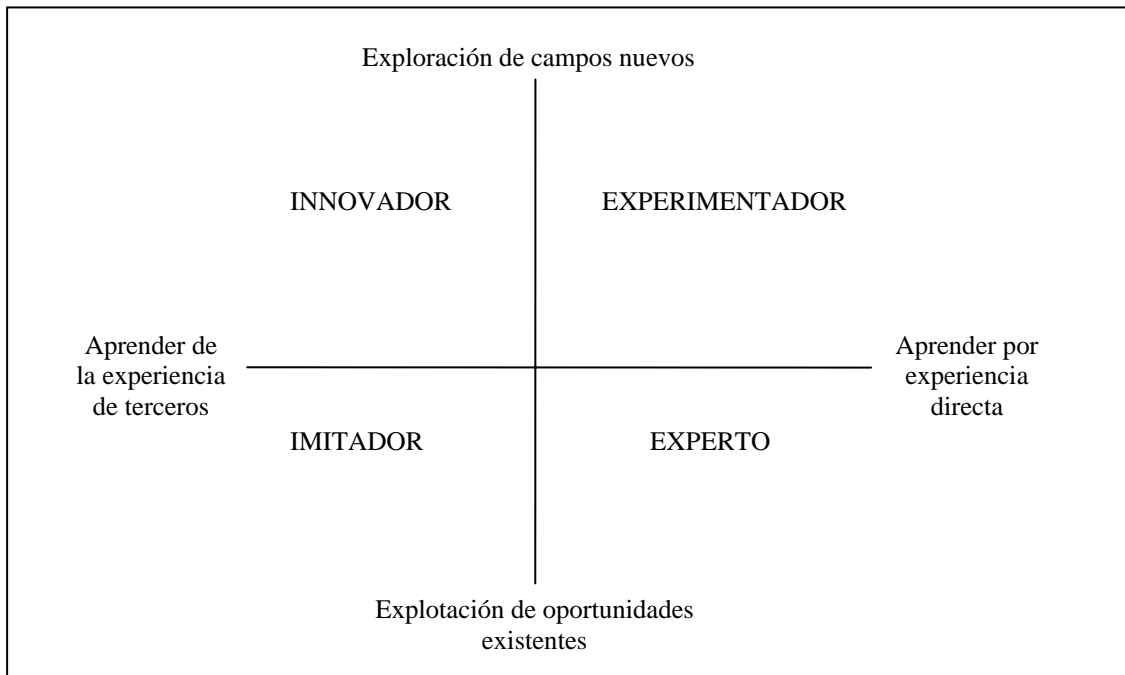
El cuadrante superior derecho y el inferior izquierdo describen las “teorías en uso” de Argyris y Schön (1996) así como los errores y defectos que la empresa esconde a su medio ambiente. Finalmente la parte inconciente de la empresa (el cuadrante inferior derecho) incluye los valores incrustados en la cultura organizacional, así como en sus subculturas, además de las interpretaciones de las experiencias del grupo traducidas en mitos, héroes y leyendas que circulan en la empresa.

Hemos visto que así como el ser humano aprende con base en diferentes estilos, también se pueden extrapolar algunas características del aprendizaje de los individuos a las organizaciones. En la misma línea de Watkins y Marsick (1993), quienes aprovecharon el desarrollo de la ventana de Johari (que se usó en principio sólo para sujetos particulares) para desarrollar su modelo, de la misma manera Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000) elaboraron una tipología de estilos para aprender en la empresa, basados en trabajos realizados sobre la personalidad de los individuos.

Watkins y Marsick (1993) tomaron como base los tipos de personalidad que arroja la prueba de Myers-Briggs, que a su vez se fundamenta en la teoría jungiana de la personalidad, donde se proponen cuatro dimensiones para evaluar la personalidad: introvertido/ extravertido; intuitivo/ sensorial; racional/ sentimental; y crítico/ perceptivo (Yeung et al., 2000:43).

Evidentemente dichos autores no proponen que solo existan cuatro tipos de personalidad, sino que los cuatro tipos propuestos tienen sentido en términos de cómo se absorbe la información y después se usa para resolver problemas en la organización (figura 2.4).

**Figura 2.4 Los cuatro estilos de aprendizaje organizacional**



Fuente: Yeung et al. (2000)

Estos son los estilos de aprendizaje que tomaremos como base para la elaboración de la encuesta que aquí se presenta, por lo cual profundizaremos en las características de cada uno de dichos estilos en la sección denominada: “definición de variables” del capítulo dedicado al método de investigación. Asimismo, el lector podrá encontrar en dicho apartado todos los ítems, propuestos por los mismos autores, para investigar cada estilo de aprendizaje, mismos que se usaron en la investigación empírica.

## **2.5 El capital intelectual.**

Es más sencillo entender el proceso de aprendizaje individual porque es una experiencia que compartimos los humanos, pero es probable que también recordemos momentos cuando un grupo actuó como una sola entidad. En grupos, los individuos piensan y aprenden de manera diferente como resultado de su interacción con los demás. Los grupos aprenden cuando monitorean y miden la efectividad del proceso de grupo al mismo tiempo que se enfocan en que la tarea se cumpla. El problema es, ¿cómo medir lo intangible?

Firestone y McElroy (2003) sostienen que el desarrollo de un sistema de medición es uno de los factores críticos de éxito que permitirá a la administración del conocimiento evolucionar a su siguiente nivel, a lo que ya se le llama la “nueva administración del conocimiento”. Pero, ¿qué es lo que se va a medir? Como se ha planteado, el proceso de aprendizaje es inferencial y por lo tanto no se puede medir directamente como un bien tangible, mucho menos el producto de dicho proceso: el conocimiento. ¿Cómo podemos

medir la parte intangible en un proceso de producción? Este es el problema al que trata de responder el constructo: capital intelectual (CI).

¿Qué nos dice la literatura que es el CI? No debemos entender al CI como las patentes o licencias propiedad de la organización, aunque sean uno de sus componentes. El CI corresponde a la diferencia entre valor de mercado de la empresa y el valor neto en libros de la misma. Para una compañía que cotice en bolsa, dicho valor se actualiza todos los días.

*El capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva. (...) Es la colaboración –los conocimientos compartidos- entre una empresa y sus clientes, que forja un vínculo entre ambos y hace que éstos vuelvan una y otra vez. (...) El capital intelectual es material intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que se puede aprovechar para crear riqueza. (Stewart, 1998:9-10)*

El concepto nace a principios de la década de los 90 del siglo pasado y se populariza gracias al interés que la revista *Fortune* y otras publicaciones más pusieron en el tema al publicar varios artículos relacionados<sup>5</sup>. Después de analizar a algunos de los más importantes autores sobre el tema, Bueno (2005) propone una muy completa definición de CI:

*Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado para la organización.*

La idea básica se conserva desde las primeras definiciones: los bienes tangibles de una empresa aportan mucho menos valor al producto terminado que los bienes intangibles y que son éstos la base de la ventaja competitiva o de las competencias esenciales, como lo hemos venido afirmando desde el inicio de este capítulo.

¿Por qué se ha dificultado tanto la adopción en contabilidad del CI? Porque los gerentes y contadores están acostumbrados a administrar bienes físicos y financieros, ya que es más sencillo contar, medir y pesar la forma de los productos que el contenido, en términos de esfuerzo y talento, de los mismos. Es más sencillo contabilizar el número de empleados y de máquinas en una empresa que expresar su valor en términos de desarrollo o de tecnología, respectivamente.

Un gerente de finanzas conoce a cuánto asciende su nómina pero no sabe cuánto costaría reemplazar la habilidad y la experiencia de ciertos empleados clave; tampoco sabe si el

---

<sup>5</sup> Publicaciones como *Forbes*, *Los Angeles Times* e *Industry Week* (Bueno, 2005). La relevancia de *Fortune*, es que su redactor en jefe fue Thomas Stewart(1998), autor de uno de los primeros libros sobre el tema: *La nueva riqueza de las naciones: el capital intelectual*.

valor de los conocimientos de los empleados aumenta o disminuye con el tiempo. La contabilidad tradicional, que tiene sus orígenes a fines del siglo XV (con la invención de la partida doble por parte del monje italiano Luca Paccioli), se concentra en los bienes tangibles, como el inventario y el capital fijo, concentrándose en los costos de producción, en lugar del valor generado al cliente.

La contabilidad supone que los costos de adquisición de un bien expresa con certeza, después de hacer algunos ajustes como la depreciación, el valor de dicho bien, sin embargo deja fuera el aspecto intangible de la producción. El estándar internacional de contabilidad No. 38 que define el concepto de “activos intangibles”, incluye ejemplos del capital intelectual tales como: paquetes para computadora, patentes, derechos de autor, listas de clientes, etc. (IASB, 1998), pero falla al no describir conceptos importantes de la administración del conocimiento como: el conocimiento de los empleados, las mejores prácticas, la creación y distribución del conocimiento, etc.

¿Qué pasó con la llegada de las empresas de servicios? En estos negocios, como los despachos de abogados, las agencias de viajes o de publicidad, no había materia prima que contar ni producto físico final. Empezaron por tomar como unidad de medida el tiempo; las horas hombre dedicadas a sus clientes, para así poder facturarles. Pero el tiempo es tan sólo una parte de los costos y no expresa en absoluto el valor producido para una empresa. ¿Qué significa pagar 100 horas a un abogado o un publicista?, ¿cuánto esfuerzo, talento o conocimiento se empleó? Depende del resultado, puede ser un gasto o la mejor inversión de la empresa.

Entonces la pregunta es, si es tan difícil medir los activos intangibles, ¿porqué debemos medirlos? La respuesta a esta pregunta es crucial para una empresa que desee incursionar en este tipo de mediciones. Si la respuesta es: para que la gerencia pueda controlar mejor sus recursos, debemos tener mucho cuidado. Sveiby (2007) nos advierte de tres motivos para medir el CI y nos dice que la peor razón es el control ya que la vieja frase: “sólo puedes administrar aquello que puedes medir”, es un simple “slogan” y completamente equivocado. Si en la contabilidad tradicional, y existiendo muchos controles, se presentan tantos fraudes y manipulación de información (nadie puede olvidar el caso Enron), tratando con dinero y bienes tangibles, es de esperarse que se presente manipulación de resultados al evaluar aspectos intangibles y de evaluación absolutamente subjetiva. La segunda razón para medir el CI, pueden ser las relaciones públicas, o el tratar de seguir una moda, esto sólo puede llevar a la empresa a distraer sus recursos. Finalmente, el tercer motivo puede ser el aprendizaje. Si medimos el CI con el fin de mejorar los procesos y las capacidades dinámicas, entonces estamos en el camino para diseñar una estrategia adecuada ya que se trata de buscar oportunidades en las operaciones cotidianas para crear valor; en esta opción, son los empleados y no los directivos, como en las dos primeras opciones, quienes fijan los objetivos de los proyectos y las estrategias para medir el CI. El nuevo problema es ¿cuál modelo de medición de CI adoptar?

Debido a la importancia del tema en las últimas décadas han surgido numerosos intentos por medir el CI. Bueno (2005) ubica tres etapas en la evolución del constructo: 1) el enfoque financiero administrativo (1992-1998) con una fuerte influencia de la contabilidad tradicional; 2) el enfoque estratégico corporativo (1997-2001), donde el concepto ha



iniciado su madurez y se produce una armonización en sus componentes; y 3) el enfoque social evolutivo (2000 en adelante), cuyos componentes o “capitales” son más dinámicos que en la etapa previa.

Por su parte, Karl Sveiby (2007) después de analizar 34 modelos para medir los activos intangibles, clasifica estas técnicas en: 1) modelos que se basan en *métodos que miden de manera directa el CI*, que es la estimación de los activos intangibles, identificando sus componentes, y traducidos en dinero; 2) modelos basados en la *capitalización en el mercado*, que calculan el CI como la diferencia entre el valor en libros de la empresa y su valor en la bolsa; 3) modelos basados en el *retorno sobre activos (ROA)*, que usan conceptos tradicionales de contabilidad, como la utilidad antes de impuestos y otras medidas para calcular el valor del CI, un ejemplo ya famoso de este modelo es el EVA (*Economic value added*); y 4) métodos basados en *tarjetas de medición*, estos modelos ya incorporan una visión más general de la empresa y no se basan en términos estrictamente financieros y ofrecen un enfoque más balanceado para medir el CI. Algunos métodos de esta categoría son los siguientes:

- Tarjeta balanceada de negocios o *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1996). El propósito de esta técnica es conjuntar la medición tanto de la estrategia como de los objetivos de la empresa. Tiene cuatro perspectivas, tres de las cuales no son financieras. Ellas son: 1) Finanzas, centrada en las utilidades, retorno sobre el capital, valor económico agregado, etc.; 2) Clientes, cuyo objetivo es identificar las salidas deseadas de la estrategia de negocios como la satisfacción del cliente, la participación de mercado, etc.; 3) Procesos internos de negocio, lo que la compañía debe hacer bien para tener éxito, como innovación en los procesos, servicio post venta, etc.; y 4) Aprendizaje y crecimiento, que incluye factores como las capacidades de los empleados y la alineación de los objetivos de los empleados con los objetivos empresariales.
- El método desarrollado para la empresa sueca financiera Skandia AFS, la técnica llamada *Skandia Navigator* (Edvinsson y Malone, 1997), y que fue adaptada también para el *Canadian Imperial Bank of Commerce* (Stewart, 1998). Su sistema de medición está dividido en cinco categorías: 1) Finanzas, incluye indicadores financieros tradicionales; 2) Capital Cliente, valor de las relaciones de la empresa con la gente con la cual hace negocios, expresado no sólo en el volumen de ventas, sino, por ejemplo, en el valor de una marca, la lealtad de los clientes, las recomendaciones y la confianza que el consumidor tiene en la empresa; 3) Capital estructural, se enfoca en los procesos, en cómo la empresa usa herramientas para crear valor; 4) Renovación y desarrollo, cómo la empresa se prepara para el futuro considerando áreas como: mercado, clientes, productos, servicios, planeación estratégica, etc.; y 5) Capital humano, enfocado en la productividad, valores y compromiso. el cual dividen en tres áreas:
- Basados en el modelo previo, Roos, Roos, Edvinsson, y Dragonetti (1997) propusieron el índice de capital intelectual o *intellectual capital index*. Esta técnica incluye cuatro tipos de índices: 1) índice de capital relacional; 2) índice de capital humano; 3) índice de infraestructura; y 4) índice de capital de innovación. Cambios en el índice de CI repercutirán en el valor de mercado de la empresa.

- *El monitor de activos intangibles* (Sveiby, 2001) es una técnica que usa tres categorías: 1) Capacidades humanas, examina los valores, experiencia, habilidades sociales y antecedentes educativos de los empleados, que no “pertenecen” a la empresa; 2) Estructura externa, cómo la organización es observada externamente por factores como: marcas, imagen, relaciones con los clientes, proveedores, etc.; y 3) Estructura interna, que incluye los elementos que son propiedad de la organización como las bases de datos, procesos, modelos, documentos, patentes y secretos comerciales.
  
- Es importante agregar en este recuento a la propuesta del Instituto Universitario de Investigación (IADE) y el Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) de la Universidad Autónoma de Madrid quienes diseñaron el modelo *Intellectus de Medición y Gestión del Capital Intelectual* (Bueno y CIC, 2003). Este modelo, también llamado de los cinco capitales, está estructurado en los siguientes componentes:
  - Capital humano. Actitudes y contrato psicológico entre los individuos y la empresa. Incluye las competencias centrales y el conocimiento (tácito y explícito; individual y grupal).
  - Capital estructural que se divide en:
    - Capital organizativo. Es el conjunto de activos intangibles que tiene la empresa tales como: su cultura, filosofía, diseño organizacional y procesos de aprendizaje organizacional, entre otros.
    - Capital tecnológico. Son activos intangibles generados por la innovación y los procesos técnicos, tales como: equipo tecnológico, patentes, etc.
  - Capital relacional, que a su vez se divide en:
    - Capital negocio. Es el producto de las relaciones que sostiene la empresa con agentes relacionados con su negocio principal. Son las relaciones con los clientes, aliados, competidores, proveedores, inversionistas, etc.
    - Capital social. Es la reputación y la imagen de la empresa, son el resultado de las relaciones que mantiene la empresa con los agentes sociales de su medio ambiente, por ejemplo: gobierno, medios de comunicación, ONG’s, etc.

Uno de los más recientes enfoques del estudio del capital intelectual está basado en la teoría de la complejidad, que es un enfoque multidisciplinario cuyas bases son los modelos biológicos (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006). La teoría de la complejidad estudia el comportamiento de los sistemas complejos adaptativos, que son aquellos con una gran cantidad de elementos que interactúan entre sí de manera no lineal y cuyo resultado, que es más que la suma de sus partes, es un comportamiento inesperado de todo el sistema. Además el impacto de estos sistemas se enfoca en el comportamiento agregado, esto es, la forma de comportarse del sistema en su totalidad y cómo dicho comportamiento influye a su vez en sus partes individuales. Finalmente los sistemas complejos adaptativos han adquirido la habilidad de anticiparse a las consecuencias para adaptarse a las circunstancias cambiantes de su medio ambiente, esto quiere decir que estos sistemas han desarrollado la habilidad del aprendizaje (Bueno et al., 2006b).

Es por ello que las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas complejos adaptativos, cuya interacción no lineal de elementos tangibles e intangibles le sirve a la empresa para poder responder a la complejidad de su medio ambiente. El CI se puede entender como una asociación compleja adaptativa de elementos intangibles cuyas interacciones son la base del proceso de creación de valor en las organizaciones (Ibid.).

Sea cual sea el modelo a seguir para medir el CI, la empresa debe tener claro que el motivo para hacerlo no es el control por parte de la gerencia, ni las relaciones públicas para mejorar la imagen ante la sociedad, sino el aprendizaje organizacional para mantener y renovar las capacidades dinámicas.

## **2.6 Una estructura para entender el desarrollo de las competencias.**

El capital intelectual nos ofrece una manera para medir el conocimiento e iniciar con el diseño de una estructura donde el desarrollo de competencias básicas nos sirva de guía en la planeación y dirección de la empresa. Desde el principio de este capítulo hemos insistido en que el aprendizaje debe ser la estrategia privilegiada para el desarrollo de las capacidades dinámicas ya que existen un nexo natural entre la teoría de aprendizaje organizacional y la teoría de capacidades y recursos.

Varios de los autores sobre aprendizaje organizacional que revisamos, especialmente cuando se enfocan en el proceso de aprendizaje, hacen énfasis en el elemento humano al igual que otros autores lo hacen cuando definen las características de las competencias.

*1) Tecnología (dura), que es la parte más visible de una competencia ya que representan las herramientas que usan los seres humanos para hacer sus actividades. (...)*

*2) Seres humanos. Es para nosotros la parte más obvia de una competencia. Si no hay humanos que usen la tecnología, entonces no pasa nada.(...)*

*3) La organización. Se refiere a los sistemas gerenciales formales bajo los cuales funcionan los seres humanos.*

*4) Cultura. Se refiere a la organización informal de la empresa (Drejer, 2000: 208-209)*

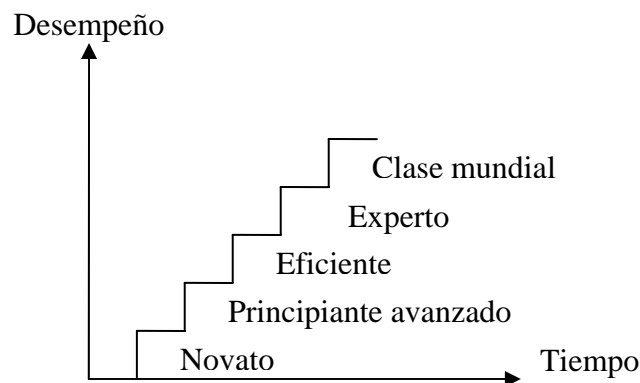
Entonces, ¿cómo un grupo de individuos se vuelve cada día más competente? Esto sucede por medio de un proceso de aprendizaje que conduce a desempeñar cada vez mejor las actividades cotidianas; donde “mejor” significa un desempeño más cercano a los objetivos de la competencia que a su vez, normalmente, se define en términos de los resultados que necesitan los clientes (Hamel y Prahalad, 1990). En otras palabras, entre mejor satisfaga un grupo las demandas de los clientes (sean internos o externos), mejor será la evaluación de sus competencias. De acuerdo con Drejer (2000), no es relevante que se use de manera indistinta el concepto de competencia/competente ya que esto permite sobre imponer modelos de desarrollo de competencias individuales con el desarrollo de competencias a nivel empresarial.

Entonces, una de las principales, sino es que la más importante de las funciones del aprendizaje individual, es el desarrollo de las competencias o capacidades dinámicas de la empresa. Por supuesto que nuevos diseños organizacionales, nuevas tecnologías o nuevos valores van a surgir como resultado del desarrollo de competencias, pero si dichos resultados no se asocian al aprendizaje individual, entonces realmente no habrá desarrollo de competencias. Por ejemplo, cuando las empresas desean mejorar sus procesos internos en algunas ocasiones optan por adoptar un sofisticado sistema de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), pero no involucran a los empleados en el diseño y adaptación de dicho sistema y por lo tanto el proceso fracasa o las TIC se subutilizan. Lo primero que se debe cambiar son las prácticas y los procesos, permitir el aprendizaje y sólo entonces poner en marcha el nuevo sistema de TIC.

Si aceptamos que el aprendizaje de un grupo de individuos es la clave para entender cómo se desarrolla una competencia –cómo una organización se hace más y más competente-entonces es necesario revisar uno de los modelos más conocidos sobre el desarrollo de competencias individuales. Dreyfus y Dreyfus (1986) nos dicen que un individuo pasa por varias etapas en su proceso de aprendizaje individual: desde ser un novato, después un principiante avanzado, para luego ser eficiente, competente y finalmente llegar a ser un experto. Drejer (2000) en su investigación, cambia esta escala en sus dos últimos niveles y la deja de la siguiente manera: novato, principiante avanzado, eficiente, experto y de clase mundial.

Si una persona pasa por diferentes etapas, entonces debemos asumir que un grupo también lo hará. En el nivel de novatos, un grupo usará principalmente reglas y formas de conocimiento explícitos, hasta llegar al nivel más alto, o de clase mundial, donde las mismas personas usarán de manera fundamental reglas y formas de conocimiento tácitos (siguiendo la distinción de Nonaka y Takeuchi que veíamos líneas arriba). También debemos asumir que el conocimiento del grupo se encuentra, de cierta manera, en el mismo nivel; al menos que la mayoría de sus integrantes se encuentran en el mismo nivel en un momento dado y que dicha mayoría es la que determina el nivel de competencia del grupo. Estas etapas del proceso se muestran en la figura 2.5.

**Figura 2.5 Los niveles de desarrollo de competencias**



**Fuente: Drejer, 2000:215**

Este modelo puede ayudarnos a entender cómo un grupo de individuos pasa por el aprendizaje de uno o dos ciclos por Argyris y Schön (1996), el ciclo de aprendizaje propuesto por Kolb (1984), o el tipo de estilo de aprendizaje propuesto por Yeung et al. (2000), e incluso darle más profundidad a los tipos de capital intelectual. Drejer (2000) usa el ejemplo de un equipo de fútbol para explicar su modelo. Cuando todos los niños son pequeños y novatos, tienden a ir todos tras la pelota, incluso el portero; en otras palabras, el entrenador se esfuerza en que el equipo conozca y aplique las reglas básicas del juego. Cuando el equipo avanza a “principiantes avanzados”, los jugadores ya conocen las reglas básicas y se les anima a mejorar mediante el entrenamiento y la práctica constante. Una vez que el equipo es eficiente, el equipo se enfoca en ensayar combinaciones y procedimientos en jugadas completas para ejecutar en un partido. El siguiente paso involucra situaciones más implícitas y ya no tan fácilmente observables. Cuando los niños se hacen expertos, ya se conocen tan bien entre sí que no necesitan ponerse de acuerdo formalmente para hacer una jugada; ellos simplemente saben qué hacer y en qué momento hacerlo. Después de muchos años de práctica juntos van a pasar de un nivel de expertos a un nivel de clase mundial.

Obviamente nadie puede decir cómo exactamente se puede pasar de una etapa a otra del modelo, ya que se necesitan considerar la situación de cada grupo de manera específica, ya que los medios para crear, apoyar y facilitar el aprendizaje organizacional son diferentes; por ejemplo, el tipo de competencia a desarrollar, el nivel de competencia de cada uno de los integrantes, la cultura de la empresa, el medio ambiente, la cultura del país, etc.

A pesar de que muchos de los modelos de aprendizaje organizacional revisados en este capítulo enfatizan en el aprendizaje del individuo y de que son muy generales, ya que el objetivo de los autores no consistía en entender cómo pasa un grupo de una a otra etapa en la adquisición de competencias, los modelos pueden ser usados para comprender cómo se desarrollan éstas en la práctica.

En el apartado previo revisamos al capital intelectual como una manera de medir los intangibles y poder aprender para mejorar procesos; otras formas de acercarse a la medición de los activos intangibles están más relacionada con el diagnóstico inicial sobre el cual diseñar una estrategia completa de administración del conocimiento: el KMAT y el SNA.

La herramienta de asesoría para la administración del conocimiento o *knowledge management assessment tool* (KMAT) fue desarrollada por el *American Productivity & Quality Center* y el ya desaparecido despacho Arthur Andersen para permitir a las empresas un autodiagnóstico que les permita reconocer fortalezas y debilidades en las siguientes áreas: proceso de gestión del conocimiento, liderazgo, cultura, tecnología y medición (Grossman, 2006).

El análisis de redes sociales o SNA (por sus siglas en inglés), inició en la antropología y la sociología. El objetivo general del SNA es identificar las relaciones establecidas por los miembros de una organización y es una valiosa herramienta para fundamentar la creación y la distribución del conocimiento. El SNA constituye el principal procedimiento metodológico para analizar las dinámicas entre los individuos de una organización, así como las fuerzas que impactan las relaciones entre ellos. El resultado de un SNA es un

mapa donde se pueden observar las relaciones entre individuos, equipos, departamentos o incluso entre organizaciones (Cross et al., 2001). Esta teoría involucra un cuerpo de métodos y conceptos que proveen una medida empírica para el análisis de una estructura social (Hatala, 2006). Existe incluso una asociación internacional dedicada al estudio y difusión de las técnicas del SNA, la *International Network for Social Network Analysis* quienes enlistan 56 paquetes de software para hacer este tipo de análisis (INSNA, 2007).

En los diagnósticos previos al inicio de un programa de gestión del conocimiento, cada vez es más común realizar los llamados “mapas del conocimiento”, donde se presenta gráficamente en qué individuos se concentra la búsqueda de información al momento de resolver problemas (Cross et al., 2001); esta técnica que usa el SNA, también se ha combinado con el proceso analítico jerárquico de tal manera que el mapa de conocimiento sea más exacto (Liebowitz, 2005). Este tipo de análisis lo estamos planteando como el inicio de la propuesta para la implantación de sistemas del conocimiento en el capítulo cinco de esta tesis.

## **2.7 Críticas al enfoque del aprendizaje organizacional.**

No podemos cerrar este capítulo sin señalar algunas de las críticas que ha recibido este enfoque. La gestión del conocimiento es algo todavía tan difuso que las empresas no terminan por asimilar a qué se refiere, ya que para los especialistas en informática el asunto es sencillo, el conocimiento son los hechos susceptibles de ser almacenados en una base de datos, pero el asunto no es tan sencillo ya que los datos no son valiosos en sí mismos, sino que requieren de interpretación dentro de un esquema que les dé valor; además, la información sí se puede almacenar en máquinas, pero el conocimiento sólo puede existir relacionado con las personas que usan la información. Además existen conocimientos en los trabajadores que se pueden demostrar con la práctica pero no se pueden “traducir” en datos almacenables. En este punto coincidimos con Spender (2006) cuando dice que tanto los datos, como los significados en la mente de las personas, así como sus “prácticas”, son diferentes tipos de conocimiento que necesitan ser administrados y no necesariamente mediante bases de datos.

*Algunos investigadores han argumentado, como lo hizo Geoffrey Vickers, que si el término “aprendizaje organizacional” significa algo, entonces significa un aprendizaje de parte de los individuos que se desempeñan en un ambiente organizacional. Desde esta perspectiva, decir que una organización aprende es cometer lo que el filósofo Gilbert Ryle llamó un error de categoría (Argyris, 2001: 10).*

Además del problema del “objeto” de la gestión del conocimiento, existen autores que ubican esta tendencia como algo nocivo. Chris Grey (2001) afirma que el aprendizaje organizacional es una moda peligrosa, ya que encierra un lenguaje sospechosamente similar al del gobierno, porque se sustituye el concepto de “educación” por el de “aprendizaje”, y éste último se relaciona más con la práctica de las empresas, esto quiere decir que la educación hace énfasis en los contenidos operativos. Incluso se pasa la responsabilidad al individuo ya que en el enfoque educativo se dice “me educan”, y en el de aprendizaje se dice “yo aprendo”.

En Inglaterra los laboristas sustituyeron el nombre del Ministerio de Educación por el de Aprendizaje Permanente (Minister for Lifelong Learning), para así promover reformas educativas para hacer más técnicos y operativos los planes de estudio. De acuerdo a Grey (2001), al aceptar el aparentemente inocente enfoque del aprendizaje organizacional, en realidad estamos abdicando a la capacidad de pensar; opinión con la cual estamos absolutamente en desacuerdo.

*Todas estas críticas se basan en la idea de que el aprendizaje organizacional no es una actividad neutral respecto al valor, sino que procede de los valores, tiene implicaciones para los valores y está sujeta a la crítica en términos de una concepción de lo que es bueno o correcto y para quién. Estas implicaciones que parecen obvias una vez que se expresan, salen a la luz sólo cuando se despoja al aprendizaje organizacional de su aura normativa y se considera como sujeto a una evaluación en contextos particulares, sobre la base de criterios específicos de lo que es bueno o correcto. En suma, no podemos escapar de la necesidad de declarar qué tipos de aprendizaje organizacional aceptaremos como deseables o indeseables y porqué (Argyris, 2001: 16).*

Otra crítica proviene de la posibilidad misma de gestionar el conocimiento individual, ya que los ejecutivos sólo pueden gestionar el conocimiento explícito y no el tácito ya que está encarnado en las personas; de hecho el concepto mismo de “gestión del conocimiento” lo consideran un oxímoron. Bueno, Morcillo y Salmador (2006) proponen un nuevo término: la “dirección del conocimiento organizativo”, donde el directivo pase de controlar entidades a facilitar el intercambio de conocimiento individual. Estamos de acuerdo en que la expresión “gestión del conocimiento” puede no ser la más apropiada desde el punto de vista lógico conceptual, pero el paso de los años le está brindando un lugar en la discusión académica y empresarial, por lo que en este trabajo se usa sin dejar de reconocer los problemas epistémicos que implica el empleo de dicho término.

A pesar de las críticas que consignamos tanto sobre autores como sobre la corriente del aprendizaje organizacional, coincidimos con otros autores (Resenos y Sotomayor, 2001) en que la gestión del conocimiento se hace necesaria en las empresas entre otras razones debido a:

- Un mercado competitivo que demanda mayor innovación y por la tanto, más rapidez en el ciclo de aprendizaje organizacional.
- El retiro voluntario y la rotación del personal, que genera pérdida de conocimiento acumulado.
- La presión de la competencia y factores externos que reducen el número de empleados con acceso al conocimiento generado por los demás.
- Cambios en la dirección estratégica de la empresa que también originan pérdida del conocimiento acumulado. Peter Senge resume esto de manera brillante:

*Me asombra oír a los altos directivos quejarse continuamente: “no podemos aprender de nosotros mismos”. Con ello quieren decir que las prácticas*

*innovadoras no se extienden dentro de su propia organización (...) Parece que los directivos piensan que las prácticas innovadoras debieran de alguna manera extenderse de manera espontánea. No piensan en la infraestructura necesaria para que esto suceda (1997: 163)*

El aprendizaje o conocimiento colectivo no es un fenómeno que se presenta de manera aislada, sino que influye en la red social a la que pertenece (Gore, 2003). Cuando una empresa acumula conocimiento, incide de manera favorable en el sector, es por eso que en este estudio nos enfocamos en la manera que el sector calzado de Jalisco puede aprender en su conjunto. El proceso de aprendizaje no se limita a las fronteras jurídicas de la organización, sino que se extiende de y desde las redes en las cuales está inmersa. El sistema de gobierno, los proveedores, los clientes y la competencia son algunos factores que se ven afectados por el aprendizaje que redundará en mejoras e innovaciones asociado a los procesos y a los productos. Es por ello que el planteamiento de la propuesta metodológica de este trabajo se relaciona con el establecimiento de una red de conocimiento que beneficie al sector calzado, y cuya descripción veremos más adelante.

A pesar de que la administración del conocimiento se ha visto como una moda, un concepto mal empleado o de connotación negativa, como vimos arriba, una encuesta reciente entre los directores ejecutivos (CEO's) de las principales empresas norteamericanas ubican a esta corriente como la segunda más importante en el mundo de los negocios sólo después de la globalización; además, la administración del conocimiento no sólo se está adaptando en el plano corporativo, sino que también se está reconociendo su importancia como parte del crecimiento en las economías de los países y está siendo tomado en cuenta seriamente por institutos internacionales de desarrollo (Grossman, 2006).

## **2.8 La relación entre aprendizaje, compromiso y tácticas políticas.**

Como vimos al inicio de este capítulo, la empresa es una institución integradora de conocimiento (Grant, 1996). No podemos olvidar que, desde el punto de vista estratégico, el conocimiento se refiere a la visión, los recursos intangibles y las capacidades básicas, cuya naturaleza es humana, tecnológica, organizacional y relacional. Una parte fundamental del conocimiento se presenta de manera tácita, de tal manera que el desarrollo del talento, la preocupación por la motivación y la satisfacción del empleado, así como la complejidad y la imaginación deben ser factores a cuidar en la estrategia de las empresas (Bueno y Salmador, 2003).

Las empresas ya no sólo compiten mediante sus recursos actuales y sus capacidades organizacionales, sino sobre todo, compiten por la renovación cada vez más rápida y frecuente de sus propias capacidades (Paarup, 2006) y en este sentido la gestión del conocimiento cumple un rol fundamental.

Si estamos de acuerdo en que los activos intangibles son más importantes que los tangibles para crear valor en una empresa, entonces, ¿por qué no se les otorga la misma importancia en la práctica? Porque el conocimiento no puede ser tratado como un "activo" en el sentido tradicional del término dado su carácter efímero y por lo tanto los gerentes deben enfocarse



más bien en las ausencias o deficiencias del conocimiento para poder responder de manera creativa ante su entorno.

En este sentido, Spender (2006) propone dos nuevos conceptos: los K-activos (*k-assets*) y las K-ausencias (*k-absences*); los K-activos son el conocimiento que se tiene y las K-ausencias son la falta de conocimiento. Cuando a un gerente le faltan datos, los obtiene; cuando a algo no le encuentra significado, lo crea; cuando le falta práctica, intenta algo diferente. Este es el tipo de respuestas que debe propiciar la gestión del conocimiento, basadas en la creatividad y la innovación. Retomaremos estas categorías cuando se plantee la propuesta de implantación de sistemas de gestión del conocimiento.

El mismo autor propone tres categorías de prácticas organizacionales sobre las cuales los gerentes deben poner especial atención: 1) prácticas orientadas a los objetivos, son la razón de ser de los sistemas y controles tradicionales, por ejemplo el aprendizaje formal que ofrece la capacitación; 2) prácticas que sirven para crear identidad y autoconciencia, con las cuales deben ser muy cuidadosos los gerentes ya que se pueden confundir con prácticas mal intencionadas, por ejemplo, una reunión informal en horas de trabajo o incluso las tácticas políticas, no tienen nada que ver con cumplir los objetivos de la empresa pero cumplen la función básica de construir la identidad del grupo, están de alguna manera creando su mundo, aprendiendo de manera informal y por lo mismo generan el compromiso hacia la organización; y 3) prácticas absolutamente inexplicables, que generan desperdicio de recursos; el problema es no confundir éstas con las previas.

Por lo tanto, las prácticas organizacionales del tipo 1 y 2 generan conocimiento traducido en valor para la empresa (CI) a pesar de que las tácticas políticas pueden interferir en el significado que los individuos asignan a dichas prácticas. Entonces, ¿cómo se afectan entre sí y cómo podemos representar la relación entre las tres variables de la investigación que aquí presentamos?

Dave Ulrich (1998) presenta una ecuación que relaciona el capital intelectual (CI) con el compromiso y las capacidades:  $CI = \text{competencia} * \text{compromiso}$ . Esta fórmula sugiere que las competencias, desarrolladas mediante un proceso de aprendizaje, deben estar presentes en una organización preocupada por la renovación de su ventaja competitiva, pero dichas competencias por sí solas no son suficientes para asegurar el CI. Las empresas con altas competencias pero con escaso compromiso, tienen empleados con mucho talento pero que no logran cumplir con sus objetivos. Las empresas con mucho compromiso pero con competencias muy poco desarrolladas, tienen pocos empleados con talento que logran obtener resultados. Ambos escenarios son muy riesgosos. El compromiso multiplica a la empresa, no lo suma, porque un bajo puntaje en cualquiera de los dos indicadores, necesariamente resulta en un disminuido CI.

El CI entonces, puede ser entendido como el resultado de las competencias de los individuos en relación con el compromiso hacia la organización, que expusimos en el capítulo previo. Sin embargo, a la fórmula de Ulrich le falta algo: la percepción de las tácticas políticas, ya que son un filtro que afecta, de acuerdo a las hipótesis planteadas en esta tesis, tanto en el proceso de aprendizaje, cuyo resultado son el desarrollo de las capacidades, como en el compromiso de los individuos.

La propuesta de ecuación que se presenta en esta tesis quedaría de la siguiente manera:

$$CI = (\text{competencia} * \text{compromiso}) / \text{tácticas políticas}$$

Puesto que se afectan de manera recíproca, las competencias y el compromiso permanecen en el dividendo, pero las tácticas políticas actúan como el divisor, ya que al aumentar disminuyen el resultado final: el CI. Las tácticas políticas deben permanecer en un nivel controlado, ya que, como vimos en el capítulo previo, no es sensato pensar en su erradicación, de tal manera que dichas prácticas no afecten demasiado a ninguna de las otras dos variables.

El aprendizaje, las tácticas políticas y el compromiso son variables que se presentan con características especiales en la Mipyme mexicana, es por ello que en el siguiente capítulo profundizaremos en el panorama de la industria del calzado, primero en el plano internacional y después en México.

### **3. LA MIPYME Y EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO.**

El objetivo del presente capítulo es presentar los antecedentes y la situación actual de la industria del calzado, tanto en el plano internacional así como en México y en Jalisco. Iniciaremos ofreciendo las características de la Mipyme en general y de México en particular.

#### **3.1 Las características de la Mipyme en México.**

La industria del calzado en México tiene sus orígenes en un modelo de acumulación sustentado en el desarrollo de pequeños talleres y picas familiares, de ahí que desde su nacimiento, la historia del sector está integrada fundamentalmente por micro y pequeñas empresas (Iglesias, 1998). Antes de plantear la historia y el estado actual de la industria del calzado daremos un vistazo a las características generales de la Mipyme en general y después abordaremos los rasgos distintivos de este tamaño de empresas.

¿Desde cuándo se habla de las micro y pequeñas empresas como un objeto de análisis? El antecedente directo más cercano que encontramos en la literatura económica es el término *Sector Informal Urbano* (SIU), que acuñó la Organización Internacional del Trabajo en los años 70 al elaborar un reporte sobre la situación laboral en Kenia (Hart, 1972). En dicho documento se trataba a la informalidad casi como un sinónimo de pobreza en oposición a lo “formal”. En este sentido se analizó la economía en términos dualistas, de ahí que desde entonces se hable de empresas formales vs. informales. Una empresa informal, se creía entonces, se distinguía por las siguientes dimensiones (Escobar y González de la Rocha; 1988):

- Las actividades de producción o servicios son en pequeña escala, con tecnología muy simple, poco capital y en instalaciones físicas precarias o semi fijas.
- Las actividades de este sector se localizan en mercados competitivos o en segmentos de mercados concentrados, fuera de los apoyos financieros de la banca tradicional y de las regulaciones establecidas por el gobierno.
- Una muy limitada fuerza de trabajo (generalmente menos de 10 empleados) que incluye fundamentalmente a familiares y amigos, con escasa calificación.

En los años 70 se creía que estas características del SIU eran propias de las economías subdesarrolladas como la nuestra, sin embargo, actualmente ya se reconoce como una parte funcional de las economías tanto centrales como periféricas (Escobar, 1990). Actualmente

se acepta que no existen límites claros entre los sectores formales e informales por las múltiples relaciones que existen entre ambos.<sup>1</sup>

De estas características, casi todas coinciden con la mayoría de las empresas que integran el sector calzado de México ya que son talleres informales establecidos en casas particulares, de ahí la dificultad para su localización para el estudio que aquí presentamos y otros similares (Hernández Águila, 1988; Jarquín, 1994). El rasgo que no coincide de los arriba mencionados, es la escasa calificación del personal, ya que en el sector calzado, en su mayoría informal, nos encontramos con mano de obra altamente calificada, donde el zapatero más viejo enseña al aprendiz los secretos del oficio (Arechavala y Madrigal, 2003).

Sin embargo el concepto de SIU no abarcaba la complejidad del fenómeno que va desde la maquila y el trabajo a domicilio, para abaratar costos de producción, hasta la estrategia ante el desempleo o subempleo que sigue un segmento importante de la sociedad en épocas de recesión, como el establecimiento de pequeños negocios o talleres. Es por ello que los investigadores de los fenómenos económicos ahora se enfocan en las unidades domésticas (UD), cuyas características se relacionan directamente con el grupo familiar que les dio vida (Calleja, 1984). La UD se entiende como el grupo económico social al que pertenecen los individuos sin ser necesariamente idéntico al grupo familiar; la UD organiza la producción y administra el consumo en relación con los recursos disponibles; al interior de la misma hay relaciones de dominación con alto contenido de violencia intrafamiliar, así como cohesión y solidaridad (González de la Rocha, 1986).

La UD abarca desde una lógica de funcionamiento de cualquier empresa capitalista, hasta estrategias donde se atiende exclusivamente la satisfacción de las necesidades básicas de la familia. Este es un punto fundamental ya que el crecimiento de la micro y pequeña -y a veces incluso de la mediana-, empresa depende de factores externos ya que sus productos se enfocan en el área mercantil con los que se articula de manera subordinada. Esta situación genera inestabilidad en los ingresos y carga de trabajo intermitente (Giner de los Ríos, 1988). Este es uno de los principales problemas en las UD dedicadas al sector calzado, dependen totalmente de la empresa o marca<sup>2</sup> que les encarga trabajos y esto provoca la desaparición o aparición de talleres de acuerdo a la demanda de trabajo (maquila).

A pesar de que las micros y pequeñas empresas comparten varias de las características mencionadas, esto no sucede exactamente igual con las medianas empresas que ya revisten un carácter más “formal”. Sin embargo, como veremos más adelante, el sector calzado de México se integra básicamente por las microempresas (1 a 30 empleados) seguido de las pequeñas (31 a 100 empleados) y por unas cuantas medianas (100 a 500 empleados) y menos del 1% de grandes empresas (más de 500 empleados) que ni siquiera consideramos en el estudio. Es por ello que a lo largo de este trabajo siempre que hablemos de las

---

<sup>1</sup> Numerosas empresas entrevistadas para este estudio manifestaron que, después de usar los canales tradicionales para comercializar sus productos, distribuían el calzado entre los “tianguistas” de la ciudad.

<sup>2</sup> Por ejemplo, la exitosa marca de calzado *Andrea* que usa un sistema de comercialización por catálogo, utiliza la maquila en pequeños talleres familiares para ahorrar en costos de producción.

Mipyme, o también cuando se habla de las Pyme, debemos tener en cuenta que se trata de un fenómeno muy complejo, con rasgos diferentes en cada tamaño, pero que lo reducimos para efectos de este análisis.

Las Mipyme han cobrado especial importancia en los últimos años ya que incluso marcan la diferencia entre economías sanas en el concierto internacional de las que no lo son tanto. Las Mipymes del sector primario, secundario y terciario son una parte fundamental de las economías de los países más desarrollados de nuestro planeta, ya que buena parte de su éxito lo han sustentado en el desempeño de este tamaño de empresas.

De acuerdo al Censo Económico de 1999 (INEGI<sup>3</sup>, 2002) el 99.7% de las empresas en México son micro, pequeñas y medianas. A pesar de los problemas para su desarrollo (inflación, falta de normatividad, corrupción, falta de acceso a créditos, etc.) estas empresas han sido un factor básico en la recuperación del empleo y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

En México se han creado diferentes organismos con el propósito de apoyar a las Mipymes. El gobierno en sus tres niveles han promulgado diferentes leyes para darles certidumbre (Cuadro 3.1) y promueven diversos programas específicos para estas empresas (cuadro 3.2); de la misma manera, la banca de desarrollo y la banca privada (cuadro 3.3) también diseñaron productos concretos para este sector empresarial debido a su importancia como fuentes generadoras de empleo.

### **Cuadro 3.1. Leyes específicas para la Mipyme en México**

- Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones
- Ley de Comercio Exterior
- Ley de Concursos Mercantiles
- Ley de Inversión Extranjera
- Ley Federal para el Fomento de la Micro Industria y la Actividad Artesanal
- Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- Leyes y reglamentos de instalación y operación de actividades mercantiles de los estados y municipios

Fuente: Elaboración propia con base en García Pérez de Lema et al., (2004)

### **Cuadro 3.2 Programas gubernamentales dirigidos a la Mipyme en México**

- Fondo de micro financiamiento a mujeres rurales (FOMMUR).
- Fondo Nacional de Apoyo para empresas en solidaridad (FONES).
- Programa de desarrollo productivo de la mujer.
- Programa de la Mujer campesina.
- Programa de Banca Social y Micro -créditos.
- Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006.
- Padrón empresarial del SIEM.
- Guías Empresariales.

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

- Programa de Apoyo al Desarrollo Empresarial (PROADA).
- Programa de Capacitación y Modernización Empresarial.
- Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP)
- Programa de modernización tecnológica de CONACYT (SEP)
- Capacitación gerencial que ofrece la Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, COMPITE y CRECE (SE); la capacitación laboral apoyada por CIMO (Secretaría del Trabajo).

Fuente: Ibid.

### **Cuadro 3.3 Programas de financiamiento para la Mipyme en México**

- **Banca de fomento y fondos de gobierno:**

FIRA. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura: para la agroindustria y ecología.

BANCOMEXT<sup>4</sup> PYME. Equipamiento: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Créditos al ciclo Productivo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Agroindustrial y ecología. Créditos para la Adquisición de Unidades de Equipo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Programa de asistencia técnica y campaña de imagen.

FIFOMI. Fideicomiso de Fomento Minero: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Minería.

FOCOCOMI. Fondo para la consolidación de la Microempresa del D.F.: para grupos sociales en estado de pobreza.

NAFIN. Créditos a Tasa fija: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Créditos a Tasa Variable: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Desarrollo de Proveedores del Sector Privado: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Programas de Garantías: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.

FONAES. Programa de Capital de Riesgo para Empresas Sociales: para agroindustria y ecología. Grupos sociales en estado de pobreza.

PRONAFIN. Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.

MICROFINANCIERAS. Organizaciones e instituciones que brindan servicios financieros.

FONDO PYME y los Centros PYMExporta (SE).

Programa para agrupamientos y empresas integradoras y el Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPyME) de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SE).

FUNTEC. Programa de Integración Productiva de CONCAMIN.

- **Banca de primer piso privada:**

BANAMEX. Crédito revolvente: financiamiento para capital de trabajo.

BANCOMER. Credipyme Clásico: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Credipyme productivo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.

BANORTE. Credi Activo: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.

<sup>4</sup> Banco Nacional de Comercio Exterior

BANREGIO. Regio Mipyme: Crédito para maquinaria y equipo, así como para capital de trabajo.

BANSI. Crédito simple y arrendamiento financiero: Construcción, remodelación y adquisición de activos fijos; equipo de transporte.

BANCO DEL BAJÍO. Pyme y Mipyme Bajío: Crédito para maquinaria y equipo, así como para capital de trabajo.

HSBC. Crédito a negocios: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.

SCOTIA BANK INVERLAT. Scotia Pyme: financiamiento para capital de trabajo.

SANTANDER. Crédito PYME empresas en marcha: para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas.

Fuente: Ibid.

En cuanto al aspecto competitivo debemos señalar que en muchos casos la Mipyme se encuentra en desventaja en relación con la gran empresa, sin embargo también tiene sus puntos fuertes, ya que al final el proceso de producción de calzado es el mismo para cualquier tamaño de empresa<sup>5</sup>. Por ejemplo, las grandes empresas tienen una mayor experiencia en los mercados internacionales y mayores recursos para introducir innovaciones en los productos y en los procesos de producción, pero las Mipyme tienen ventajas derivadas de su estructura organizacional: menor burocracia, sistema informal de comunicación interna, así como mayor flexibilidad y dinamismo. Algunos autores sostienen que en las Mipymes los empleados tienen mayor motivación para la consecución de resultados, lo que sería el resultado de mayor compromiso para con la empresa, sin embargo esto no es necesariamente así, al menos para los empleados del sector calzado de Jalisco.

Menos de la mitad de las Mipyme tienen un proceso formal de planeación lo que al final provoca un menor desempeño, así como el uso de poca tecnología de información (García Pérez de Lema et al., 2004) para la gestión del conocimiento generado por el personal, factor que ha sido poco atendido por las empresas de este sector.

---

<sup>5</sup> El proceso de producción del calzado consiste en general en las siguientes etapas (Jarquín, 1994:87-88):

1. Corte de la piel, o del material sintético. Se llama destrozado si se realiza manualmente con cuchillas o suajado cuando se hace con moldes de acero.
2. Rebajado. Consiste en adelgazar los cortes que deben ser dobladillados (para formar la orilla del zapato) o aquellas partes que empatan entre sí para evitar la formación de bordes.
3. Maquinado o cosido. Manualmente o ayudado por máquinas de coser pespuntadotas, en esta fase se arma el zapato a partir de las piezas cortadas. Esta fase muchas veces se maquila en talleres grandes.
4. Montado o montaje de la piel. Después de armarse la pieza ya cosida es humedecida y se monta en las hormas para dar forma al zapato.
5. Pegado de la suela. Esta fase puede hacerse por cosido, por vulcanización (como en los tenis) o por aplicación de pegamentos.
6. Pegado de tacones. Al igual que en el paso anterior, puede hacerse con máquinas o manualmente.
7. Desvirado y adorno. Se pulen las imperfecciones, se dejan parejas la suela y el tacón, usando el banco de acabar, máquina que incluye lijás, cepillos y otros aditamentos. Finalmente se limpia el zapato, se le da brillo, se le pone la plantilla y se mete en cajas.
8. Troquelado. Dentro de la etapa final, si la marca no se puso usando serigrafía, se utiliza una máquina troqueladora para poner no sólo la marca sino el tamaño o talla del calzado.

Otra desventaja del tamaño de las empresas surge en su acceso al crédito; las Mipyme tienen menor posibilidad de ser financiadas, sobre todo por parte de la banca privada por no presentar las garantías requeridas, además de representar un segmento poco atractivo para los bancos debido a los bajos montos solicitados en comparación con la gran empresa, lo que repercutiría en costos administrativos para la institución financiera.

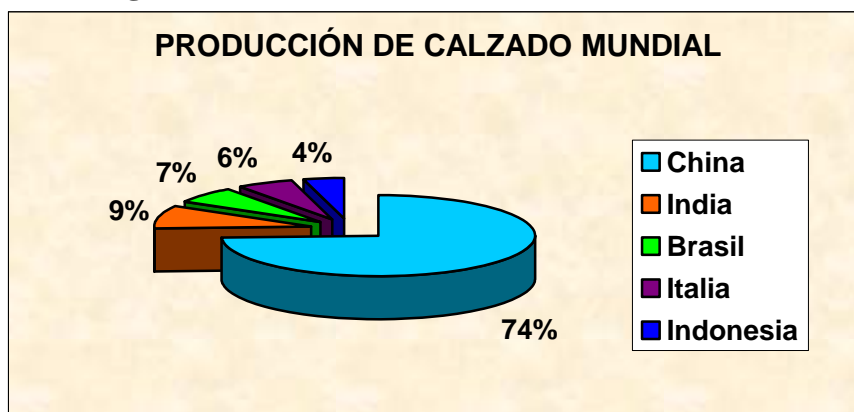
### 3.2 La industria del calzado en el mundo.

Debido a la economía global, estudiar un fenómeno industrial en un país de manera aislada de las demás naciones, no tiene sentido. La industria del calzado en México tiene fuertes competidores en diferentes países del orbe, tan fuertes que amenazan incluso su supervivencia. Por otro lado, la apertura de fronteras mediante los tratados comerciales también tiene el aspecto positivo de nuevas oportunidades de crecimiento para el sector.

México entró tarde al mercado internacional de calzado, ya que mientras en Europa se confeccionaba calzado en talleres formales desde la edad media, en México se funda la primera curtiduría en 1529, con un crecimiento muy lento durante los siguientes siglos, hasta el XIX, cuando se empiezan a establecer las primeras fábricas y zapaterías (Madrigal, 1999).

Antes del siglo XX la producción, e incluso el consumo mundial del calzado se concentraba en Europa y los Estados Unidos de América, pero desde la década de los ochenta, todo ha cambiado, tanto la producción como el consumo de zapatos se han trasladado a oriente, específicamente a un país: China. En general, los países asiáticos han tomado rápidamente el liderazgo. Actualmente, los cinco productores más grandes de calzado en el mundo son (CICEG<sup>6</sup>, 2001): China, con el 73.97% de producción de pares anuales (5,550 millones de pares), le sigue India con el 9.17% (685 millones de pares) en tercer lugar se encuentra Brasil con el 6.9% (516 millones de pares) en cuarto lugar se encuentra Italia con el 5.68% (424 millones de pares) y el quinto lugar lo ocupa Indonesia con el 4.4% (316.3 millones de pares), tal como lo vemos en la figura 3.1

**Figura 3.1 Producción de calzado mundial**



Fuente: Elaboración propia con datos del CICEG, 2001

<sup>6</sup> Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato



México no figura en esta clasificación debido a que su producción fue de apenas 213 millones de pares para el año 2000, que es el año con el que se miden las demás cifras. Para 2003, la tendencia en estas cifras se mantiene: China sigue siendo el líder mundial con 7,210 millones de pares producidos, importó 7 millones y exportó 4,301 millones; mientras que México, en el mismo año, sólo produjo 310 millones de pares, importó 22 millones y exportó 44 millones. Esto quiere decir que China<sup>7</sup>, elabora 23 veces más zapatos que nuestra economía. (Sánchez, 2004).

Tres países productores coinciden con los cinco más grandes consumidores de calzado en el mundo, por orden de importancia son: China (2, 436 millones de pares al año); Estados Unidos (1,605 millones de pares); India (652 millones de pares); Japón (515 millones de pares) y Brasil (414 millones de pares) (CICEG, 2001).

Es curioso notar que entre los principales exportadores se encuentra en segundo lugar un país que no es ni productor ni consumidor importante: Hong Kong. Con 1,025.5 millones de pares exportados en el año 2000, se trata de un país cuya principal fortaleza es su eficiente proceso de comercialización y logística. Como siempre, el primer lugar lo ocupa China con 3,086.10 millones de pares; el tercer lugar es para Brasil con 381.8 millones de pares, el cuarto lugar lo ocupa Italia con 185.5 millones de pares el quinto lugar es para Indonesia con 172.7 millones de pares (CICEG, 2001).

La diferencia en el volumen de producción entre Italia y los países asiáticos, es que éstos últimos basan su competitividad en mano de obra barata; aproximadamente 10 centavos de dólar por hora, que resulta ridículo comparado con los 8 dólares en promedio que recibe un obrero europeo o norteamericano. Ni siquiera en México, donde se pagan entre uno y dos dólares por hora a los obreros no calificados, se llega a los niveles de explotación extrema en que incurren países como: Malasia, China o Singapur donde los obreros, muchos de ellos niños menores de 12 años, reciben en promedio un dólar al día (CICEG, 2001).

Mientras que México exportó en 2001 un total de 27, 163, 137 de pares a los Estados Unidos (lo que representó cerca del 95% de su exportación total en el sector), Brasil le vendió a los EU en el mismo año más del doble de pares: 70, 773, 503, lo que representa el 70% de sus exportaciones y se traduce en más de 1,132 millones de dólares por este concepto, y exportan a México cerca de dos millones de pares (1, 812, 424). Estados Unidos, como vimos líneas arriba, es uno de los compradores más grandes del mundo, de los 1,605 millones de pares, 893.9 esto es el 55.6% de sus importaciones son adquiridas a China (SE<sup>8</sup>, 2004).

La Unión Europea por su lado representa un mercado de más de 1,000 millones de pares al año, de dichas importaciones el 33.20% son provenientes de China; el segundo lugar lo ocupa Vietnam con el 18.3% de las importaciones, seguido de numerosos países asiáticos que participan cada uno con un dos a un cinco por ciento. Las importaciones mexicanas de la UE no llegan siquiera al 1% de participación de este mercado (SE, 2004).

---

<sup>7</sup> A pesar de que el calzado no es un sector prioritario para ese país (Sánchez, 2004).

<sup>8</sup> Secretaría de Economía

Los zapatos que han ingresado ilegalmente a México son, para no variar, de manufactura china, y esto no es de sorprender ya que la producción mundial de calzado se concentra en Asia (cerca de dos mil millones de pares por año, 40% de los cuales son chinos). Este continente se ha caracterizado por fabricar calzado sintético pero, desde hace pocos años, se está introduciendo con mucho éxito en la manufactura de zapatos de piel. El 45% de la fabricación mundial de calzado es de piel y los principales productores se localizan en la Unión Europea, sin embargo es previsible que Italia, el país que ofrece el producto de mayor calidad y diseño, junto con Estados Unidos, Francia y Alemania, desplazarán sus empresas a regiones que ofrezcan bajos costos de producción y abundante mano de obra como el caso de China, Vietnam, India, Tailandia, Indonesia, Malasia y Filipinas (Iglesias, 1998).

Países asiáticos como Corea, han dejado de ser competitivos debido al aumento de sueldos de la mano de obra, por lo que una parte o todo el proceso de producción han sido trasladados a otros países de la región. Este también es el caso de México, donde empresas de la industria del vestido se han trasladado a países como Honduras o El Salvador para buscar mano de obra más barata.

Para empeorar las cosas, ahora el calzado asiático, y chino en particular, ya no sólo está cubriendo el segmento de un producto de baja calidad y bajo precio, sino que está mejorando la calidad de sus productos para introducirse en el segmento de zapato entrefino y fino<sup>9</sup>, de acuerdo a la declaración de los propios empresarios en entrevistas personales, ¿qué va a pasar cuando el zapato chino entre a México de manera legal gracias a los acuerdos con la OMC? Actualmente existe una cuota compensatoria al producto chino, sujetas a un arancel del 35%, y se estudia la posibilidad de mantener dicha cuota debido a las investigaciones antidumping que enfrenta China (El Financiero, 2003). A pesar de esta cuota compensatoria, los precios de los zapatos chinos aún siguen siendo demasiado bajos para nuestra industria.

En América Latina algunos países están aumentando su producción de calzado de manera importante. Tal es el caso de Chile que se ha asociado a capitales extranjeros o de Colombia que pasó de 14,280 millones de dólares exportados en 1985 a 53,144 millones de dólares en 1990 (Iglesias, 1998). Una mención especial lo merece Brasil, que, como vimos líneas arriba ya desplazó a Taiwán, Indonesia y Corea y hoy ocupa el segundo lugar, después de China, en ventas a los Estados Unidos. Además de una mano de obra barata, Brasil paga aproximadamente la tercera parte de lo que paga una empresa del calzado

---

<sup>9</sup> La calidad del calzado se divide en tres tipos (Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato, 1986):

- a) Fino. Tiene un estricto control de calidad de acuerdo a normas internacionales, elaborado con piel al 100%: corte, forro y suela.
- b) Entrefino. Generalmente este tipo sólo tiene el corte de piel y la suela deja de ser de cuero natural como el zapato fino, para usar material sintético (hule, PVC, poliuretano, etc.).
- c) Económico. En la elaboración de este tipo se usan combinaciones de pieles sintéticas y naturales con tela, aunque también se consideran los zapatos elaborados completamente de materiales sintéticos o de piel de baja calidad; a este calzado también se le conoce como “chancla”.

mexicana. Los cariocas también han logrado una integración en la producción de las industrias del cuero y del calzado, factor que aun no se logra en México.

En el caso de Brasil, cuentan con impuestos a la exportación de pieles en crudo, lo que provoca que las pieles permanezcan en el mercado brasileño, además de un abaratamiento de insumos por la sobreoferta de piel. Asimismo, la exportación recibe apoyos por parte del Gobierno brasileño, situación que no se presenta en México. Brasil cuenta con una serie de medidas no arancelarias que dificultan el acceso a los productos de otras naciones (Mural, 2003b). ¿Los resultados? En el 2002 la producción fue de 650 millones de pares, y en 2003 se fabricaron 670 millones. México produce apenas una tercera parte de tal cantidad, es decir, alrededor de 220 millones de pares. De acuerdo con la Asociación Brasileña de la Industria del Calzado, las ventas de sus asociados sumaron en el 2003 aproximadamente mil 550 millones de dólares, lo que significa un crecimiento del 7.6% respecto al 2002 (El Norte, 2003).

Otro factor que ha contribuido en gran medida al éxito brasileño en esta industria es que, desde mediados de los años sesenta, se ha invertido en investigación, capacitación e innovación tecnológica, a semejanza de Italia (Jarquín, 1994: 28); aunque los ejemplos más antiguos por profesionalizar el diseño de calzado los encontramos en Inglaterra. En 1837 se funda en Londres, en el *Royal College of Art*, la Escuela de Moda y Textiles que actualmente ofrece una maestría, con duración de dos años en diseño de calzado; en 1887 se funda una licenciatura en diseño de moda, con especialización en calzado, en el *London College of Fashion* (Annis, 2004). En México, el primer esfuerzo por crear un instituto dedicado al diseño (Innmoda) en la cadena productiva cuero-calzado-vestimenta, data apenas de 1998; en el 2004 se funda, también en León, Gto., la Asociación Mexicana de Diseñadores de Calzado y Marroquinería, A.C.; en 2007 se funda el centro de diseño de la Cámara de la industria del Calzado de Jalisco; sin embargo, estos esfuerzos aún no tienen los resultados esperados en su concepción, ya que son pocas las empresas que acuden a los mismos.

### **3.3 La industria del calzado en México.**

La producción de calzado en México inicia después de la conquista, con talleres establecidos por misioneros en la Ciudad de México y en la Nueva Galicia (posteriormente llamada Guadalajara) en el siglo XVII; es hasta el siglo siguiente cuando en León, Guanajuato empiezan los primeros talleres (Jarquín, 1994). Durante los primeros años, el calzado se manufacturaba en pequeños talleres de control familiar y con herramientas de corte y armado muy primitivas. A mediados del siglo XX se inicia la modernización de la industria con maquinaria usada procedente de los Estados Unidos (Iglesias, 1998).

En general, la del calzado es una industria tradicional que ha estado ligada desde su nacimiento y hasta nuestros días a la micro y pequeña empresa (Arias, 1985) caracterizada por un uso intensivo de mano de obra, con bajos sueldos pagados a destajo, con alta rotación (Arias, 1980; Sánchez de Tagle, 1983), que es apreciada por su conocimiento del oficio, difundido generalmente de maestro a aprendiz en talleres tradicionales (Escobar y González de la Rocha, 1988).

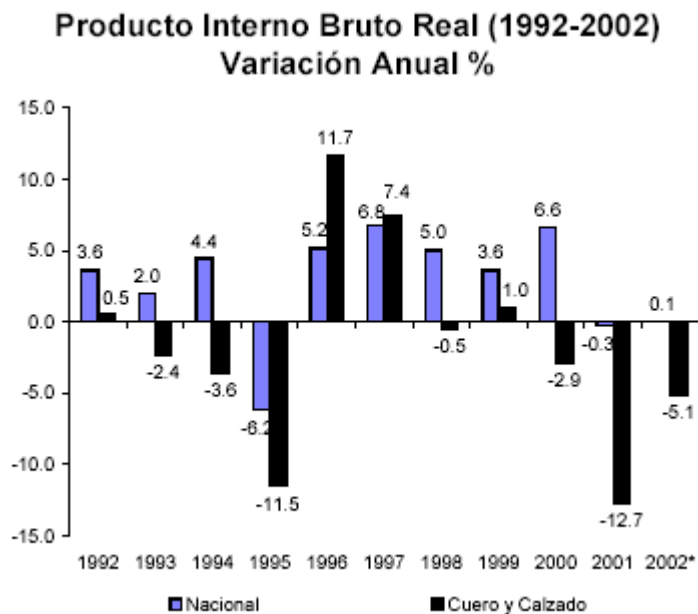
Durante la década de los ochenta y los noventa, México se incorpora a diversos tratados comerciales internacionales, empezando por el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) en 1986 y que posteriormente se transformaría en la Organización Mundial del Comercio (OMC). A partir de ese momento México se comprometió a modificar su estructura arancelaria para aprovechar el mercado norteamericano. Se asumió el riesgo de reducir los aranceles con la esperanza de atraer inversión extranjera por los bajos salarios de la mano de obra mexicana. Sin embargo en la apertura no se tomaron en cuenta ni las debidas protecciones a una industria en franca desventaja tecnológica como la nuestra, ni la entrada de competidores, como los países asiáticos, con costos de producción más bajos y con mayores niveles de productividad.

La apertura comercial tomó desprevenida a la industria del calzado. Mientras que en la década de los sesenta y setenta el PIB de la rama registró crecimientos promedio de 5.8% y 5.3% respectivamente, en la de los ochenta, debido a los cambios que señalamos arriba, la producción real sufrió una contracción de 1.6%. Después de la crisis económica de 1994, se reactivaron las exportaciones, pero la caída del ingreso per capita derivada de la crisis provocó una reducción de la producción de 11.5%.

A pesar de ello, la crisis de esos años benefició la competitividad del sector pues los salarios en dólares se redujeron drásticamente. El gran dinamismo de las exportaciones y la recuperación gradual del poder de compra reactivaron la producción 11.7% y 7.4% en 1996 y 1997 respectivamente. Sin embargo, tiempo después las exportaciones comenzaron a perder dinamismo. La crisis asiática colocó en desventaja competitiva a México en la industria del calzado, lo cual provocó una caída en la producción en 1998 de 0.5% seguida de un modesto crecimiento en 1999, del 1%. (INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales, 2004).

Actualmente la industria de cuero-calzado participa con 0.22% del PIB nacional, con 1.0% del PIB manufacturero y con 13.7% del PIB de la división de textiles, prendas de vestir e industria del cuero y calzado, de acuerdo al sistema de cuentas nacionales del INEGI (2004). Estas variaciones se muestran de manera gráfica en la figura 3.2, donde se patentiza el deterioro del sector en los años recientes.

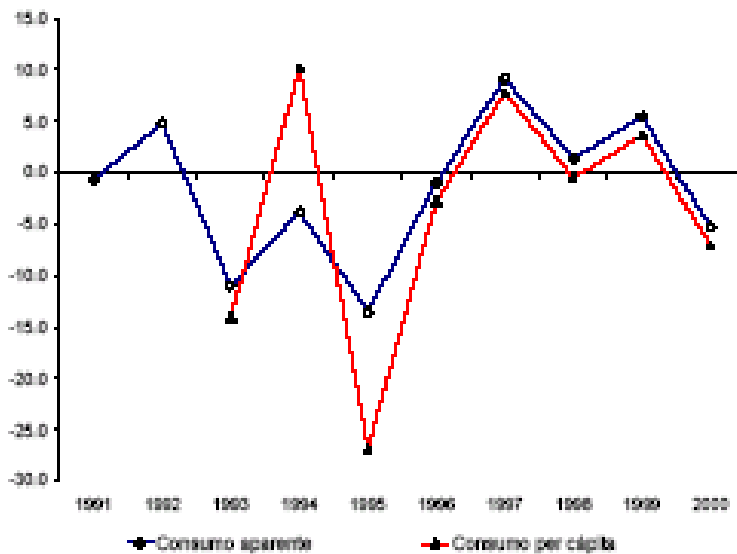
**Figura 3.2. Comparación entre el PIB Nacional contra el PIB del sector cuero y calzado 1992 – 2002.**



Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales, 2004

En el año 2000 se registró una nueva caída de estos indicadores debido una vez más a la reducción de la producción (figura 3.3). El deterioro paulatino del consumo per cápita de calzado y el tamaño demográfico del país revelan que existe un gran potencial para la industria nacional, pues se estima que el consumo de calzado por persona (que actualmente es de 1.8 pares) podría incrementarse a tres. (SE, 2004)

**Figura 3.3 Crecimiento del consumo aparente y per cápita de calzado 1991-2000**



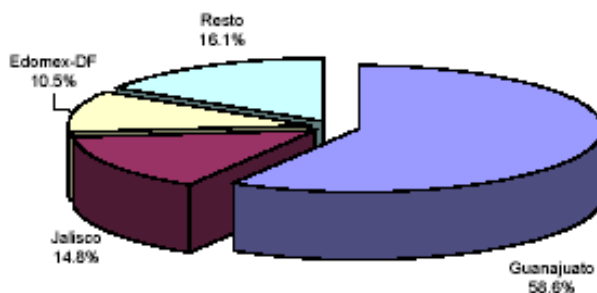
Fuente: Secretaría de Economía, 2004

Según datos del CIATEC<sup>10</sup> y del CICEG (2001), el mercado interno de calzado está dominado por las empresas nacionales, en el periodo 1990-2000, el porcentaje de la producción total que se destinó al mercado interno fue de 91.2%. En otras palabras, un industrial mexicano del calzado vende casi la totalidad de su producción en México, donde son los líderes de la industria, pero también nos habla de un pobre desempeño en cuanto a las exportaciones de calzado.

En México, la manufactura de calzado se concentraba en el año 2000 básicamente en dos estados: Guanajuato, era y es el líder con un 51% de la producción nacional (110 millones de pares anuales) donde se elabora principalmente zapatos para caballeros y niños; en segundo lugar estaba Jalisco con el 30% de la producción (62 millones de pares) con una vocación primaria hacia el calzado de dama y niñas; y en tercer sitio se encontraba el Distrito Federal y el Estado de México con un 12% de la producción total del sector (26 millones de pares) donde prevalece el calzado deportivo; en algunos otros estados del país, como Nuevo León, se produce el 7% restante, que representan 15 millones de pares al año (CICEG, 2001).

La figura 3.4 nos muestra la producción en 1998. Para el 2003, Jalisco ya comparte el segundo lugar en producción nacional junto con el Estado de México (El Informador, 2003).

**Figura 3.4. Participación de la producción de cuero y calzado por regiones**



Fuente: Secretaría de Economía, 2004

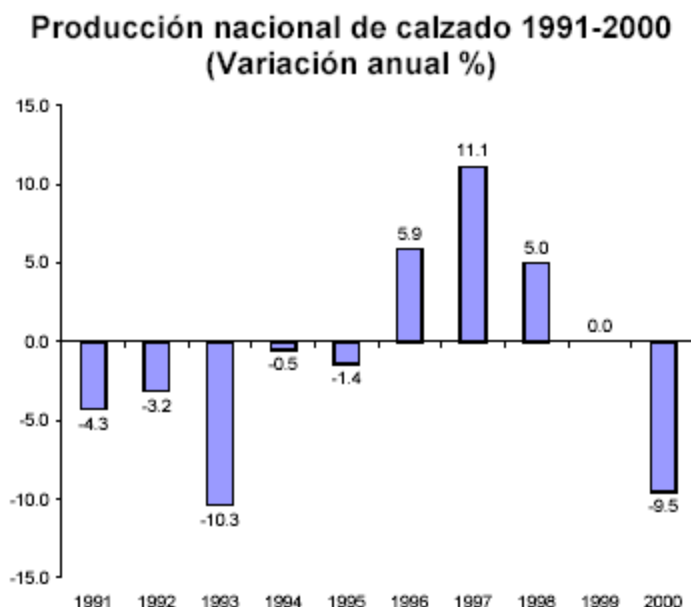
Según declaraciones del ex presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, en 2001, Sergio García Sandiel,

*La disminución de las ventas en un orden del 30% ocasionó que la producción de calzado cayera hasta en 25% el año pasado, debido principalmente al contrabando de este artículo.*

*Ante ello, se calcula que las pérdidas en el mercado doméstico podrían alcanzar los 40 millones de pesos, para el primer trimestre de este año la producción fue inferior en 25% en relación con el mismo periodo del 2000, debido al mismo problema. (Entorno Laboral, 2001).*

<sup>10</sup> Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado

Figura 3.5 Variación en la producción anual de calzado 1991 - 2000



Fuente: Secretaría de Economía, 2004

Nuevamente, es en la década de los 90 donde la industria del calzado tiene fuertes variaciones en su producción, como lo habíamos visto líneas arriba. Esto lo muestra la figura 3.5.

Debemos entender que las variaciones señaladas en la producción obedecen a múltiples factores y no sólo a la incapacidad de la industria mexicana para permanecer competitiva; uno de dichos factores es el contrabando. Arturo Farías Torres, ex presidente de la Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco, calculaba que en el 2001 ingresaron al país 50 millones de pares de zapatos de contrabando y subfacturados, además de que las exportaciones disminuyeron en un millón de pares, en el mismo periodo. Al menos en el punto del contrabando ha habido una mejoría ya que para 2003, el entonces presidente de la cámara del sector, Eduardo Huber, calculaba las importaciones ilegales de zapato chino en 20 millones por año (El Informador, 2003).

¿Cuáles son las perspectivas del sector calzado ante la apertura comercial de México? México tiene diversos acuerdos comerciales, de los cuales los más importantes son el TLCAN y el TLCUEM<sup>11</sup>. Uno de los casos más interesantes fue la negociación con la Unión Europea. A partir del 1 de julio del 2000, inició el proceso donde la Unión Europea otorgará a México el acceso más ambicioso que jamás haya dado en materia industrial a ningún otro país o bloque. La entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial explicaba que dicho tratado con Europa no tenía una vocación fronteriza como en el caso del TLCAN<sup>12</sup>, sino que trataba de impulsar a todas las regiones del país. Apenas puesto en

<sup>11</sup> Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México

<sup>12</sup> Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en inglés las siglas son: NAFTA

marcha en su totalidad en el 2007, el acuerdo comercial entre la UE y México cubre ya el 100% del comercio entre ambas partes de productos industriales; 99.5% del comercio en el sector pesquero, y 62% de las transacciones de productos agrícolas (Muñoz, 2000).

Se pretende revertir la caída dramática que experimentaron las ventas de México en el Viejo Continente, particularmente a partir de la entrada en vigor del acuerdo comercial con Estados Unidos y Canadá. La Unión Europea aceptó la negociación con México para no perder más participación en nuestro mercado, razón por la que ofreció la apertura total de su mercado a partir del 2003, a cambio de lograr una “Nafta Parity” o apertura semejante a la concedida a los vecinos del norte.(Mena, 2000).

¿Cómo puede participar la Mipyme en las oportunidades que brindan los acuerdos comerciales internacionales? La Mipyme puede exportar su producción incorporándose a la cadena de valor, como proveedor o maquilador, de una empresa internacionalizada. Otra opción es su unión en “clusters”. La creación de sistemas regionales o clusters es una forma de lograr construir núcleos de crecimiento y desarrollo de aprovechar las ventajas que pueden obtener los diferentes actores cuando se encuentran geográficamente en una misma localidad (González, 2001: 7) como en el caso del calzado.

Las importaciones de calzado europeo (principalmente italiano y español) pagaban un 35% de arancel y pese a esta barrera de entrada las importaciones crecieron de un 9.5% de las ventas totales en 1997 a poco menos del 13% en 1999 (El Informador, 1999). Lo cual quiere decir que, con una paulatina pero creciente liberalización de aranceles como contempla el acuerdo comercial con la Unión Europea, es posible prever un crecimiento exponencial del calzado europeo de dama, principal producto del sector en el estado de Jalisco.

La postura de negociación del sector industrial mexicano al inicio estuvo muy alejada de los intereses comunitarios, ya que ofreció una apertura hasta el año 2009. Finalmente se acordó que la apertura del mercado mexicano finalizaría en el año 2007<sup>13</sup> y, a partir del 2003 desaparecieron los llamados "picos arancelarios", es decir, ningún producto tendrá un arancel superior a 5%. La tasa base con la que la Unión Europea iniciará el proceso de desgravación de los productos mexicanos será el que reconoce el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), el cual está por debajo de la de Nación Más Favorecida (NMF) (Mena, 2000).

La regla de origen que prevaleció fue la mexicana, pero se concedieron algunas cuotas de importación. La regla de origen fue de 50% (Céspedes, 2000). La regla de origen para los calzados de plástico, cuero y textiles, será una regla de transformación sustancial donde el *upper* debe ser regional y además debe cumplir con un contenido regional. El acuerdo establece cuotas de importación procedentes de la Comunidad con una regla de transformación simple las cuales representarán 10% de las importaciones mexicanas de zapatos de la UE. Con ello, se pretende mantener un nivel de importación estable de productos de la UE (Mena, 2000).

---

<sup>13</sup> A pesar de los esfuerzos legales de la Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco para impedir que eso sucediera.



A partir del año 2003 el zapato mexicano entra a Europa con arancel cero, mientras que el proveniente de Europa a México pagó impuestos hasta finales del 2007. El balance de la industria del calzado dentro de las negociaciones del TLC con la Unión Europea (UE), genera mayor incertidumbre que seguridad en los beneficios de una apertura comercial frente a ese mercado (Gazcón, 2000).

Además del evidente retraso en lanzar modelos de moda, generalmente impuesta por los europeos, otro de los problemas a los que se habrá de enfrentar el empresario del calzado son las barreras no arancelarias como las restricciones en materia ecológica. En Holanda y otros países de la UE, por ejemplo, no se pueden vender zapatos elaborados con solventes. En México, casi todos los fabricantes usan solventes en sus pegamentos porque los que no tienen solventes (pegamentos con base agua) son muy caros<sup>14</sup>.

¿Y cuales son los primeros resultados del tratado con la UE? En el periodo 1999-2001 el valor de las exportaciones de calzado hacia los países de la Unión Europea se redujo drásticamente, de 10.8 millones de dólares en 1999 a 3.6 millones de dólares en 2001, lo cual significó una reducción de la participación de las exportaciones en ese mercado de 2.5 a 1 % en sólo tres años. Cuando inició el tratado se esperaba que el acuerdo comercial provocara la llegada de empresas procedentes de la UE, el establecimiento de coinversiones y alianzas estratégicas, así como abasto a precios competitivos de materia prima. Nada de esto ha pasado aún.

El arancel a las importaciones de calzado que México aplica a países con los que no se tienen acuerdos es de 35% para todos los productos. Otro instrumento de política comercial que México aplica son las cuotas compensatorias, México sólo aplica este instrumento a China y dependiendo del material del corte del calzado y la fracción arancelaria, los aranceles van desde el 165 a 1,105% (SE, 2004). Sin embargo estas políticas son inútiles ante prácticas como el contrabando o las importaciones subfacturadas.

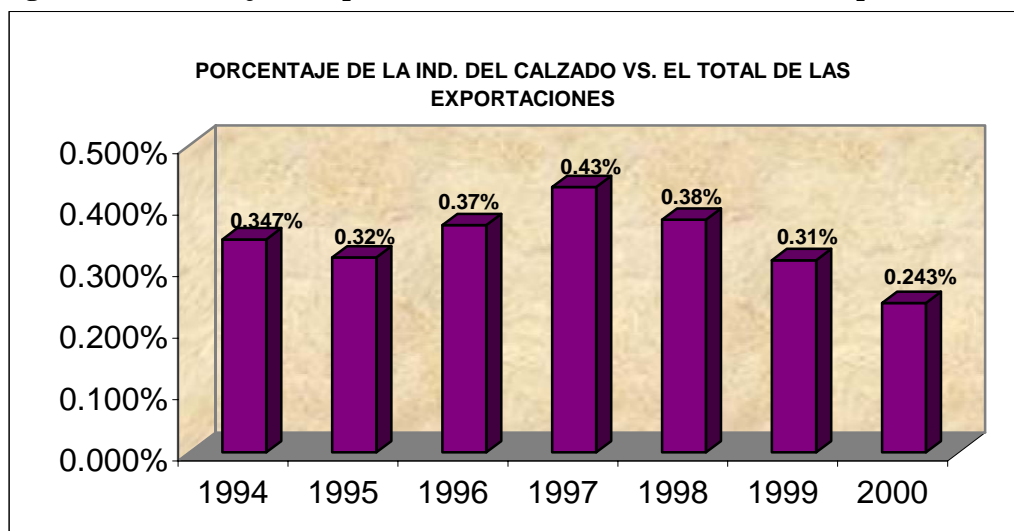
Datos de la Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales de la Secretaría de Economía muestran que en el 2001, México realizó exportaciones de calzado por 356.6 millones de dólares, cifra 12% inferior a la registrada en el 2000. A pesar de tener 10 tratados comerciales firmados, las exportaciones de calzado se concentran en más del 90% en un solo país: Estados Unidos (93.3%), el segundo destino principal fue Puerto Rico (1.5%) y Canadá (1.1%). Estos tres países representaron 96% del total exportado. Los principales productos fueron: calzado para hombres, calzado con suela de cuero, calzado para mujer y partes de calzado de cuero o piel. En el mismo periodo, México importó calzado por un monto de 271.3 millones de dólares, esto significó un crecimiento de 42.1% respecto al 2000. Los países de mayor importancia en nuestras importaciones fueron: Estados Unidos (28.2%), Brasil y España (10.4%), Italia (8.5%), Vietnam (8%), Indonesia (7.8%) y Taiwán (7%). Estos siete países representaron el 80% del total importado (Secretaría de Economía, 2004). Lamentablemente la tendencia de la importación es más fuerte que la de exportación. En la década de los 90 se apreció un decremento en la

---

<sup>14</sup> Ya se están experimentando nuevos pegamentos y se espera que pronto se tengan en el mercado con precios accesibles.

importancia de las exportaciones de calzado en comparación con el total de las exportaciones de México (figura 3.6):

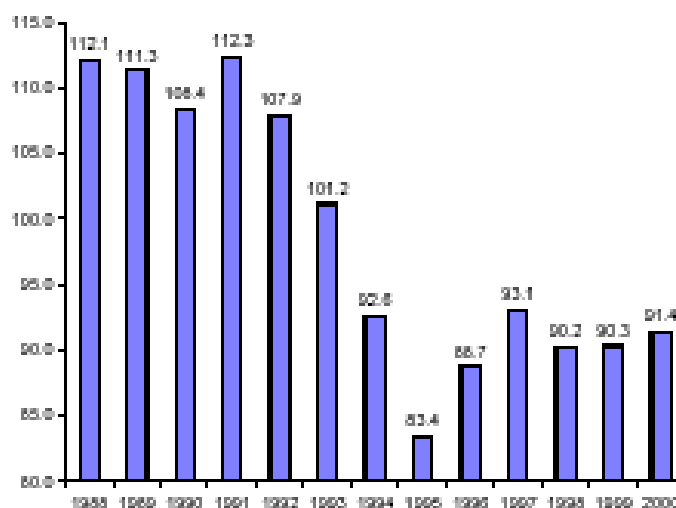
**Figura 3.6 Porcentaje de exportación del calzado vs. el total de las exportaciones**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Bancomext, 2001

Ante esta situación que incluye el ingreso de competidores orientales, una baja en las exportaciones, estancamiento en la producción, etc., no es de extrañar que el empleo del sector también ha sufrido un descenso en los últimos años, sobre todo entre los fabricantes de zapato deportivo, con una fuerte caída en 1995 y una estabilización hacia el 2000, pero muy lejos de los niveles alcanzados entre 1989 y 1992 (Figura 3.7).

**Figura 3.7 Empleo en la industria del cuero y calzado 1988 – 2000. (Miles de empleos)**



Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales, 2004

A pesar de esta situación volátil, la cadena cuero-calzado sigue siendo una gran generadora de empleos en la industria manufacturera del país. Según el Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI (2004), en el 2000 el personal ocupado de la industria fue de 91,396 empleados.

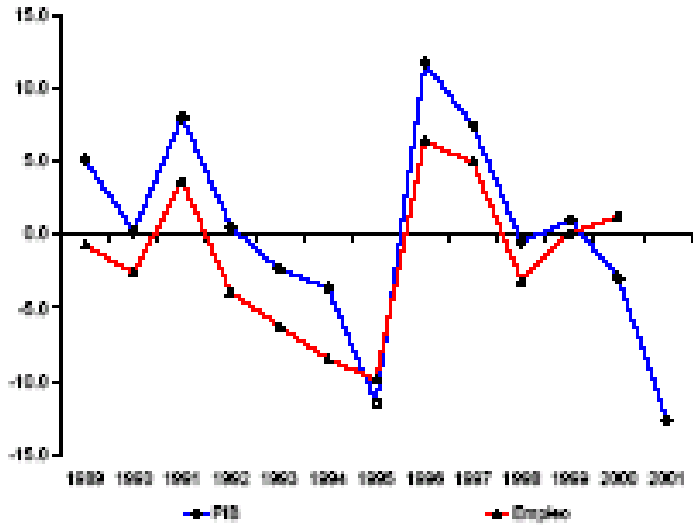
El desempeño del empleo esta íntimamente ligado al comportamiento de la producción. Así, antes de 1994, al igual que la producción, el empleo total presentó una reducción consecutiva que derivó en una caída de 7.1% en promedio en el periodo 1991-1995.

Después de la entrada en vigor del TLCAN, en 1994, y del aumento de la competitividad de la industria en 1995, el repunte del empleo fue del orden de 5.6%. Posteriormente, el estancamiento de la producción en el periodo 1998-2000 nuevamente redujo el empleo. Si comparamos el periodo 1988-1993 con el periodo 1994-2000, los datos de empleo en la industria del cuero-calzado indican una caída cercana a los 20 mil puestos (SE, 2004). Lo anterior se derivó de la pérdida de competitividad de la industria a partir de 1998 y de la entrada de países orientales en el comercio internacional.

Otro de los factores que no se deben dejar de lado en el decremento del número de empleados que pertenecen al sector calzado ha sido, sin lugar a dudas, la creciente afluencia de empresas maquiladoras de la industria electrónica provenientes del extranjero que han generado en 2003 y 2004 años un volumen de 60,000 empleos en el estado de Jalisco.

*Aunado a la tradicional movilidad del trabajador en el sector del calzado, estas presiones han significado una fuerte escasez de mano de obra calificada en el giro. Las tasas de rotación de personal se han incrementado fuertemente, provocando un descenso en el valor de la estancia promedio del obrero en la empresa (Rodríguez y Martínez, 1998).*

**Figura 3.8 Comparación entre el PIB y el empleo en la industria del cuero y calzado 1989 – 2001.**



Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales, 2004

El desempeño del empleo esta íntimamente ligado al comportamiento de la producción (Figura 3.8). Antes de 1994, al igual que la producción, el empleo total presentó una reducción consecutiva que derivó en una caída de 7.1% en promedio en el periodo 1991-95.

Después de la entrada en vigor del TLCAN (1994) y del aumento de la competitividad de la industria (1995); en 1996-97 –al igual que la producción–, el repunte del empleo fue del orden de 5.6%. Posteriormente, el estancamiento de la producción en el periodo 1998-2000 nuevamente redujo el empleo en promedio en un 0.6% (INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales, 2004).

Otro aspecto importante que afecta el desempeño de las empresas son los impuestos, pues las empresas opinan que no hay una adecuada competitividad del sistema fiscal lo cual eleva sus costos (SE, 2004). A mediados del 2003, tanto los zapateros de Jalisco como los de Guanajuato le plantearon al entonces presidente Vicente Fox un pliego petitorio de siete puntos para rescatar a los que ellos consideran una crisis de su sector; los puntos son, entre otros: pedir créditos por 400 millones de pesos; promocionar la compra de zapato mexicano; combatir el contrabando; crear estímulos fiscales; e impulsar la cadena productiva. El gobierno respondió con un programa de apoyo emergente, nombrando a una subsecretaria de comercio como interlocutor permanente con el sector y con mayor combate a la introducción ilegal de calzado, sobre todo proveniente de China. Informaron que se habían incautado, en lo que iba del 2003, la cantidad de 203, 660 pares de calzado y 1,350 Kg. de suela (Mural, 2003a). Los dos programas concretos de apoyo a la cadena productiva cuero calzado que surgieron de esta declaración del presidente de México los comentaremos más adelante.

Mientras que en el año 2000 las exportaciones de zapatos a nivel nacional fueron de 16 millones de pares, en el 2001 la cifra bajo a 12 millones; en el 2002 fueron 10 millones y el año 2003, hasta octubre, apenas se habían comercializado en el exterior nueve millones de pares. Sólo a los Estados Unidos, las exportaciones de calzado mexicano cayeron un 50% durante el 2001 y 2002. En contraparte las importaciones ilegales y legales de calzado en el 2000 llegaron a los 10 millones de pares, en el 2001 se introdujeron 18 millones, en el 2002 la cifra alcanzó los 22 millones de pares y en el 2003 entraron al país 23 millones de pares (Notimex, 2004).

A pesar de los problemas señalados, al finalizar el 2004 la industria del calzado a nivel nacional, muestra un moderado aumento del 3% en los primeros once meses del año, de acuerdo al Censo Nacional de la Industria del Calzado; además se espera un aumento total del 5% al cierre de diciembre. Este es un dato alentador ya que revierte la tendencia de tres años consecutivos con cifras negativas que llegaron a acumular una caída del 35%. Con base en los datos publicados por el censo citado en el 2004 se han vendido 3,661 millones de pesos, que significa un aumento comparado con los 3,227 millones de pesos vendidos el año anterior. Del total de la producción nacional el 60% pertenece al estado de Guanajuato, el segundo lugar lo tiene el Estado de México con el 22%, y en un lejano tercer lugar se encuentra Jalisco con cerca del 18%<sup>15</sup>. La tendencia al alza en las ventas, la atribuyen los empresarios a la apertura de tiendas propias, alianzas con zapaterías y a la venta por catálogo (Huerta, 2004); el sistema de venta por catálogo se multiplicado en los últimos tres

---

<sup>15</sup> En este sentido debemos tener presente que Jalisco en la década de los 80 participaba con un 25% de la producción nacional de calzado, para la década de los 90 promedió el 20% (Iglesias, 1998:55), y ya casi para mediados de la primer década de este siglo (con el dato disponible hasta enero del 2005) sigue su descenso con el 18% mencionado.

años de tal manera que ahora los nuevos canales de distribución juegan un papel estratégico en la comercialización del calzado.

### **3.4 La industria del calzado en Jalisco.**

Antes de hablar específicamente del calzado, veamos un breve panorama económico del estado de Jalisco. Después del Distrito Federal, el Estado de México y Nuevo León, Jalisco ocupa el cuarto lugar nacional en el Valor Bruto de Producción. Su estructura empresarial difiere de los estados mencionados ya que se caracteriza por la concentración de pequeñas y micro empresas, en donde ocupa el tercer lugar del total nacional. A diferencia de Nuevo León, que contribuye con 24 de las 100 empresas altamente exportadoras, en Jalisco sólo encontramos 2 de ellas. Jalisco se destaca por su participación nacional en alimentos, bebidas y tabaco (9.9%), en industrias tradicionales como textiles, prendas de vestir e industria del cuero (9.7%) y en la industria de madera y productos de madera (8.5%) (Casas, 2001).

En general la vocación del estado de Jalisco no es manufacturera sino comercial y de servicios. Existen, con datos de 2003, un total de 75,303 empresas en el estado, de las cuales tan sólo el 7.75% son empresas manufactureras (SIEM<sup>16</sup>, 2003). Ahora bien, el 98% de las 5,838 empresas manufactureras son micro, pequeñas y medianas (Secretaría de Economía, 2001). A diferencia del Estado de México y Nuevo León, en Jalisco no encontramos ni un solo grupo industrial importante, ya que el único que existía, Grupo SIDEK, se empantanó de manera definitiva en la crisis que vivió México en 1994 y 1995. De ahí la importancia estratégica que tienen sectores como el calzado, compuesto fundamentalmente por micro y pequeñas empresas, en su función de generadoras de empleo.

La fabricación de calzado en el estado de Jalisco tiene sus orígenes en los talleres artesanales de principios del siglo pasado para satisfacer la demanda del mercado doméstico. A partir de la década de los 50, los industriales empiezan a producir en gran escala para el mercado nacional, durante la siguiente década se consolida su liderazgo por el inicio de las exposiciones del calzado, que continúan hasta nuestros días. En los años 70 se inician en la exportación, sobre todo por medio de la “maquila” para marcas extranjeras, y se modernizan sus máquinas (Domínguez y Brown, 1992).

Jalisco comparte mucho de la problemática que revisamos a nivel nacional en la industria del calzado, sin embargo en esta región se agudizan algunos problemas como la falta de:

*(...) la capacidad para modelaje y la comunicación con las tendencias de la moda, la mecanización del trabajo (que en este giro tiene importantes limitaciones), la negociación con clientes y proveedores o la presencia en ferias y exposiciones, por ejemplo, han significado la diferencia entre continuar operando y cerrar. Las empresas, como organizaciones, se enfrentan a la necesidad de acelerar sus procesos de aprendizaje y adaptación. (Arechavala y Madrigal, 2003: 15)*

---

<sup>16</sup> Sistema de Información Empresarial Mexicano

Dicha problemática explica en parte que la exportación de calzado mexicano y sobre todo el producido en Jalisco haya menguado drásticamente en los últimos años. De acuerdo a datos del Gobierno estatal, en el segundo semestre de 2003 el destino de las ventas de los fabricantes de calzado del estado de Jalisco fue nacional en un 40.4%, local 34.9%, regional 12.0%, 11.6% al resto del estado y tan sólo el 1.1% fue dedicado a la exportación. En el mismo periodo, pero del 2002, la percepción de los empresarios fue muy similar excepto en exportación donde señalaron 7.5% (SEIJAL<sup>17</sup>, 2004). En otras palabras, el 99% de la producción del calzado de Jalisco es para consumo nacional.

Con datos actualizados hasta el 2001 se sabe que existe una demanda en México de 156 millones de pares de calzado para dama al año, aproximadamente tres pares por persona al año, de acuerdo a INEGI; si recordamos que en Jalisco se producen sólo 62 millones de pares (que representa el 30% de la producción total nacional), entonces podemos apreciar que se satisface tan sólo el 40% de la demanda doméstica. Quiere decir que en México 94 millones de pares, esto es el 60% del calzado para mujeres que se compra cada año, es de importación, tanto legal como ilegal. (CICEG, 2001)

Las importaciones de calzado en Jalisco han aumentado entre 1997 y el 2002 en un 219%, mientras que las exportaciones en ese mismo periodo tan solo crecieron en un 57.8%. Para octubre de 2002, las exportaciones suman 14 millones de dólares, mientras que las importaciones alcanzan la impresionante suma de 84 millones de dólares (El Informador, 2003).

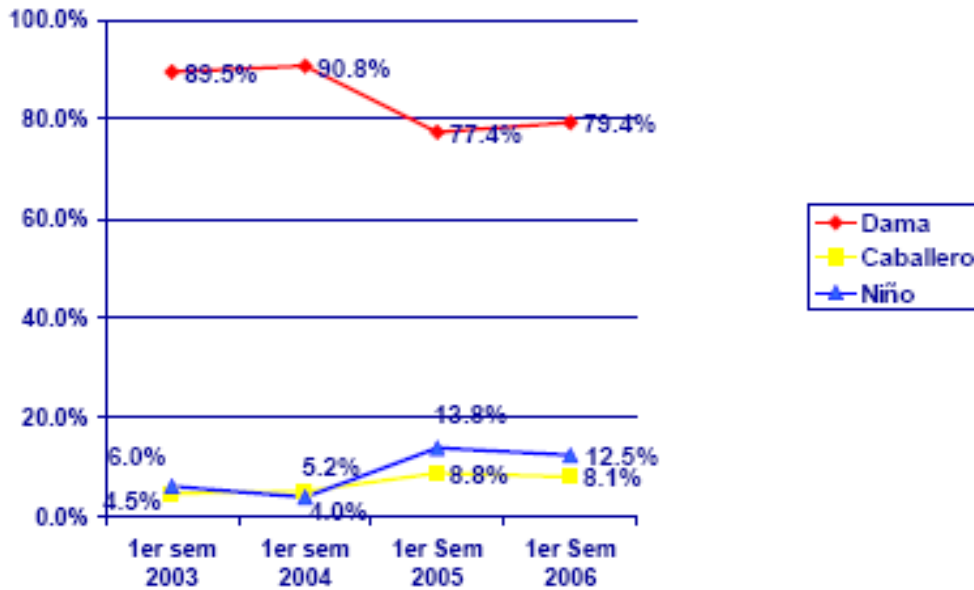
Entre 1997 y el 2000 los zapatos manufacturados con piel de bovino se mantuvieron relativamente estables entre 23 y 24 millones de pares por año, lo que ya en sí es una disminución debido a que la población aumentó y las ventas de calzado mexicano de piel no. Sin embargo, para el 2001 las cosas empeoraron ya que la producción cayó a 22 millones de pares, que representó una disminución de 9.1% respecto al 2000. Para 2002, la tendencia continuó ya que se habían contabilizado tan sólo 18 millones de pares hasta octubre de dicho año (El Informador, 2003).

Jalisco se dedica fundamentalmente a la fabricación de calzado para dama tal como lo vemos en la figura 3.9, a diferencia de Guanajuato donde se le brinda mayor énfasis al calzado para caballero (SEIJAL, 2006).

---

<sup>17</sup> Sistema Estatal de Información del Estado de Jalisco

**Figura 3.9 Tipo de calzado fabricado en Jalisco.**



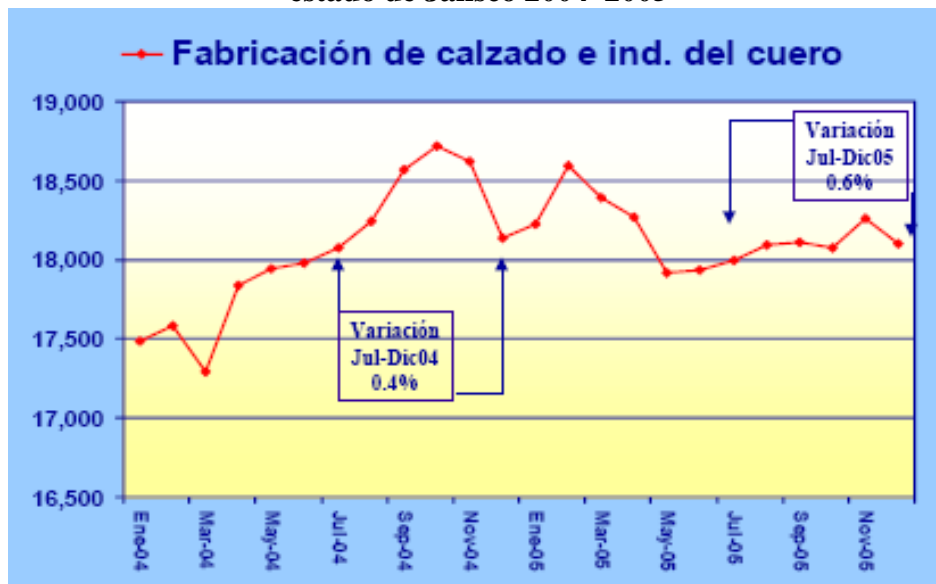
Fuente: Encuesta de Coyuntura. Industria del calzado. Segundo semestre de 2004. (SEIJAL, 2007)

En cuanto a la capacidad instalada y la capacidad de producción, los datos más recientes del sector tampoco son buenas noticias. En una encuesta realizada por el SEIJAL (2004) y la CICEJ<sup>18</sup> en el segundo semestre de 2003, el 66.2% de los entrevistados manifestaron tener una capacidad instalada de producción de 1,000 a 5,000 pares por semana con un promedio de 2,950 pares semanales, promedio que disminuyó con relación al 2002 cuyo promedio fue de 3,809 pares por semana.

Respecto de la capacidad de producción los empresarios de la industria del calzado entrevistados señalaron que la capacidad de producción utilizada en el semestre fue de 67.0% en promedio, contra 68.9% manifestado el 2002. Estos datos se reflejan en una disminución del empleo en el sector, después de un repunte en el segundo semestre de 2004 (figura 3.10).

<sup>18</sup> Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco

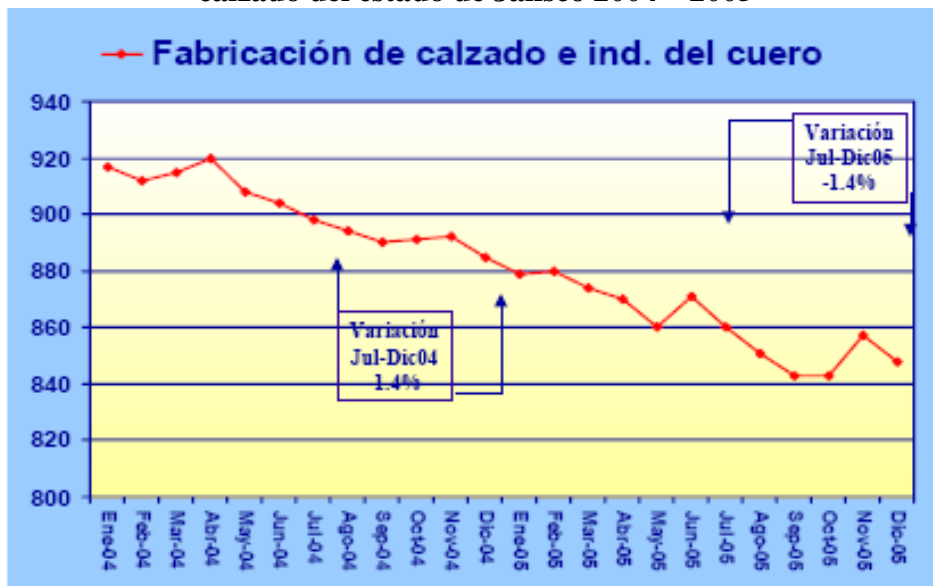
**Figura 3.10 Variación en el número de empleados del sector de cuero y calzado del estado de Jalisco 2004 2005**



Fuente: SEIJAL, con datos del IMSS, 2006

En el mismo sentido, el número de empleadores o “patrones” inscritos ante el IMSS<sup>19</sup> también ha sufrido un descenso casi sostenido desde 2004 (figura 3.11); esto es un reflejo de lo que sucede, como vimos en el apartado anterior, en el plano nacional.

**Figura 3.11 Variación en el número de empleadores (patrones) del sector de cuero y calzado del estado de Jalisco 2004 – 2005**



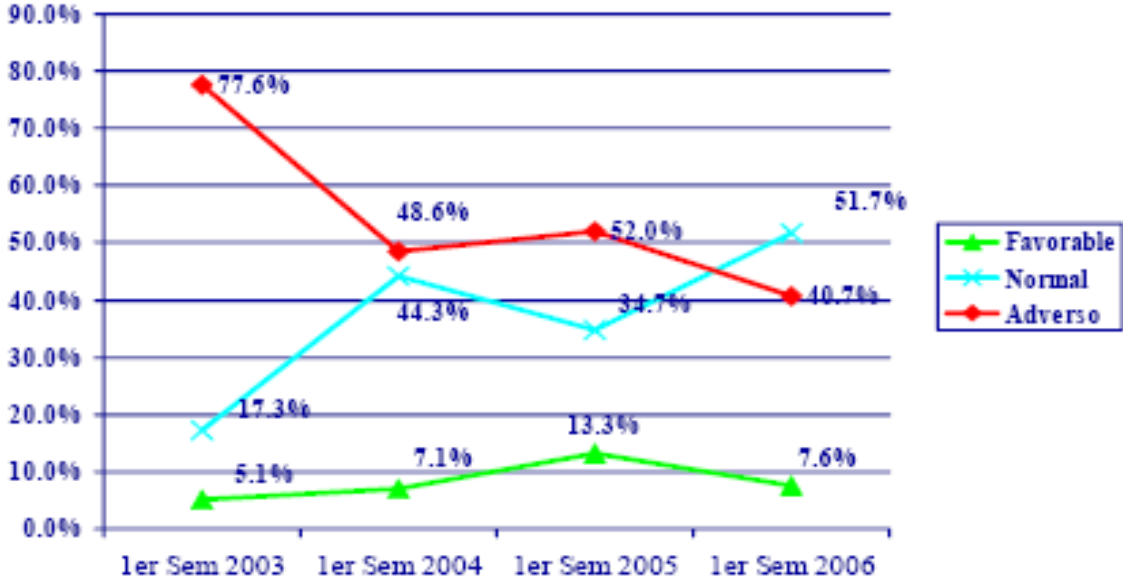
Fuente: SEIJAL, con datos del IMSS, 2006

<sup>19</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social



De acuerdo con SEIJAL (2006), la mayoría de los empresarios del sector considera normal el actual entorno económico del país. Llama la atención el hecho que la opinión sobre una situación económica adversa cayó del 77.6% al 40.7% de 2003 a 2006, del mismo modo, quienes opinaron que la situación era normal aumentaron del 17.3% al 51.7% en el mismo lapso de tiempo. Los optimistas que siempre ven una situación económica favorable, siempre han sido una minoría (figura 3.12).

**Figura 3.12 Opinión de los empresarios del calzado sobre el actual entorno económico.**



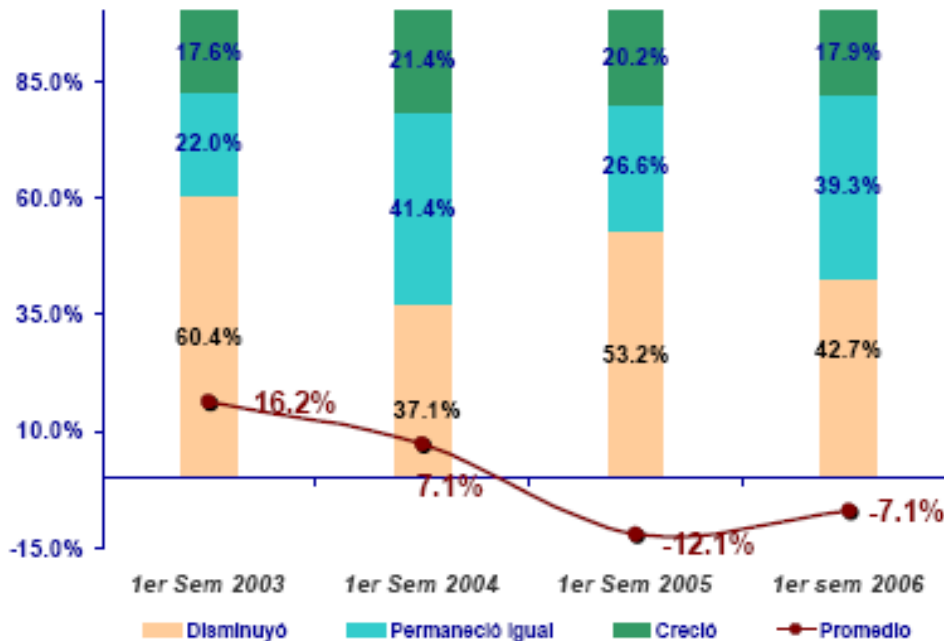
Fuente: SIEJAL, 2007

En el segundo semestre del 2003 la mayoría de los empresarios (45.5%) reportaban un decremento de ventas en cerca del 30% (SEIJAL, 2004). Un año más tarde, las cosas parecían tener una mejor perspectiva ya que el 39.2% de los encuestados reportaron un aumento en sus ventas en promedio de cerca del 20% (SEIJAL, 2005).

Para el año siguiente, en 2005, los empresarios que expresaron una disminución en sus ventas se elevó al 53.2%. Ya en el 2006, los empresarios que afirmaron haber experimentado una disminución en sus ventas, han ido disminuyendo y ya se ubican en el 42.7% (figura 3.13).

Esto quiere decir que, tal vez debido a que cada vez son menos empresarios del calzado como lo vimos en la figura 3.11, para los empresarios que quedan sus ventas permanecen igual (42.7%); aunque en casi todos los años la respuesta mayoritaria siempre es decir que sus ventas ha disminuido. ¿Qué tan real es afirmar que las ventas siempre bajan?, ¿acaso un empresario cuyas ventas siempre van a la baja sostiene en pie su negocio año tras año? Parte de la cultura del empresario tapatío es una tendencia a estarse quejando de la situación de la empresa y del país, pero con pocas propuestas de solución.

**Figura 3.13 Variación del volumen de ventas del sector calzado durante el 1er semestre del 2006 respecto al 1er semestre del 2003.**



Fuente: SEIJAL, 2006

La industria del cuero y calzado se caracteriza por su naturaleza contrastante, por un lado existen empresas altamente tecnificadas (sobre todo en León, Guanajuato) y por otro talleres con sistemas artesanales y maquinaria obsoleta (sobre todo en el estado de Jalisco).

*Así, se distinguen cuatro niveles tecnológicos de producción en la industria del calzado: el artesanal, los talleres familiares, las empresas medianamente mecanizadas y las altamente mecanizadas. Pero sólo los productores que pertenecen al último nivel y que constituyen casi 6% del total cuentan con tecnología moderna y competitiva internacionalmente. Otro problema que enfrenta la industria, es el de los insumos, siendo el principal de ellos la piel, que es utilizada para el corte, el forro y la suela del zapato. La oferta nacional de cuero es insuficiente para cubrir la demanda y las exportaciones de ganado en pie contribuye a agravar la escasez de cuero para la industria (Riverol, 2003).*

La maquinaria que utiliza la industria, así como su tecnología en general, los insumos y la mano de obra calificada pero sin actualización técnica, representan los principales problemas y retos que enfrenta la industria del calzado en Jalisco.

Estos no son problemas nuevos, el 7 de febrero del 2002, después de que elegimos el sector calzado como el objeto del tema de tesis, nos dimos a la tarea de realizar un diagnóstico que permitiera analizar la posición competitiva de esta industria. Convocamos, con la ayuda de

la Cámara de la Industria del Calzado, a una reunión con empresarios del sector para realizar un ejercicio de análisis FODA. Estos son los resultados:

- **FUERZAS:**
  - Prestigio y reconocimiento en el mercado nacional
  - Creatividad de los empresarios
  - Disponibilidad de mano de obra con destreza
  - Experiencia en la fabricación de calzado
  - Se cuenta con información suficiente en cuanto a la moda y la tecnología
  - La capacidad de producción se puede adaptar para desarrollar productos y atacar mercados específicos
  - Suficiente capacidad instalada
  - La Cámara del sector organiza dos exposiciones anuales que son las más importantes del sector calzado a nivel nacional
  - El 70% de los empresarios son menores de 40 años
  - Concentración del empresario en el área metropolitana de Guadalajara
  - Vocación regional en la fabricación de calzado para dama
  
- **OPORTUNIDADES:**
  - Bajos aranceles a la proveeduría
  - Posibilidad de asociacionismo
  - Apertura y oportunidad de ingresar a nuevos mercados
  - Reducción de los aranceles respecto al TLCAN y MERCOSUR
  - Posibilidad de concretar alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras
  - Posibilidad de establecer un corredor industrial en la ciudad de Guadalajara Jal. y León, Guanajuato
  - Oportunidad de desarrollo de proveedores
  - Desarrollo de nuevos esquemas de comercialización como la venta por catálogo
  - Apoyo financiero del gobierno estatal a la micro y pequeña empresa
  
- **DEBILIDADES**
  - La falta de una actitud y mentalidad positiva tanto empresarios como trabajadores
  - Falta de programas de capacitación para los trabajadores y falta de profesionalismo entre los dirigentes empresariales
  - La descapitalización de la cadena productiva del sector
  - Tecnología obsoleta
  - Visión de corto plazo en la organización industrial y administrativa, debido a la falta de planeación estratégica.
  - Falta de un centro que proporcione servicios de diseño, moda y tecnologías

- Falta de un programa de estandarización y normalización para elevar la calidad y productividad de las empresas
  - Inexistencia de laboratorios de prueba y control de calidad
  - Falta de un código de ética gremial
  - Falta de colaboración entre fabricantes de calzado y proveedores
  - Piratería de mano de obra calificada
  - Dependencia tecnológica
- AMENAZAS:
    - Bajo poder adquisitivo en el país
    - Importaciones de países con costos de fabricación menores y la falta de control aduanero (dumping)
    - Deserción de mano de obra por la llegada de empresas maquiladoras electrónicas
    - Apertura comercial desfavorable para el sector
    - Auge de la economía y el comercio informal
    - Legislación laboral paternalista e inadecuada
    - Insuficiencia de políticas y mecanismos de fomento industrial
    - Incertidumbre por la situación política actual (en julio de ese año fueron las elecciones presidenciales)
    - Trabas a la exportación por regulación ecológica (el pegamento con base en solventes es contaminante; el pegamento con base en agua no es contaminante pero es muy costoso)
    - Desgravación del arancel compensatorio para aquellos países que no tengan acuerdos con México (países asiáticos)
    - Sobrevaluación del peso
    - Difícil acceso a la banca de primer piso y a la banca de desarrollo para obtener recursos financieros

La mayoría de los empresarios que acudieron a la reunión (un 77% es decir 17 de los 22) no habían hecho hasta ese momento un ejercicio de este tipo, por lo que la experiencia, según sus conclusiones, fue muy valiosa ya que una vez terminada la sesión nos manifestaron la firme intención de realizar el ejercicio nuevamente en sus empresas involucrando a su personal.

A continuación daremos un breve repaso de los principales actores relacionados con el sector calzado del estado de Jalisco con el fin de completar el panorama y entender mejor la problemática en la que se ve inmerso dicho sector.

### **3.5 Actores involucrados en la problemática del calzado en Jalisco.**

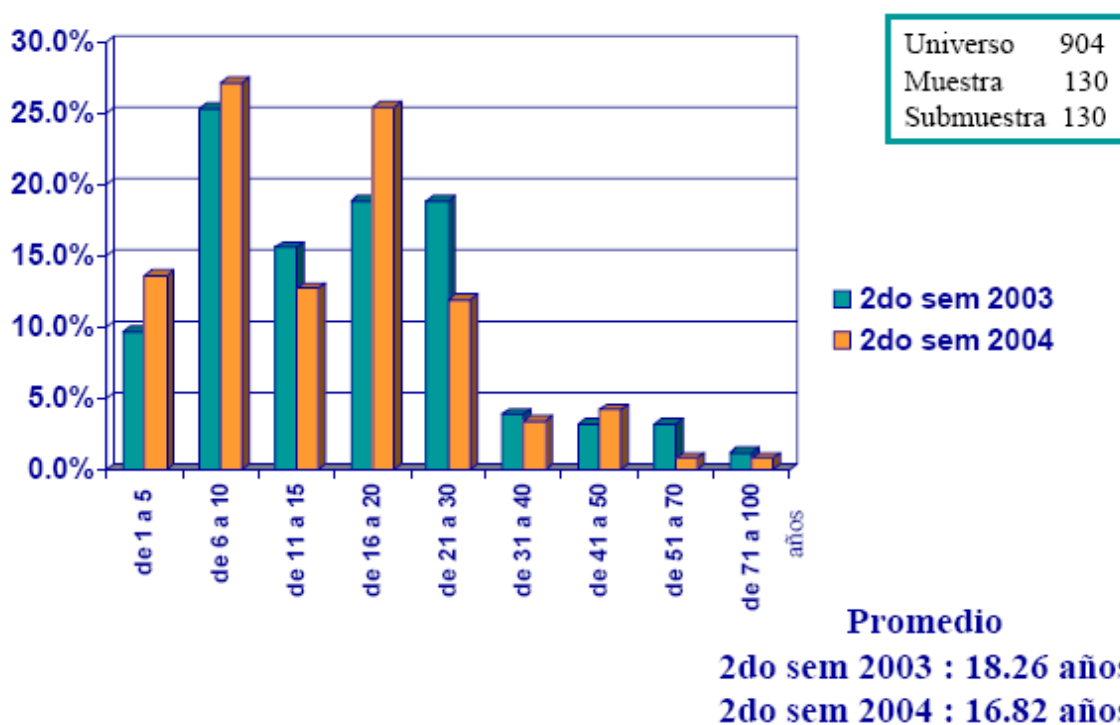
Con el panorama arriba planteado, entonces, ¿cuáles son las opciones de la industria del calzado? Este es un problema estructural que no se puede resolver por decreto y que requiere la participación de diferentes instituciones. Debemos empezar por identificar el

papel y los antecedentes que tienen cada uno de los principales actores involucrados en este problema social.

Un factor común que presentan los actores es la falta de articulación en la cadena productiva. Por ejemplo, los ganaderos exportan pieles sin curtir, acción que es permitida por el gobierno federal a diferencia de países como Estados Unidos, Brasil y Argentina, donde está prohibido. Los ingresos que se podrían captar si se exportaran las pieles curtidas serían cuatro veces más grandes que los actuales, y ocho veces mayores si se exportaran productos terminados elaborados con piel (Jarquín, 1994).

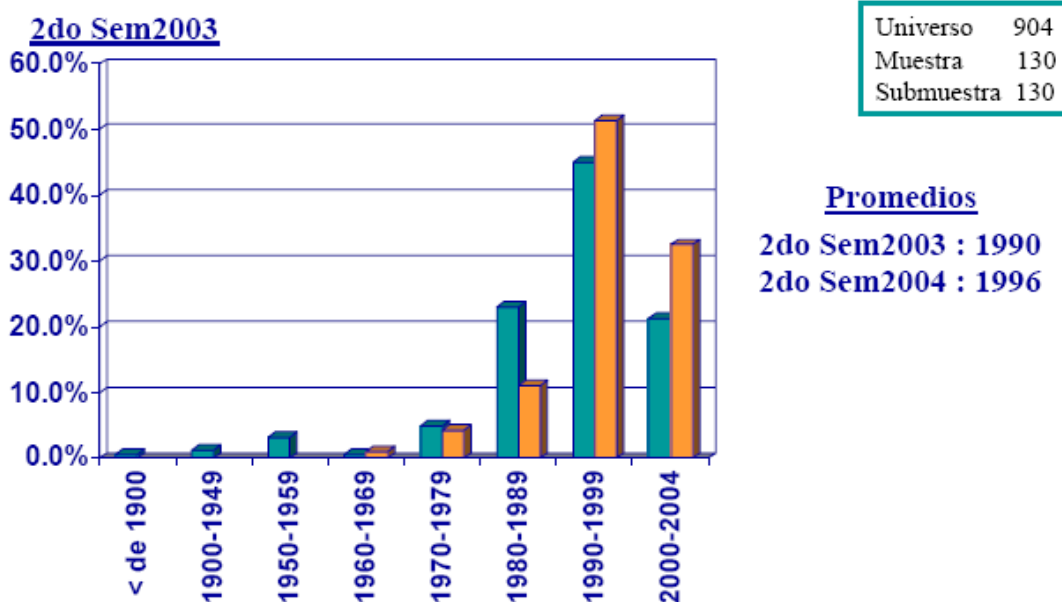
**Los empresarios.** Probablemente el actor más importante, y al final, el más afectado por los problemas descritos, sea el mismo dueño de la empresa. El empresario jalisciense dedicado al calzado es alguien que inició joven y él mismo su empresa. Más del 50% de las empresas iniciaron sus operaciones hace menos de 15 años. En el 2004, el promedio de antigüedad disminuyó de 18.26 a 16.82 años (figuras 3.14 y 3.15).

**Figura 3.14. Antigüedad de las empresas dedicadas al calzado en Jalisco.**



Fuente: SEIJAL, 2005

**Figura 3.15. Año en que se fundaron las empresas dedicadas al calzado en Jalisco.**



Fuente: SEIJAL, 2005

En general el empresario dedicado al calzado, además de tener pocos años dedicados a la industria (desde 1996 en promedio, como vemos en la figura 3.14), es una persona con estudios universitarios; más de la mitad de los mismos ostentan títulos universitarios (aunque el porcentaje disminuyó ligeramente en un año); incluso un 3.4% cuenta con estudios de postgrado (Figura 3.16).

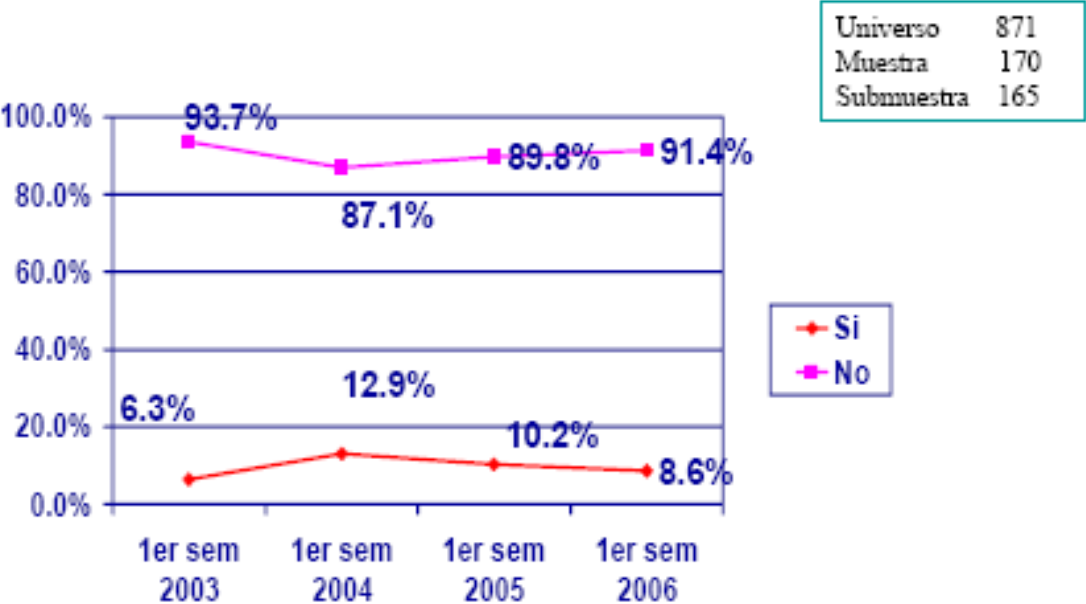
**Figura 3.16. Escolaridad del empresario jalisciense del calzado.**

	2do sem 2003	2do sem 2004
Primaria trunca	0.6%	0.0%
Primaria terminada	2.6%	7.8%
Secundaria trunca	5.8%	1.7%
Secundaria terminada	5.8%	11.2%
Carrera técnica o comercial trunca	6.5%	2.6%
Carrera técnica o comercial terminada	9.7%	6.0%
Preparatoria trunca	0.6%	6.0%
Preparatoria terminada	5.2%	0.0%
Licenciatura trunca	5.8%	8.6%
Licenciatura terminada	54.8%	52.6%
Post-grado	2.6%	3.4%

Fuente: SEIJAL, 2005

Otra parte de la personalidad del empresario jalisciense que demuestra su carácter conservador, es el hecho de no buscar nuevos mercados para sus productos, como ya vimos, la gran mayoría de la producción de Jalisco es para consumo doméstico (figura 3.17). Esto limita las posibilidades de crecimiento de la empresa y resulta en un círculo vicioso donde no hay recursos para invertir, ni para pagar mejores sueldos y por lo tanto disminuye la producción para volver a empezar.

**Figura 3.17. Porcentaje de empresas jaliscienses de calzado que exportan 2003 -2006.**



Fuente: SIEJAL, 2007

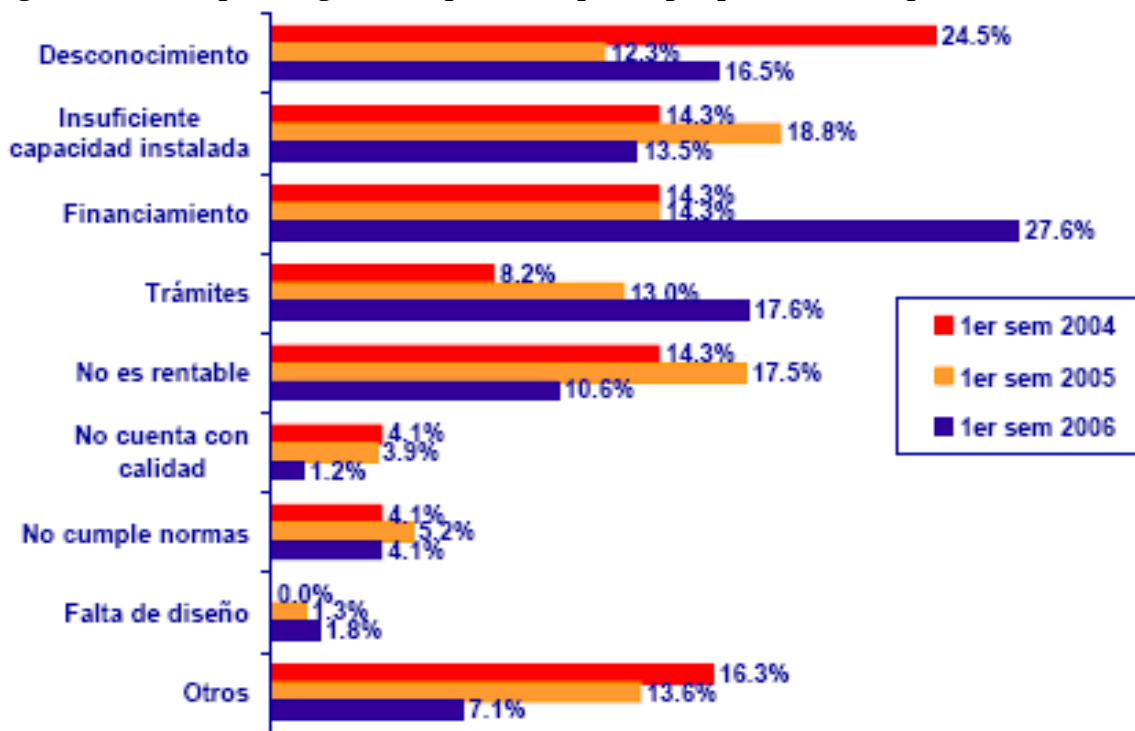
Esto ya lo sabíamos, pero ¿qué argumentos esgrime el empresario dedicado a la producción de calzado para no exportar? Ya que, esta es la postura que guarda la inmensa mayoría de estos empresarios, resultó importante preguntárselo directamente, y a continuación vemos las respuestas más comunes (figura 3.18).

Resulta muy interesante que la primera razón expresada en 2004 sea el desconocimiento, y en 2006 la primera razón ya es la falta de financiamiento. Sin embargo, en entrevistas con los empresarios nos dimos cuenta de que sigue siendo el desconocimiento, ya que ahora no conocen las fuentes de financiamiento que existen, tanto públicas como privadas, y a las que pueden acceder como apoyos a la exportación, varias de las cuales dimos cuenta en el cuadro No. 3.3 que pusimos líneas arriba.

De manera consistente, la falta de diseño o de calidad, así como el no cumplir con las normas requeridas para el comercio exterior, son razones que se minimizan y cada año ocupan los últimos lugares de la encuesta, ¿porqué? Podemos aventurar la respuesta: no les

gusta señalar problemas internos como obstáculos para la exportación y prefieren transferir la responsabilidad a entidades externas como los trámites o la falta de financiamiento.

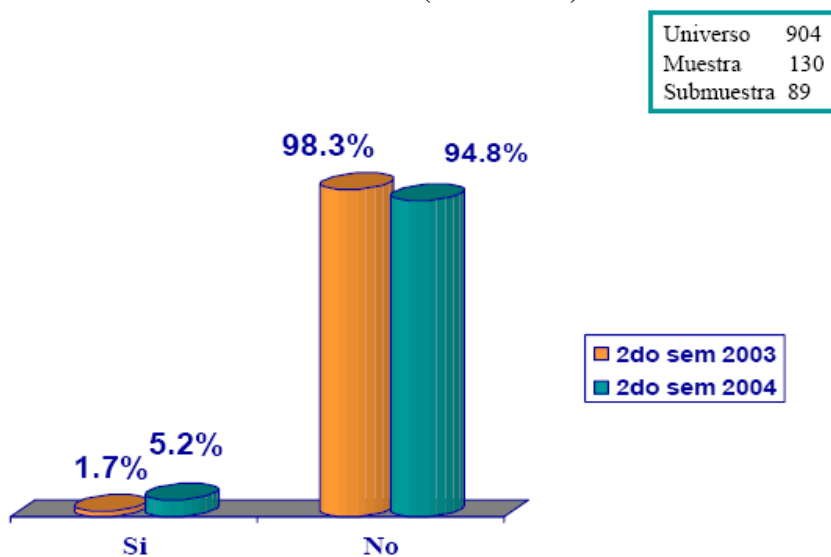
**Figura 3.18 Principales argumentos para no exportar por parte de los empresarios de Jalisco.**



Fuente: SEIJAL, 2007

Para concluir, el empresario del calzado ni está certificado en normas como el ISO, en cualquiera de sus series (figura 3.19), ni le interesa estarlo en el futuro cercano.

**Figura 3.19 Porcentaje de empresas jaliscienses de calzado que cuentan con la certificación de calidad ISO. (2003 –2004).**



Fuente: SEIJAL, 2005



Este dato también constituye otra pista en la manera de ser y de pensar del empresario analizado; su razonamiento es: ¿para qué certificarse?, al fin de cuentas este es un requisito sobre todo para exportar, actividad que sólo le interesa al 1% de la planta productiva dedicada al calzado del estado de Jalisco.

**Los proveedores.** A pesar de que en este documento nos referimos en muchas ocasiones a la cadena productiva cuero calzado, en la práctica estas dos industrias tan relacionadas no tienen estrategias conjuntas. La industria del cuero generó en 1998 una producción bruta total de 8,767 millones de pesos, de ellos, 46.5% fue generado por el curtido y acabado de cuero, 37.9% por productos de cuero y piel y 13.6% por curtido y acabado de pieles. Las empresas micro generaron 35.8% de la producción total de cuero y 37.9% del empleo, mientras que el resto de las empresas (pequeñas, medianas y grandes) generaron 64.2% y 62.1% de esas variables respectivamente (Secretaría de Economía, 2004). Como en el caso del calzado las Mipymes ocupan un lugar de importancia en el sector.

De acuerdo al Censo Industrial de 1998, nos dice que 3,782 empresas productoras de Cuero generaron 42,917 empleos, de los cuales 66.8% pertenecen a la elaboración de productos de cuero y piel, 23.1% al curtido y acabado de cuero y 10.1% al curtido y acabado de pieles. Por su parte, el personal ocupado de la industria del calzado ascendió a 111,672 empleos directos, de ellos, 78.3% fueron generados por empresas productoras de calzado de cuero (Secretaría de Economía, 2004).

Desde las crisis de los años 80 y 90, el hato ganadero ha disminuido en México ya que cada vez resulta más barata importar la carne que producirla localmente. Esto genera que cada vez exista menos materia prima para la industria de la curtiduría; además existen otros factores que reducen hasta en un 30% el cuero aprovechable: los ganaderos marcan a los animales en lugares inapropiados, no cuidan a las reses y se marcan con cicatrices de parásitos y de alambres de púas; en muchos de los rastros del país cuentan con técnicas rudimentarias de desuello y conservación de cueros en sangre hasta llegar a las curtidurías (Jarquín, 1994: 30). En Jalisco, hasta inicios de 2006 no se contaba con ningún rastro TIF (tipo inspección federal) que asegure las normas de calidad en la matanza e higiene en la conservación de la carne y la piel.

La mitad de las empresas de cuero-proveeduría realizan importaciones en más de 65% de sus materias primas y componentes (Secretaría de Economía, 2004). Además de las pocas pieles disponibles, el depender del extranjero genera una baja capacidad de procesamiento de la industria curtidora ya que usan tecnología obsoleta, y provocan que las pieles mexicanas tengan una pobre calidad y además sean más caras que las procesadas en otros países.

La mayoría de las empresas de éste eslabón no tienen colaboración con empresas de su mismo ramo en cuanto al desarrollo de tecnología de proceso, comercialización, capacitación de personal, adquisición de insumos, exportación, financiamiento y negociaciones con el gobierno.

**El gobierno federal.** Desde el establecimiento del modelo neoliberal en México, dando sus primeros pasos con Miguel de la Madrid y consolidándose con su principal arquitecto, Carlos Salinas, se ha tratado de romper una relación clientelar que se tenía sobre todo con las cúpulas empresariales (Camp, 1995), donde la política del subsidio, la exención de impuestos y la protección con aranceles a productos extranjeros, era la norma. Lamentablemente la política económica se fue de un extremo al otro, donde sobre todo los productores manufactureros y agrícolas han sufrido las negociaciones poco acertadas de tratados de libre comercio con las principales potencias económicas. La gestión de la política industrial de los años 70s y 80s consistía en el suministro de ayuda estatal a las empresas para reorganizar sus actividades, en la mayoría de los casos dirigida a la adquisición de maquinaria para abatir los costos de producción (Domínguez y Brown, 1992).

Las políticas de apertura han arrojado a los empresarios a la internacionalización en condiciones desiguales, ya que el gobierno federal se preocupó principalmente de las grandes empresas y descuidó los mecanismos a través de los cuales las pequeñas empresas pudieran adaptarse y competir con éxito.

Aunque, desde el punto de vista de los empresarios, el acceso a muchos de los programas estatales mencionados antes es muy burocrático: “no hay crédito más caro, que aquel que no llega a tiempo”, nos han dicho ellos. Existen las iniciativas y los programas, pero se usan poco por parte de los empresarios.

El gobierno federal acaba de lanzar a mediados del 2004, y como una respuesta del ejecutivo a los reclamos de los empresarios, el Programa Cuero y Calzado, que junto con el Programa de la Industria del Software, el Programa Electrónica y el Programa Textil, se ostentan como los principales programas de impulso a la competitividad del gobierno federal.

El programa Cuero y Calzado se forma, a su vez, de dos programas para ayudar al sector. El primero es el Programa de Desarrollo de Capital Empresarial para el cluster de Cuero-Calzado cuyos objetivos son: desarrollar y promover empresas con organización inteligente, flexibilidad productiva y agilidad comercial; crear empresarios con nuevas y modernas capacidades gerenciales; dar asistencia organizacional, técnica, productiva y de comercialización internacional a las empresas; lograr que las empresas cuenten con inventarios correctos y reducidos de productos con alto valor de venta; y buscar que las empresas logren resurtir en el menor tiempo posible los productos mejor vendidos dadas las preferencias reveladas del consumidor.

El segundo, es el Programa de Desarrollo de Capital Laboral, cuyos objetivos son: generar empleo productivo, permanente y bien remunerado; contar con un sistema integral de educación y capacitación laboral que pueda proveer a la industria de mano de obra calificada; promover el desarrollo de trabajadores con capacidad de aprender e innovar de forma continua; lograr que los trabajadores adquieran multihabilidades; convertir la planta productiva en un centro de aprendizaje e innovación; y, dar capacitación y asistencia técnica a nivel laboral (Secretaría de Economía, 2004). Al menos en teoría estos programas desean articularse a los ya existentes para, ahora sí, tratar de rescatar a este sector industrial.

En el nuevo entorno económico la prioridad del gobierno es apoyar para construir redes y promover el agrupamiento regional de las pequeñas y medianas empresas, sin embargo entre los programas mencionados no hay uno específico dedicado al respecto. Por ejemplo, la Ley General de Sociedades Mercantiles data de 1934, y ha tenido muy pocas variaciones desde entonces, esto deja fuera nuevas formas de organización como el asociacionismo o diferentes maneras en que la Mipyme pueda ser receptoras de capital de riesgo.

Otro aspecto que el gobierno federal no ha querido o no ha podido resolver es el llamado “costo país”, esto quiere decir que debido a los impuestos y el costo de los suministros públicos como: agua, luz, gas, etc., es mucho más caro producir en México que en Brasil o China, por mencionar algunos. Un empresario del calzado nos comentó en una entrevista que cuando estuvo en Nogales, Arizona, le salía más caro el minuto de larga distancia a Nogales en Sonora, que a Taiwan en China. Estos costos repercuten en falta de competitividad para los empresarios de cualquier sector en México.

**Gobierno estatal y municipal.** A pesar de que en la zona metropolitana de Guadalajara los gobiernos municipales cuentan con direcciones o secretarías de desarrollo económico, su labor es muy limitada debido a los escasos recursos destinados al renglón. Una iniciativa interesante organizada por el gobierno estatal es el llamado FOJAL, o Fondo Jalisco de Fomento Empresarial, que es un fondo revolvente destinado a apoyar sobre todo la creación de nuevas empresas, pero también a la ampliación o proyectos concretos de MIPYMES establecidas. El FOJAL colocó \$ 135 millones de pesos en el 2003, aunque para 2004 sólo tenga autorizados \$130 millones, el Fondo busca \$100 millones extra para poder colocar cinco mil créditos, 70% de los cuáles irían a empresas de la zona metropolitana de Guadalajara (Mural, 2004). En otras palabras se atendería a los cuatro municipios más poblados del estado: Zapopan, Guadalajara, Tonalá y Tlaquepaque, pero se deja sin atender a los 120 municipios restantes.

También se ofrece la iniciativa impulsada por los gobiernos de Jalisco y Guanajuato: el programa estatal para el sector cuero calzado, y el JALTRADE o Centro de Fomento a las exportaciones del gobierno de Jalisco. En ambos casos se trata de programas a los que en muy raras ocasiones acuden los empresarios de la MIPYME, muy probablemente por desconocimiento o desconfianza.

**Universidades.** La Mipyme tiene limitaciones financieras para crear o gestionar recursos y capacidades superiores necesarias para sustentar una ventaja competitiva, de ahí que le destinen muy poco o nada a la profesionalización de sus cuadros directivos y mucho menos a la investigación y desarrollo de tecnología. Este aspecto se podría compensar mediante la transferencia de conocimiento por parte de las universidades.

Tanto las universidades públicas como las privadas cuentan con programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, aunque de manera limitada en cuanto a las universidades privadas se refiere (prácticamente se reducen a la labor de estudiantes en servicio social y prácticas profesionales, en muchos casos). Por su parte, Universidades como la de Guadalajara o la UNAM, tienen centros de desarrollo tecnológico que atienden específicamente a diferentes sectores industriales; además dichos centros sirven de enlace

entre los programas de apoyo gubernamentales, como los arriba mencionados, y las empresas, con el valor agregado de tener consultoría y capacitación de alto nivel. Sin meternos en la discusión sobre lo que debiera ser la vinculación entre la empresa y la universidad, creemos que éste es un actor poco buscado por la MIPYME, tal vez por falta de conocimiento.

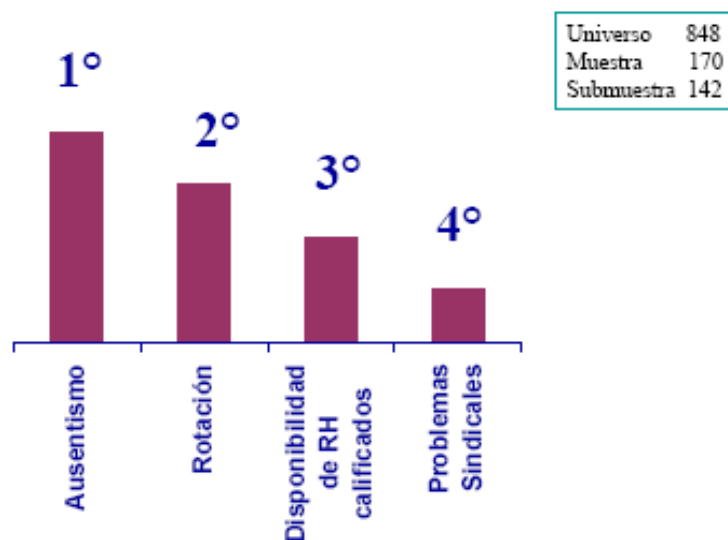
La Universidad de Guadalajara, tiene programas como la incubadora de empresas, para negocios micro y pequeños en formación, además de actividades de capacitación y consultoría para empresas más grandes. Por su parte la UNAM, además de centros similares se preocupa por desarrollar tecnología de punta para éste y otros sectores productivos; por ejemplo, la Facultad de Química acaba de perfeccionar un método ecológico para curtir pieles que elimina el uso de agua y no contamina el medio ambiente, lo que beneficiará al sector peletero nacional y a quienes vivan donde estén instaladas esas empresas (Notimex, 2003). Este avance sin duda otorgará mayor competitividad a los proveedores mexicanos de la industria del calzado frente a su competencia extranjera.

Lamentablemente la experiencia nos ha demostrado que la vinculación y la transferencia de conocimiento entre la universidad y la empresa, sobre todo hacia la Mipyme, es un proceso complejo, lento y muchas veces ineficiente. ¿Por qué? Las universidades, sobre todo las públicas, generan conocimiento de acceso universal debido a su función de extensión; por otro lado, la empresa necesita un conocimiento específico y diferenciado. Por definición, el conocimiento que sustente la ventaja competitiva de la empresa debe ser único e idiosincrásico de la misma, para así otorgarle un grado de diferenciación que le sirva para competir tanto en el plano nacional como en el internacional. La salida a esta paradoja la encontramos en la formación de redes de conocimiento, que aún se encuentran en una etapa inicial en México (Casas, 2001), y que es un iniciativa que propondremos en la conclusiones de este trabajo.

**Empleados.** Fundamentalmente la mano de obra de este sector industrial está formada por obreros calificados con alta especialización y habilidad manual necesaria pero carecen de capacitación técnica. Existe una tradición en Jalisco, así como en Guanajuato, sobre la manufactura del calzado. Muchas de las empresas cuentan con personal que se han dedicado a esta industria por segunda o tercera generación; al igual que las artesanías de barro o vidrio en Tonalá, esta actividad para muchas familias, es toda una tradición que se hereda de padres a hijos. Aunque, ésta, como otras tradiciones, también se está perdiendo. Las empresas maquiladoras de la industria electrónica de reciente aparición en el panorama local, crearon cerca de 60,000 empleos a final de la década de los 90. Las tasas de ausentismo y rotación de personal se han incrementado en los últimos años (Rodríguez y Martínez, 1998).

En la figura 3.20, podemos ver, desde la perspectiva del “patrón” cuáles son los principales problemas relacionados con los empleados de este sector, mismos que están relacionados con el entorno y las condiciones del trabajador que ya fueron expuestas.

**Figura 3.20. Principales problemas relacionados con los empleados del calzado en el estado de Jalisco.**

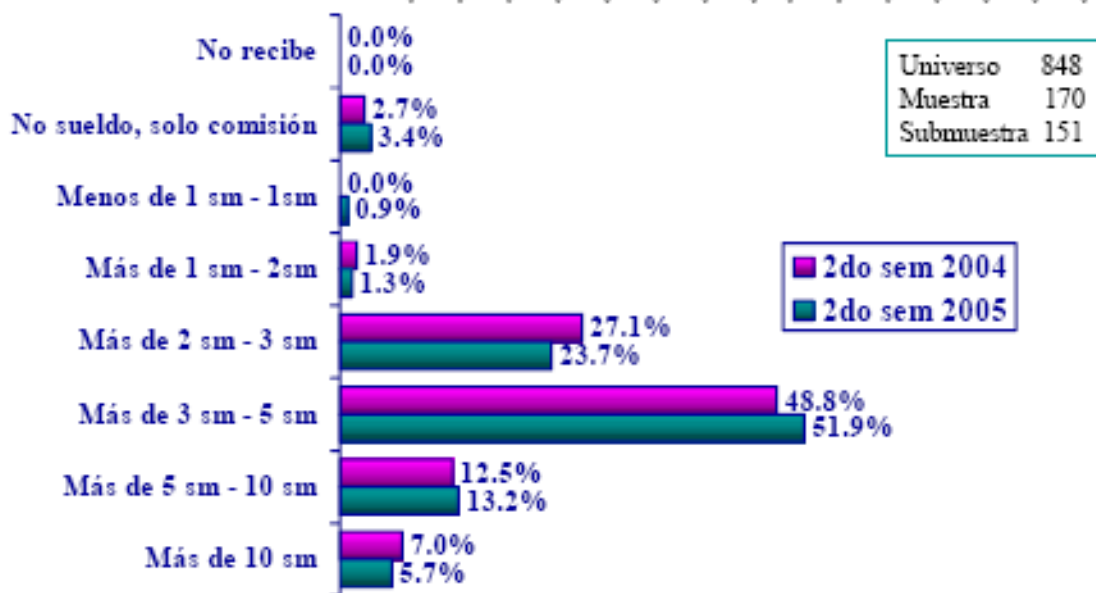


Fuente: SEIJAL, 2006

Sin embargo, es importante señalar que la alta rotación e incluso el ausentismo no necesariamente obedecen a una falta de compromiso por parte de los empleados, también se pueden explicar este fenómeno debido a los bajos sueldo que ofrece la industria del calzado. Datos del sistema de cuentas nacionales del INEGI indican que el sector cuero-calzado paga a sus trabajadores sueldos 50 por ciento inferiores al promedio de las manufacturas y 25 por ciento inferiores al promedio nacional.

Por su parte, los censos industriales indican que las empresas de las ramas que integran la industria del cuero pagan salarios muy similares, mientras que en las correspondientes a la industria del calzado se presenta una marcada heterogeneidad pues las productoras de calzado de plástico pagaron en promedio salarios un 12.4 % más altos que las productoras de calzado de cuero y tela y 110% más altos que las de huaraches y sandalias (Secretaría de Economía, 2004).

**Figura 3.21. Estructura salarial promedio (salario neto, sin prestaciones).**



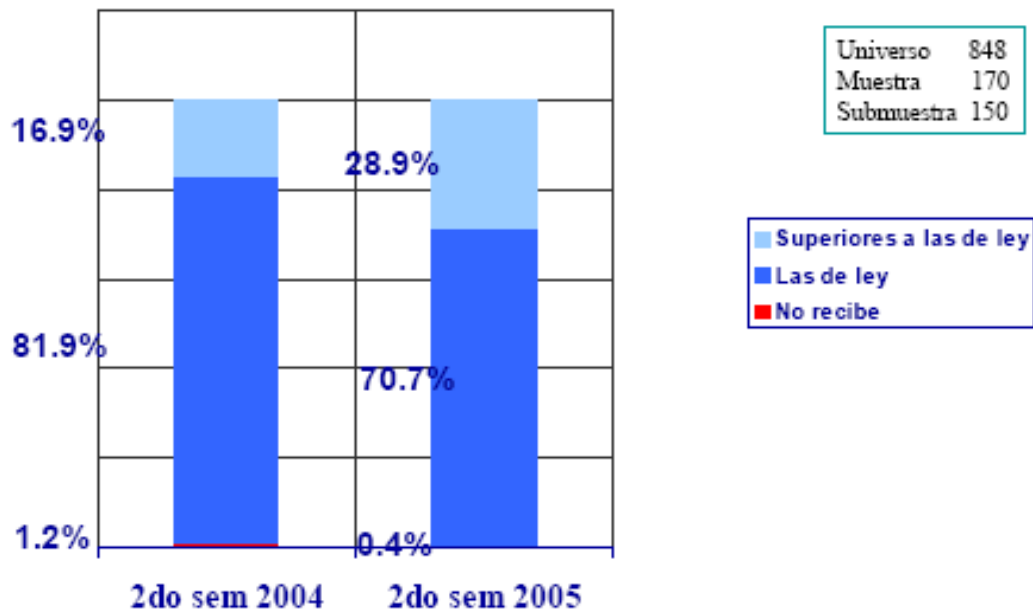
Fuente: SEIJAL, 2006

Para entender el cuadro anterior (Figura 3.21) debemos saber que el salario mínimo (sm) vigente para el 2005 en la Zona Metropolitana de Guadalajara fue de \$45.35 pesos diarios (\$ 4.15 USD aproximadamente), lo que quiere decir que un empleado de este sector ganaba de 3 a 5 salarios mínimos, esto representaba entre \$4,000.00 (\$367.00 USD) y hasta \$6,800.00 pesos (\$623.00 USD) al mes.

A pesar de que, para el promedio nacional, no son sueldos bajos, sí lo son si se compara contra un empleado no calificado de la industria electrónica que recibe en promedio como mínimo \$5,600.00 pesos (\$514.00 USD) al mes, mas muchas prestaciones superiores a las de la ley y en este aspecto también quedan muy mal la industria del calzado, ya que son menos del 30% de las empresas que otorgan prestaciones (transporte, vales de comida, una comida fuerte incluida, uniforme, etc.,) superiores a las de la ley.

En la figura 3.22 podemos apreciar que la mayoría de las empresas de calzado (70.7%) se limitan a cumplir con las bajas prestaciones establecidas por la ley mexicana; sin embargo, la buena noticia es que las empresas que ofrecen mayores prestaciones van en aumento (28.9%).

**Figura 3.22. Porcentaje de empresas que ofrecen prestaciones superiores a las de la ley a los empleados del calzado en el estado de Jalisco.**



Fuente: SEIJAL, 2006

Las operaciones básicas dentro de una empresa dedicada a la confección del calzado, tales como el corte, el pespunte, el montaje y el adorno, sólo se pueden mecanizar de manera parcial, es por ello que los trabajadores con experiencia son tan valiosos en las empresas. En una reciente investigación se concluye este sector, como otros de tipo artesanal, están relajando sus requerimientos de personal debido a la escasez de mano de obra aceptando personas sin prestar mucha atención a sus características de edad o experiencia (Arechavala y Madrigal, 2003).

**Cámaras empresariales.** Entre los programas concretos que encontramos, uno lo ofrece la Cámara de Calzado de León, Guanajuato, es el Centro Vinculación Empresarial (CEVEM) que tiene como objetivo asesorar a las empresas en cuatro áreas: proceso productivo, desarrollo de proveedores, administración y comercialización, finalmente se añadió la temática de ecología, seguridad e higiene como elemento importante para la competitividad de las empresas. El otro programa lo apoya la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, es el Instituto Tecnológico del Calzado, donde se capacita al personal de la industria en las nuevas tecnologías del sector. No encontramos ninguna iniciativa concreta de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco, más allá de las exposiciones semestrales llamadas MODAMA, donde se impulsa la comercialización del calzado enfocado a la mujer.

Dentro del Programa de Desarrollo de Capital Empresarial, mencionado líneas arriba como una iniciativa del gobierno federal, las cámaras industriales del sector cuero calzado tendrían un muy importante papel de acuerdo a lo proyectado (Secretaría de Economía,

2004). Se estableció una Coordinadora de Instrumentación, Evaluación y Seguimiento en las principales regiones productoras de cuero y calzado y se estableció un Comité Operativo, mismo que será dirigido por el Comité Ejecutivo de la Cámara de la Industria del Calzado de cada cluster y se encargará de instrumentar el programa con el apoyo de un fideicomiso privado que es el principal instrumento financiero del programa, auxiliará a la Presidencia de la Comisión Coordinadora en la coordinación, monitoreo y evaluación del Programa. El Fondo financiero para cada cluster de Cuero-Calzado tendrá por objetivo, el apoyo financiero a la ejecución de los Programas Instrumentales. Una vez concretado el Fondo se formará un Fideicomiso privado que manejaría la propia Cámara de la Industria del Calzado de cada cluster a través de su Comité Ejecutivo, con el objeto de dar una mayor flexibilidad a la operación del programa y de que la Cámara juegue un nuevo papel de articulación de la cadena empresarial con los sectores público y social. El Fideicomiso se formaría con recursos privados, públicos y de organismos internacionales, entre los que podrían estar, los empresarios, los Gobiernos de los Estados, la Secretaría de Economía, el Banco Nacional de Comercio Exterior y organismos internacionales como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El Consejo de Cámaras Industriales (Concamin) promueve el Programa de Integración Productiva llamado FUNTEC. Este programa apoya los proyectos de un grupo de Pymes para eslabonarse como proveedores a cadenas productivas o para realizar actividades en forma conjunta (proveeduría, diseño-moda etc.). A diferencia de los programas de proveedores no se atienden empresas aisladas, ni se busca detonar un agrupamiento. Los proyectos tienen atención personalizada y su diseño es a la medida del cliente. Este es el único programa específico para Pymes que ofrece Concamin.

Por otra parte, la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ) anunció que está a punto de concluir las condiciones para su asociación con el Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado (CIATEC), con sede en Guanajuato. El CIATEC piensa trasladar a las instalaciones de la CICEJ todos los equipos que tienen para pruebas biomecánicas, resistencia de materiales y la tecnología que tienen para asesorar en cuanto a componentes, adhesivos, curtidos de pieles, etc. (Mural, 2003c). En el mismo sentido, el Ayuntamiento de Guadalajara y el Colegio de Licenciados en Diseño Industrial de Jalisco están trabajando en la creación de un Centro Promotor del Diseño, que incluiría no sólo al calzado, sino también al sector de muebles, vestido y joyería (Suárez, 2004). Estas son buenas noticias para la industria del calzado en Jalisco, ya que la mayoría de las iniciativas de fomento y apoyo para el sector surgen del vecino estado de Guanajuato.



## 4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El objetivo de este capítulo es presentar y justificar el diseño metodológico y las técnicas usadas en la recolección, captura y procesamiento de los datos recolectados en la investigación empírica que da sustento a la tesis.

### 4.1 Enfoque epistemológico y metodológico.

Sin profundizar en una discusión epistemológica, para realizar este trabajo nos preguntamos: ¿qué significa hacer un estudio científico en el ámbito de las ciencias de la administración? Debemos tener en mente que “lo que vemos depende de dónde y cómo lo buscamos” (Bueno et al., 2006: 396). Partiremos de una definición de la ciencia, concepto que entendemos como “el conocimiento ordenado y mediato de los entes y sus propiedades, por medio de sus causas (Sanguinetti, 1994: 167). Esto implica, en este documento, conocer por medio de sus causas o principios las propiedades de la empresa y los fenómenos que ocurren en la misma; dicho conocimiento se debe construir mediante procedimientos claros y explícitos que presentaremos en este capítulo.

Si aceptamos que podemos ser científicos al delimitar el objeto de estudio y aplicar un método adecuado, entonces, ¿cuál es el método adecuado? Los diferentes métodos de análisis, desarrollados por los científicos sociales, poseen ventajas y desventajas de acuerdo con las características del problema a investigar. Para decidir sobre el tipo de método a emplear, debemos considerar tres condiciones: a) el tipo de pregunta de investigación que se desea resolver, b) el control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia y c) la distancia en tiempo al problema en cuestión, desde el punto de vista del analista (Yin, 2003). Cada método se aplica en situaciones específicas (cuadro 4.1).

**Cuadro 4.1 Matriz para la elección de un método de investigación de acuerdo a las características del problema.**

<b>Método:</b>	<b>Forma de la pregunta de investigación</b>	<b>¿Se requiere control sobre los acontecimientos?</b>	<b>¿Se concentra en acontecimientos contemporáneos?</b>
<b>Experimento</b>	¿Cómo?, ¿por qué?	Si	Si
<b>Encuesta</b>	¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿cuántos?	No	Si
<b>Análisis en archivos</b>	¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿cuántos?	No	Si/No
<b>Historia</b>	¿Cómo?, ¿por qué?	No	No
<b>Estudio de casos</b>	¿Cómo?, ¿por qué?	No	Si

Fuente: Yin, 2003:5

Muchas preguntas del tipo “qué”, son exploratorias o descriptivas y se responden realizando encuestas o consultando bases de datos; por ejemplo: ¿qué tipo de aprendizaje se lleva a cabo en las empresas de la industria del calzado del estado de Jalisco en México? Las preguntas “cómo” y “por qué” son más explicativas y conducen a la utilización de estudios de casos, la historia y los experimentos porque tratan con acontecimientos encadenados que se desarrollan en el tiempo, más que con frecuencias, que se privilegian en el uso de las encuestas; por ejemplo: ¿cómo influyen las tácticas políticas en la forma de aprendizaje de las empresas de la industria del calzado?

En el presente trabajo deseamos complementar la visión sobre el objeto a investigar usando las encuestas, el análisis documental y el estudio de caso. El propósito de usar varios métodos fue el validar la información recolectada usando varios caminos y así lograr una *triangulación*. Éste término inicialmente usado para referirse a la localización de señales de radio, también se conoce en la investigación social como operacionalización múltiple o validación convergente (Berg, 2001:5). La racionalidad es la misma que para una investigación que pretende comprobar una hipótesis:

*La triangulación hace posible, mediante múltiples métodos de recolección de datos, el contar con constructos e hipótesis más fuertemente sustentados (Eisenhardt, 1989: 538).<sup>1</sup>*

#### **4.2 Diseño de la investigación.**

Con el propósito de dar respuesta a las preguntas de investigación y someter a prueba las hipótesis planteadas, el presente estudio, tanto en la encuesta como en el estudio de caso, tiene un diseño no experimental, del tipo transeccional o transversal (Walker, 2002). Esto quiere decir que el propósito de este tipo de diseño investigación es describir variables y analizar la incidencia e interrelación de las mismas en un momento dado o, en otras palabras, que los datos se recolectan en una sola ocasión. Empleamos tanto un enfoque cuantitativo para el tratamiento de los datos que arrojó la encuesta, así como datos cualitativos provenientes de la observación, las entrevistas a profundidad realizadas a empresarios del calzado y el estudio de caso. Los datos cualitativos son útiles para comprender la racionalidad o la teoría subyacente que revelan las relaciones encontradas de manera cuantitativa (Ibid.).

El diseño correlacional que elegimos para el análisis de los resultados de la encuesta intenta medir y analizar tanto las variables individuales (percepción de las tácticas políticas, tipo de aprendizaje grupal y compromiso hacia la organización) como la asociación entre las mismas en un momento determinado, para determinar si existía algún tipo de influencia entre las mismas. No debemos olvidar que la causalidad implica la correlación, pero no toda correlación implica causalidad.

Para conocer mejor al sector industrial del calzado en México y en el mundo, así como para reunir información que usaríamos en el marco teórico, realizamos una investigación en

---

<sup>1</sup> Traducción del autor.

archivos que incluyeron: las bibliotecas de la Universidad de Guadalajara; el Instituto Tecnológicos y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Guadalajara; el Instituto Tecnológicos y de Estudios Superiores de Occidente; la Cámara de Comercio de Jalisco; la Cámara de Calzado, tanto del estado de Jalisco, como de Guanajuato; la Cámara del Cuero y la Curtiduría; y el Colegio de Jalisco. Resultado de este proceso es el relato presentado en el capítulo precedente sobre la industria del calzado en México. La información fue corroborada mediante entrevistas no estructuradas a empresarios del calzado.

La información recolectada en archivos y bibliotecas fue complementada con una búsqueda exhaustiva de artículos referentes a las variables estudiadas en las siguientes bases de datos electrónicas: EBSCO Business Source Premier (que incluye más de 7,600 publicaciones universitarias); Emerald Management Xtra (más de 150 revistas en temas como tecnología, administración, etc.); Google Scholar (buscador especializado en textos y artículos universitarios); Infolatina (más de 250 fuentes de información en español); Lexis/Nexos Academic Universe (con más de 5,600 publicaciones periódicas); Proquest ABI/Inform Global (más de 1,000 publicaciones periódicas sobre negocios); Proquest Digital Dissertation and Thesis (base con más de 1.5 millones de tesis de maestría y doctorado de las principales universidades del mundo); Source OECD (base de datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). Usamos los nombres de los constructos principales como palabras clave para la búsqueda en títulos y en los cuerpos de los textos, tanto de manera individual como en conjunto.

Gracias a los datos recabados en la primera etapa se diseñó una encuesta que fue aplicada en 134 empresas. La definición de las variables que incluimos en la encuesta, así como las preguntas, ítems o reactivos usados en la misma, son desglosados en el apartado 4.5. La recolección, captura y procesamiento estadístico de la encuesta se detallan más adelante, en el apartado 4.9 de este mismo capítulo.

Después de la aplicación de la encuesta decidimos usar una técnica cualitativa que complementara los datos recabados y aplicamos el estudio de caso. Nos decidimos por esta estrategia ya que queríamos cubrir las condiciones del contexto de la industria jalisciense del calzado. Además de que encontramos experiencias previas en estudios de caso aplicados al aprendizaje organizacional en México: en la Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma (Vera Cruz, 2003), el Grupo Vitro (Dutrénit, 2003) y una empresa del sector curtidor (Arias, 2003), trabajos que consideran válido el estudio de caso como una forma de acercarse a este fenómeno.

El estudio de caso, más que una técnica, se trata de una estrategia de investigación, por lo cual involucra diversos métodos.

*El estudio de caso es un método principal. Dentro del cual se utilizan diferentes submétodos como: entrevistas, observaciones, análisis de documentos y registros, muestras y otros más<sup>2</sup> (Gillham, 2000: 13).*

---

<sup>2</sup> Subrayado en el original. Traducción del autor.

Para elaborar el estudio de caso tomamos en cuenta el método desarrollado y probado por diversos autores (Eisenhardt, 1989; Stake, 1999; Blaxter, Hughes y Tight, 2000; Gilham, 2000; Yin, 2003, 2004; George y Bennett, 2005; entre otros), que generalmente involucra las siguientes etapas:

- a) Definición de la pregunta de investigación. Sin una pregunta que guíe la investigación será muy fácil perderse entre los datos que ofrecerán las entrevistas, los archivos y las encuestas, sin importar que se trate de una sola empresa. Una especificación *a priori* de los constructos (en este caso: el aprendizaje organizacional, el compromiso hacia la empresa y las tácticas políticas) será de utilidad para orientar los esfuerzos del investigador.
- b) Organización de detalles sobre el caso. Los hechos se organizan en una secuencia lógica, por ejemplo la cronológica.
- c) Categorización de los datos. Se identifican categorías que ayuden a organizar los datos en grupos significativos.
- d) Interpretación de datos particulares. Se examinan documentos específicos, sucesos o cualquier dato aislado que nos ayude a comprender mejor el caso.
- e) Identificación de patrones. La interpretación de los datos nos debe llevar a encontrar algunas líneas recurrentes para caracterizar mejor el caso.
- f) Síntesis y generalización. Se construye un panorama general del caso y se ofrecen las conclusiones para encontrar implicaciones que nos lleven más allá del caso específico.

Sin embargo, tal como lo sugiere Yin (2003, 2004), en la elaboración del reporte de investigación sólo incluimos una descripción detallada de los hechos relacionados con el caso; una breve descripción de los hallazgos; la discusión sobre los patrones encontrados; y una conexión sobre la manera en que el estudio de caso contribuye con la teoría o con líneas más generales de investigación.

Tanto los métodos cuantitativos como cualitativos empleados en el presente estudio, buscan hacer avanzar la teoría mediante análisis verificables empíricamente. Sin embargo, la lógica del método es distinta entre ellos en cuanto a la selección de muestras, la operacionalización de variables y el uso de la inferencia, específicamente, el estudio de caso propone la generalización y la inferencia “hacia la teoría” y no hacia otros casos (George y Bennett, 2005: 6).

Ignorar lo particular de esta lógica lleva a una crítica frecuente: el caso no permite generalizar sus conclusiones a una población. Una forma de evitar este problema es considerar al caso como una etapa preliminar del estudio que luego buscará resultados generales por medio de la estadística. Sin embargo, para el presente trabajo, buscamos una solución diferente: lo que se busca no es la generalización de los datos recabados en el caso, sino comprobar lo plausible en la lógica del análisis, ya que la inferencia lógica es epistemológicamente independiente de la inferencia estadística.

En la inferencia lógica, que algunos llaman científica o causal (Mitchell, 1983), el investigador postula o descubre relaciones entre características, en el marco de un esquema conceptual explicativo. La relevancia del caso y su carácter explicativo no proviene de las

inferencias estadísticas, sino lógicas y se extiende a otros casos por la fortaleza del razonamiento que expone el investigador.

El método de caso viene de la teoría y acude hacia ella; antes de iniciar el trabajo de campo, el estudio de este trabajo fue precedido por el desarrollo de una teoría que permitiera la observación. Todo buen diseño de investigación incorpora una teoría, en este trabajo el marco teórico se planteó en los primeros dos capítulos y nos sirvió como un plano general para la búsqueda de datos, su tratamiento e interpretación.

### **4.3 Unidades de análisis para la encuesta y para el estudio de caso.**

Para establecer la unidad de análisis que usamos en la aplicación de la encuesta, acudimos a los datos oficiales. La Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco es una de las cámaras regionales más pequeñas del país, con solamente 117 fabricantes registrados, pero a pesar de ello representa el 29% del total de afiliados a la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, que contabiliza 379 miembros (SIEM, 2003). Para enero del 2006, sólo se tenían 89 empresas del calzado en el estado de Jalisco registradas en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) (SIEM, 2006), sin embargo, de manera informal la cámara de Jalisco nos dijo que cuenta con 80 asociados más, que no fueron registrados en el SIEM por no enviar sus datos a tiempo, pero que según la Cámara son empresas registradas ante la Secretaría de Hacienda. Ponemos en duda esta información ya que, al empezar esta investigación y tratar de localizar a los empresarios con el mismo directorio de la cámara, cerca del 30% de las empresas no fueron encontradas o nos informaron que desaparecieron entre el 2001 y el 2002.

A ciencia cierta nadie sabe con exactitud el número de empresas dedicadas al calzado en Jalisco, incluso es probable que el número de empresas haya descendido a los niveles alcanzados en 1996, donde se tenían registradas a 221 empresas en Guadalajara y a 283 en el estado (Madrigal, 1999:54). En un estudio realizado en 2003, el gobierno de Jalisco y la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco entrevistaron 165 empresas, considerando un universo estatal de 924 empresas, de acuerdo al registro de patrones del IMSS<sup>3</sup>. El nivel de confianza en este caso fue del 95% (SEIJAL, 2004). Sin embargo en las mencionadas 924 empresas se contaban no sólo las del calzado sino también las industrias dedicadas a la curtiduría de cuero y marroquinería (tanto para el IMSS, como para la Secretaría de Economía, las cifras del sector siempre van juntas: cuero y calzado). Se calcula que aproximadamente la mitad de dichas empresas se dedican exclusivamente a la manufactura de calzado, que es el subsector que nos interesa.

Para efectos del presente estudio tomaremos como válido el número de empresas proporcionado por el Sistema de Información Empresarial Mexicano (2003): 117 empresas y le agregaremos 17 más para acercarnos más al número de empresas que reclama como existentes la cámara del sector. El estudio consistió entonces en el levantamiento de un censo de 134 empresas; aquellas que pudimos localizar empleando el listado completo con

---

<sup>3</sup> Instituto Mexicano del Seguro Social, organismo mexicano de salud pública donde los patrones están obligados por ley a inscribir a sus empleados, pero en la práctica muchas micro y pequeñas empresas, no dan de alta a sus trabajadores o los registran con sueldos más bajos para pagar menos cuotas al Instituto.

el que cuenta la Cámara del Calzado, así como las que se pudieron localizar mediante la sección amarilla del directorio telefónico y las referencias entre los mismos empresarios contactados usando una estrategia tipo *bola de nieve* o multiplicador (Sincich, 1996). De esta manera logramos llegar a empresas y talleres que no aparecen en ningún tipo de registro y que permanecen así para evitar pagar impuestos y no registrar a sus empleados en el Seguro Social.

En el anexo dos, el lector encontrará el listado completo de las empresas que participaron en el estudio, el número de trabajadores de cada una de ellas, así como el número de personas a las que se les aplicó la encuesta en cada empresa.

Por su parte, en el estudio de caso los diseños pueden ser de un caso simple o de múltiples casos y, por otra parte, holísticos o encapsulados, según se use una o varias unidades de análisis (Yin, 2003). Estos diseños se presentan en una matriz de dos dimensiones (cuadro 4.2)

**Cuadro 4.2 Tipos de diseño para estudios de casos**

	<b>Diseños de caso único</b>	<b>Diseños de múltiples casos</b>
<b>Holístico (una sola unidad de análisis)</b>	Tipo 1	Tipo 3
<b>Encapsulado (múltiples unidades de análisis)</b>	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: elaboración propia basado en Yin, 2003:40

La unidad de análisis puede ser, entre muchas opciones: un individuo, una familia, un país o, como en este estudio: una empresa. Si solo se busca examinar la naturaleza general de una empresa o problema, como en este caso, se utiliza un enfoque holístico o tipo 1.

Los diseños simples o de caso único se usan cuando un caso crítico establece las circunstancias en que serían válidas ciertas proposiciones. Los diseños múltiples tienen la ventaja de que su evidencia es más convincente pero tienen la desventaja de que no permiten tratar con un caso revelatorio o crítico y además requieren de más recursos. Es por ello que optamos por un caso único, ya que encontramos un caso revelatorio (la empresa Arra) y además no contábamos con los recursos económicos para realizar un diseño de casos múltiples.

#### **4.4 Instrumento de recolección de datos para la encuesta.**

Para desarrollar el instrumento que usamos en la encuesta partimos de la revisión de estudios empíricos elaborados sobre el tema planteado en este trabajo, de ahí seleccionamos los instrumentos que registraron un mayor grado de confiabilidad en su aplicación, y le dimos preferencia a aquellos cuestionarios que ya habían sido probados en México (Peña, 2000; Resenos y Sotomayor, 2001; Mercado, 2002) y sobre todo en la Mipyme (Belausteguioitia, 2000; Arias Galicia, 2005).

Después de seleccionar las variables y los instrumentos, para el diseño del cuestionario, se sorteó el orden de los reactivos para evitar que, al poner juntos los reactivos correspondientes a cada variable, el encuestado tratara de “adivinar” las respuestas. Al definir las variables, en el siguiente apartado, proporcionaremos un listado de las preguntas relacionados con cada una de las variables y que fueron la base del instrumento de recolección de datos.

#### **4.5 Definición de variables.**

A continuación explicaremos cada una de las variables usadas en la encuesta.

##### **4.5.1. Percepción de las tácticas políticas<sup>4</sup>.**

Las tácticas políticas en la empresa, como vimos en el primer capítulo, no deben entenderse en un sentido restringido, como las conductas disfuncionales que sólo buscan la satisfacción de metas individuales, sino en un sentido amplio, como una estrategia para conciliar diferentes, ya veces contradictorios, intereses. Por lo tanto, la percepción de las tácticas políticas es el grado en que los individuos de una empresa perciben la distribución, la transferencia y la aplicación del poder en la toma de decisiones y resolución de problemas al interior de la empresa. De esta manera en la definición quedan incluidas tanto las tácticas de influencia permitidas como las no permitidas por la misma empresa (Zanzi y O'Neill, 2001).

Pese a que pudiera pensarse que las tácticas políticas pueden estudiarse en una empresa al analizar el apoyo organizacional, se ha demostrado, usando análisis de regresión múltiple, que las tácticas políticas son un constructo útil y digno de ser estudiado por separado (Randall et al., 1999). En este estudio también usamos el análisis de regresión múltiple para comprobar la solidez de cada variable y la confiabilidad de sus respectivas correlaciones.

De acuerdo a Kacmar y Ferris (1991), la percepción de las tácticas políticas consiste en la percepción, por parte del individuo, de las actividades políticas de los demás, no de él mismo. Estos autores proponen tres factores en los que se puede dividir la percepción de las tácticas políticas: conducta política general (*general political behavior*); conducta política de permanencia, cuyo nombre original en inglés es: *go along to get ahead*, literalmente quiere decir: estar de acuerdo para seguir adelante y quiere decir que si deseas avanzar en la compañía, debes al menos aparentar estar de acuerdo con tus jefes en una actitud más bien pasiva<sup>5</sup>; así como, pagos y promociones (*pay and promotion policies*). Veamos cada uno de estos factores:

---

<sup>4</sup> La política, como ya lo vimos, la consideramos como la acumulación y el ejercicio del poder entre los individuos para conciliar intereses diferentes. Por lo tanto, las tácticas políticas en la empresa las entendemos como las conductas concientes y manifiestas que ejercen los individuos, influidos por cierta ideología y paradigmas, con la intencionalidad estratégica de obtener o mejorar posiciones de privilegio dentro del grupo.

<sup>5</sup> En Estados Unidos es común la frase: “don't rock the boat”. En español, una frase equivalente sería: “no hagas olas”, o una muy popular en México: “el que se mueve no sale en la foto”.

- **Conducta política general.** Esta conducta se relaciona con los intentos activos y visibles de los individuos por influir en otros para su beneficio. La literatura nos indica que la conducta política en la empresa aumentará en la medida en que no se cuentan con reglas o con acciones de ejercicio efectivo del poder (Madison et al., 1980; Kacmar et al., 1990; Fiol, O'Connor y Aguinis, 2001). En la ausencia de reglas específicas para orientarse, los individuos tienen pocas pistas para conocer lo que significa una conducta aceptable, por lo tanto desarrollan sus propias reglas.
- **Conducta política de permanencia.** Esta conducta se refiere a la aparente falta de acción política del individuo. El conflicto está consistentemente relacionado con la política en la empresa, la esencia de esta conexión es que muchas veces la conducta política es auto complaciente y por lo tanto tiene el potencial de amenazar los intereses de otros. De acuerdo con Drory y Romm (1990), la existencia del conflicto es un elemento inevitable en la empresa y por eso algunos individuos pueden desear evitar el conflicto y por lo tanto no resistirse a los intentos de influencia de otros; a esa "pasividad" se refiere este tipo de conducta política.
- **Pagos y promociones.** Este factor se refiere a cómo la organización recompensa las maniobras políticas mediante el establecimiento de regulaciones sobre pagos y promociones (Kacmar y Ferris, 1993). Aunque los tomadores de decisiones de la empresa no estén concientes de ello, el sistema de recursos humanos que han desarrollado tiende a recompensar a aquellos individuos que encajen con ciertas conductas de influencia y además penaliza a aquellos individuos que no cumplan dichas conductas.

En una revisión del *Perception of Organizational Politics Scale* (POPS), la escala propuesta por Kacmar y Ferris (1991), los autores Kacmar y Carlson (1997) proponen nuevos reactivos para los mismos tres factores arriba propuestos. A continuación presentamos la versión original en inglés y nuestra traducción al español de los reactivos originales.

**CUADRO 4.3. Reactivos relacionados con la percepción de las tácticas políticas**

<b>GENERAL POLITICAL BEHAVIOR</b>	<b>CONDUCTA POLÍTICA GENERAL</b>
CPG1. People in this organization attempt to build themselves by tearing others(R)	CPG1. La gente en esta organización busca su desarrollo pasando por encima del que se ponga enfrente(R)
CPG2. There has always been an influential group in this department that no one over crosses (R)	CPG2. Siempre ha habido un grupo muy influyente en esta área al que nadie ha podido brincar (R)
<b>GO ALONG TO GET AHED</b>	<b>CONDUCTA POLÍTICA DE PERMANENCIA</b>
CPP1. Employees are encouraged to speak out frankly even when they are critical of well-established ideas	CPP1. Los empleados son animados a hablar francamente aún cuando critiquen ideas muy arraigadas en la organización
CPP2. There is no place for yes-men around here; good ideas are desired even if it means	CPP2. Aquí no hay lugar para lambiscones; las buenas ideas siempre son bienvenidas aunque



disagreeing with superiors (R)	signifiquen estar en desacuerdo con los superiores (R)
CPP3. Agreeing with powerful others is the best alternative in this organization	CPP3. Estar de acuerdo con los más poderosos es la mejor alternativa en esta organización
CPP4. It is best not rock the boat in this organization	CPP4. Lo mejor es “no hacer olas” en esta organización
CPP5. Sometimes it is easier to remain quiet than to fight the system	CPP5. Algunas veces es más fácil permanecer en calma que pelear contra el sistema
CPP6. Telling other what they want to hear is sometimes better than telling the truth	CPP6. Decirle a los demás lo que quieren oír, algunas veces es mejor que decirles la verdad
CPP7. It is safer to think what you are told than to make up your own mind	CPP7. Es más seguro pensar lo que se te dice que pienses, que formar tu propia opinión
<b>PAY AND PROMOTIONS POLICIES</b>	<b>PAGOS Y PROMOCIONES</b>
PP1. Since I have worked in this department, I have never seen the pay and promotion policies applied politically. (R)	PP1. Desde que trabajo en esta área, nunca he visto favoritismos en pagos y promociones. (R)
PP2. I can't remember when a person received a pay increase or promotion that was inconsistent with the published policies (R)	PP2. No puedo recordar cuándo una persona haya recibido un incremento salarial o una promoción que no haya estado de acuerdo con las políticas publicadas (R)
PP3. None of the raises I have received are consistent with the policies on how raises should be determined. (R)	PP3. Ninguno de los aumentos salariales que he recibido están de acuerdo con las políticas sobre cómo se deben determinar los aumentos (R)
PP4. The stated pay and promotion policies have nothing to do with how pay raises and promotions are determined. (R)	PP4. Las políticas de pagos y promociones fijadas no tienen nada que ver sobre cómo se determinan realmente los aumentos y promociones. (R)
PP5. When it comes to pay raise and promotion decisions, policies are irrelevant	PP5. Cuando se trata de incremento salarial y decisiones de promoción, las políticas establecidas son irrelevantes.
PP6. Promotions around here are not valued much because how they are determined is so political (R)	PP6. Las promociones en esta empresa no son valoradas porque son determinadas de forma política. (R)

Fuente: Kacmar y Carlson (1997) además de la traducción propia

CPG: Conducta política general; CPP: Conducta política de permanencia; PP: Pagos y promociones. R: pregunta inversa, en la codificación se invirtieron las respuestas a estos reactivos.

El instrumento y la redacción de las preguntas fueron probadas con empresarios y empleados de diferente nivel educativo, para asegurarnos de adaptarlo al entorno de México.

#### 4.5.2. Compromiso organizacional.<sup>6</sup>

Entendemos esta variable como el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para permanecer o marcharse de la misma (Meyer y Allen, 1991)

Para esta investigación utilizaremos el enfoque de los tres componentes de compromiso propuestos por Meyer y Allen (1991): afectivo, de continuidad y normativo. De esta manera, coincidimos con los autores en que la variable del compromiso puede ser caracterizada por tres características distintivas: el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la empresa.

- **Compromiso afectivo:** Son los lazos emocionales intensos que las personas construyen con su organización pues perciben que se satisfacen sus necesidades y expectativas; por lo tanto, disfrutan de su permanencia en la organización.
- **Compromiso de continuidad:** Las personas sienten que han invertido mucho tiempo y esfuerzo y que al salir de la organización se traduciría en una pérdida personal. Es más importante el interés por una pensión o primas de antigüedad, por ejemplo que la satisfacción que el individuo sienta por alcanzar los objetivos de la organización.
- **Compromiso normativo:** Es el grado en que un individuo se siente obligado moralmente a permanecer en su organización. En este tipo de compromiso podemos ubicar la creencia en la lealtad a la empresa.

Utilizamos el instrumento diseñado por Meyer, Allen y Smith (1993) dado que ha probado utilidad en diversas culturas; en México se encontraron índices adecuados de confiabilidad en las escalas de compromiso afectivo (.81) y normativo (.82), por su parte la escala de continuidad tanto en México como en otras naciones ha tenido alfas menores a .50 (Fields, 2002). En investigaciones realizadas previamente también se han obtenido índices bajos en el compromiso de continuidad: Belausteguigoitia (2000) obtuvo un alfa de .49; Mercado (2002) presentó un alfa de .53; y Arias Galicia (2005) un alfa de .54. Se usó la misma traducción que usaron estos autores mexicanos y se conservó la escala de Likert de 5 grados del instrumento original.

A continuación se presentan los ítems correspondientes al compromiso organizacional:

---

<sup>6</sup> Como lo habíamos mencionado, el compromiso es una variable interesante a estudiar en la Mipyme de México ya que, al menos en el sector del calzado, casi todas las empresas usan personal “a destajo”, o pago por volumen de producción, que no se puede considerar “de planta” ya que, muchas veces carecen de las prestaciones de ley. En nuestra investigación queremos saber primero si se presentaba algún tipo de compromiso bajo este esquema contractual.

#### CUADRO 4.4. Reactivos relacionados con el compromiso organizacional

<b>COMPROMISO AFECTIVO</b>
AC1. Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización
AC2. Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos
AC3. No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización (R)
AC4. No me siento ligado emocionalmente a mi organización (R)
AC5. No me siento integrado plenamente en mi organización (R)
AC6. Esta organización significa personalmente mucho para mí
<b>COMPROMISO DE CONTINUIDAD</b>
CC1. Hoy, permanecer en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.
CC2. Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.
CC3. Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos
CC4. Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.
CC5. Si no hubiera puesto tanto de mi mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.
CC6. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles
<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>
NC1. No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo (R)
NC2. Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.
NC3. Me sentiría culpable si dejara a mi organización ahora
NC4. Esta organización merece mi lealtad
NC5. No abandonaría mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella
NC6. Estoy en deuda con la organización.

AC: Compromiso afectivo; CC: Compromiso de continuidad; NC: Compromiso normativo; (R): Pregunta inversa

Fuente: Meyer, Allen y Smith (1993)

#### 4.5.3. Estilos de aprendizaje.

Como también lo habíamos adelantado en el marco teórico, usamos la tipología desarrollada por Yeung et al. (2000) sobre los estilos para aprender en la empresa. A continuación describiremos cada uno de los estilos básicos para aprender propuestos por estos autores y que usamos en la encuesta:

- **Experimentador:** Las organizaciones pueden aprender probando ideas nuevas y adoptando una posición abierta ante los experimentos con productos y procesos nuevos. El aprendizaje se centra en la experiencia directa. Otorgan libertad a los empleados para aplicar formas nuevas de hacer las cosas y los animan también a probar nuevos métodos al relacionarse con sus clientes.
- **Innovador:** Este estilo se refiere a las empresas que propician que las personas y los equipos adquieran nuevas capacidades. El aprendizaje se centra en la experiencia de terceros y en la exploración de nuevas posibilidades. Las nuevas

capacidades se adquieren mediante la capacitación, el reclutamiento de personal con experiencia, alianzas estratégicas, relación con universidades, etc.

- **Imitador:** Las organizaciones también pueden aprender averiguando cómo funcionan otros y a partir de ahí tratar de adoptar estos conocimientos para ser utilizados en sus propios ambientes. El aprendizaje se deriva de las organizaciones que han obtenido excelentes resultados o que han desarrollado las mejores prácticas para procesos concretos. Un medio de aprendizaje para este estilo es el benchmarking.
- **Experto:** Finalmente las organizaciones pueden aprender mejorando de manera continua lo que se ha hecho antes y dominando cada paso antes de continuar a otro en un proceso. Se trata de organizaciones que recurren al aprendizaje por medio de la experiencia directa así como de la explotación y mejora de los procedimientos existentes.

Ahora presentamos los reactivos desarrollados por Yeung et al. (2000) relacionados con los estilos de aprendizaje:

#### CUADRO 4.5. Reactivos relacionados con el estilo de aprendizaje

<b>ESTILO EXPERIMENTADOR</b>
EE1. Nos empeñamos en probar muchas ideas nuevas incluso a riesgo de ponerlas en práctica antes de que estén plenamente definidas
EE2. Probamos muchas ideas nuevas, nos gusta experimentar
<b>ESTILO INNOVADOR</b>
EI1. Queremos ser los primeros del mercado en lanzar una idea o concepto nuevo.
EI2. Brindamos capacitación y tomamos cursos con el propósito de encontrar formas nuevas y mejores para trabajar
<b>ESTILO IMITADOR</b>
EM1. Queremos aprender de terceros y entrar en el mercado con un producto probado.
EM2 Esperamos a ver las tendencias de la moda y después sacamos modelos similares.
<b>ESTILO EXPERTO</b>
EX1 Nos esforzamos por tener a los empleados más preparados técnicamente.
EX2. Desarrollamos manuales de descripción de tareas para cada puesto dentro de la empresa.

Fuente: Yeung et al. (2000)

#### 4.5.4 Resultados de la empresa.

Entendemos por este concepto tanto los resultados generales de la empresa en comparación con los principales competidores así como las utilidades definidas en términos financieros en relación con las metas fijadas por la misma empresa.

Cuando se habla de resultados, en varias investigaciones se pregunta de manera directa sobre el volumen de ventas y/o las utilidades netas de la empresa (Belausteguigoitia ,2000);

sin embargo, esto puede implicar un riesgo de sesgo en una pregunta elaborada de forma tan directa, por lo cual seguimos el ejemplo de Yeung et al. (2000), y planteamos las preguntas con el propósito de medir por un lado, las percepciones de los directivos y de los empleados, sobre los resultados, tanto financieros como no financieros, de la empresa en comparación con sus principales competidores, en este rubro dichos autores incluyen los siguientes reactivos: sistemas y equipo de cómputo, relaciones con los clientes; relaciones con los proveedores; relaciones con el gobierno; rotación de personal; mercadotecnia y ventas; capacidad de producción; volumen de ventas; utilidades y resultado financiero general .

Por otro lado, preguntamos sobre los resultados financieros específicamente, pero esta vez en relación con sus propios objetivos, en este punto Yeung et al. (2000) incluye: volumen de ventas; utilidades y resultado financiero en general. A continuación presentamos los reactivos de esta sección correspondientes a la variable resultados:

**CUADRO 4.6. Reactivos relacionados con la percepción de resultados de la empresa**

<b>RESULTADOS GENERALES EN COMPARACIÓN CON LOS PRINCIPALES COMPETIDORES</b>
RG1. En relación con nuestros principales competidores tenemos mucho peores sistemas y equipos de cómputo (R)
RG2. En el último año, hemos obtenido mejores relaciones con los clientes que la competencia
RG3. En el último año, hemos obtenido mejores relaciones con los proveedores que la competencia
RG4. En el último año, hemos desarrollado mejores relaciones con el gobierno que la competencia
RG5. Tenemos mayor rotación de personal que la competencia (R)
RG6. En el último año, hemos desarrollado mejores estrategias de ventas y mercadotecnia que la competencia
RG7. En relación con nuestros principales competidores, tenemos mejor capacidad de producción.
RG8. Tenemos más altos volúmenes de ventas que la competencia
RG9. Tenemos menos utilidades que la competencia (R)
RG10. En general, tenemos mejores resultados financieros que la competencia.
<b>RESULTADOS FINANCIEROS EN RELACIÓN A LAS METAS FIJADAS POR LA MISMA EMPRESA.</b>
RF1. En relación con los objetivos que establecimos hace un año, sobrepasamos el objetivo de ventas
RF2. En relación con los objetivos planteados hace un año, quedamos muy lejos de alcanzar nuestras metas de utilidades (R)
RF3. En relación a las metas que nos planteamos hace un año, nuestro resultado financiero ha sido mucho mejor.

Fuente: Yeung et al. (2000)

RG: Resultados generales; RF: Resultados financieros; (R) Pregunta inversa

#### 4.5.5. Características de los encuestados.

##### Características demográficas:

- Sexo: Los encuestadores anotaron, sin preguntar, el género del entrevistado.
- Edad: Se preguntó de manera directa la edad del entrevistado.

##### VARIABLES DE LA FUNCIÓN:

- Puesto: La variable puesto, considera las siguientes categorías:
  - Directivo: Persona encargada de la administración de la empresa, en algunos casos se trataba del dueño o de alguno de sus familiares
  - Supervisor: Persona encargada de alguna o algunas de las áreas del proceso de manufactura del calzado.
  - Obrero: Persona responsable de ejecutar funciones operativas de producción.
- Antigüedad: Especificación del encuestado del número de años en que se ha involucrado de manera activa con la empresa. Para ubicar las respuestas de este ítem, se definieron los siguientes rangos:
  - 1) De 0 a 3 años.
  - 2) De 4 a 7 años
  - 3) De 8 a 11 años
  - 4) De 12 a 15 años
  - 5) Más de 15 años

##### Clasificación de las empresas:

Para la clasificación que usamos en la investigación, tomamos como base los criterios establecidos por la Secretaría de Economía (2001) en lo referente al tamaño de la empresa en la industria ya que el subsector calzado pertenece al ramo manufacturero (Cuadro 4.7). Como lo dijimos antes, sólo nos enfocamos en la micro, pequeña y mediana industria (MIPYME) del calzado del estado de Jalisco.

**Cuadro 4.7. Clasificación de las empresas en México de acuerdo al número de empleados.**

<i>Tamaño de la empresa</i>	<i>Industria</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>
<b>Microempresa</b>	<b>1 a 30 empleados</b>	<b>1 a 5 empleados</b>	<b>1 a 20 empleados</b>
<b>Pequeña</b>	<b>31 a 100 empleados</b>	<b>6 a 20 empleados</b>	<b>21 a 50 empleados</b>
<b>Mediana</b>	<b>101 a 500 empleados</b>	<b>21 a 100 empleados</b>	<b>50 a 100 empleados</b>
<b>Grande</b>	<b>501-</b>	<b>101 -</b>	<b>101 -</b>

Fuente: Banco de Información Sectorial /Establecimientos y Empleo (Secretaría de Economía, 2001)

#### **4. 6. Prueba piloto de la encuesta.**

Una vez que seleccionamos los instrumentos de recolección de datos, procedimos a aplicar una prueba piloto del cuestionario completo entre quince micro empresarios del calzado donde mejoramos la redacción de varias preguntas. La aplicación de esta prueba se llevó a cabo entre el 24 y el 28 de marzo del 2003. Las preguntas que aparecen en la sección anterior ya incluyen la redacción mejorada porque no consideramos relevante incluir la primera versión de las preguntas. Esta prueba nos ayudó a definir la idoneidad del método y del instrumento por el cual nos decidimos. Con esta prueba quisimos aumentar la probabilidad de que los resultados finales fueran estadísticamente representativos (Schmelkes, 1998).

#### **4. 7. Validez y confiabilidad de la encuesta.**

Todos los reactivos arriba mencionados se diseñaron usando una escala de tipo Likert, con las siguientes ponderaciones: 1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = de acuerdo; y 5 = totalmente de acuerdo. A mayor puntuación, mayor la percepción de ese factor, sin embargo, como lo hicimos notar, algunos de los reactivos están expresados en forma inversa, por lo cual fue necesario invertirlos antes de la calificación.

La validez “se refiere a lo apropiado, significativo y útil de las inferencias específicas” obtenidas de las mediciones (American Psychological Association, 1985: 9). La validez puede ser considerada en tres acepciones diferentes (Kidder y Judd, 1986):

- La validez del constructo. Se refiere a establecer correctamente las medidas para los conceptos que van a ser estudiados. Esto se logra con las aplicaciones previas de los conceptos que constituyen los constructos de la investigación y que expusimos en el punto 4.5. También se solicitó la ayuda del Dr. Ernesto Raúl González, director de la maestría en mercadotecnia de la Universidad de Guadalajara para que analizara las preguntas del cuestionario y asegurarnos de que se incluyeran los aspectos que se querían medir en la investigación, para de esta manera lograr una validez de contenido (Dooley, 2001: 90).
- Validez interna. Este tipo de validación se usa sólo para estudios explicativos o causales, no para los descriptivos o exploratorios. Se refiere a la manera como se establecen relaciones causales para distinguirlas de las relaciones espurias. En el capítulo de resultados establecemos las mediciones de la estadística inferencial usadas en este trabajo. En este trabajo, debido a que las escalas fueron usadas en varias investigaciones tanto en México como en diversos países, así como en posteriores aplicaciones (Witt, Treadway y Ferris, 2004; Fields, 2002; Kacman y Carlson, 1997; Meyer y Allen, 1991; Yeung et al., 2000; Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002; Arias Galicia, 2005), usamos una convalidación lógica, ya que

determinamos que el instrumento había sido suficientemente probado por experiencias previas<sup>7</sup> (Schmelkes, 1998).

- Validez externa. Establece el dominio en el cual los hallazgos del estudio pueden ser generalizados. En esta tesis, al seleccionar la población para la encuesta, no planteamos como objetivo la generalización a las empresas del estado de Jalisco, sin embargo los resultados pueden servir de base para estudios de la Mipyme en México.

La confiabilidad se refiere al grado en que los resultados de la investigación se encuentran “libres de errores de medición” (American Psychological Association, 1985: 19) y que las operaciones del estudio, tales como la recolección de datos, pueden ser repetidas con resultados similares; como hemos dicho, tenemos el antecedente de la aplicación de las escalas mencionadas en otras investigaciones, tanto realizadas en México, como en otros países y se han obtenido resultados similares.

Otro camino para analizar la confiabilidad es investigar la cantidad de error que existe en un instrumento; en otras palabras, la confiabilidad también se puede entender como la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento. En el presente trabajo la confiabilidad fue determinada usando el valor *Alpha de Cronbach* estandarizada (cuadro 4.8).

**Cuadro 4.8. Resumen de los valores alfa obtenidos por cada variable**

CLAVE	VARIABLE	Alpha
	<b>Percepción de la dimensión política</b>	
CPG	Conducta política general	.8924
CPP	Conducta política de permanencia	.7776
PP	Pagos y promociones	.6796
	<b>Compromiso organizacional</b>	
AC	Compromiso afectivo	.5937
NC	Compromiso normativo	.5255
CC	Compromiso de continuidad	.2820
	<b>Estilos de aprendizaje</b>	
EE	Estilo experimentador	.8522
EI	Estilo innovador	.8557
EM	Estilo imitador	.6810
EX	Estilo experto	.8689
	<b>Resultados</b>	
RE	Resultados	.8331
	<b>Confiabilidad de todo el instrumento</b>	<b>.8371</b>

Fuente: Resultados de la aplicación de la encuesta

<sup>7</sup> La convalidación lógica se usa cuando las preguntas o el cuestionario ya se han probado (Schmelkes, 1998: 142). Como lo hemos dicho: el compromiso se ha medido de manera extensa en México; el tipo de aprendizaje y las tácticas políticas ya se han usado en otros países. No encontramos un instrumento que midiera las tres variables al mismo tiempo en una investigación realizada en México.



Además del valor alpha, los resultados también reportan cuál sería el valor si se eliminara cada uno de los reactivos que componen una variable, lo que resulta conveniente ya que se puede estimar la conveniencia de descartar algún reactivo para aumentar el índice de confiabilidad.

Los coeficientes de confiabilidad oscilan entre un valor mínimo de cero y un valor máximo de uno; donde el coeficiente cero significa nula confiabilidad y el uno, representa un máximo de confiabilidad o confiabilidad total (Dooley, 2001). La única variable que registra un alfa muy baja, de menos de .50 fue la de Compromiso de Continuidad (CC), que corresponde a resultados similares en su aplicación a nivel internacional y en sus aplicaciones en México. En la investigación de Arias Galicia (2005) el índice alfa para el compromiso afectivo fue de .63, para el normativo de .59 y para el de continuidad fue de .54, resultados consistentes con otras investigaciones donde la confiabilidad del compromiso de continuidad ha resultado baja de manera reiterada (Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002). La confiabilidad de todo el instrumento (.8371) es muy alta, incluso superior al instrumento de investigaciones similares, el mismo índice fue de .7197 en el trabajo de Belausteguigoitia (2000); dicho resultado también resulta alto en comparación con la aplicación del mismo instrumento fuera de México (Fields, 2002).

#### **4.8. Validez y confiabilidad del estudio de caso.**

La validez de un estudio es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó, es por ello que no sólo hacemos énfasis en este punto para la encuesta, como en el epígrafe anterior, sino también para el estudio de caso. La validez implica la relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como su coherencia lógica entre sus componentes. La validez se va desarrollando a lo largo de todo el estudio, en cada una de sus etapas.

Un caso tendrá resultados válidos si los procesos se monitorean de manera adecuada, desde el diseño del caso y el desarrollo del trabajo de campo hasta la preparación del informe.

Así como en el apartado anterior, aquí consideramos diversos criterios de validación, son cuatro aspectos de la validez que se aplican en general a los estudios empíricos en las ciencias sociales: validez de la construcción conceptual o del constructo, validez interna, externa y la confiabilidad.

La **validez de los constructos** implica el asumir que podemos medir, aunque de manera imperfecta, las construcciones conceptuales. Dicho de otro modo, suponemos que cierta construcción conceptual, como el compromiso organizacional, las tácticas políticas o el aprendizaje organizacional, realmente existen y la validez de dichos constructos son una medida de cuán bien los estoy midiendo, de cuán bien los fenómenos observados en las empresas corresponden a los fenómenos reportados en la teoría. Yin (2003) sugiere algunas tácticas para aumentar la validez de los constructos, mismas que fueron aplicadas en el presente estudio sobre la industria del calzado: utilizar múltiples fuentes de evidencia (no sólo la encuesta, sino la entrevista y el análisis de archivos que ya referimos), establecer

una cadena de evidencia y hacer que el borrador del caso lo revisen informantes clave (tanto empresarios del sector como expertos en el tema externos).

La **validez interna** es la lógica de la causalidad de un estudio explicativo y está relacionada con las inferencias que se realizan para determinar las causas de los fenómenos. Empleamos una de las herramientas más usadas para asegurar la validez interna de un estudio de caso: el análisis de series cronológicas (Trochim, 2006). Tanto para el análisis histórico, como para el método de casos, la verdad de un hecho se asigna con base en su probabilidad, más que en su plausibilidad o su mera posibilidad de ocurrencia; por probabilidad se entiende cuán verosímil resulta que un hecho haya ocurrido o no, sobre la base de cierta evidencia. Dicha probabilidad es ponderada y evaluada; los investigadores deben aplicar su juicio y fundamentar sus razonamientos por medio de la literatura teórica e incluir su experiencia en el área. La validez interna se refiere, entonces, a la realización de inferencias sobre la ocurrencia de eventos que el investigador no vio personalmente sino que se enteró de los mismos mediante entrevistas o analizando archivos. En este trabajo, antes de aceptar una inferencia como válida nos preguntamos: ¿es correcta?, ¿estamos considerando todas las hipótesis rivales plausibles? (Yin, 2003)

La **validez externa** establece el dominio al cual pueden generalizarse los hallazgos del estudio; en ocasiones se suele asociar la validez externa con la obtención de muestras estadísticamente representativas. En el estudio de caso, como vimos líneas arriba, la validez que nos interesa es la que lleva la generalización analítica, por medio de la cual los resultados se generalizan hacia una teoría más amplia, que nos permita identificar en el futuro otros casos en que los resultados del primero sean válidos.

*El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización (...) Se destaca la unicidad y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de éste último (Stake, 1999: 20).*

La **confiabilidad** demuestra que las estrategias y las acciones de un estudio pueden repetirse en otro momento y arrojar resultados similares. La confiabilidad está relacionada con la calidad de la medición; un estudio es más confiable en tanto mayor sea la consistencia de sus mediciones. Para asegurar la confiabilidad, en este capítulo y en el de resultados, reseñamos paso a paso las actividades que seguimos para realizar el estudio, tanto en la encuesta como en el caso.

Sin embargo, debemos tener presente posiciones alternativas ante la validación, como la de Weick (1989) quien afirma que las restricciones impuestas por los procesos de validación producen frecuentemente teorías triviales, ya que debilitan el proceso de creación de teorías, al restringir el papel que juegan la imaginación y el pensamiento especulativo. Según el autor, la contribución de la ciencia social no radica en el conocimiento validado, sino en la sugerencia de posibles relaciones entre variables que hacen cambiar las perspectivas. Desde esta perspectiva, la plausibilidad debe ocupar las pruebas de validez recomendadas normalmente y revisadas tanto en este epígrafe como en el previo, posición con la que estamos de acuerdo, siempre y cuando no se abuse de la validación confiriendo una autoridad absoluta el juicio del investigador.

#### 4.9. Recolección, captura y procesamiento estadístico de la encuesta.

Además de realizar veinte visitas a empresas de manera personal, se contó con la ayuda de 45 estudiantes del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, todos formaban parte de la materia: Investigación de mercados. Los estudiantes fueron capacitados en clase, además de acompañar a los equipos en sus primeras visitas en el trabajo de campo, mismo que se realizó desde la segunda quincena de abril y hasta la primera quincena de junio del 2003.

Los primeros encuestados fueron algunos de los miembros de la Cámara de la Industria del Calzado del estado de Jalisco, pero debido a que más del 30% de los mismos no fueron localizados, se recurrió a la técnica de *bola de nieve* donde se pidió a los entrevistados los nombres y teléfonos de otros empresarios para así poder completar las 134 empresas que constituyeron la población.

Cabe mencionar la falta de colaboración y disposición de la mayoría de las empresas contactadas para dar información; fueron muchos los casos donde se negaba el acceso a los estudiantes por creer que se revelaría su ubicación a la SHCP o al IMSS<sup>8</sup>.

Se realizó una doble captura de los datos recolectados para realizar comparaciones que permitieran determinar posibles errores en este proceso; en la captura de datos se utilizó el software Excel versión 2002 del paquete Office XP. Para el análisis estadístico inicial de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS, versión 13.0 y para el análisis de las ecuaciones estructurales se usó el paquete AMOS, versión 7.0, que es parte de la familia de productos de la empresa SPSS.

Para el análisis de los resultados de la encuesta utilizamos análisis paramétricos debido a tres razones: que la distribución poblacional del universo tiene una distribución normal; el nivel de medición de las variables es por medio de intervalos y las poblaciones tienen una varianza homogénea. Por otro lado, las pruebas no paramétricas son menos poderosas ya que “típicamente requieren de muestras más grandes para obtener resultados que permitan al investigador rechazar la hipótesis nula”<sup>9</sup> (Leedey y Ormond, 1985: 276-277)

La prueba estadística empleada para establecer relación entre las variables estudiadas en la encuesta, es la correlación de Pearson ( $r$ ) ya que de esta manera determinamos la existencia o ausencia de relación lineal entre variables continuas (Dooley, 2001). En la presente investigación se determinaron las correlaciones de Pearson entre las variables: percepción de las tácticas políticas, compromiso en sus tres componentes, los cuatro estilos de aprendizaje, y los resultados percibidos por los integrantes de las empresas.

---

<sup>8</sup> Tal como lo dijimos antes, los trabajadores del sector calzado no se pueden considerar como trabajadores “de planta” en el sentido que no están registrados ante el IMSS; sin embargo se les ofrece en la mayoría de las empresas investigadas, prestaciones tales como; vales de despensa, servicio médico, bonos por puntualidad o productividad, etc.

<sup>9</sup> Traducción del autor

Utilizamos esta prueba debido a que en investigaciones que también, incluidas aquellas realizadas en México (Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002; Arias Galicia, 2005), se consideran a las variables medidas con escalas de Likert como variables de intervalos o de razón, y además considerando que dichos autores también utilizan el coeficiente de correlación Pearson para comprobar o rechazar hipótesis.

La prueba en sí, no considera a una variable como independiente y otra como dependiente, ya que no evalúa la causalidad; la noción de causa y efecto es posible establecerla de manera teórica, pero la prueba no considera dicha causalidad. El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables; se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable en los mismos sujetos y puede variar de -1.00 hasta +1.00 (Pérez, 2001).

El signo aritmético indica la dirección de la correlación, ya sea esta positiva o negativa, y el valor numérico indica la magnitud de la correlación. Los principales programas estadísticos reportan si el coeficiente es o no significativo de la siguiente manera: si  $s$  (nivel de significancia) es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo al nivel de .05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera); si  $s$  es menor a 0.01 el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera) (Leedey y Ormond, 1985).

Para comprobar o rechazar algunos de las hipótesis planteadas, utilizaremos la comparación entre las medias de cada variable, adicionalmente incluiremos el análisis de varianza unidireccional o de una vía (Anova one way). Esta es una prueba estadística para analizar si mas de dos grupos difieren significativamente entre si en cuanto a sus medias y varianzas (Kidder y Judd, 1986). El análisis de varianza unidireccional se utiliza para tres o más grupos aunque también se pueden utilizar con dos grupos. El análisis de varianza unidireccional comprueba o rechaza la hipótesis de diferencia entre más de dos grupos; la hipótesis de investigación propone que los grupos difieren significativamente entre si y la hipótesis nula propone que los grupos no difieren significativamente entre sí. La variable independiente es categórica y la dependiente es por intervalos o razón (Sincich, 1996).

El hecho de que la variable independiente sea categórica significa que es posible formar grupos diferentes; puede ser una variable nominal, ordinal, de intervalos o de razón, pero en estos últimos dos casos, la variable debe reducirse a categorías como en la investigación que aquí se presenta, la variable de antigüedad se planteó en las siguientes categorías: de 0 a 3 años, de 4 a 7 años, de 8 a 11 años, de 12 a 15 años y más de 15 años.

El análisis de varianza unidireccional produce un valor conocido como F o razón F, que se basa en una distribución muestral, conocida como distribución F; la razón F compara las variaciones en las puntuaciones debidas a dos diferentes fuentes: variaciones entre los grupos que se comparan y variaciones dentro de los grupos (Sincich, 1996). En las tablas que presentaremos este valor se proporciona en la columna denominada "Razón F", la significación de dicho resultado, que proporciona automáticamente el SPSS, lo encontramos en la columna de la extrema derecha de la tabla con el nombre "Sig. de F" (Pérez, 2001).

Cuando F resulta significativa nos indica que los grupos difieren significativamente entre sí y en esos casos se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Si el valor es menor que 0.05 es significativo a este nivel (95% de confianza), y si es menor que 0.01 es significativo también a este nivel (99% de confianza) (Sincich, 1996). Si no hubiéramos contado con el SPSS, simplemente se hubieran buscado la significancia en una tabla estadística denominada *Tabla de distribución F*, el valor exacto de F que obtenemos en dicha tabla depende de los grados de libertad asociados, tanto los referentes a los grados entre grupos como a los grados intra grupos (Pérez, 2001). Todos estos datos los encontraremos en las tablas que presentaremos en el anexo 1 de este trabajo.

Puesto que el análisis de correlación, como vimos párrafos arriba, nos alerta sobre la fuerza de la asociación y la dirección de la relación entre las variables, para poder profundizar en la descripción de la relación entre dichas variables del estudio, aplicaremos el análisis de regresión múltiple. Ésta es una técnica con la cual se analiza la relación lineal entre un variable dependiente y variables independientes múltiples mediante la estimación de los coeficientes de la ecuación de una línea recta (Hair, Bush y Ortinau, 2003: 576). Se introducen variables independientes múltiples en el mismo tipo de ecuación de regresión y por cada variable se calcula un coeficiente de regresión independiente que nos muestra su relación con la variable dependiente.

Después de estimar los coeficientes de regresión calcularemos la significancia estadística de cada coeficiente, esto se hace calculando la cantidad de la variación de cada variable dependiente y se compara con la variación total en la medida dependiente. De esta comparación resulta la estadística F del modelo. Una estadística F mayor indica que el modelo de regresión tiene más varianza en la variable dependiente que varianza de error (Ibid.: 577).

El análisis de correlación de Pearson, el de regresión múltiple y el análisis ANOVA de una vía, son los análisis estadísticos más frecuentes y, en la mayoría de los casos, los únicos realizados en la revisión de la literatura sobre las variables analizadas ya que los investigadores los han considerado suficientes para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, tanto al analizar las tácticas políticas (Ferris et al., 1996a y 1996b; Kacmar y Carlson, 1997; Butcher y Clarke, 2002) como el compromiso organizacional (Cook y Wall, 1980; Cohen y Hudecek, 1993; Meyer, Allen y Smith, 1993; Becker et al., 1996; Balfour y Wechsler, 1996; Harrison y Hubbard, 1998) o al analizar ambas variables en el mismo estudio (Wilson, 1995, 1999; Randall et al., 1999; Witt, Treadway y Ferris, 2004).

#### **4.9.1 Modelo de ecuaciones estructurales (SEM).**

Las técnicas estadísticas descritas en el apartado anterior nos fueron útiles como parte de un análisis exploratorio pero necesitábamos un método para probar relaciones preestablecidas como las que planteamos en las hipótesis, es por ello que decidimos aplicar el modelo de ecuaciones estructurales, ya que es una metodología cuyo objetivo es el análisis confirmatorio (Hair et al., 2006). Las técnicas estadísticas multivariantes tienen por objetivo aumentar la capacidad de explicación del investigador. Sin embargo, algunas técnicas como la regresión múltiple, discutida en la sección anterior, o el análisis factorial,

tienen una limitante: sólo pueden examinar una relación entre variables al mismo tiempo. Incluso las técnicas que toman en cuenta varias variables dependientes, como el análisis multivariante de la varianza y el análisis canónico, siguen representando sólo una única relación entre variables, por eso es que incluimos en la tesis la técnica del modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés), también llamado modelo LISREL (Linear Structural Relation Model) que es una extensión de las técnicas multivariantes como la regresión múltiple y el análisis factorial, ya que supone que las variables observadas siguen un modelo factorial y por lo tanto permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia (Peña, 2002: 507).

El modelo de ecuaciones estructurales es un “conjunto de técnicas estadísticas que permiten examinar relaciones entre una o mas variables independientes, sean continuas o discretas, y una o mas variables dependientes, continuas o discretas” (Ullman, 2001: 653). A pesar de que se trata de un desarrollo reciente (en la bibliografía especializada apenas se empieza a hablar del SEM, desde mediados de los años 80 del siglo pasado), este método ha tenido amplia aceptación en diferentes áreas del conocimiento.

*SEM ha sido usado en casi todos los campos concebibles de estudio, incluyendo la educación, mercadotecnia, psicología, administración, salud, demografía, comportamiento organizacional, biología e incluso genética. Existen dos razones para su atractivo a tan diversas áreas: 1) provee un método concreto y estadísticamente efectivo para abordar relaciones múltiples de manera simultánea y 2) su habilidad para entender las relaciones entre variables de manera comprensiva, para brindar una transición entre el análisis exploratorio y el confirmatorio. Esta transición es el resultado de grandes esfuerzos en todas las áreas de estudio para desarrollar un acercamiento más sistemático y holístico a los problemas de estudio<sup>10</sup> (Hair et al., 1998: 578)*

El SEM es resultado de la evolución de varias aproximaciones metodológicas desarrolladas por diferentes disciplinas: el análisis de variables latentes o no observables de la psicología, los modelos de ecuaciones simultáneas de la economía y el análisis de senderos (*path analysis*) de la sociología, introducido éste último desde los años 30 del siglo pasado (Timm, 2002).

Así pues, SEM integra de manera simultánea una serie de ecuaciones de regresión múltiple diferentes para a la vez interdependientes, ya que las variables que son dependientes en una relación pueden ser independientes en otra relación dentro del mismo modelo. Debido a su reciente popularidad en tan diferentes ramas del conocimiento, se pueden encontrar autores que difieren al tratar de definir qué incluye el SEM. Para Ullman (2001), SEM es otra manera de llamar a la modelación causal, al análisis causal, al modelado de ecuaciones simultáneas, al análisis de estructuras de covarianza, al análisis de senderos (PA, por sus siglas en inglés) o al análisis factorial confirmatorio (CFA, por sus siglas en inglés). Por su parte para Timm (2002), el SEM incluye al CFA y al PA, pero no son sinónimos. Para Hair et al. (1998) el SEM puede usarse como medio de estimación de otros modelos

---

<sup>10</sup> Traducción del autor.

multivariantes como regresión, componentes principales, correlación canónica e incluso MANOVA.

De cualquier manera, todas las técnicas SEM se distinguen por tres características: 1) la estimación de relaciones de dependencia múltiples y cruzadas; 2) la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación; y 3) la definición de un modelo para explicar el conjunto completo de las relaciones (Hair et al., 2006: 711).

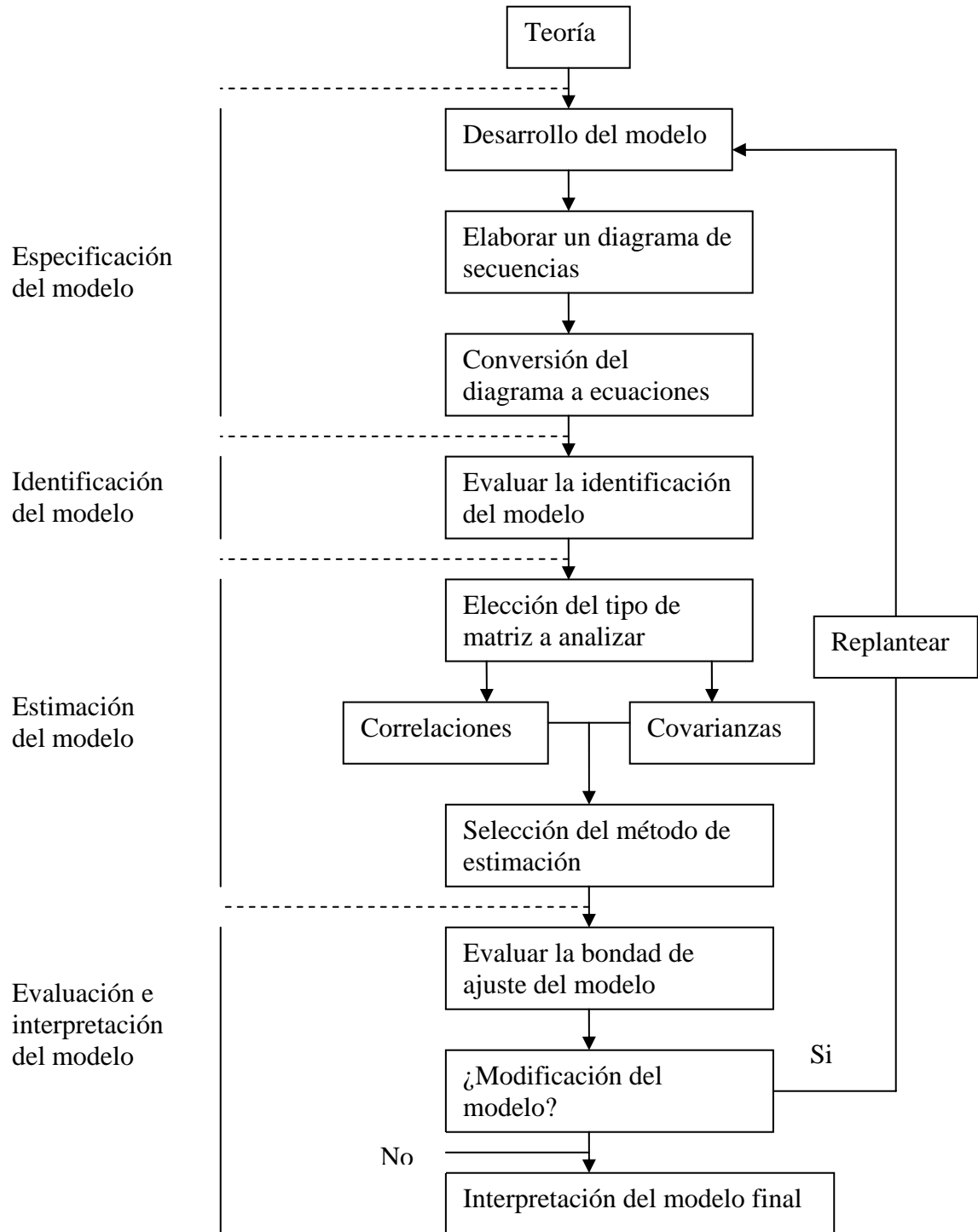
La falta de confirmación de una o varias hipótesis establecidas en el SEM concluye en el replanteamiento del modelo, para mantener tanto un significado lógico, como una significancia estadística; cualquier modificación al modelo inicial conduce forzosamente a la repetición de todo el análisis estadístico. El proceso de análisis termina en el momento en que se consigue un modelo con un nivel de ajuste (global o parcial) igual o superior al establecido por el investigador (Babin, 2007).

El SEM además de estimar relaciones múltiples, como dijimos, permite introducir conceptos o variables latentes al análisis. Una variable latente es un concepto supuesto y no observado que sólo puede ser aproximado mediante variables medibles u observables. De esta manera se pueden realizar estimaciones más precisas de los coeficientes estructurales. Es por ello que algunos autores consideran al SEM como la más importante revolución estadística que haya ocurrido en el desarrollo de las ciencias sociales (Luque Martínez y Barrio García, 2000: 490).

La flexibilidad del SEM permite seguir estrategias diferentes de acuerdo a los objetivos de la investigación. Existen tres estrategias básicas: 1) la estrategia de modelos rivales; 2) la estrategia de desarrollo del modelo y 3) la estrategia de modelización confirmatoria. La estrategia de modelos rivales permite evaluar el modelo estimado con modelos alternativos. La estrategia de desarrollo del modelo, aunque propone un modelo, la idea es mejorarlo a partir de modificaciones de los modelos de medida y/o estructurales. Finalmente, la estrategia de modelización confirmatoria, que es la estrategia seleccionada para este documento, es la aplicación más directa del SEM, donde se propone un modelo aislado y el SEM se utiliza para evaluar su significación estadística (Hair et al., 2006).

En la figura 4.1 podemos observar el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales, que se lleva a cabo en cuatro grandes fases: la especificación, la identificación, la estimación y la evaluación de dicho modelo.

**Figura 4.1. Etapas del proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales**



Fuente: Elaboración propia a partir de Hair et al., (2006) y de Barrio y Luque, (2000)



Se dijo en la introducción de este capítulo que la ciencia es, de acuerdo con Sanguinetti (1994), el conocimiento ordenado de los entes por medio de sus causas, y exactamente el concepto de causalidad está en el centro de la construcción de explicaciones; comprenderlo es esencial para formular resultados de investigación con estilo explicativo, como el presente trabajo, ya que buscamos evitar el empirismo que sólo se enfoca en las relaciones simples entre variables. La modelización de ecuaciones estructurales se fundamenta en relaciones causales, en las que el cambio en una variable se supone que produce un cambio en otra variable. Se encuentra este tipo de enunciado cuando se define una relación de dependencia, tal y como se encuentra en el análisis de regresión.

Existen diferentes tipos de relaciones causales (George y Bennett, 2005; Luque Martínez y Barrio García, 2000), pueden ser: simples, circulares, complejas y enigmáticas. En las relaciones causales simples, ciertas variables son necesarias y suficientes para que ocurra un determinado resultado. La causalidad circular se presenta cuando la relación entre dos variables es recíproca, es decir, ambas variables son dependientes e independientes a la vez. En las relaciones complejas interactúan variables causales mutuamente dependientes, como en este caso, donde interactúan las tácticas políticas, el aprendizaje organizacional y el compromiso. Las relaciones enigmáticas son de diversos tipos, por ejemplo, relaciones no lineales, muy difíciles de estudiar, o situaciones de efectos desproporcionados, donde pequeños cambios producen grandes consecuencias. Para estudiar las relaciones enigmáticas creemos que se debe desarrollar métodos nuevos de investigación, por lo tanto, nos quedaremos con las relaciones complejas que se presentan en la industria del calzado.

La relevancia y la solidez de la relación de causalidad entre dos variables o más variables no descansan en los métodos estadísticos seleccionados sino en la justificación teórica ofrecida por el investigador, sin embargo es importante señalar que el problema de error de especificación, caracterizado por la omisión de una o más variables predictivas claves, es el más crítico en el desarrollo de modelos de fundamentación teórica. La consecuencia de omitir una variable significativa consiste en sesgar la evaluación de la importancia de otras variables (Hair et al., 2006).

## **5. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

El objetivo de este capítulo es presentar una propuesta de modelo de implantación de sistemas de gestión del conocimiento que incluya dos aspectos que consideramos básicos y poco atendidos en los modelos revisados en el capítulo dos de este trabajo: tácticas políticas y compromiso de los empleados hacia la organización.

### **5.1. Antecedentes.**

El factor relacionado con las tácticas políticas, de acuerdo a las hipótesis planteadas, es un aspecto que influye en la forma de aprendizaje organizacional; el segundo aspecto que tomamos en consideración es el compromiso, ya que coincidimos con Raúl de Tena Rubio cuando dice: “donde otros han hecho hincapié en la tecnología como la base de un sistema para la gestionar el conocimiento, aquí se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad (...) y a su implicación (...) con el proyecto organizativo” (en Gallego y Ongallo, 2004: 145). En otras palabras, para que un proyecto de esta naturaleza funcione debe estar presente el compromiso hacia la organización y tomar en cuenta los filtros en la percepción que imponen las tácticas políticas que usan los miembros de la organización.

McAdam y McCreedy (1999) nos dicen que hay tres tipos de modelos en cuanto a la gestión del conocimiento: modelos de categorización del aprendizaje, donde ubica al modelo de Nonaka y al que acusa de tratar de encajonar tipos de conocimiento; modelos de capital intelectual; y modelos socialmente construidos, donde se asume una definición amplia del aprendizaje y se acepta que involucra un proceso intrínsecamente ligado con aspectos sociales (y políticos, agregaríamos aquí). Esta propuesta se inscribe en la línea de modelos socialmente construidos.

En México parece utópico hablar de aprendizaje con énfasis en las necesidades de los empleados cuando el trabajo en sí mismo no es significativo, sino que se convierte en un mero elemento de supervivencia, sobre todo en la Mipyme. Sin embargo, en este trabajo establecemos que la Mipyme puede sobrevivir al embate de la competencia de la gran empresa y de las transnacionales, generando una ventaja competitiva basada en el desarrollo del factor humano. Luchar contra China, por ejemplo, para ver quien tiene la mano de obra más barata, es haber perdido antes de empezar la competencia. La fortaleza de la industria del calzado debe orientarse hacia la innovación y la calidad de los productos, factores que aún no se explotan adecuadamente<sup>1</sup>.

El conocimiento y el aprendizaje son procesos heterogéneos y dinámicos que se transforman y reconfiguran continuamente. Dijimos que aprendemos cuando nos enfrentamos a problemas, pero un problema se define desde el punto de vista del

---

<sup>1</sup> Como veremos en los resultados de la encuesta, la principal manera de aprendizaje de este sector es la imitación, por lo tanto, y de acuerdo a nuestra experiencia y entrevistas con los empresarios, podemos afirmar que le falta desarrollar la innovación y la creatividad a este sector industrial.

observador. En otras palabras, la facilidad o la dificultad de un problema, o incluso la existencia misma del problema, es una cuestión de percepción; de cómo está organizada y planteada la información que se brinda al sujeto. Esto es particularmente cierto en la información que circula en una empresa. Se valora el grado de dificultad de un problema tomando en cuenta la perspectiva del sujeto, el nivel organizacional en que se encuentra y la manera en como se presentan los elementos de información al mismo.

Es por ello que la psicología de la Gestalt considera a los problemas del aprendizaje en un segundo plano, después de los problemas de percepción, ya que los preceden en orden e importancia (Bonaf, 1998). Coincidimos con el punto de vista de la preeminencia de la percepción en cualquier contexto del sujeto; esa es la razón de que en este trabajo de investigación privilegiamos la percepción de las variables: tácticas políticas, compromiso y aprendizaje, ya que la percepción construye la “realidad” del individuo y es la base de la “realidad” social (Berger y Luckmann, 1991).

## **5.2. La resolución de problemas y el uso de la información.**

Otro autor, mucho más reciente, pero influenciado por el pensamiento reflexivo de Dewey, que citamos en el capítulo previo, es Chun Wei Choo (1999), quien nos habla sobre el mismo proceso de resolución de problemas pero incluye las necesidades cognoscitivas, los filtros emocionales del individuo, así como el ambiente del uso de la información. Sin embargo, a Choo le falta el elemento que filtra y envuelve a todos los demás factores: la percepción sobre cómo los individuos ejercen o se ven afectados por el poder, por lo tanto, agregaremos a este modelo una dimensión más: la política.

Vamos a describir cada uno de estos elementos bajo la perspectiva de la selección, exploración, recopilación y aplicación de la información por parte del individuo, modelo propuesto por Choo, y modificado por el que esto escribe. Además, este proceso debe tener un objetivo más allá de la creación del conocimiento y, congruentes con el capítulo dedicado al aprendizaje, proponemos que sea el desarrollo de las competencias básicas de la empresa (figura 5.1).

**Necesidades cognoscitivas.** Hemos visto que la información se convierte en conocimiento cuando se construye por parte del sujeto, por lo que primero debemos analizar cómo el ser humano reconoce una incapacidad para actuar, y entonces busca la información que le permita llenar dicha carencia. Los individuos, como vimos, tienen mapas conceptuales diferentes, elaborados a lo largo de sus experiencias personales; las personas construyen significados por medio de sus acciones. Cuando en su vida se enfrenta a una situación desconocida o poco familiar, se detiene, ubica esta “laguna cognoscitiva” y construye un “puente” por medio de la información para seguir su camino; si vuelve a enfrentarse a una situación similar ya tendrá en su bagaje (en su conocimiento tácito) la herramienta para enfrentarlo y sólo hará las adecuaciones necesarias.

**Filtros emocionales.** Las necesidades cognoscitivas no se dan en el vacío, ya que son parte de los individuos, se ven envueltas en reacciones afectivas, parte inseparable del ser humano. Las emociones juegan un papel decisivo en la búsqueda y orientación de la información cuando resolvemos problemas. Podemos distinguir sentimientos asociados a cada etapa de búsqueda de la información. En la etapa inicial, donde se reconoce la necesidad de información, normalmente se presenta la incertidumbre, que es tanto un

estado emocional como un estado cognoscitivo. Buscamos información para reducir incertidumbre.

**Figura 5.1. La percepción de las tácticas políticas como filtro en el desarrollo de competencias básicas**



Fuente: elaboración propia

En la etapa de selección de la información, el individuo identifica el área en que habrá de buscar la solución a su problema. En esta etapa la incertidumbre se reemplaza por el optimismo que nace de encontrar la dirección adecuada; podemos suponer que existe una disposición a seguir investigando.

En la exploración de información ya se revisan las diferentes fuentes, tanto personales como documentales. En este punto el individuo vuelve a caer en dudas y confusiones; si no encuentra la salida rápidamente probablemente aquí abandone su búsqueda, de lo contrario habrá mejorado sus preguntas iniciales, que de eso se trata el aprendizaje.

Durante la recopilación de información, el individuo aumenta su confianza pues ya está más confiado en la dirección en que va. Los pensamientos se vuelven más claros y dirigidos a lograr su meta. Para finalmente, durante la presentación de resultados, el individuo termina su búsqueda y resuelve su problema. Se incorporan nuevos esquemas de percepción que le permitirán resolver más fácilmente un problema similar la próxima vez que se lo encuentre.

En la etapa final el individuo siente alivio y satisfacción o bien, puede sentir decepción si no encontró la respuesta esperada, o si la resolución del problema implica tener que violentar sus propias creencias y valores.

**Dimensiones situacionales y usos de la información para resolver problemas.** El aprendizaje también se puede entender como la suma de las actividades por medio de las cuales la información se vuelve útil. Dicha utilidad o valor se basa, no sólo en la manera en que responde a una pregunta o problema, sino también a las exigencias y expectativas del contexto en que se desenvuelve el individuo. En este punto influyen cuatro factores: los grupos de personas, las dimensiones de los problemas, los ambientes de trabajo y la forma de la resolución de problemas.

Los grupos de personas en cualquier organización, comparten conjeturas y actitudes sobre la naturaleza de su trabajo, mismas que influyen en sus conductas. Dichas conjeturas se aprenden tanto de manera formal como informal. Los grupos tienden a formar estructuras de significado que les ayudan a manejar la información. Las dimensiones de los problemas son las características de los mismos en las que se interesa un grupo de personas. Los problemas cambian con el tiempo, a medida que se recibe nueva información y las personas también modifican sus percepciones. Las personas tienden a jerarquizar tanto el problema como la información para resolverlo de acuerdo a las características del problema tales como la claridad, la magnitud del riesgo, la imposición interna o externa, etc.

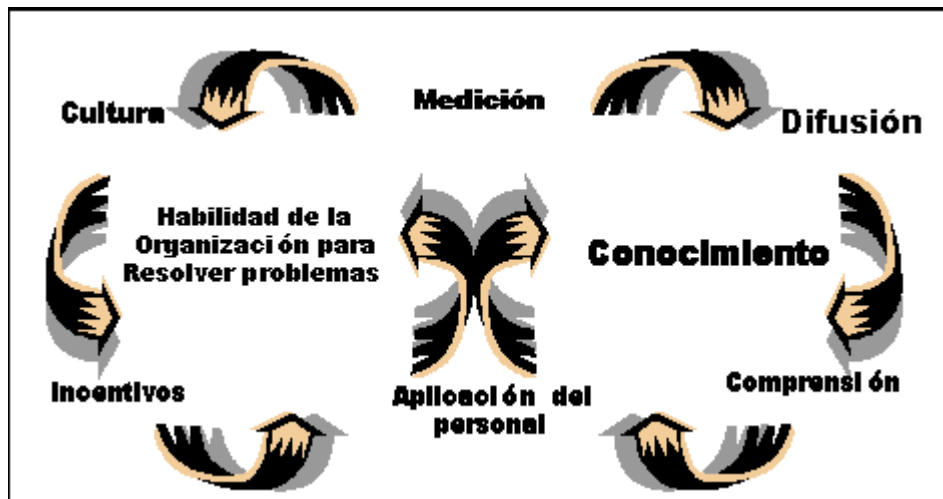
**Percepción de las tácticas políticas.** La percepción de las tácticas políticas, tal como lo habíamos adelantado, es el discernimiento o conciencia que tiene el individuo sobre las conductas concientes que ejercen los demás integrantes del grupo para obtener o mejorar posiciones de privilegio al interior del mismo. Este rubro es una de las aportaciones al modelo cognitivo de resolución de problemas que se hacen en esta tesis. Cuando un individuo lucha por una posición de privilegio dentro de la empresa empieza a mostrar conductas ante los superiores y compañeros que resulten congruentes con su objetivo; el individuo entonces será capaz de distorsionar la información y los datos de entrada para la toma de decisiones de tal manera que el resultado sea en su propio beneficio y por lo tanto no se daría un adecuado desarrollo de las competencias básicas (Figura 5.1).

Lo que hemos encontrado en diversos modelos de administración del conocimiento (Carr, 1992; Tobin, 1993; Senge, 1995; 1998 y 2000; Mc Gill y Slocum, 1994; Awad y Ghaziri, 2004) es que dan por sentado el que los individuos en la empresa tomarán decisiones racionales, con base en información inalterada por el mismo grupo, ya que se supone que los sujetos antepondrán los intereses del grupo antes que los de ellos, lo cual no resulta en la práctica.

En la figura 5.2 representamos dos ciclos interrelacionados: la resolución de problemas en la empresa y la generación del conocimiento organizacional. En otras palabras, se tratan de dos procesos relacionados con la gestión del conocimiento: la habilidad de la organización para cambiar, para adaptarse y resolver problemas (para desarrollar competencias básicas), por un lado y por otro la generación, uso y circulación en la misma empresa del conocimiento generado por sus propios empleados, así como por la interacción de la empresa con otros sistemas: clientes, proveedores, competencia, gobierno, etc.

Cada proceso forma un ciclo que está íntimamente entrelazado con el otro. La generación del conocimiento debe seguir a la difusión del mismo (todos los empleados aprenden todos los días, pero normalmente no existen mecanismos para la retención y difusión de dicho conocimiento). Pero la difusión no es suficiente, la información debe ser comprendida y asimilada por el personal.

**Figura 5.2 Cómo se relaciona la habilidad de resolver problemas con el conocimiento**



Fuente: elaboración propia

¿Qué pasa cuando se comete un error<sup>2</sup> en una empresa convencional? Lo que encontramos en las entrevistas personales con empresarios y empleados de las Mipymes del sector calzado del estado de Jalisco es que normalmente se tiende a ocultar el error o, si es grave, a despedir a la persona que lo cometió; en una organización inteligente se aprovecharía el error como una oportunidad de aprendizaje, para darlo a conocer a todos los niveles y así evitar que se repita. Cuando la información es usada por el personal, entonces se pueden medir los resultados para volver a iniciar el ciclo.

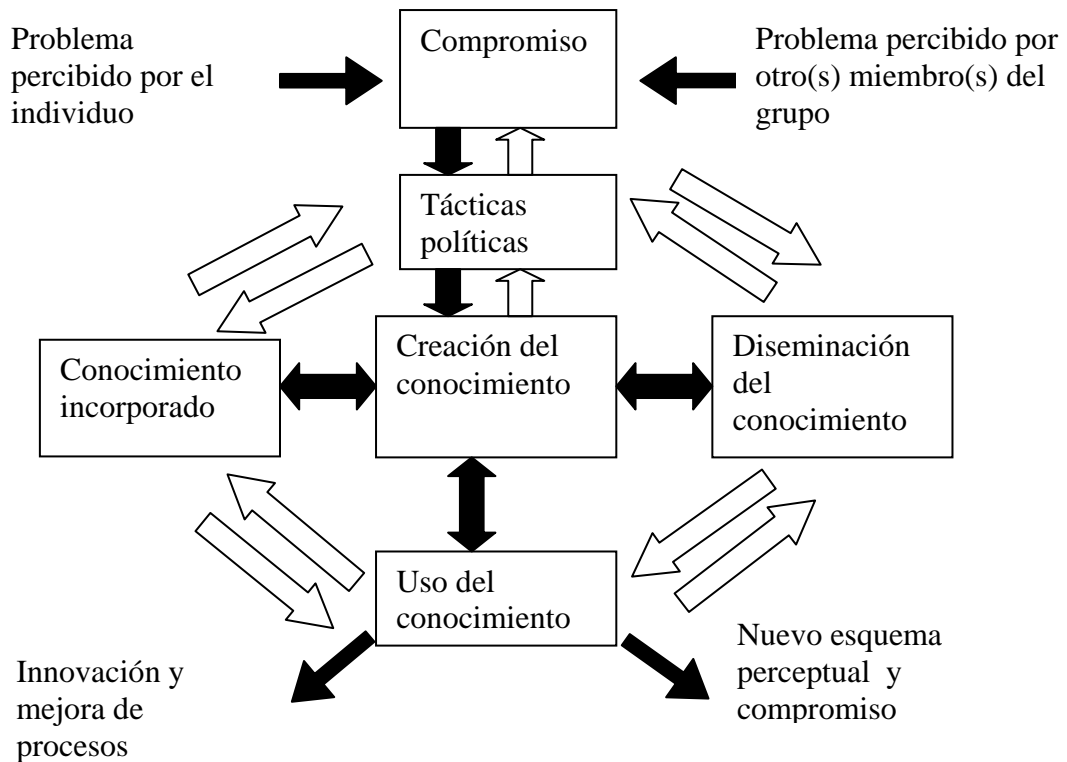
Cuando el ciclo de aprendizaje funciona de manera efectiva, entonces también se mejora la habilidad para resolver problemas en la organización. Lo que se debe intentar es incorporar a la cultura corporativa el aprendizaje, ciclo que debe ser reforzado por la empresa mediante incentivos para seguir fomentando la creatividad y el uso de la nueva información, y de esta manera se difunda más rápidamente esta nueva práctica en todos los niveles de la organización.

En esta propuesta de aplicación de sistemas del conocimiento tratamos de aplicar lo que aprendimos al revisar los enfoques de las diferentes disciplinas sobre el aprendizaje y el proceso de resolución de problemas. Se busca con ello mantener la congruencia con la premisa básica, planteada en capítulos previos, que el motor del aprendizaje, tanto de un individuo como de una empresa es un problema, que varía en su percepción individual, porque el sujeto construye su realidad de acuerdo a su imagen primordial (Uriz, 1994);

<sup>2</sup> El manejo de los errores en una organización es una característica que distingue a una empresa que aprende de manera efectiva de una que no lo hace.

el problema despertará en el sujeto la necesidad cognoscitiva de la información pertinente para resolverlo (figura 5.3).

**Figura 5.3 Modelo de gestión del conocimiento**



Fuente: elaboración propia

La manera de resolver los problemas presenta diferencias relacionadas con el tamaño de la empresa; en una Mipyme, donde predomina un estilo paternalista, el dueño centraliza el poder y la toma de decisiones (García Pérez de Lema et al., 2004; Derossi, 1977; Camp, 1995), aunque esto a veces se reproduce en empresas grandes, cuyos orígenes también fueron familiares y que conservan la misma estructura organizacional; esto provoca que sea una persona quien percibe los problemas, sólo un criterio el que influya en la manera en que se perciben los problemas y finalmente una persona es la que centraliza el aprendizaje. Esta situación provoca que el conocimiento incorporado en la empresa sea el producto de una visión parcial de la situación interna y externa de la organización.

Esto es justamente lo que se busca demostrar en la encuesta. En la Mipyme donde la figura paterna es una figura central en la toma de decisiones, es importante constatar cómo los individuos perciben tácticas políticas por parte de sus compañeros para quedar bien ante la figura del dueño que centraliza el poder, y cómo dicha percepción tiene incidencia en los resultados y en el compromiso hacia la organización.

La percepción del problema está permeada por diversos filtros emocionales del individuo, pero afirmamos que el compromiso hacia la organización es el filtro mas

importante ya que marca la diferencia entre involucrarse en un problema o simplemente pasarlo por alto. La definición de dicho problema después pasa por diversos filtros de percepción del grupo; dicha percepción estará influida por la situación específica de la organización así como por la percepción de las tácticas políticas, este es el proceso sociopolítico por el que atraviesa el aprendizaje en grupo. En otras palabras, la construcción social de la “realidad” (Berger y Luckmann, 1991) estará marcada por el uso que se le dé a la información para resolver un problema; así que tal vez el grupo no considere que un problema “existe” porque no les conviene que se sepa, desde el punto de vista de lucha por el poder o de perder imagen ante otros grupos en la organización.

En el modelo gráfico que se presenta en la figura 5.3, se usan flechas bidireccionales en la construcción del conocimiento y su relación con la incorporación, diseminación y uso del conocimiento, ya que son pasos iterativos del proceso donde se puede enriquecer o empobrecer la decisión final para resolver el problema. Finalmente el resultado del proceso de gestión del conocimiento, si se minimiza el posible efecto negativo y se aprovechan los efectos positivos de la percepción de las tácticas políticas y la acumulación de poder, resultará no sólo en mejora e innovación para la empresa (Liebowitz, 2005) sino en diferentes esquemas perceptuales que le servirán al individuo para interpretar los futuros problemas a los que se enfrente y además mejorará su compromiso hacia la organización puesto que fue parte de un problema y una solución que conformarán la historia e identidad del grupo.

Es aquí donde recordamos la ecuación que se plantó en el segundo capítulo de esta tesis:

$$CI = (\text{competencia} * \text{compromiso}) / \text{tácticas políticas}$$

Donde el capital intelectual (CI) es el resultado de la conjunción entre el desarrollo de competencias por el compromiso dividido entre la percepción de las tácticas políticas. Esta fórmula es congruente con las hipótesis planteadas en la investigación empírica y con el modelo arriba propuesto.

Las fuerzas que alientan o inhiben el aprendizaje se desarrollan de manera desigual entre las empresas. Cada organización crea redes de colaboración de distinta intensidad y tipo con los entes sociales que rodean su entorno. Por lo anterior, consideramos que aún cuando dos empresas posean la misma infraestructura para desarrollar los procesos de aprendizaje, el desenvolvimiento de cada una de éstas nos llevaría a resultados tecnológicos totalmente distintos. Cada empresa posee e impulsa aquellas capacidades tecnológicas que le son estratégicas para sostenerse en el mercado.

Los factores que pueden inhibir o alentar el aprendizaje y el cambio tecnológico, y con ello el desarrollo de las empresas mexicanas, está relacionado con los elementos internos y externos. Respecto a los primeros podemos mencionar: la estrategia, los objetivos y la estructura de la organización, la coordinación que existe entre la empresa y sus miembros, la cultura corporativa y laboral, los incentivos y la confianza, así como los flujos de información y conocimiento, entre otros.

El *knowledge management* tradicional tiende a empeorar la brecha entre lo que la empresa sabe y lo que hace, ya que se enfatiza demasiado en la tecnología y la transferencia de información. Proponemos llevar las redes de aprendizaje más allá de las fronteras de la misma organización, ya que el conocimiento mejora procesos que al final



van a repercutir en diferentes actores como la competencia, los proveedores, los clientes, el gobierno, etc. Una manera práctica de llevar a cabo esto es el establecimiento de redes de conocimiento.

### **5.3. Las fases de implantación de sistemas para la gestión del conocimiento en la Mipyme.**

La gestión del conocimiento puede ser entendida como un sistema que busca balancear cuatro dimensiones (Dutrénit, 2003): el contenido del conocimiento, los procesos, la cultura y la infraestructura. El contenido se refiere a la base de conocimiento estratégico o los conocimientos relevantes acumulados y preparados para ser diseminados en la empresa. Los procesos se refieren al diseño de mecanismos concretos para identificar, almacenar y compartir el conocimiento; así como a la implementación de procesos tales como la conversión del aprendizaje individual en organizacional y la integración del conocimiento en los procesos productivos. La cultura se refiere a la forma específica de hacer las cosas (entre ellas las tácticas políticas) que afectan los procesos de aprendizaje. Y la infraestructura se refiere a la estructura para facilitar el compartir conocimiento (Probst, Raub y Romhardt, 2001). En la propuesta metodológica se incluyeron estas cuatro dimensiones.

Para ordenar la exposición usaremos una serie de preguntas que debieran ser respondidas por la empresa para la aplicación de esta propuesta metodológica. El orden en que están expuestas no significa que estamos planteando una receta de cocina que puede ser seguida sin importar el tamaño de la empresa; para una generalización de la misma se deben hacer los ajustes necesarios. Estas son las fases o preguntas que aplicamos en la empresa que usamos como estudio de caso para comprobar su utilidad y adecuar, en su momento dicha propuesta metodológica.

a. **¿Quiénes son las personas clave para apoyar un proyecto de gestión del conocimiento?, ¿cómo podemos detectar grupos y alianzas informales?**

Mediante el análisis de redes sociales (SNA) ya que, como vimos en el segundo capítulo de esta tesis, esta técnica nos permite iniciar con un diagnóstico sobre las relaciones actuales entre los individuos de una organización; es como si le tomáramos unos rayos X a la estructura para detectar las redes informales, los individuos aislados y las alianzas entre los grupos (Cross et al., 2001).

En este primer paso podemos apoyarnos en un software para detectar a las redes sociales de la empresa. Existen muchos en el mercado, la INSNA (2007) enlista 56 paquetes diferentes, pero podemos mencionar: Agna, Ucinet, Da Vinci, InFlow y Key Player. De entre los revisados, ya que muchos de ellos son de acceso libre, el InFlow de Valdis Kerb, parece ser el más completo y sencillo de manejar aunque su acceso no sea gratuito. Esta técnica se aplica con el fin de trazar un mapa de conocimiento de la organización.

**b. ¿Cuál es el problema más urgente de la empresa y cómo podemos resolverlo mediante la aplicación del conocimiento?**

El conocimiento en las empresas es único e idiosincrático ya que es la base de la ventaja competitiva, por lo tanto debe ser entendido e incrementado en forma particular, para cada organización. Por lo cual es inviable el elaborar una propuesta de actividades concretas que se consideren una receta generalizable para cualquier empresa; lo que nos pusimos como meta fue el plantear estrategias generales para la gestión del conocimiento en la Mipyme. Esta estrategia contempla las restricciones necesarias para que el conocimiento acumulado por la empresa no sea de acceso público.

Cualquier empresa maneja datos relevantes para su operación, como vimos líneas arriba, tales como órdenes de clientes, inventarios, informes financieros, etc. Sin embargo, un administrador debe tomar en cuenta también, para su toma de decisiones, el significado de ciertas rutinas organizacionales, por ejemplo: ¿cómo saber a cuál cliente nuevo se le debe brindar mayor atención?, o ¿cómo distinguir entre las prácticas que deben fomentarse de las que deben eliminarse?

Como vimos en el capítulo dos, Spender (2006) nos dice que lo más importante para la gestión del conocimiento es distinguir no sólo lo que sabe una organización, sino sobre todo lo que no sabe. ¿Cómo saber si se debe invertir en una nueva tecnología?, ¿cómo poner a trabajar a los expertos en calidad en problemas potenciales de un producto que aún no sale al mercado? Al conocimiento que ya tiene el grupo, le denomina “K-assets” y al conocimiento que es necesario le denomina “K-absences”. Basados en este autor y en la metodología desarrollada por la Universidad de McMaster en Canadá llamada: Problem Based Learning (Rhem, 1998), y en el modleo de los cinco capitales del modelo de medición del capital intelectual Intellectus (Bueno y CIC, 2003) proponemos la siguiente matriz inicial para desarrollar una metodología propia de gestión del conocimiento.

<b>Definición grupal problema:</b>
------------------------------------

	¿Qué tenemos o sabemos?	¿Qué necesitamos tener o saber?
<b>Recursos físicos y tiempo</b>		
<b>Capital humano</b>		
<b>Capital organizativo</b>		
<b>Capital tecnológico</b>		
<b>Capital negocio</b>		
<b>Capital social</b>		

Después de definir, en una primera versión, el problema más importante percibido por el grupo, para lo cual puede ser útil la aplicación de un análisis FODA, lo siguiente sería identificar, de los siguientes factores, lo que tienen y lo que adolecen:

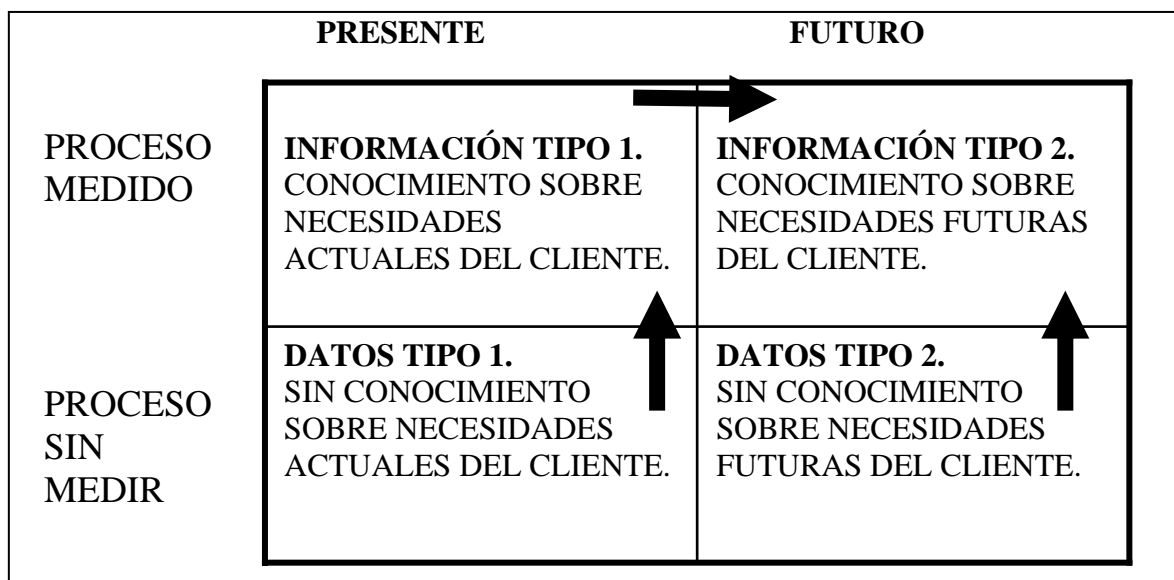
- Recursos físicos y tiempo. No sólo el dinero, las instalaciones, etc. sino es importante reflexionar sobre el tiempo ya que de inicio cualquier grupo se va a quejar de la falta de tiempo. La conclusión debe ser que si no se le dedica tiempo a lo importante, lo urgente va a terminar por afectar la operación de la empresa.
- El capital humano. Actitudes y contrato psicológico entre los individuos y la empresa. Incluye las competencias centrales y el conocimiento.
- El capital organizativo. Es el conjunto de activos intangibles que tiene la empresa tales como: su cultura, filosofía, diseño organizacional y procesos de aprendizaje organizacional, entre otros.
- El capital tecnológico. Son activos intangibles generados por la innovación y los procesos técnicos, tales como: equipo tecnológico, patentes, etc.
- El capital negocio. Es el producto de las relaciones que sostiene la empresa con agentes relacionados con su negocio principal. Son las relaciones con los clientes, aliados, competidores, proveedores, inversionistas, etc.
- El capital social, que puede ser entendido como “la suma de recursos actuales y potenciales incorporados, disponibles y derivados de la red de relaciones que posee un individuo o una unidad social” (Nahapiet y Ghoshal, 1996), ha cobrado especial importancia en la economía del conocimiento, para lograr desarrollar competencias distintivas. Una empresa puede ser vista como una red de relaciones. Estas relaciones consisten en actividades y procesos intangibles que son usados para generar nuevos recursos intangibles. El capital social es un nexo entre la empresa, su medio ambiente y la unidad social (Bueno, Salmador y Rodríguez, 2004).

- c. **¿Cómo manejamos actualmente la información y el conocimiento en la empresa?** En general las empresas desconocen su propia base del conocimiento (Probst, Raub y Romhardt, 2001). En otras palabras las empresas no saben lo que saben. Muchas empresas manejan demasiados datos, pero estos no se procesan para convertirlos en información y por lo tanto la información no se convierte en conocimiento, ya que no es tomada en cuenta al momento de tomar decisiones y de resolver problemas.

Las empresas sólo procesan los datos cuando los estructuran, los jerarquizan y los relacionan con el contexto. La mayor parte del conocimiento generado por una empresa está en la mente de los trabajadores (Argyris, 2001a) y, como lo vimos en la industria del calzado, dicho conocimiento tiene una gran participación en la creación de valor. Pero no se trata de sólo de conocimientos acumulados por individuos aislados, para el desarrollo de la ventaja competitiva se requiere de la combinación eficaz de los trabajadores y de esta manera generar una sólida base de conocimiento en la empresa (Argyris, 1999).

Por lo tanto, para empezar un programa de gestión del conocimiento una empresa debe empezar por la detección del conocimiento relevante, tanto de origen externo como interno (Kleiner y Roth, 2000). Tomamos al conocimiento como un principio de integración o estructuración mediante el cual nos permite traducir los problemas de la administración en problemas del conocimiento; ese es el inicio y la diferencia del enfoque de la gestión del conocimiento.

**Figura 5.4. Tipos de información y datos dentro de la propuesta metodológica de gestión del conocimiento**



Fuente: Elaboración propia

De manera visual (figura 5.4) se pueden distinguir dos categorías de datos, que son estímulos del entorno sin ordenar y sin relevancia, pero en caso de asimilarlos se convertirán en información; del mismo modo se distinguen dos tipos de información, que es el paso previo para lograr el conocimiento enfocado en los clientes. Las flechas marcan la dirección que debe seguir la generación del conocimiento.

- ⇒ Conocimiento tipo 1. Es el tipo de conocimiento que, en caso de tenerlo una persona, debe ser difundido en toda la organización.
- ⇒ Conocimiento tipo 2. Es el conocimiento que define la estrategia de la organización. Este tipo de conocimiento debe difundirse en primera instancia en los niveles superiores de la organización.
- ⇒ Datos tipo 1. Es una tarea fundamental de los niveles medios y del personal de contacto con los clientes, para después transformarlo en conocimiento tipo 1.
- ⇒ Datos tipo 2. La generación de estos datos le corresponde a los niveles superiores, normalmente son el tipo de datos que no se toman en cuenta pero que de enfocarse en ellos marcarían la base de una ventaja competitiva para la organización.

d. **¿Qué podemos aprender de la gente externa a la empresa?** Los clientes, los proveedores, los competidores, etc., son fuentes de conocimiento externas que la empresa desperdicia de manera cotidiana (De Geus, 1998). Los trabajadores que ya tienen experiencia en otras fábricas también constituyen fuentes externas.

La propuesta de implantación de sistemas del conocimiento incluye el proyecto para establecer una **red de conocimiento** en el sector calzado del estado de Jalisco.

Una red de conocimiento se refiere a la transferencia de flujos de conocimiento entre distintos actores e instituciones en campos específicos relevantes para el desarrollo socioeconómico. Las investigadoras de la UNAM: Casas, Gortari y Santos han acuñado el concepto “espacios regionales de conocimiento” como el proceso de aprendizaje entre diferentes actores desarrollado en regiones o localidades específicas (Casas, 2001). El objetivo es establecer una red de cooperación interempresarial e interinstitucional. Las redes constituyen conjuntos de actores ligados por relaciones implícitas o explícitas desde el simple conocimiento a la cooperación; las redes no son el resultado de la voluntad de un solo actor, sino que responden a un plan estratégico, donde cada uno participa en un conjunto de interacciones con otros actores relativamente autónomos motivados por un interés propio, situación que demanda ajustes continuos y adaptaciones mutuas. (González, 2001). La formación de dichos espacios favorece la interacción entre las universidades, los centros públicos de investigación y las empresas.

Yoguel et al. (2005) distinguen entre las redes de conocimiento y otras formas organización entre empresas, así como su relación con el conocimiento:

a) Redes de conocimiento. Como ya lo dijimos, este grupo está integrado por firmas que operan en red en las que la importancia de la generación y circulación del conocimiento entre agentes es clave para generar ventajas competitivas y capacidades dinámicas. Estas empresas, al interior de la red, estructuran sus propios mercados en los que las relaciones comerciales van acompañadas de fuertes flujos de conocimiento, pero hacia fuera, en competencia con otras redes, el aprovechamiento del conocimiento que generan les permite competir mejor. Ejemplos de estas redes las encontramos en el “Silicon Valley” y en la Ruta 128 en E. U. (Power y Lundmark, 2004) o en los distritos industriales de Italia (Castelleti, 2007).

b) Redes burocráticas. Se trata de firmas que operan en red, pero en las que la importancia de la generación y circulación del conocimiento generada a nivel local es reducida. El desarrollo del aprendizaje corporativo proviene básicamente de la casa matriz de estas empresas. Por ejemplo, en el caso del sector automotriz diversos autores califican de “débiles” las redes existentes en países en desarrollo, en las que predominan las relaciones de tipo comercial y de “maquila”, donde predomina la mano de obra intensiva, en lugar del uso intensivo del conocimiento (Casalet, Cimoli y Yoguel, 2005).

c) Islas de conocimiento. Son firmas que a pesar de no operar en red centran sus ventajas competitivas en la transformación del conocimiento a partir de una importante acumulación de competencias básicas (capacidades innovativas y emprendedoras). Sin embargo, su carácter aislado no les permite desarrollar una adecuada cooperación con sus pares.

d) Empresas aisladas. Se trata de empresas que fundamentalmente no operan en red y en las que la importancia de la generación y circulación del conocimiento es reducida desde la perspectiva de la valorización del negocio. Las relaciones que entablan con otros agentes se reducen a transacciones comerciales de

compra venta que muchas veces ni siquiera tienen continuidad en el tiempo, lo que limita el desarrollo de relaciones que permitan procesos de transferencia y circulación de conocimiento. Por lo tanto, no existen mecanismos colectivos de reducción de incertidumbre ya que estas empresas operan en un contexto cerrado que interactúa débilmente con el exterior.

El sector calzado de Jalisco se encuentra entre las empresas francamente aisladas, con algunos casos de islas de conocimiento. La propuesta del modelo que planteamos es llevarlas a ser una verdadera red de conocimiento que interactúe y crezca con los agentes relacionados con ellos. Sin embargo, un problema que encontramos es la falta de paradigmas comunes y la escasa confianza entre los empresarios y dichos factores son básicos al momento de construir una red.

Las relaciones de cooperación que surjan entre dos individuos, representantes de firmas independientes, tendrán éxito o se realizarán de manera más rápida, en la medida que sus formas de pensar sean convergentes.

En la conformación de los vínculos económicos se enfrentan distintos paradigmas de pensamiento que son resultado tanto de experiencias pasadas como del ambiente social, físico e institucional en el que los sujetos desarrollan sus actividades. Cuando dos o más firmas quieren cooperar productiva, tecnológica o comercialmente, es necesario que previamente los respectivos representantes intercambien información y conocimientos relevantes, a fin de coordinar y manifestar sus respectivas percepciones hasta llegar a un acuerdo común. Este proceso de integración cognitiva se realiza a través del establecimiento de rutinas sociales y administrativas, así como mediante el uso de símbolos, rituales y procesos de ensayo y error (Nooteboom, 1999). Es importante que cada una de las partes firmantes de un acuerdo, manifiesten previamente su forma de interpretar el mundo (los cambios en el mercado, las necesidades o requerimientos tecnológicos, los resultados que se esperan obtener de los acuerdos, etc), a través de la conversación, cuya importancia señalamos al hablar del aprendizaje organizativo.

La comunicación es importante, dado que las percepciones y preferencias de los individuos de cada empresa, se dan sobre la base de las experiencias productivas y tecnológicas distintas. La interacción a través de transacciones genera procesos de aprendizaje, ofrece nuevas opciones y capacidades cognitivas que permiten llegar a un acuerdo o modificarlo (Nooteboom, 2000). En este contexto, a través de las relaciones de colaboración inter e intra empresa se alinean percepciones, entendimientos y metas, que inicialmente pueden ser diferentes.

El proceso cognitivo de colaboración entre empresas es diferente en cada contexto; sin embargo, los conocimientos productivos y tecnológicos pueden tender a homogenizarse entre los directivos de dos empresas distintas, en la medida que se comparta también su cultura y se socialicen las experiencias. Las relaciones de colaboración inter empresa se crean y difunden sobretodo cuando hay incertidumbre en el ambiente. Ante la existencia de múltiples amenazas o la presencia de oportunidades, surge la necesidad de que las empresas busquen

apoyarse en otros individuos u organizaciones, a fin de complementar sus conocimientos (Nootboom, 1999).

El conocimiento productivo, tecnológico u organizacional que se intercambia, acumula o difunde, contribuye en este sentido a que las empresas y los individuos que las integran, logren anticiparse o adaptarse a variaciones en el ambiente (Nootboom, 2000). Desde esta perspectiva, las relaciones de colaboración entre dos o más empresas implican un continuo proceso de intercambio de conocimientos y por ello, se enfrentan a problemas de confianza.

La confianza es fundamental sobretodo cuando está en riesgo la difusión e intercambio de conocimiento. La confianza se basa tanto en compartir valores y normas, pero también en la amistad, las relaciones informales y en la interacción cara a cara, que tiene como objeto construir acuerdos de colaboración (Nootboom, 1999). La confianza no es ciega, tiene un fundamento racional y no es incondicional, se apoya en un comportamiento ético y en la construcción de rutinas, basadas en la percepción, la interpretación y el comportamiento que se tiene durante una relación específica (Nootboom, 2000); ya sea que los vínculos se den dentro de la empresa o entre distintas firmas.

Además de la confianza, otro problema asociado a las relaciones de cooperación es el de la difusión del conocimiento y el aprendizaje. El riesgo de transmitir los conocimientos productivos y tecnológicos se incrementa a medida que la distancia entre la base de conocimiento de los agentes es diferente. El conocimiento tácito fluye menos fácil que el explícito y se encuentra incorporado en la gente, en la cultura y en la estructura organizacional, sin embargo, puede ser robado (Ibid.). La transferencia del conocimiento tácito requiere la mutua observación de la conducta, la retroalimentación entre las partes que colaboran y la conformación de comunidades de aprendizaje (Nootboom, 1999).

La red de conocimiento que proponemos tendría una herramienta que sirva para aglutinar la información y el conocimiento que se produzca en el sector, algo que se conoce en España como: panel empresarial, como el desarrollado por la Consejería de Industria y Medio Ambiente de la Región de Murcia, por medio del Instituto de Fomento de la misma región y con el apoyo del Fondo Europeo de Desarrollo Regional de la Unión Europea. De acuerdo a su página ([www.panelempresarial.com](http://www.panelempresarial.com)) dicho panel pretende ofrecer a empresarios y organizaciones sectoriales “conocimientos adquiridos y gestionados, con el fin de utilizar la información como herramienta de fomento y desarrollo de la actividad económico – empresarial” (Instituto de Fomento de Murcia, 2006).

Este proyecto abarca una serie de iniciativas tales como: una revista electrónica llamada “Barómetro”, que tiene una periodicidad anual y cuenta con datos de más de 500 empresas de la región; en la misma página se pueden encontrar informes sectoriales, estadísticas y publicaciones que son el resultado de investigaciones llevadas a cabo entre los sectores productivos más importantes de la región y cuyos resultados se ponen de inmediato de manera gratuita al alcance de todos los interesados. También se puede acceder a un

“autodiagnóstico” que le sirve al empresario para empezar a medir su desempeño y poder comparar sus resultados con empresas de su mismo ramo.

En México tenemos la experiencia del observatorio económico para la PYME propuesto por la Dra. Clara Celina Medina de la Universidad Veracruzana, en coordinación con las universidades de Murcia, Cartagena y Cantabria, para su implantación en el estado de Aguascalientes. Este proyecto tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

- Servir de cauce de conexión, participación y diálogo en la problemática de la empresa con todas las áreas tecnológicas de la Universidad y los agentes sociales y económicos del Estado
- Crear un centro de documentación de la Pyme para suministrar a los agentes sociales y a los investigadores información estadística económica y financiera
- Participar en el diseño de programas de cursos de formación universitaria de postgrado y jornadas científicas en el campo económico y financiero
- Determinar la problemática de las empresas de nueva creación, dadas las especiales circunstancias que inciden en dichas empresas durante su periodo de consolidación
- Analizar las potencialidades, debilidades y perspectivas del sector
- Desarrollar convenios de colaboración con otros Centros de Investigación nacionales e internacionales

Pretendemos que la propuesta del observatorio económico para el estado de Jalisco se construya sobre las experiencias españolas y mexicanas que le anteceden. Esta es una forma muy efectiva de compartir el conocimiento entre empresarios que cuentan con pocos recursos para ser destinados a la consultoría. Este proyecto necesariamente debe contar con el apoyo oficial ya que se trata de un servicio de información de acceso público y que no cobra por acceder al mismo, por lo cual debe ser subsidiado por el gobierno para su continua actualización.

- e. **¿Qué conoce cada empleado para desempeñar su labor?** Las fuentes internas se dividen en dos áreas: los datos almacenados físicamente (registros de ventas, contabilidad, etc.) deben ser ordenados y presentados de manera que su utilización sea sencilla y útil para la toma de decisiones; los datos almacenados en las mentes de las personas (Nonaka y Takeuchi, 1999; Guns, 1996). Éstos últimos pueden y deben desarrollarse para generar nuevas habilidades, nuevos procesos, o en el caso del calzado, modelos diseñados a partir de las necesidades de segmentos de mercado
- f. **¿Quién necesita saber qué y con qué nivel de profundidad?** Después de identificar y desarrollar el conocimiento lo que sigue es diseñar estrategias concretas para asegurar la distribución del mismo (Swieringa y Wierdsma, 1995; Mai, 1996). No todas las personas de la empresa necesitan saber todo ni en la misma cantidad. En este punto también se establecen las brechas entre lo que el empleado conoce y lo que necesita conocer.



- g. **¿Se toma en cuenta lo aprendido para la resolución de problemas de la empresa?** Otro punto medular de la gestión del conocimiento es el establecer los mecanismos para que el conocimiento generado en realidad se utilice y además se conserve de manera adecuada y siempre accesible a las personas que lo necesiten (Tissen, Andriessen y Lekanne, 2000). Debemos recordar que una empresa aprende en la medida en que resuelve problemas en común.
- h. **¿Cómo puedo mejorar y renovar lo aprendido?, ¿cómo me puedo apoyar en las Tecnologías de Información y Comunicación para implantar un proceso de mejora continua?** Finalmente, la empresa debe establecer métodos para medir y evaluar el conocimiento (Von Krogh, Ichijo y Nonaka, 2001). Esta medición debe servir de control y mejora de este proceso y la forma de medirlo debe corresponder a los objetivos del conocimiento planteados al inicio del proceso.

Es hasta este punto donde la empresa se debe preguntar sobre la conveniencia de usar o no una plataforma tecnológica para la iniciativa de gestión del conocimiento. Por ejemplo, la empresa se puede apoyar en un software como el Imaginatik (2007) que permite la captura y la colaboración en las nuevas ideas a lo largo de toda la empresa; el propósito es fomentar la colaboración y el establecimiento de “comunidades de práctica” tanto al interno como al externo de la organización.

Esta es la propuesta del modelo de gestión del conocimiento adaptada a las necesidades de este sector, sin embargo, como una posible línea de investigación futura, sería posible pensar en su adaptación a otras ramas industriales y de servicios de la Mipyme.

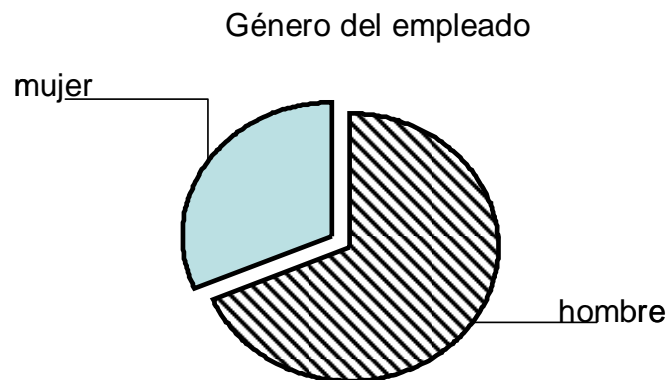
## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En este capítulo se expondrán al inicio los resultados encontrados en la aplicación de la encuesta descrita en el capítulo relativo al método así como la gráfica y resultados del modelo de ecuaciones estructurales. Posteriormente daremos cuenta de los resultados de aplicación del modelo de gestión del conocimiento en una empresa del sector calzado en un estudio de caso.

### 6. 1. Resultados de la encuesta.

#### 6.1.1 Características de la población encuestada.

De las 134 empresas encuestadas, al momento de realizar el levantamiento, cerca del 69% de los encuestados fueron hombres. La industria del calzado en México se caracteriza por utilizar una mano de obra mayoritariamente masculina (Figura 6.1)<sup>1</sup>.



**Figura 6.1. Sexo del empleado**

La mitad de los encuestados tenían menos de 35 años cuando respondieron el cuestionario. Es una industria que emplea la mano de obra de gente joven, pero que no descuida la experiencia de colaboradores mayores: cerca del 27% de los encuestados tenían entre 36 y 45 años y un poco más del 22% cuenta con más de 46 años (Figura 6.2).

---

<sup>1</sup> En el anexo 1 se encuentran los cuadros con los datos estadísticos que dan origen a las gráficas presentadas en este capítulo.

Clasificación de empleados por edades

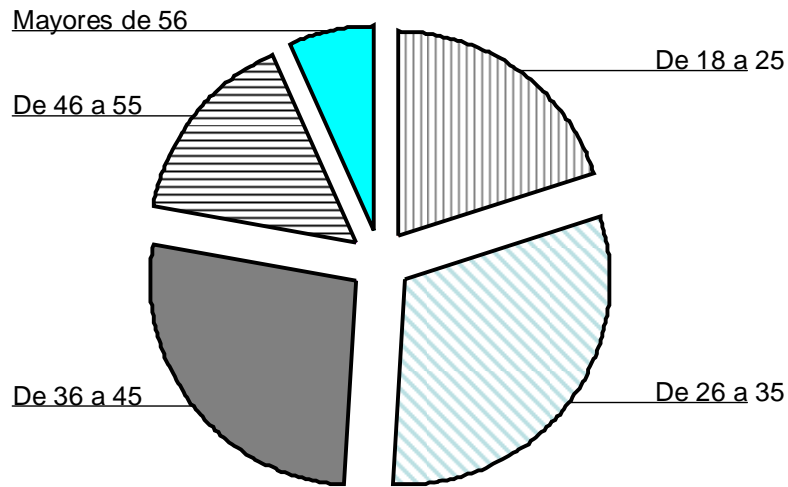


Figura 6.2. Clasificación de encuestados por edades

Debido a que los encuestadores ya habían hecho cita con los dueños, fueron atendidos por ellos mismos en un buen número de los casos y dieron la oportunidad de que se aplicaran el resto de las encuestas a los obreros, es por eso que el 13% de los encuestados son directivos, que involucran a los dueños o sus mandos directos, en la mayoría de los casos resultan ser sus hijos, hermanos o familiares cercanos; por eso los resultados tienen mayor validez que si sólo se hubiera entrevistado a empleados (58%). Además se incluyeron a otros tomadores de decisiones relevantes en la empresa como los supervisores (29%) (Figura 6.3).

Puesto del entrevistado

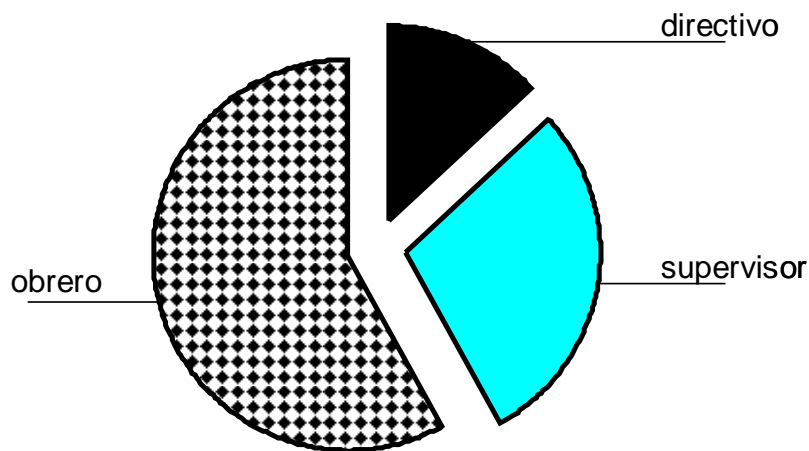
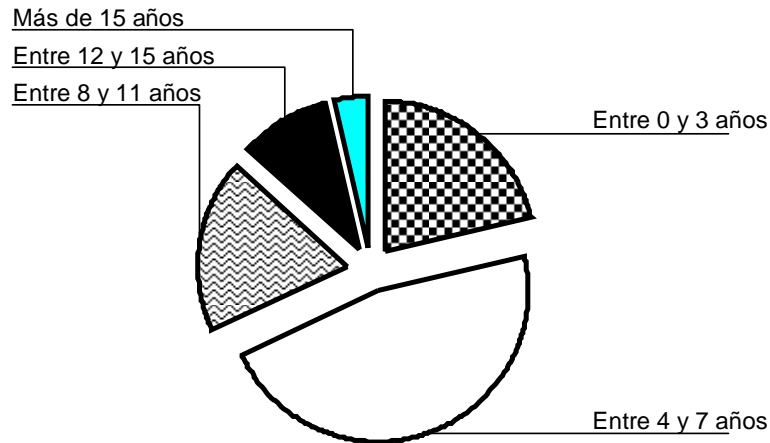


Figura 6.3. Puesto del entrevistado

La estabilidad en los empleos de esta industria no es muy alta ya que el 68.2% de los encuestados tenían menos de 7 años de laborar en la empresa, y tan sólo un 13.3% tenían más de 12 años de antigüedad (Figura 6.4). Este resultado es consistente con lo encontrado por otros estudios del sector y que atribuyen la alta rotación del personal a la presencia de maquiladoras transnacionales (Arechavala y Madrigal, 2003), así como al bajo sueldo pagado por los empresarios a los trabajadores (Secretaría de Economía, 2004).

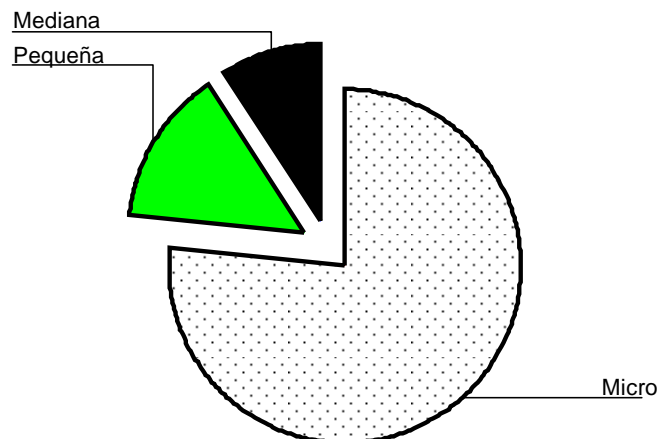
### Antigüedad del empleado



**Figura 6.4. Antigüedad del empleado**

Ya se había dicho que nos enfocaríamos en este estudio sólo en la Mipyme, por ser el sector mayoritario en cuanto al número de establecimientos en México. Dentro de esta clasificación, la gran mayoría son micro empresas (de entre 1 y 30 empleados); en el estudio este tamaño representa un 80% con 108 empresas investigadas (Figura 6.5); 16 pequeñas empresas (31 a 100 empleados) y 10 medianas empresas (101 a 500 empleados) con el 11.9% y el 7.5% respectivamente, complementan la población que estudiamos.

### Clasificación de acuerdo a tamaño de la empresa



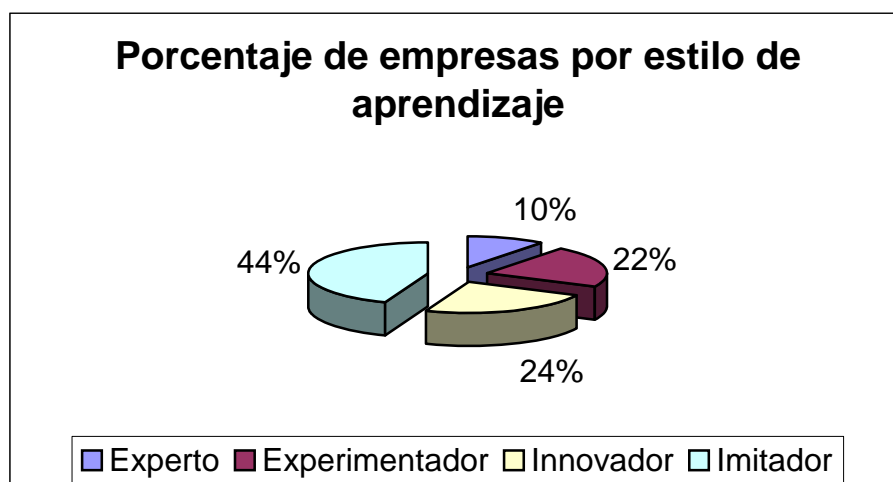
**Figura 6.5. Clasificación de las empresas encuestadas por tamaño**

La población estudiada resulta consistente con la estructura de este sector a nivel nacional, ya de acuerdo a los censos económicos de 1998, de las 7,6961 empresas de calzado, 91.4% son micro, 6.1% pequeñas, 2.2% medianas y 0.2% grandes. Al igual que la industria del cuero, la del calzado presenta una estructura en donde las empresas micro tienen una participación baja, de apenas el 34%, en la producción y el empleo a pesar de ser las más numerosas (Secretaría de Economía, 2004).

### 6.1.2 Correlación entre las tres variables principales del estudio con variables categóricas.

¿De qué manera aprenden los miembros de las empresas del calzado en Jalisco? Esta era una de las principales interrogantes que se tenían al inicio de la investigación, lamentablemente los resultados de la encuesta confirmaron lo que sospechábamos por la experiencia previa en el sector: las empresas aprenden fundamentalmente (44%) imitando tanto a sus competidores nacionales como a los modelos lanzados por los italianos y los españoles (Figura 6.6).

**Figura 6.6. Clasificación de las empresas encuestadas por estilo de aprendizaje predominante**



Después se hizo el ejercicio de cruzar las tres principales variables: percepción de las tácticas políticas, compromiso organizacional y estilos de aprendizaje con las variables categóricas: género, edad, puesto, antigüedad, y tamaño de la empresa.

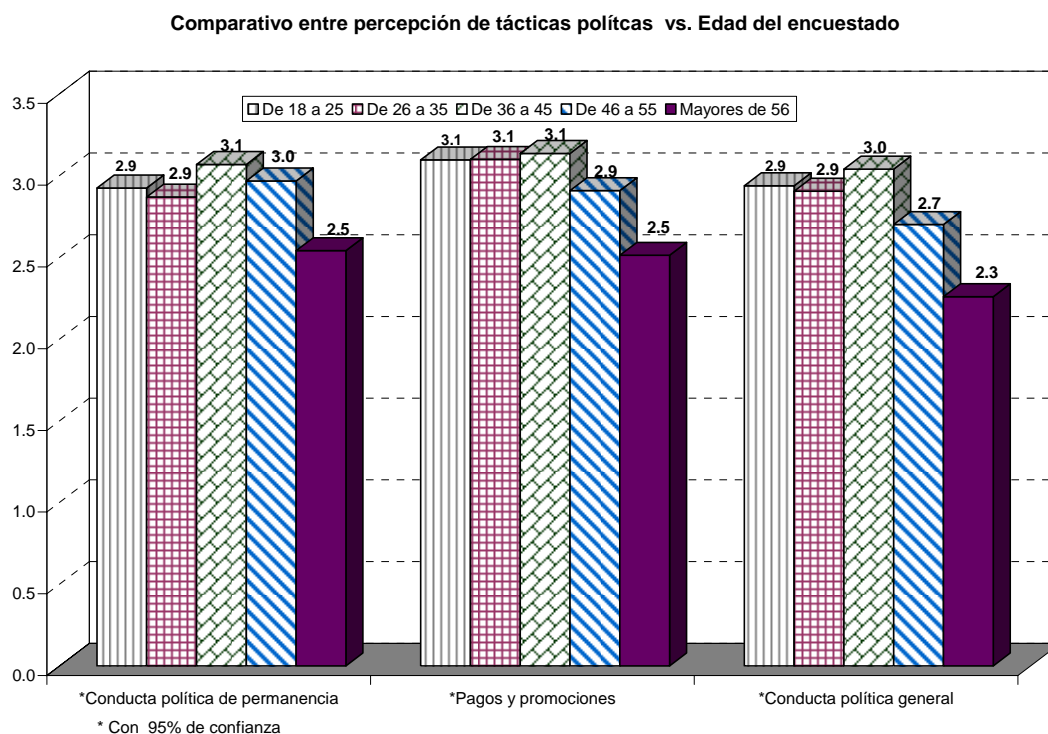
Al realizar la corrida de los datos entre la percepción de las tácticas políticas con la variable: sexo, no se encontraron diferencias significativas, por lo que se concluye que tanto hombres como mujeres perciben por igual las tácticas políticas en el sector estudiado. De hecho, el género no ha resultado ser un factor determinante en estudios previos (Kacmar y Ferris, 1993; Kacmar et al., 1999; Ferris et al., 1996a y 1996b; DuBrin, 1991), lo que resulta consistente a lo encontrado en esta investigación.

a) *Edad.*

En relación con la edad del empleado, el grupo de edades comprendido entre los 36 y los 45 años, resultó con la media más alta: 3.04 (cuadro 7.9)<sup>2</sup> con lo cual podemos decir que este grupo de edad cuenta con mayor sensibilidad a la percepción del ejercicio y las tácticas del poder. La tabla Anova de esta misma comparación nos muestra una alta diferencia significativa, del 0.001 en el comportamiento político general y en el sistema de promoción y recompensas, (cuadro 7.10). Esto quiere decir que el personal con edad entre 36 y 45 años detecta más fácilmente los juegos de poder en que se involucran sus compañeros de trabajo, sobre todo son sensibles al comportamiento político general y al sistema de promoción y recompensas (figura 6.7).

Este resultado es diferente del encontrado en una investigación realizada en Estados Unidos (Witt, Treadway y Ferris, 2004) donde se encontró que los trabajadores mayores de 40 años no presentaban diferencias estadísticas en sus respuestas relacionadas con la percepción del compromiso y el poder, y por el contrario, los empleados más jóvenes eran más sensibles a estas dos variables. En lo que sí coincidimos con la investigación mencionada es que los empleados de mayor edad (grupos de 46 a 55 y mayores de 56 años) disminuyen en su percepción o no le brindan tanta importancia a las tácticas políticas de sus compañeros (Figura 5.7).

Podemos afirmar que la edad es un factor que influye en la percepción de las tácticas políticas.



**Figura 6.7. Comparativo entre las medias de tácticas políticas con edad**

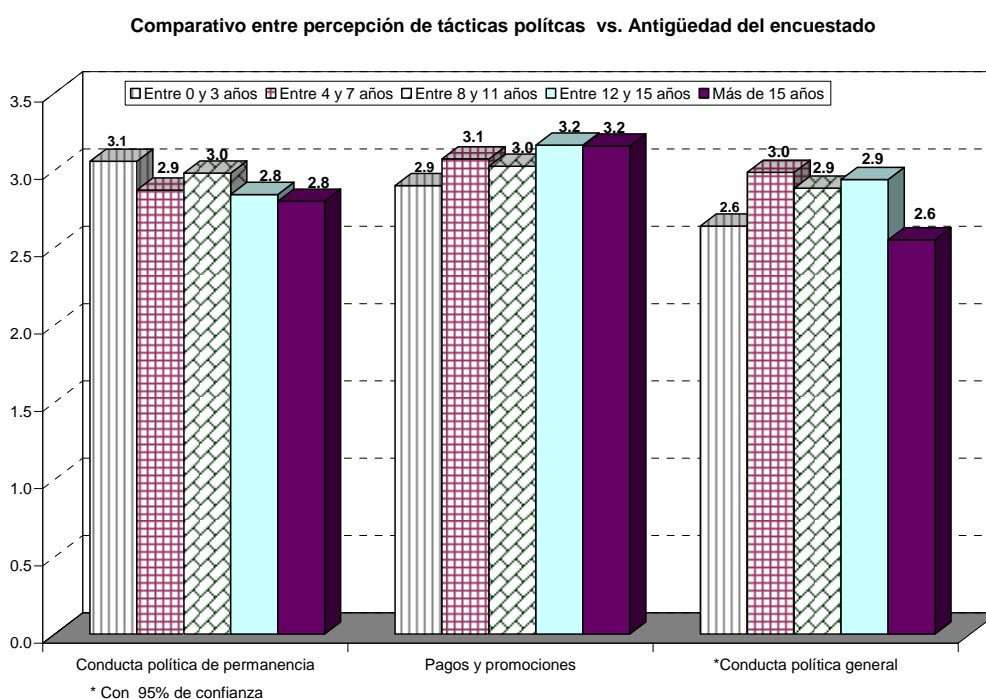
<sup>2</sup> Los cuadros con la comparación entre medias y las tablas Anova podrán localizarse en el anexo 1 de la tesis.

*b) Puesto.*

Se suponía que la percepción de las tácticas políticas estaría directamente relacionada con el nivel jerárquico de la organización que ocupara el encuestado, pero no fue así a pesar de que se incluyeron a tomadores de decisiones como los dueños y sus mandos directos (13%) además de los supervisores (29%). La diferencia entre las variables no se relaciona tanto con los niveles jerárquicos del encuestado, sino al interior de las variables de las tácticas políticas. La percepción del sistema de promociones y recompensas recibió de una manera consistente en todos los niveles jerárquicos, el más alto promedio de las medias (cuadro 7.11). La tabla Anova (6.12) no arroja diferencias estadísticamente significativas entre los tres niveles analizados, por lo cual no se incluye la gráfica de barras.

*c) Antigüedad.*

Solamente se registró una diferencia estadísticamente significativa entre las medias del comportamiento político general y la antigüedad del empleado (Figura 6.8), por lo que podemos afirmar que es muy baja, pero existe una relación entre la percepción de las tácticas políticas, aunque sea sólo en uno de sus componentes, en relación con la antigüedad del encuestado, sobre todo entre aquellos que tienen entre 12 y 15 años de permanencia. (Ver cuadros 7.13 y 7.14). Si relacionamos este resultado con la edad, encontramos que la experiencia en la misma empresa no es tan importante como la edad del encuestado.



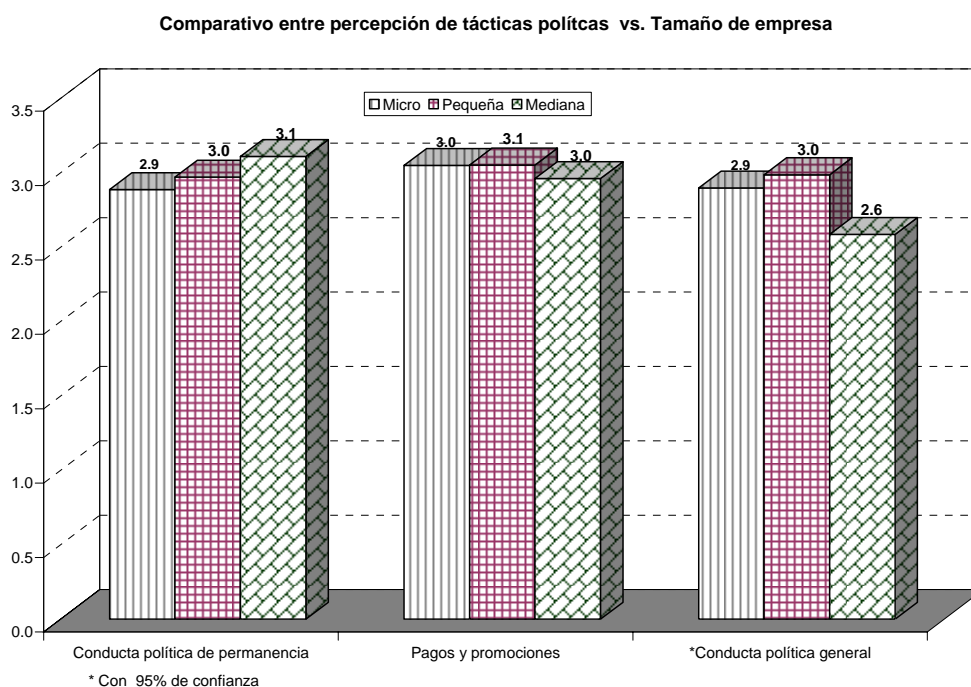
**Figura 6.8. Comparativo entre las medias de tácticas políticas con antigüedad**

*d) Clasificación por tamaño de empresa.*

Solo se registró una diferencia moderadamente significativa entre la percepción de la conducta política general y el tamaño de la empresa. Contrario a lo que hubiéramos esperado sobre una percepción más alta de las tácticas políticas entre

más grande fuera la empresa esto sólo resultó cierto en la conducta política de permanencia ya que la conducta política general tiene una media más alta en la pequeña empresa, después en la micro y se registra la menor media en la empresa mediana. Por su parte, el sistema de pagos y promociones, el factor con las medias más altas (que consideramos el más politizado) tiene un empate en la micro y la pequeña y una media menor en la mediana empresa (cuadro 7.15 y figura 6.9).

Al analizar la significancia de F, de la prueba Anova de una vía, encontramos que la conducta política general arroja un valor de .059 por lo podemos aceptar al menos para este componente de las tácticas políticas, que sí tiene relación con el tamaño de la empresa (cuadro 7.16).



**Figura 6.9. Comparativo entre las medias de tácticas políticas con tamaño de la empresa**

En resumen, los empleados de entre 36 y 45 años, con antigüedad de entre 12 y 15 años, y sobre todo los que pertenecen a pequeñas empresas, son los más sensibles a las conductas políticas de sus compañeros.

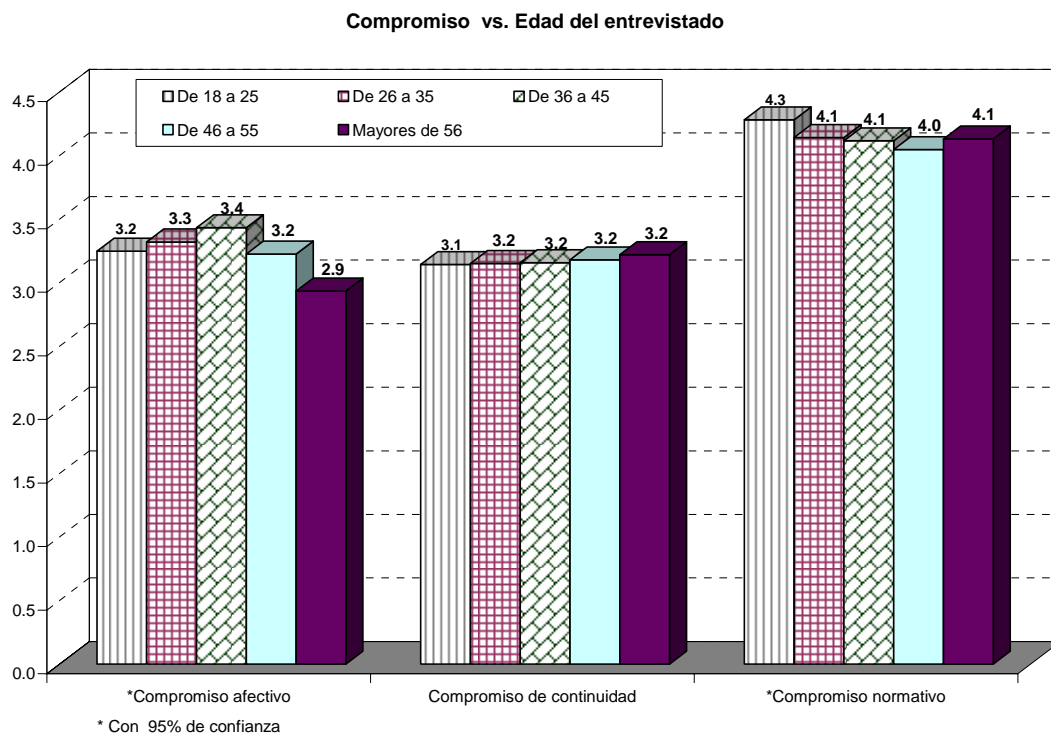
Al igual que en el caso de la percepción de las tácticas políticas, también cruzamos la variable del compromiso con el sexo, la edad, el puesto, la antigüedad del empleado y el tamaño de la empresa para saber si existía alguna relación entre los mismos. A continuación presentamos los resultados.

Del mismo modo que en la percepción de las tácticas políticas, al hacer la corrida con la variable del género, no se encontró ningún tipo de relación con la percepción del compromiso. Los hombres y mujeres, al menos en lo encontrado por esta investigación, se comprometen de manera similar con sus lugares de trabajo. Resultados similares fueron encontrados por investigaciones relacionadas, tanto en México (Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002; Arias Galicia, 2005; Harrison y Hubbard, 1998), como en otros países (Hrebriniak y Allutto, 1972; Meyer y Smith, 2000; Cheng, Jiang, y Riley, 2003; Witt, Treadway y Ferris, 2004).



a) *Edad.*

El compromiso afectivo y el normativo muestran valores de significancia de F en la edad de los empleados (cuadro 7.18). Este resultado indica una relación entre el compromiso afectivo y la edad del empleado. Las medias más altas las registró el compromiso normativo y curiosamente entre los empleados más jóvenes, de 18 a 25 años (Figura 6.10). Ya que la mayoría de ellos son aprendices del oficio, sienten mayor compromiso normativo con la empresa que probablemente les dio la oportunidad de su primer empleo (cuadro 7.17)



**Figura 6.10. Comparativo entre las medias de compromiso con edad**

b) *Puesto.*

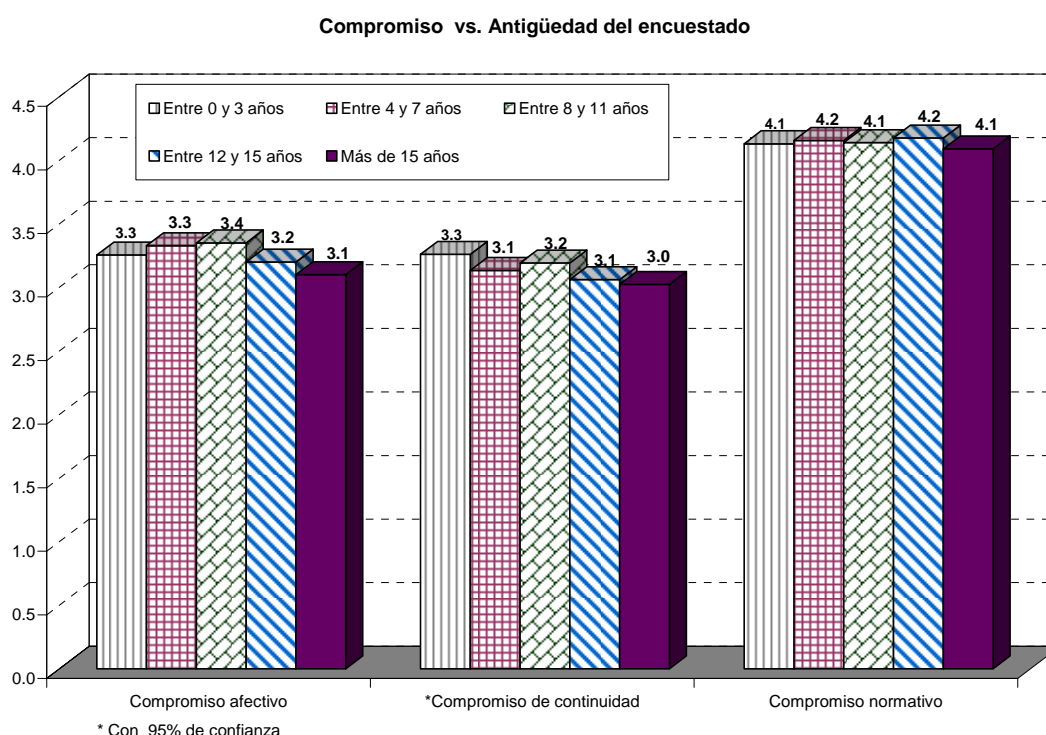
En el análisis Anova de una vía, los valores de significancia de F presentan valores muy alejados de 0.0 en la variable puesto (cuadro 7.20), sin embargo, el análisis de medias nos muestra los valores más altos a nivel directivo (cuadro 7.19). Esto resulta lógico, ya que a mayor responsabilidad y cercanía con el dueño, normalmente corresponden los ingresos más altos y por lo tanto un mayor compromiso hacia el lugar de trabajo. Este resultado es consistente con el estudio elaborado por Belausteguigotia (2000) y Mercado (2002).

c) *Antigüedad.*

Encontramos un muy alto valor de significancia de F, de .001 entre el compromiso de continuidad y la antigüedad del empleado (cuadro 7.22), lo cual nos indica que los empleados de mayor antigüedad sienten que perderían mucho si dejaran su lugar de trabajo actual. Nuevamente este resultado es similar al encontrado en investigaciones precedentes (Belausteguigotia, 2000; Mercado, 2002). La media más alta la registra el compromiso normativo entre los empleados de más de 15 años de antigüedad. Algo que nos llama la atención es que el compromiso afectivo no tiene tendencias marcadas en ningún rango de

antigüedad, por lo que un empleado puede sentir apego o no a su empresa, independientemente del número de años que ha transcurrido en ella (cuadro 7.21 y figura 6.11).

Este resultado sí es diferente del encontrado por otros autores, donde encontraron una relación positiva entre las variables, esto es, a mayor antigüedad encontraron mayores niveles de compromiso, sobre todo en el afectivo. La explicación a esta diferencia la encontramos en el tipo de empresas analizadas. En el caso de Belausteguigotia (2000) se enfocó en las empresas familiares, sobre todo las del ramo de fabricantes de pinturas; por su parte, Mercado (2002) dedicó su investigación al sector salud, enfocándose en médicos y enfermeras de tres hospitales. En este caso, la Mipyme del sector calzado, el compromiso afectivo se construye de manera diferente ya que los empleados contemplan a la empresa únicamente como una fuente de ingresos, susceptible de ser abandonada si las condiciones así lo ameritan.



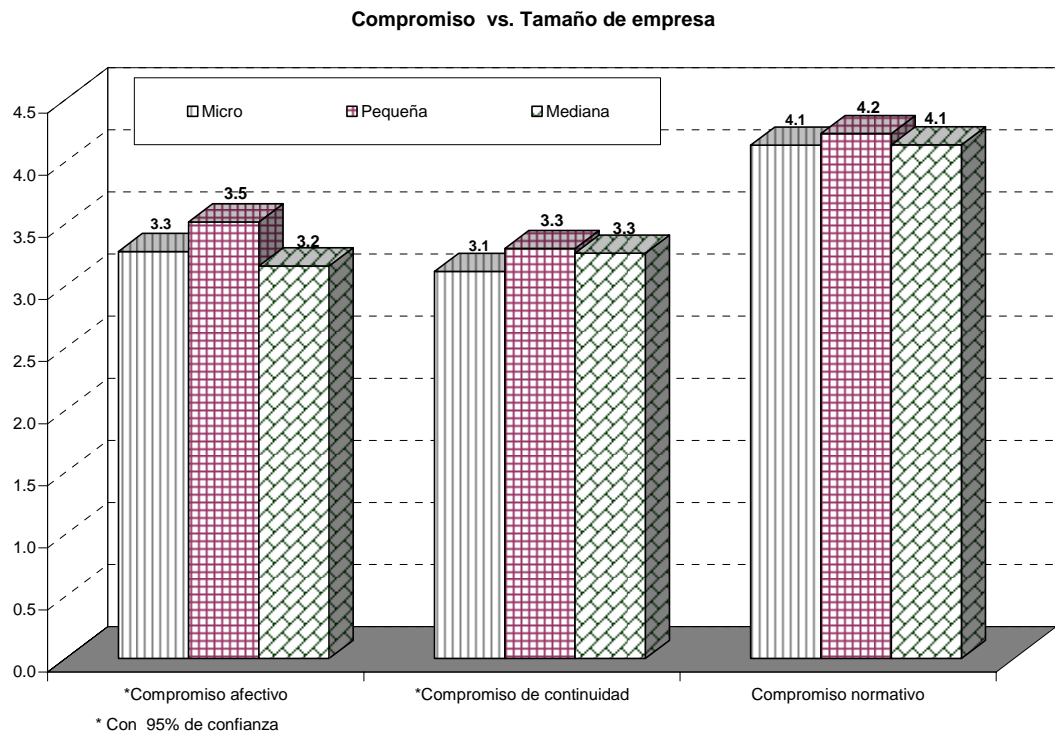
**Figura 6.11. Comparativo entre las medias de compromiso con antigüedad**

d) *Clasificación de acuerdo al tamaño de la empresa.*

Después de aplicar las pruebas resultaron estadísticamente diferentes los factores compromiso afectivo (de 0.003) y compromiso de continuidad (0.001) con la clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño; lo cual quiere decir que los empleados sienten más apego a su empresa dependiendo del tamaño de la misma. La media más alta del compromiso afectivo la registró la pequeña, seguido de la micro y la mediana empresa (cuadro 7.24). La mediana empresa (101 a 500 empleados) tiene un mayor nivel de formalización sin llegar a caer en la impersonalidad de la gran empresa (más de 501 empleados).

Las puntuaciones medias más altas se encontraron en el compromiso normativo (cuadro 7.23 y figura 6.12) Lo que nuevamente nos hace pensar que los

trabajadores del sector calzado en Jalisco sólo sienten una obligación moral de permanencia.



**Figura 6.12. Comparativo entre las medias de compromiso con tamaño de la empresa**

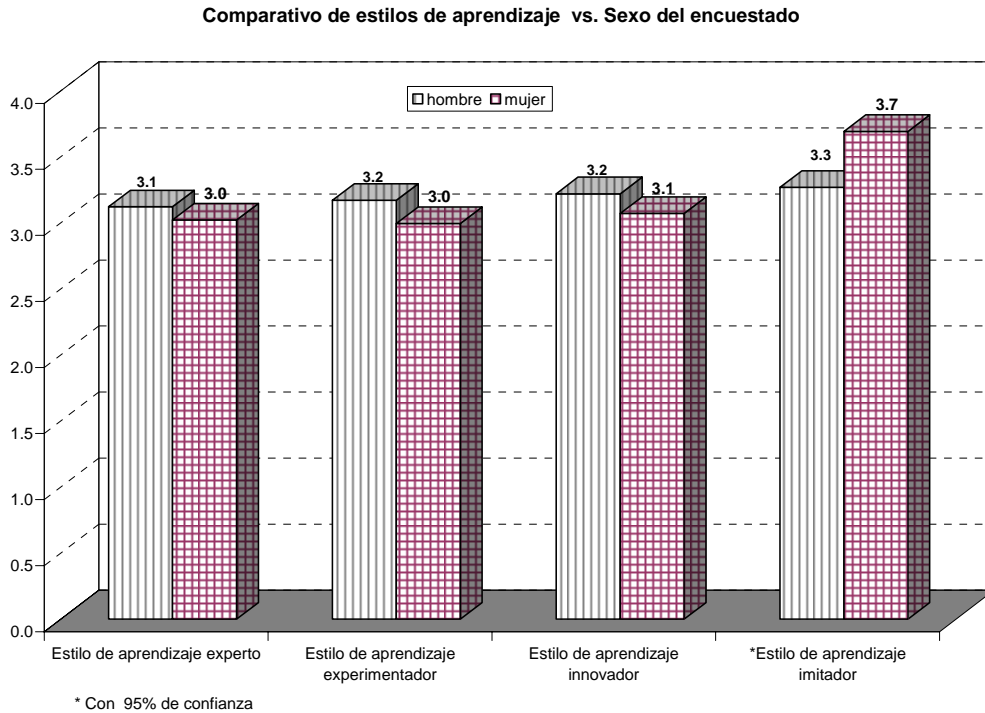
Entonces, el grupo de trabajadores de la Mipyme del sector calzado del estado de Jalisco que siente mayor compromiso afectivo es el comprendido entre los 18 y 25 años, esto quiere decir un 20% de la población. Sólo el compromiso de continuidad mostró alguna relación con la antigüedad del empleado y se mostró más compromiso afectivo entre los empleados de la pequeña empresa que entre los de la micro y la mediana.

Esto quiere decir que el tamaño de la empresa, de acuerdo a los resultados de la investigación, influye en la percepción del compromiso, pero varía dependiendo del tipo de compromiso.

También se realizaron pruebas estadísticas entre las variables categóricas: sexo, edad, puesto, antigüedad del empleado y tamaño de la empresa, con los cuatro estilos de aprendizaje: experto, experimentador, imitador e innovador, para ver si existía algún tipo de influencia entre dichas variables. Los siguientes son los resultados encontrados.

*a) Sexo.*

En relación con el estilo de aprendizaje imitador se encontró una diferencia estadísticamente significativa en la comparación con el género del empleado (cuadro 7.25). Esto nos indica una diferencia entre la forma en que los hombres y las mujeres perciben su forma de aprender, sobre todo en relación con el estilo de aprendizaje imitador, que, como hemos dicho, es el más difundido en la industria del calzado (cuadro 7.26 y figura 6.13).



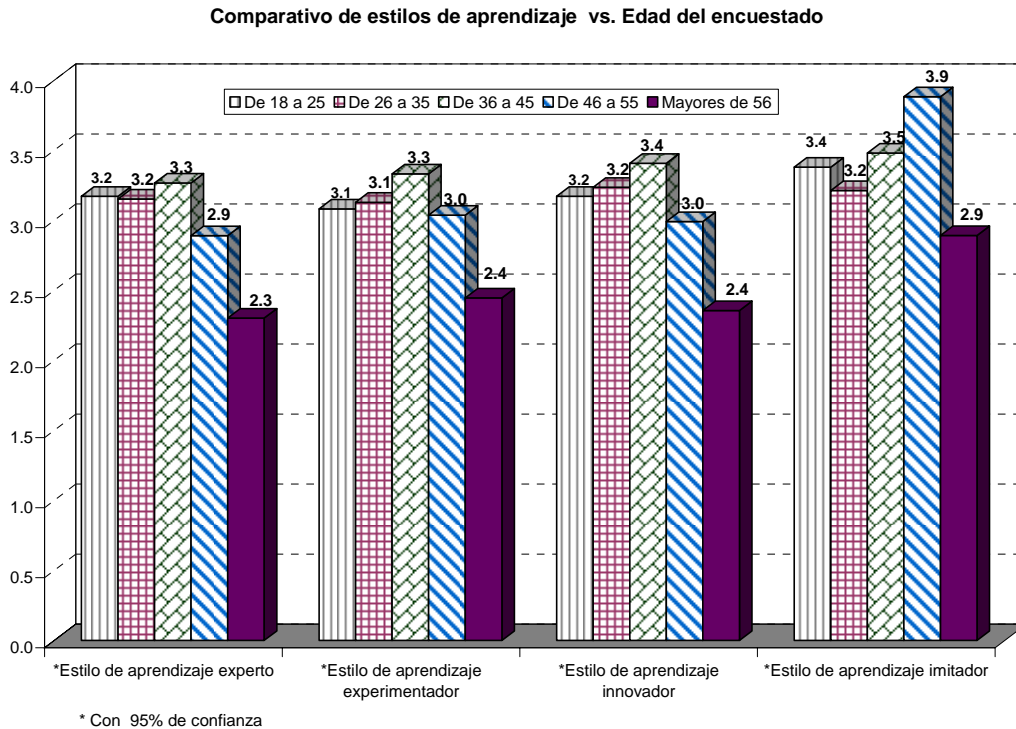
**Figura 6.13. Comparativo entre las medias de aprendizaje con sexo del encuestado**

*b) Edad.*

Este fue uno de los casos encontrados en la investigación donde resultaron diferencias estadísticamente significativas en todas las variables con resultados muy cercanos a 0.0 (cuadro 7.28). Los cuatro estilos de aprendizaje organizacional (experto, experimentador, imitador e innovador) tienen una diferencia estadísticamente significativa con las edades de los empleados; lo cual nos indica que la edad influye en la percepción que el empleado tiene sobre la forma de aprender de la organización.

Las medias más altas se encuentran en el periodo de edades de entre 26 y 35 años (cuadro 7.27). Cuando el individuo se encuentra maduro, psicológicamente hablando, es cuando puede juzgar mejor la manera en que él y sus compañeros resuelven problemas.

Las medias más altas las registra el estilo de aprendizaje imitador (Figura 6.14) que, como lo hemos afirmado, resultó ser el estilo de aprendizaje más común en las empresas del calzado del estado de Jalisco.



**Figura 6.14. Comparativo entre las medias de aprendizaje con edad del encuestado**

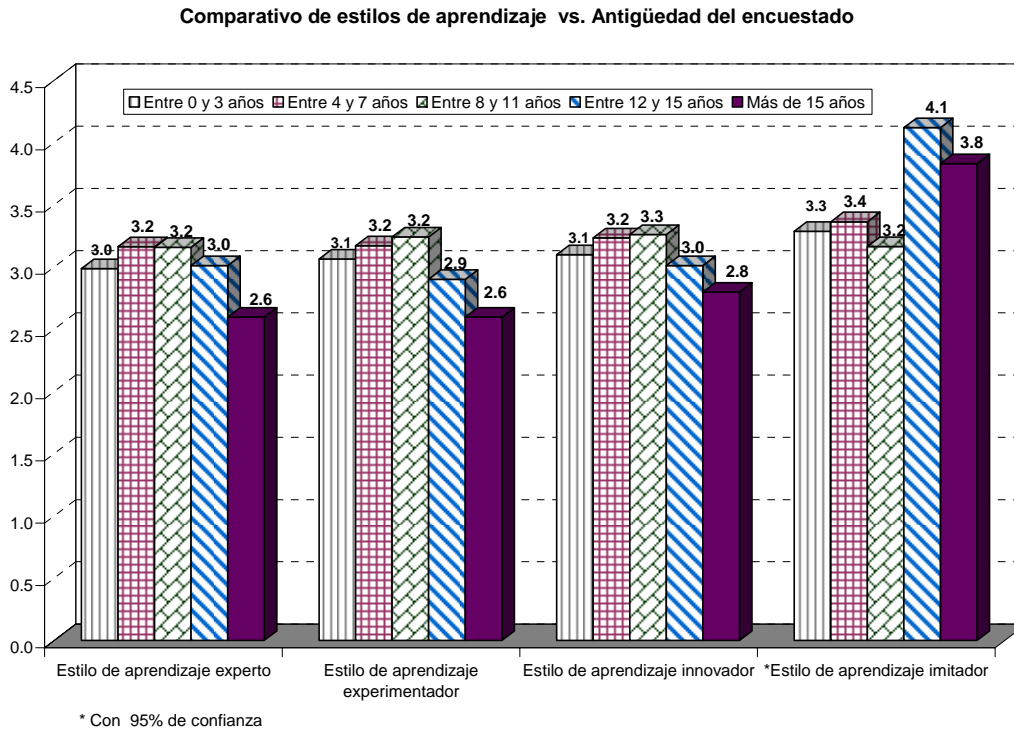
*c) Puesto.*

A diferencia de la anterior variable, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre la percepción del estilo de aprendizaje y la posición jerárquica del encuestado, sin embargo, el nivel directivo registró las medias más altas en relación a los demás niveles jerárquicos (cuadros 7.29 y 6.30). Nuevamente, era de esperarse que los directivos tuvieran una mejor comprensión de los estilos de aprendizaje, así como una visión más amplia de lo que sucede en sus organizaciones.

*d) Antigüedad*

Solamente en el caso del estilo de aprendizaje imitador, se encontraron diferencias estadísticamente significativas con relación a la antigüedad de los empleados, sobre todo en aquellos con más de 15 años de antigüedad (cuadros 7.31 y 7.32; figura 6.15).

La explicación la encontramos en lo que ya se había dicho líneas arriba: el estilo de aprendizaje imitador resulta el más difundido en la industria del calzado, por lo que se puede afirmar que la antigüedad es un factor que influye en el estilo de aprendizaje. Quienes se dan más cuenta de dicha situación son los empleados, no de mayor edad, sino aquellos con más experiencia en este tipo de industria.



**Figura 6.15. Comparativo entre las medias de aprendizaje con antigüedad del encuestado**

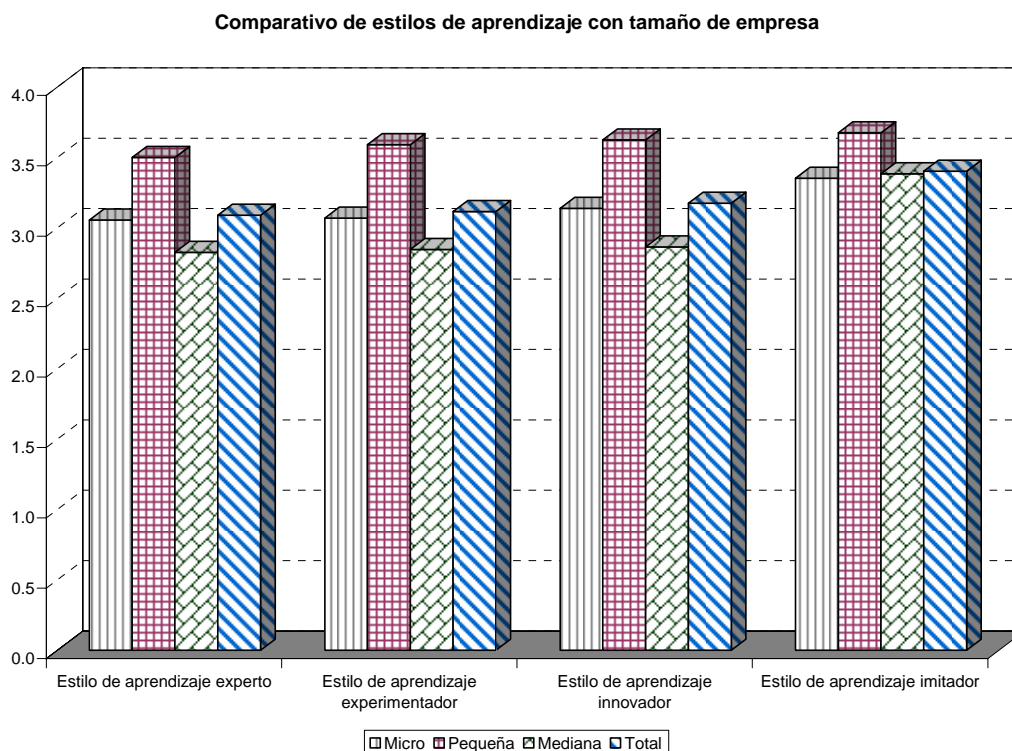
*e) Tamaño de la empresa.*

Este es otro caso donde se encontraron altos valores de F. Todos los estilos de aprendizaje arrojaron diferencias estadísticamente significativas en relación con el tamaño de la empresa, lo cual indica que existe una relación entre el número de trabajadores y la forma en que estos perciben su particular manera de aprender (cuadro 7.34).

Nuevamente, quienes se ubican a sí mismos como participantes de una empresa con estilo de aprendizaje imitador, sobre todo en la micro y pequeña empresa, el más común en la industria del calzado en Jalisco, registran las medias más altas, ya que son los más concientes de su forma de aprender (cuadro 7.33 y figura 6.16).

La pequeña empresa muestra las medias más altas en los cuatro estilos de aprendizaje, lo cual nos dice que este tamaño de empresa resulta el más conciente de su forma de aprender.

Se infiere entonces que, el tamaño de una empresa, de acuerdo a los resultados encontrados para el sector industrial estudiado, influye en su forma de resolver problemas y por lo tanto en su estilo de aprendizaje.

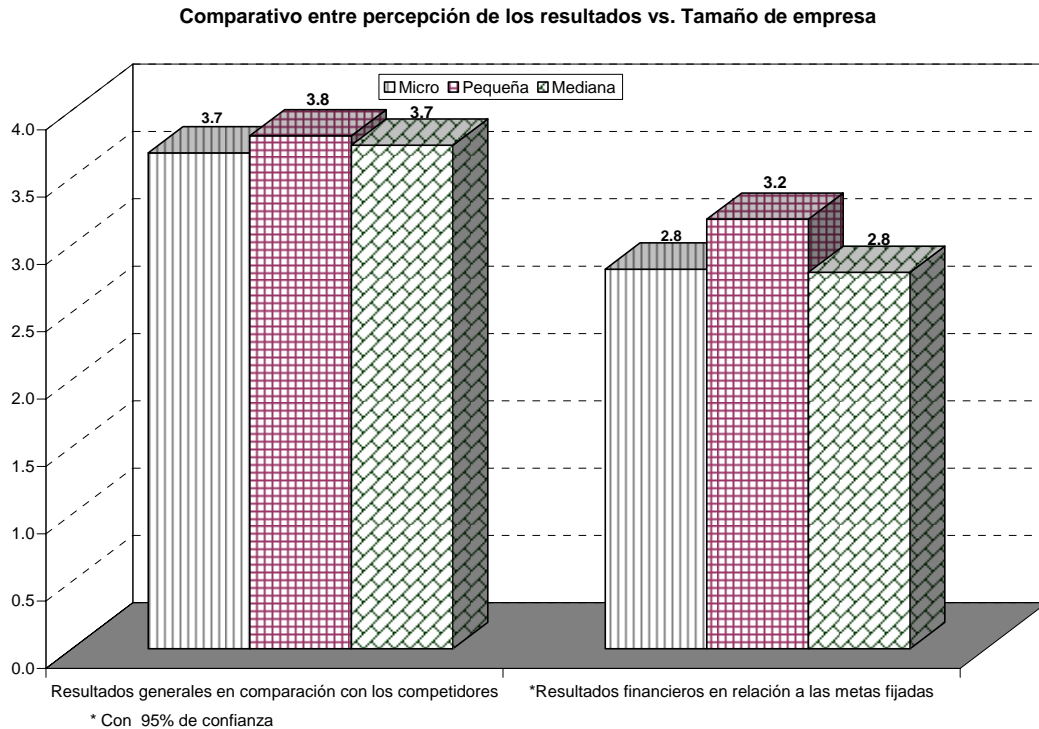


**Figura 6.16. Comparativo entre las medias de aprendizaje con tamaño de la empresa**

Podemos afirmar, de acuerdo a las evidencias arrojadas por el estudio empírico que el género, la edad y el tamaño de la organización en el sector calzado del estado de Jalisco son factores que influyen en el estilo del aprendizaje.

Finalmente realizamos la corrida entre los resultados de la empresa con la edad del respondiente. No encontramos diferencias estadísticamente significativas (ver cuadros 7.35, 7.36, 7.37, 7.38, 7.39 y 7.40) más que con las variables clasificación de empresa por tamaño y edad del entrevistado. Ambas variables fueron estadísticamente representativas solamente con los resultados financieros de la empresa, dejando fuera a los resultados generales (ver cuadros 7.41, 7.42, 7.43 y 7.44). Lo anterior lo muestra la figura 6.17 donde podemos destacar que particularmente los resultados financieros fueron mucho más relevantes para la pequeña empresa que para la micro o mediana.

Nuevamente es la pequeña empresa quien se destaca en la investigación. Posiblemente esto se deba a que en este tipo de empresas, debido a que se encuentran en crecimiento se hace más énfasis en el hecho de obtener mejores resultados. Todo ello es claramente percibido por los empleados y esto posiblemente se deba a que en la pequeña empresa se empieza a dar de forma más clara la diferencia entre los distintos niveles organizacionales generando una brecha entre los supervisores, obreros y directivos y también una sensibilidad sobre todo por parte de los obreros justamente hacia esta orientación monetaria e impersonal.

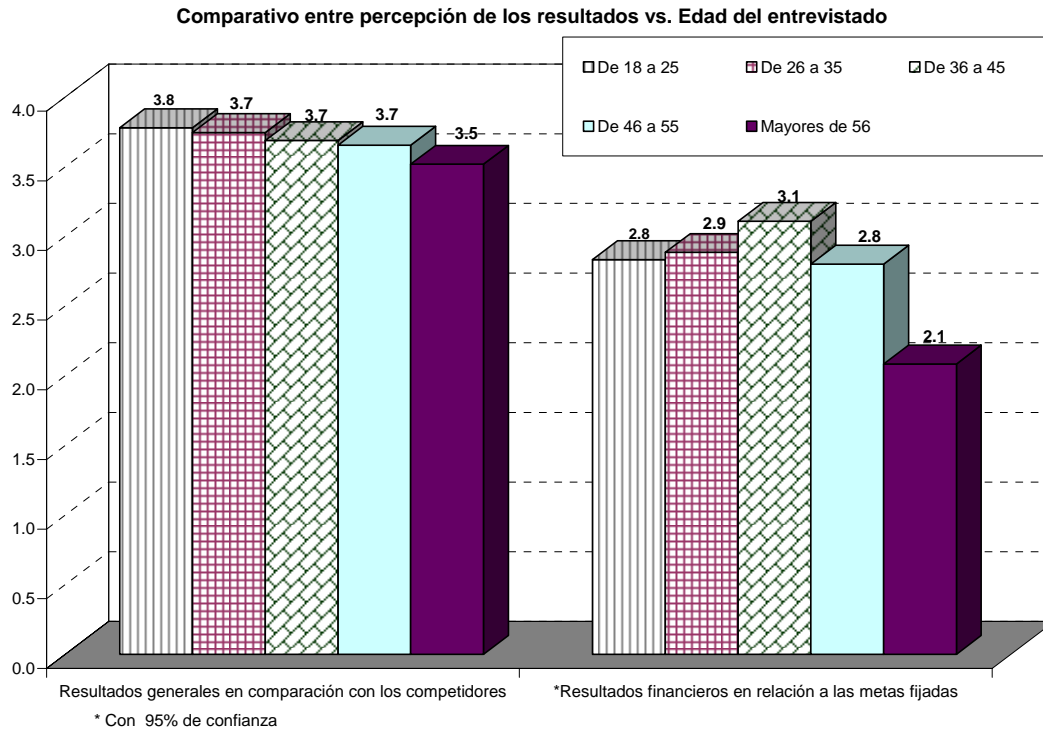


**Figura 6.17. Comparativo entre las medias de resultados con tamaño de la empresa**

Finalmente podemos comentar también la diferencia estadísticamente significativa que encontramos entre los resultados financieros y la edad del entrevistado (.000). Particularmente, como se puede observar en la figura 6.18, resalta la especial sensibilidad de esta dimensión por parte de los entrevistados entre 36 y 45 años.

Posiblemente se deba a que estos empleados, en su mayoría jefes de familia, tienen una edad en la que se considera que una persona se ha establecido y por lo tanto sean ellos quienes estén más de acuerdo en la forma en que la empresa está llevando a cabo sus operaciones y su percepción esté orientada a que los resultados financieros que se obtienen sean los adecuados. Otra posible razón de este comportamiento sea que los entrevistados en este rango de edad conocen a otras personas que laboran en empresas diferentes cuyos resultados han sido comparativamente inferiores a los que perciben que se han obtenido en la empresa donde laboran.





**Figura 6.18. Comparativo entre las medias de resultados con edad del encuestado**

### 6.1.3 Resultados relacionados con la primera hipótesis de investigación.

***H<sub>1</sub> La percepción de las tácticas políticas usadas por los empleados del sector calzado del estado de Jalisco afectan de manera negativa el compromiso, el estilo de aprendizaje organizacional y los resultados.***

Esta hipótesis se refiere a que la percepción de las tácticas políticas constituye un factor que filtra la información para la toma de decisiones y la resolución de problemas, es por ello que podría influir de manera negativa en el estilo de aprendizaje, en el compromiso y en los resultados. Como se afirmó en el marco teórico, la lucha por continuar en el lugar de trabajo en la Mipyme mexicana hace que los participantes de una organización traten de conocer lo más rápidamente posible las “reglas del juego” y no nos referimos al manual interno de trabajo sino al modelo I o rutinas defensivas (Argyris, 2001), ya que el conocimiento de estas reglas no escritas les pueden brindar mayores probabilidades de subsistencia en su lugar de trabajo.

Se inicia el análisis con el cruce de la percepción de las tácticas política con los estilos de aprendizaje. La conducta política general obtuvo correlaciones de considerables a muy fuertes con los estilos de aprendizaje: experto, experimentador e innovador. La conducta política de permanencia obtuvo una correlación de débil a media con los estilos de aprendizaje: experto, experimentador e innovador. La percepción del sistema de pagos y promociones obtuvo una correlación de débil a media con los estilos de aprendizaje: experimentador e innovador. Sólo en el caso del estilo de aprendizaje imitador existe una correlación negativa débil con la variable: conducta política general. Es digno de mencionar que todas las correlaciones aparecieron con doble asterisco, lo

que indica que son significativas al 0.01, es decir, con un 99% de confiabilidad en las correlaciones (Cuadro 6.1).

**Cuadro 6.1. Coeficientes de correlación de Pearson entre la percepción de las tácticas políticas y los estilos de aprendizaje**

	Conducta política general	Conducta política de permanencia	Pagos y promociones	Estilo de aprendizaje experto	Estilo de aprendizaje experimentador	Estilo de aprendizaje innovador	Estilo de aprendizaje imitador
Conducta política general	1						
Conducta política de permanencia	.216**	1					
Pagos y promociones	.398**	.655**	1				
Estilo de aprendizaje experto	.795**	.318**	.467	1			
Estilo de aprendizaje experimentador	.700**	.272**	.410**	.911**	1		
Estilo de aprendizaje innovador	.742**	.278**	.434**	.922**	.926**	1	
Estilo de aprendizaje imitador	-.163**	.044	.010	-.146**	-.126**	-.143**	1

\*\* La correlación es significativa al 0.01 (2-colas).

Derivado de los hallazgos de la investigación empírica, se puede afirmar que las tácticas políticas influyen en la forma en que el sector de la industria del calzado percibe su estilo de aprendizaje. Como se sabe, la utilización de la información y el conocimiento se puede usar para aprender y compartir, pero también puede dar lugar a tácticas de influencia o manipulación en la organización.

Los resultados también indican que la percepción de la variable: *conducta política general*, está más relacionada con los estilos de aprendizaje experto, experimentador e innovador, que el resto de las variables de las tácticas políticas. La evidencia muestra que los empleados de las empresas con estos estilos de aprendizaje son más sensibles a la percepción de las tácticas políticas de sus compañeros.

Por su lado, el estilo de aprendizaje imitador se relaciona de manera negativa o débil con las variables de la percepción de las tácticas políticas, por lo que concluimos que en las empresas con estilo imitador, la percepción de la conducta política influye muy escasamente en el estilo de aprendizaje, aunque debido a los altos índices de correlación con los demás factores de la variable, aceptamos la influencia en general de la percepción de las tácticas política con los estilos de aprendizaje.

Al realizar el cruce entre las tácticas políticas y el compromiso (Cuadro 6.2), podemos inferir que la percepción de las tácticas políticas tiene una influencia positiva en la percepción del compromiso organizacional. Este es un resultado sorprendente ya que en la hipótesis suponíamos que la percepción de los juegos políticos redundaría en un menor compromiso por parte del empleado, lo cual sólo es parcialmente cierto para el compromiso de continuidad, pero dicha correlación es muy débil. Contrario a las expectativas, las variables de las tácticas políticas no tienen influencia significativa

sobre el compromiso organizacional. De acuerdo a los resultados de la encuesta, a pesar de que, tanto dueños como empleados son concientes de la existencia de las tácticas políticas, esto no influye en el compromiso que sienten hacia la empresa.

**Cuadro 6.2 Coeficientes de correlación Pearson entre los componentes de la percepción de las tácticas políticas con las dimensiones del compromiso**

	Conducta política general	Conducta política de permanencia	Pagos y promociones	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Conducta política general	1					
Conducta política de permanencia	.219**	1				
Pagos y promociones	.393**	.656**	1			
Compromiso afectivo	.708**	.282**	.429**	1		
Compromiso de continuidad	-.127*	-.022	-.123*	-.046	1	
Compromiso normativo	.536**	.404**	.465**	.583**	.106	1

\*\* La correlación es significativa al 0.01 (2 colas).

\* La correlación es significativa al 0.05 (2 colas).

La conducta política general tiene una correlación positiva considerable con el compromiso afectivo y una correlación media con el compromiso normativo; sin embargo existe una correlación negativa débil con el compromiso de continuidad. La conducta política de permanencia, por su parte tiene una correlación entre media y considerable con la percepción del sistema de pagos y promociones de la empresa, una correlación entre débil y media con el compromiso afectivo y el normativo. La percepción del pago y las promociones en la organización tiene una correlación media con el compromiso afectivo y el normativo; nuevamente el compromiso de continuidad presenta una correlación negativa y en ambos casos solo es confiable en el nivel de 0.05 de confianza (Cuadro 6.2).

Esto nos indica que si bien los empleados están alertas ante las maniobras políticas de sus compañeros, esto no influye de manera inversa en su percepción del compromiso a la empresa.

Cuando se cruzaron las variables de la percepción de las tácticas políticas con la percepción de los resultados de la empresa, los resultados fueron incluso más altos en su nivel de confianza de los que esperábamos (Cuadro 6.3). Todos los coeficientes de correlación son significativos con el 0.01 de nivel de confianza, lo que nos hace concluir que a una alta percepción de las tácticas políticas le corresponde una muy buena percepción de los resultados de la empresa<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Debido a que incluimos en la población investigada a los dueños de las empresas, que junto con los supervisores, suman un 42% de los encuestados, su percepción sobre los resultados financieros y utilidades son más que especulaciones, son testimonios confiables.

**Cuadro 6.3. Coeficientes de correlación Pearson entre los componentes de las tácticas políticas y los resultados de la empresa.**

	Conducta política general	Conducta política de permanencia	Pagos y promociones	Resultados
Conducta política general	1			
Conducta política de permanencia	.219**	1		
Pagos y promociones	.393**	.656**	1	
Resultados	.627**	.489**	.693**	1

\*\* La correlación es significativa al 0.01 (2 colas).

Antes de hacer esta investigación, suponíamos que la percepción de las tácticas políticas por parte de los directivos y empleados de las empresas influiría de manera negativa en los resultados de la misma empresa y nos equivocamos. En los resultados de la investigación también encontramos que la percepción de las tácticas políticas no es algo necesariamente negativo como algunos autores afirman (Mintzberg, 1984; Wilson, 1995; Connor y Morrison, 2001; Poon, 2003), sino que puede estar correlacionado incluso con altos resultados de la empresa.

Este hallazgo es sorprendente ya que los trabajos de investigación previos han encontrado que la percepción de las tácticas políticas está asociada con: a) bajos niveles de compromiso organizacional (Maslyn y Fedor, 1998), baja satisfacción y desempeño en el trabajo (Ferris et al., 1996; Wilson, 1999); y con b) altos niveles de ansiedad en el trabajo (Ferris et al., 1996) e intenciones de dejar la organización (Kacmar et al., 1999; Poon, 2002); todo lo contrario de lo que sucede en la industria del calzado del estado de Jalisco, donde incluso este tipo de conducta parece actuar a favor de que la gente se sienta a gusto con su lugar de trabajo.

**Cuadro 6.4 Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre aprendizaje, compromiso, tácticas políticas y resultados.**

		Estilos de aprendizaje completo	Compromiso completo	Percepción de las tácticas políticas	Resultados
Correlación de Pearson	Estilos de aprendizaje completo	1.000			
	Compromiso completo	.044	1.000		
	Percepción de las tácticas políticas	.582	.040	1.000	
	Resultados	.691	.100	.747	1.000

Al aplicar el análisis de regresión múltiple (6.4) nos muestra que el estilo de aprendizaje (en un resumen de los cuatro estilos vistos en esta investigación) no se relaciona con los tres tipos de compromiso hacia la organización (.044), aunque sí existe correlación al analizar cada uno de sus componentes y además presenta una fuerte correlación con los resultados (.691) y una relación de moderada a fuerte entre el estilo de aprendizaje y la percepción de las tácticas políticas (.582). En este análisis tampoco se aprecia una

correlación entre el compromiso y las tácticas políticas, resultado consistente con otras investigaciones similares (Witt, Treadway y Ferris, 2004).

**Cuadro 6.5 Coeficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple (a)**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Std. Error	Beta				Toler	VIF
1	(Constante)	.147	.507			.289	.772		
	Compromiso completo	-6.743E-02	.118	-.020		-.570	.569	.987	1.013
	Percepción de la dimensión política	.192	.068	.148		2.798	.005	.441	2.266
	Resultados	.788	.072	.583		11.0	.000	.438	2.285

**a Variable dependiente: Estilos de aprendizaje completo**

De manera consistente con el resultado anterior, en la tabla de coeficientes se nos muestra que tanto la percepción de las tácticas políticas (con un coeficiente beta de .581 y un nivel de significancia del .000) como los resultados (beta de .583 y Significancia del .000) son buenos predictores de los estilos de aprendizaje, no así el compromiso en todas sus dimensiones.

Esto quiere decir que al estudiar las tácticas políticas y el compromiso, podemos esperar que dichos factores afecten el estilo de aprendizaje, aunque no podemos afirmar que lo afecten de manera negativa, por lo cual rechazamos la primera hipótesis por la evidencia encontrada.

**6.1.4 Resultados relacionados con la segunda hipótesis de investigación.**

***H<sub>2</sub> El tipo de compromiso laboral que manifiestan los empleados del sector calzado del estado de Jalisco afectan de manera positiva el estilo de aprendizaje organizacional y los resultados percibidos.***

Se encontraron correlaciones (de considerables a muy fuertes) entre el compromiso afectivo y los estilos de aprendizaje: experto, experimentador e innovador. El compromiso de continuidad casi no tiene o tiene correlaciones negativas muy débiles con los estilos de aprendizaje organizacional. El compromiso normativo tiene correlaciones positivas medias con los estilos de aprendizaje: experto, experimentador e innovador. El estilo de aprendizaje imitador nuevamente marca la diferencia en relación con los otros tres tipos de aprendizaje organizacional. En esta ocasión sus correlaciones son negativas y muy débiles en relación con los tipos de compromiso organizacional (Cuadro 6.4).

Esto quiere decir que un empleado perteneciente a una empresa con los estilos de aprendizaje: experto, experimentador e innovador, va a mostrar un alto compromiso afectivo y un moderado compromiso formativo por lo que confirma la suposición inicial señalada en la segunda hipótesis.

Se puede afirmar que existe una alta correlación entre estos componentes. Lamentablemente, como lo decíamos líneas arriba, las empresas en Jalisco muestran mayor propensión al estilo de aprendizaje imitador (44% de las entrevistadas) que incluso puede provocar una baja percepción del compromiso hacia su propia empresa.

Una interesante conclusión resulta del análisis entre las variables del compromiso y de los estilos de aprendizaje<sup>4</sup>. De acuerdo a los resultados presentados el estilo imitador, el más común en esta industria, provoca un menor compromiso entre los empleados, ya que éstos perciben que los modelos, en muchas empresas, son fácilmente copiados. Sobre todo para los empleados representa un ejemplo patente de falta de honestidad y por lo tanto, un comportamiento poco ético debería ser tolerado, por lo mismo, no se establece un compromiso de tipo afectivo entre el empleado y la empresa.

**Cuadro 6.6. Coeficientes de correlación Pearson entre las dimensiones del compromiso y los estilos de aprendizaje organizacional**

	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Estilo de aprendizaje experto	.887**	-.070	.575**
Estilo de aprendizaje experimentador	.915**	-.014	.529**
Estilo de aprendizaje innovador	.911**	-.042	.591**
Estilo de aprendizaje imitador	-.133*	.035	-.120*

\*\* La correlación es significativa al 0.01 (2 colas).

\* La correlación es significativa al 0.05 (2 colas).

Por su parte, la percepción del compromiso influye de manera significativa en la percepción de los resultados de la empresa. Tal como se esperaba, los resultados indican una correlación positiva considerable entre la percepción de los resultados y la percepción del compromiso afectivo y el normativo (Cuadro 6.5), ya que las personas que se identifican más con la organización en un plano emotivo, así como aquellas personas que sienten cierta obligación de correspondencia con la empresa, tienden a percibir mejores resultados de la misma.

**Cuadro 6.7. Coeficientes de correlación Pearson entre la percepción de los resultados de la empresa y la percepción del compromiso**

	Resultados	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Resultados	1			
Compromiso afectivo	.781**	1		
Compromiso de continuidad	-.024	-.046	1	
Compromiso normativo	.766**	.583**	.106	1

\*\* La correlación es significativa al 0.01 (2 colas).

<sup>4</sup> Gordon Brooks (2002) afirma, en un estudio realizado en la Gran Bretaña, que las empresas que han adoptado una estructura favorable al aprendizaje organizacional han reportado mayores índices de compromiso y han mejorado su posición competitiva.

Se debe resaltar que el compromiso de continuidad resultó con una correlación negativa débil por lo que se concluye que hay poca correlación negativa con la variable de percepción de resultados. Sin embargo, el resultado de los dos componentes más importantes del compromiso organizacional (afectivo y normativo), indican la importancia de la variable “compromiso” en relación con la variable “resultados” (Cuadro 6.5).

Entonces podemos afirmar que existe una alta correlación positiva entre el compromiso normativo y afectivo y los resultados (a mayor compromiso, más altas percepciones de resultados), lo contrario sucede con el compromiso de continuidad.

**Cuadro 6.8 Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre compromiso, resultados y aprendizaje**

		Compromiso completo	Resultados	Estilos de aprendizaje completo
<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Compromiso completo</b>	<b>1.000</b>		
	<b>Resultados</b>	<b>.100</b>	<b>1.000</b>	
	<b>Estilos de aprendizaje completo</b>	<b>.044</b>	<b>.691</b>	<b>1.000</b>

Tal vez los problemas señalados sobre el tipo de compromiso de continuidad hayan afectado esta variable al analizarla en sus tres componentes juntos, ya que se obtiene en el análisis de regresión múltiple (Cuadro 6.8), bajas o nulas correlaciones con las variables de resultados y de estilos de aprendizaje.

**Cuadro 6.9 Coeficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple (a)**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
		B	Std. Error	Beta			Toleran.	VIF
1	(Constante)	4.031	.070		57.746	.000		
	Resultados	5.357E-02	.027	.133	1.977	.049	.522	1.915
	Estilos de aprendizaje completo	-1.426E-02	.020	-.048	-.711	.477	.522	1.915

**a Variable dependiente: Compromiso completo**

En la tabla de coeficientes (Cuadro 6.9) se muestra que sólo los resultados (con un coeficiente estandarizado beta de .133 y un nivel de significancia de .049) son un buen predictor del compromiso.

A pesar de que el estilo de aprendizaje imitador afecta de manera negativa el compromiso hacia la organización, los demás estilos de aprendizaje y tipos de compromiso afectan de manera positiva a los resultados en el sector calzado del estado de Jalisco, por lo que aceptamos la segunda hipótesis.

Estamos de acuerdo con algunas críticas que nos hablan de la necesidad de revisar las dimensiones del compromiso propuestas por Meyer y Allen (1984, 1990, 1991, 1996), ya que dudamos que las organizaciones retomen en este siglo XXI, un camino de estabilidad, seguridad y permanencia en el trabajo. Por el contrario, en el futuro la situación del empleo acentuará su inestabilidad por lo que será muy difícil basar una

escala de medición en reactivos como: “me siento emocionalmente ligado con esta organización” o “me gustaría pasar el resto de mi carrera en esta organización”. Proponemos que el componente “compromiso de continuidad” sea eliminado para que se pueda ganar en confiabilidad del instrumento de medición.

### 6.1.5 Resultados relacionados con la tercera hipótesis de investigación.

**H<sub>3</sub>** *El estilo de aprendizaje de los empleados del sector calzado de Jalisco influye de manera positiva en los resultados percibidos.*

La percepción de los resultados de la empresa se ve influida de manera diferente de acuerdo a cada uno de los estilos de aprendizaje organizacional. Los estilos de aprendizaje: experto, experimentador e innovador tienen una correlación positiva muy altas en relación con la percepción de los resultados de la empresa. A pesar de ello, el estilo de aprendizaje imitador, al igual que en su relación con otras variables señaladas en otras hipótesis, registra bajos niveles de correlaciones negativas (Cuadro 6.6).

Esto nos indica que es muy factible que los participantes de las empresas con estilos de aprendizaje: experto, experimentador e innovador, perciban mejores resultados que aquellos empleados que laboran en una empresa con estilo de aprendizaje imitador. Nuevamente son malas noticias ya que casi la mitad de las empresas encuestadas (44%) se mostraron más propensas al estilo de aprendizaje imitador.

Como se ha visto, el estilo de aprendizaje imitador ha resultado ser un elemento que influye de manera negativa en la percepción de diferentes variables de la organización. Este estilo de aprendizaje no sólo es una mala estrategia para la empresa desde el punto de vista comercial, sino que también resulta contraproducente para el clima laboral interno de la empresa.

**Cuadro 6.10. Análisis paramétrico: Coeficientes de correlación Pearson entre los estilos de aprendizaje organizacional y la percepción de los resultados**

	Estilo de aprendizaje experto	Estilo de aprendizaje experimentador	Estilo de aprendizaje innovador	Estilo de aprendizaje imitador	Resultados
Estilo de aprendizaje experto	1				
Estilo de aprendizaje experimentador	.908**	1			
Estilo de aprendizaje innovador	.919**	.921**	1		
Estilo de aprendizaje imitador	-.147*	-.127*	-.142*	1	
Resultados	.736**	.737**	.762**	-.143*	1

\*\* La correlación es significativa al 0.01 (2 colas).

\* La correlación es significativa al 0.05 (2 colas).



**Cuadro 6.11 Análisis de regresión múltiple. Correlaciones entre aprendizaje y resultados**

		<b>Estilos de aprendizaje completo</b>	<b>Resultados</b>
<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Estilos de aprendizaje completo</b>	<b>1.000</b>	
	<b>Resultados</b>	<b>.691</b>	<b>1.000</b>

De manera consistente con las correlaciones de Pearson señaladas arriba, también al aplicar el análisis de regresión múltiple (cuadro 6.11) se muestra una fuerte correlación (.691) entre estas dos variables.

**Cuadro. 6.12 Coeficientes relacionados con el análisis de regresión múltiple (a)**

		<b>Coeficientes estandarizados</b>		<b>Coeficientes estandarizados</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>	<b>Estadísticas de colinealidad</b>	
<b>Modelo</b>		<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>			<b>Tolera n.</b>	<b>VIF</b>
<b>1</b>	<b>(Constante)</b>	<b>-8.619E-02</b>	<b>.170</b>		<b>- .507</b>	<b>.612</b>		
	<b>Resultados</b>	<b>.934</b>	<b>.048</b>	<b>.691</b>	<b>19.577</b>	<b>.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

**a Variable dependiente: Estilos de aprendizaje completo**

En la tabla de coeficientes (cuadro 6.12) se refleja que los resultados, con un coeficiente beta de .691 y un nivel de significancia de .000, es un buen predictor de los estilos de aprendizaje.

Se puede concluir, a pesar de que nuevamente el estilo imitador presenta bajos niveles de correlaciones negativas con los resultados, que el resto de los estilos de aprendizaje sí afecta de manera positiva a los resultados, por lo que se acepta la tercera hipótesis de investigación.

## **6.2 Resultados de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales (SEM)**

El SEM incluye dos submodelos o componentes: 1) el modelo estructural (o de variables latentes), y 2) el modelo de medición.

### **6.2.1 El modelo estructural.**

El modelo estructural describe relaciones causales entre variables latentes; las ecuaciones estructurales lineales representan las relaciones estructurales de dichas variables. Se diseñan tantas ecuaciones como constructos endógenos que sean explicados por otras variables exógenas (latentes u observadas) (Hair, et al., 2006).

La estructura de las ecuaciones estructurales lineales es la siguiente:

$$\eta = \beta\varepsilon + \gamma \xi + \zeta$$

Donde:

$\eta$  (eta) es un vector “p\*1” de variables endógenas latentes (las predictoras o variables no explicadas por otras incluidas en el modelo).

$\xi$  (xi) es un vector “q\*1” de variables exógenas latentes (las predictoras o variables no explicadas por otras incluidas en el modelo).

$\gamma$  (gamma) es una matriz “p\*q” de coeficientes ( $\gamma_{ij}$ ) que relacionan las variables latentes exógenas ( $\xi$ ) con las endógenas ( $\eta$ ) o variables a explicar. Indican que una unidad de cambio en la variable exógena  $\xi_i$  resulta en un cambio en  $\eta_j$   $\gamma_{ij}$  unidades, manteniendo todas las otras variables constantes. Este coeficiente estructural se interpreta, al igual que  $\beta_{ij}$  como efectos directos en las variables endógenas.

$\beta$  (beta) es una matriz “q\*q” de coeficientes que relacionan las variables latentes endógenas entre sí. Cada  $\beta_{ij}$  indica una unidad de cambio en la variable endógena  $\eta_j$  manteniendo todas las demás variables constantes. Para cada efecto hipotetizado de una variable endógena en otra de las mismas características, se tendrá un coeficiente estructural  $\beta_{ij}$ .

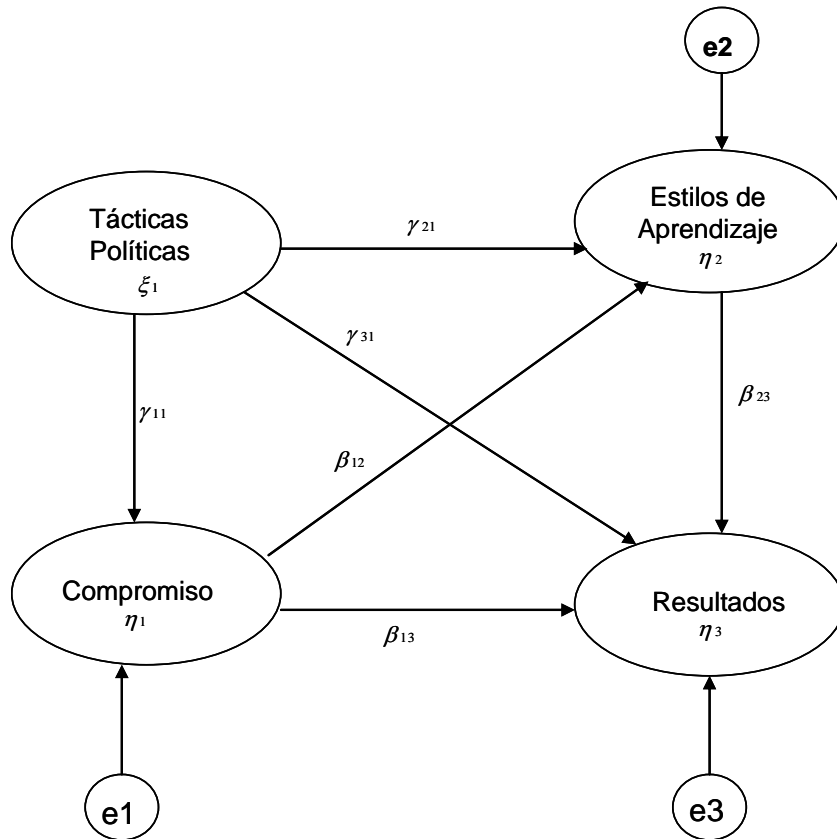
$\zeta$  (zeta) es un vector “q\*1” de errores o términos de perturbación. Indican que las variables endógenas no son perfectamente predecibles por las ecuaciones estructurales. En el modelo también se representa como “e” minúscula, encerrada en un círculo.

Recordemos los objetivos planteados para la investigación y que se refieren a la Mipyme del sector calzado en el estado mexicano de Jalisco:

1. Detectar las características de las tácticas políticas percibidas por los empleados y la manera en cómo afectan el aprendizaje, el compromiso y los resultados.
2. Determinar la clase de compromiso existente entre los empleados del sector analizado y la manera en cómo influye en el aprendizaje y los resultados.
3. Conocer el tipo de aprendizaje grupal y la manera en cómo influye en el constructo: resultados.

La figura 6.19 incluye la ilustración del modelo estructural mediante un diagrama de sendero de una variable latente exógena y tres variables latentes endógenas. Establecemos, de acuerdo a la primera hipótesis de investigación, que la variable latente exógena “Tácticas políticas” ( $\xi_1$ ) afecta de manera directa a las variables endógenas: “Compromiso” ( $\eta_1$ ), a “Estilos de aprendizaje” ( $\eta_2$ ) y a “Resultados” ( $\eta_3$ ). De acuerdo a la segunda hipótesis planteada, la variable “Compromiso” afecta de manera directa a “Estilos de aprendizaje” y a “Resultados”; y finalmente, y en función de lo que establecimos en la tercera hipótesis, la variable “Estilos de aprendizaje” afecta a la variable “Resultados”.

Figura 6.19 Modelo estructural



Fuente: elaboración propia

A continuación se presentan las ecuaciones estructurales del modelo anterior siguiendo la anotación de la figura 6.19.

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + e_1$$

$$\eta_2 = \beta_{12}\eta_1 + \gamma_{21}\xi_1 + e_2$$

$$\eta_3 = \beta_{13}\eta_1 + \beta_{23}\eta_2 + \gamma_{31}\xi_1 + e_3$$

### 6.2.2 El modelo de medición.

El modelo de medición representa las relaciones de las variables latentes (o constructo) con sus indicadores (o variables empíricas). Para cada constructo que aparezca en el modelo es necesario determinar cuáles serán sus indicadores. Estas variables latentes son variables no observadas, que resultan de las covarianzas entre dos o más indicadores, son las que representan a los conceptos en los modelos de medición (Babin, 2007).

El objetivo fundamental del modelo de medición es corroborar la idoneidad de los indicadores seleccionados en la medición de los constructos de interés (Hair, et al., 2006).

La estructura general de las relaciones entre las variables latentes y sus indicadores se representa así:

$$\mathbf{X} = \lambda_x \xi + \delta$$

Donde:

$\mathbf{X}$  es un vector “p\*1” de variables observadas independientes o exógenas. Aquellas que no son explicadas por otras variables incluidas en el modelo. “p” es el número de indicadores de  $\xi$ .

$\xi$  ( $\xi_i$ ) es un vector “q\*1” de variables exógenas latentes.

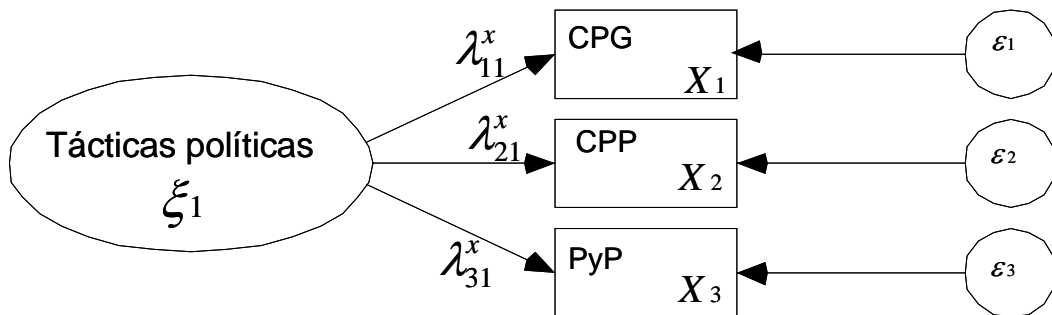
$\lambda$  (lambda) es una matriz “p\*m” de pesos factoriales (o “factores de carga”:  $\lambda_i$ ) que relacionan las variables observables “X” con las latentes “ $\xi$ ”. “m” expresa el número de variables latentes  $\xi$ . Los coeficientes lambda representan las influencias lineales de las variables latentes en los indicadores.

$\delta$  (delta) es un vector “p\*1” de errores de medición. Convencionalmente, cada indicador se representa también influido por un término de error. En el software AMOS que usamos en el presente trabajo, los errores se representan con una “e” en un círculo que apunta a la variable observable.

La ecuación del modelo de medición mide la relación entre variables exógenas latentes y observables; las interrelaciones entre las variables latentes se indican mediante sus covarianzas. Las relaciones de las variables latentes con sus indicadores se definen como “direccionales”.

La variable “Tácticas políticas”, como se dijo en el capítulo referente al método, se midió usando la escala diseñada por Kacmar y Carlson (1997) y que incluye los factores: conducta política general (CPG), conducta política de permanencia (CPP) y pagos y promociones (PyP).

**Figura 6.20 Modelo de medición de la variable latente exógena: Tácticas políticas**



Cuyas ecuaciones estructurales son:

$$Y_1 = \lambda_{11}^y \eta_1 + \delta_1$$

$$Y_2 = \lambda_{21}^y \eta_1 + \delta_2$$

$$Y_3 = \lambda_{31}^y \eta_1 + \delta_3$$

Debido a la gran cantidad de variables y ecuaciones que surgen, es común representar las ecuaciones del modelo de medición en forma matricial (Babin, 2007):

$$\begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^x \\ \lambda_{21}^x \\ \lambda_{31}^x \end{pmatrix} * (\xi_1) + \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \end{pmatrix}$$

Para las variables endógenas existe un modelo de medición, cuando el modelo incluye variables latentes dependientes (o endógenas) medidas entre uno o varios indicadores ( $Y_i$ ), en ese caso las relaciones entre las variables endógenas latentes y las observables se describen con la siguiente ecuación:

$$Y = \lambda_y \eta + \varepsilon$$

Donde:

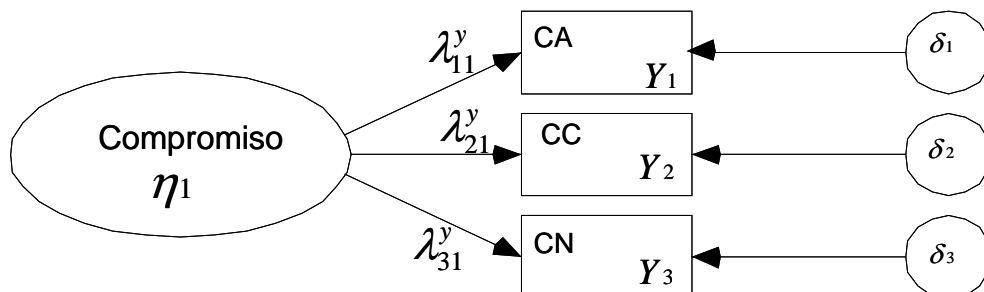
$Y$  es un vector “q\*1” de variables observadas dependientes.

$\lambda_y$  (lambda) es una matriz “q\*n” de coeficientes factoriales de “Y” en las variables endógenas latentes  $\eta$ . “n” identifica el número de  $\eta$ . Esta matriz muestra las relaciones de  $\eta$  a Y.

$\varepsilon$  (épsilon) es un vector “q\*1” de errores de medición (o “factores únicos”) de los indicadores endógenos “ $Y_i$ ”

La variable “Compromiso” del modelo planteado, se midió usando la escala clásica desarrollada por Meyer, Allen y Smith (1993), que incluye los factores: compromiso afectivo (CA), compromiso de continuidad (CC) y compromiso normativo (CN), mismos que se comentan el capítulo de método.

**Figura 6.21 Modelo de medición de la variable latente endógena: Compromiso organizacional**



Y sus ecuaciones son:

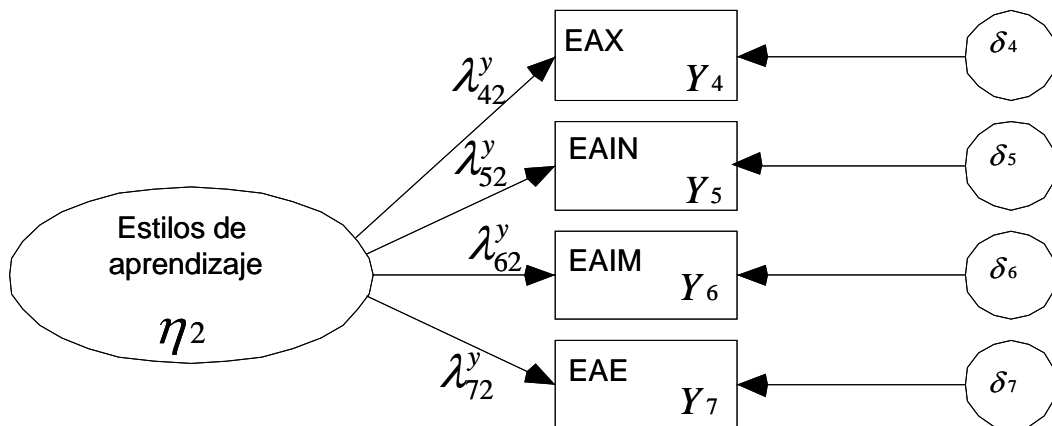
$$Y_1 = \lambda_{11}^y \eta_1 + \delta_1$$

$$Y_2 = \lambda_{21}^y \eta_1 + \delta_2$$

$$Y_3 = \lambda_{31}^y \eta_1 + \delta_3$$

Para medir la variable “Estilos de aprendizaje”, explicada en el capítulo de metodología, usamos el instrumento desarrollado por Yeung et al. (2000), que incluye los factores: estilo de aprendizaje experimentador (EAX), estilo de aprendizaje innovador (EAIN), estilo de aprendizaje imitador (EAIM) y estilo de aprendizaje experto (EAE).

**Figura 6.22 Modelo de medición de la variable latente endógena: Estilos de aprendizaje**



Y sus ecuaciones estructurales respectivas son:

$$Y_4 = \lambda_{42}^y \eta_2 + \delta_4$$

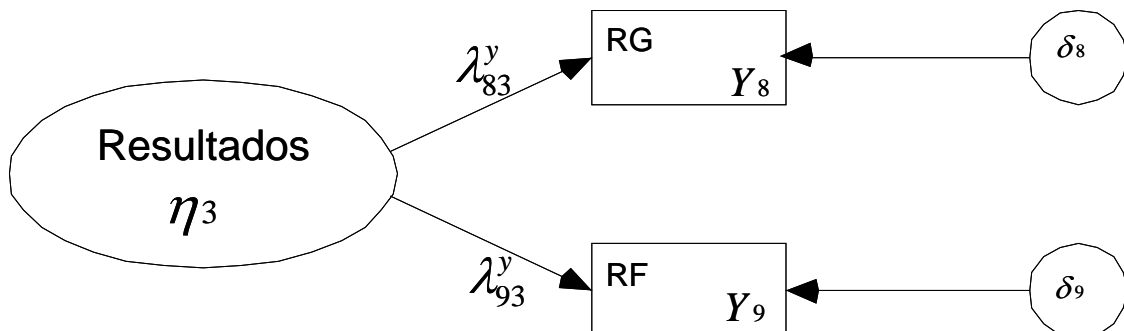
$$Y_5 = \lambda_{52}^y \eta_2 + \delta_5$$

$$Y_6 = \lambda_{62}^y \eta_2 + \delta_6$$

$$Y_7 = \lambda_{72}^y \eta_2 + \delta_7$$

Finalmente la variable “Resultados”, que medimos usando la escala desarrollada por Yeung et al. (2000), que incluye: resultados generales (RG) y resultados financieros (RF), de la cual a continuación presentamos tanto su esquema como sus respectivas ecuaciones:

**Figura 6.23 Modelo de medición de la variable latente endógena: Resultados**



Sus ecuaciones respectivas son:

$$Y_8 = \lambda_{83}^y \eta_3 + \delta_8$$

$$Y_9 = \lambda_{93}^y \eta_3 + \delta_9$$

Las ecuaciones que surgen de las ecuaciones relacionadas con las variables endógenas también las presentamos en forma matricial, tal como lo hicimos con la variable exógena:

$$\begin{pmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ Y_3 \\ Y_4 \\ Y_5 \\ Y_6 \\ Y_7 \\ Y_8 \\ Y_9 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \lambda_{11}^y & 0 & 0 \\ \lambda_{21}^y & 0 & 0 \\ \lambda_{31}^y & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{42}^y & 0 \\ 0 & \lambda_{52}^y & 0 \\ 0 & \lambda_{62}^y & 0 \\ 0 & \lambda_{72}^y & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{83}^y \\ 0 & 0 & \lambda_{93}^y \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \\ \delta_7 \\ \delta_8 \\ \delta_9 \end{pmatrix}$$

Después de plantear las ecuaciones estructurales, debemos especificar el modelo de medida, que delimita la correspondencia de indicadores para los constructos. Además de las ecuaciones estructurales, las correlaciones han de ser especificadas entre el conjunto de constructos exógenos, así como entre cualquier relación estructural; esto representa las influencias compartidas sobre estos constructos que no están establecidos en el modelo, provocando por lo tanto su correlación (Babin, 2007). Las correlaciones se presentan el cuadro 6.13; las medias y la desviación estándar de la muestra se presentan el cuadro 6.14. No existen correlaciones entre las ecuaciones estructurales.

**Cuadro 6.13 Correlaciones de la muestra**

	EAE	RF	RG	EAX	EAIN	EAIM	CN	CC	CA	PyP	CPP	CPG
EAE	1.000											
RF	.728	1.000										
RG	.444	.561	1.000									
EAX	.620	.825	.514	1.000								
EAIN	.494	.666	.790	.632	1.000							
EAIM	.635	.789	.779	.735	.843	1.000						
CN	.140	.146	.135	.073	.110	.158	1.000					
CC	.090	.124	.056	.146	.197	.120	.182	1.000				
CA	.029	.072	.043	.010	.005	.016	.314	.132	1.000			
PyP	.133	.163	.145	.062	.150	.164	.117	.095	.136	1.000		
CPP	.011	.045	.202	.018	.158	.063	.047	.119	.046	.179	1.000	
CPG	.065	.017	.037	.016	.026	.034	.017	.003	.153	.183	.315	1.000

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 6.14 Medias y desviación estándar de la muestra**

	Medias	Desv. Estandar
CPG	3.8628	1.08437
CPP	2.9757	1.32383
PyP	2.4777	1.27702
CA	3.0772	.30631
CC	3.1742	.32673
CN	4.2031	.26774
EAX	2.9956	1.03159
EAE	3.0445	1.01824
EAIN	3.5152	.84509
EAIM	3.2431	.68502
RG	3.7073	.61110
RF	3.1317	1.07618

Fuente: Elaboración propia

El SEM es el resultado de la combinación del modelo estructural y del modelo de medición de cuyo resultado surge un modelo comprensivo de relaciones entre variables endógenas y exógenas, latentes y observables (Luque Martínez y Barrio García, 2000).

Para la estimación del modelo debemos decidir el tipo de datos de entrada, que en este caso fue la matriz de covarianza (cuadro 6.15) ya que permite probar adecuadamente las relaciones causales propuestas en el modelo, y nos permite generalizar los resultados a otras muestras y situaciones (Babin, 2007).

**Cuadro 6.15. Matriz de covarianzas de la muestra**

	EAE	RF	RG	EAX	EAIN	EAIM	CN	CC	CA	PyP	CPP	CPG
EAE	1.034											
RF	.796	1.155										
RG	.276	.368	.373									
EAX	.649	.913	.323	1.062								
EAIN	.424	.604	.407	.550	.712							
EAIM	.442	.581	.325	.518	.487	.468						
CN	.038	.042	.022	.020	.025	.029	.072					
CC	.030	.044	.011	.049	.054	.027	.016	.107				
CA	.009	.024	.008	.003	.001	.003	.026	.013	.094			
PyP	.173	.223	.113	.082	.162	.143	.040	.040	.053	1.627		
CPP	.015	.064	.163	.024	.177	.057	.017	.052	.019	.303	1.748	
CPG	.072	.020	.024	.018	.024	.025	.005	.001	.051	.253	.451	1.173

Fuente: Elaboración propia

Después debemos decidir qué función de ajuste se va a emplear para estimar los parámetros del modelo, para lo cual comprobamos primero si se cumple el supuesto de normalidad multivariante de los datos muestrales, para lo cual aplicamos a los datos la



prueba de normalidad multivariante disponible en el software de AMOS versión 7.0. Si admitimos los resultados del cuadro 6.16 para un nivel de significación del 5%, las variables observadas en conjunto poseen un grado de asimetría similar al de la distribución normal ( $p = 0.056$ ). Para la curtosis, la prueba arroja un valor de “p” ligeramente inferior a 0.05 lo que indica que las variables se desvían ligeramente del nivel de curtosis que posee la distribución normal. La condición de normalidad requiere la evaluación conjunta de la asimetría y la curtosis, obteniéndose un valor  $p = 0.065$  mayor al nivel de significación establecido, indicando que en general, las variables consideradas en este estudio se distribuyen de manera normal (Luque Martínez y Barrio García, 2000).

**Cuadro 6.16. Prueba de normalidad multivariante para las variables observadas**

<b>Asimetría</b>		<b>Curtosis</b>		<b>Asimetría y curtosis</b>	
<b>z</b>	<b>valor p</b>	<b>Z</b>	<b>valor p</b>	<b>Chi cuadrada</b>	<b>valor p</b>
1.562	0.056	-1.610	0.042	5.445	0.065

Fuente: Elaboración propia

La estimación de máxima verosimilitud (ML) fue el procedimiento de estimación seleccionado ya que su uso es el apropiado para una muestra del tamaño de la que nosotros estamos utilizando (421), además de cumplir con la condición de normalidad que describimos líneas arriba.

Para la evaluación e interpretación del modelo utilizamos diversos indicadores de bondad de ajuste (Hair et al., 2006). La calidad o bondad de ajuste del modelo, que mide la correspondencia entre la matriz de entrada con la que se predice mediante el modelo propuesto, utilizamos el residuo cuadrático medio (Root Mean Residual, RMR) que como podemos observar en el cuadro 6.17 su valor es muy bajo ( un valor de 0 indica un ajuste perfecto), y también utilizamos la bondad del ajuste (Goodness of fit, GFI), la bondad de ajuste corregida (Adjusted Goodness of Fit, AGFI) y el índice de ajuste incremental (NFI) que como podemos ver siguiendo la misma tabla, ambos valores son cercanos a 1.0 (un valor de 1.0 indica un ajuste perfecto). Aunque no comparamos modelos de diferente complejidad y distintos objetivos, como en el caso de modelos rivales, utilizamos la técnica de la chi cuadrada normada que es aplicable a la evaluación de un modelo único; con un valor de 2.109, cae dentro de los umbrales de esta medida.

**Cuadro 6.17. Indicadores de bondad de ajuste**

<b>Indicadores absolutos de ajuste:</b>	
<b>RMR</b>	<b>0.128</b>
<b>GFI</b>	<b>0.962</b>
<b>Indicadores incrementales de ajuste:</b>	
<b>AGFI</b>	<b>0.928</b>
<b>NFI</b>	<b>0.958</b>
<b>Indicador de ajuste de parsimonia:</b>	
<b>Chi cuadrada normada</b>	<b>2.109</b>

Fuente: Elaboración propia

El último paso, una vez demostrada la adecuación de modelo a los datos, consistirá en interpretar dicho modelo de acuerdo con la literatura al respecto en la que se ha basado su diseño. Antes de proceder a la interpretación se ha de comprobar que el modelo no tiene capacidad de mejora, ya que habría que plantear las modificaciones necesarias.

Debido a que todos los índices de bondad de ajuste arriba explicados presentan valores adecuados, las posibilidades de modificación del modelo son escasas. Examinamos los índices residuales que pueden indicar modificaciones del modelo, potencialmente significativas. El cuadro 6.18 contiene los residuos normalizados o estandarizados del modelo propuesto. Existen 4 residuos potencialmente significativos (son aquellos residuos que exceden el valor umbral de +/- 2.58), que cumplen con la norma de tener sólo un 5% de residuos que superen el valor umbral (Babin, 2007), en este caso son 4 de 78 residuos.

**Cuadro 6.18 Matriz de residuos estandarizados**

	EAE	RF	RG	EAX	EAIN	EAIM	CN	CC	CA	PyP	CPP	CPG
EAE	.000											
RF	2.359	.000										
RG	-2.090	.095	.000									
EAX	1.213	2.286	-2.354	.000								
EAIN	-1.717	-1.204	1.562	-.914	.000							
EAIM	-.196	-.289	.278	-.249	.628	.000						
CN	3.007	2.454	2.261	1.661	2.428	3.429	.000					
CC	-1.772	-2.156	-1.437	-2.904	-3.945	-2.159	1.340	.000				
CA	.793	.683	.115	.043	.149	.610	.093	-.819	.000			
PyP	2.244	2.216	1.916	.704	2.467	2.193	3.053	2.310	-1.835	.000		
CPP	-1.119	-1.118	2.211	-1.394	2.139	.092	.213	-1.791	.797	-.484	.000	
CPG	-2.076	-2.050	-.842	-1.185	-.383	-1.697	1.332	.491	-1.676	.277	.134	.000

Fuente: Elaboración propia

Utilizamos el análisis factorial confirmatorio (CFA, por sus siglas en inglés) para examinar las correlaciones de los constructos. Después de numerosos intentos fallidos, finalmente la gráfica de salida de AMOS se presenta en la figura 6.24, que exhibe los resultados estandarizados para el modelo planteado.

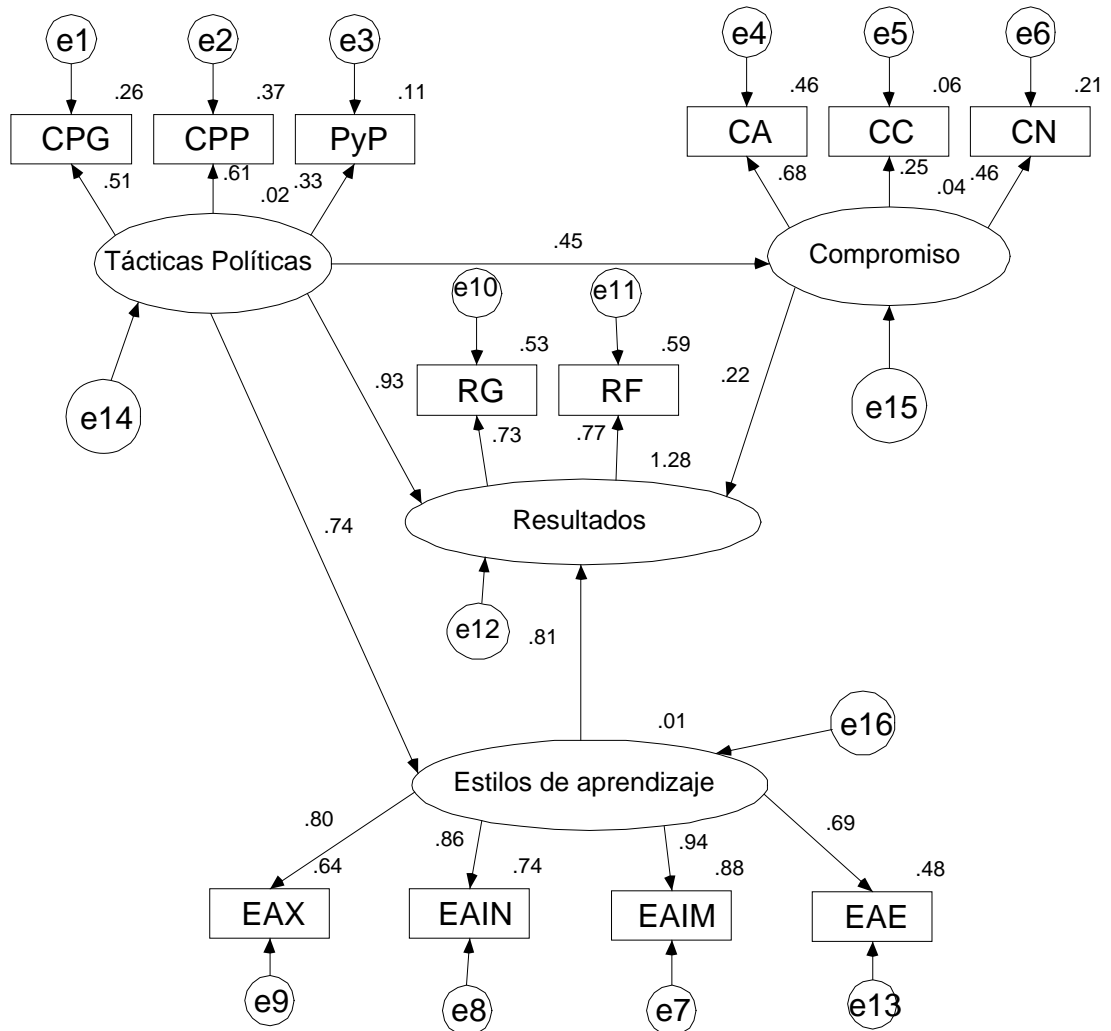
La representación mediante un gráfico de sendero es muy usual en el SEM y existen ciertas convenciones para su realización. De acuerdo a la notación LISREL (Luque Martínez y Barrio García, 2000) las variables observadas se representan con un cuadro; estas variables pueden ser indicadores de variables latentes en el modelo de medición. En el modelo estructural pueden ser igualmente variables independientes (exógenas) o dependientes (endógenas), cuando éstas son observadas y no latentes.

Las variables latentes son representadas por medio de un círculo o elipse. Las flechas rectas y unidireccionales señalan relaciones causales entre variables endógenas y exógenas. Las correlaciones son representadas por medio de flechas bidireccionales y curvas, mientras que las líneas discontinuas indican senderos no significativos. La falta de flechas entre dos variables significa que no están directamente relacionadas, aunque indirectamente pueden estarlo (Hair, et al., 2006).

Las correlaciones entre los constructos principales (marcadas por el número que está sobre la mitad de las flechas que las une y que representan las covarianzas) muestran un alto nivel de significancia que apoya la estructura general de las relaciones entre los constructos del modelo planteado. Las correlaciones que encontramos en el presente

modelo son positivas en todos los casos tal como lo podemos ver en la misma figura, lo que indica que las variables endógenas son buenas predictoras de las variables exógenas

**Figura 6.24 Modelo de ecuaciones estructurales con los coeficientes estandarizados**



Fuente: elaboración propia

Se puede encontrar más discusión sobre las implicaciones de los resultados de esta gráfica en las conclusiones de la presente tesis.

### 6.3. Resultados del estudio de caso.

Después de realizar la encuesta quisimos comprobar qué tan útil sería la propuesta metodológica en una empresa usando el estudio de caso. Para lo cual usamos una empresa prototípica (Yin, 2003; Stake, 1999) de dicho sector industrial para aplicar las estrategias derivadas de la propuesta mencionada.

Como se dijo en capítulos previos, la propuesta metodológica aquí planteada toma en cuenta la percepción de las tácticas políticas porque, de acuerdo a los resultados de la encuesta, es un factor que impacta en el estilo de aprendizaje y el compromiso hacia la

empresa. Queremos que las Mipyme superen las barreras de la información para generar una mejor difusión del conocimiento y así generar compromiso de tipo afectivo y por lo tanto mejores resultados.

Aunque no existe una forma estandarizada, tanto para realizar un estudio de caso, como para presentar reportes del mismo (Eisenhardt, 1989; Stake, 1999; Gilham, 2000; Yin, 2003), nos basamos en la manera en que se han presentado una selección de los mejores estudios de caso, en la opinión de una autoridad en la materia: Robert K. Yin (2004).

### **6.3.1 Antecedentes.**

La industria del calzado en México se caracteriza por ser tradicional y ha estado ligada desde su nacimiento y hasta nuestros días a la micro y pequeña empresa (Arias, 1985); se distingue por un uso intensivo de mano de obra, con bajos sueldos pagados a destajo y con alta rotación (Arias, 1980; Sánchez de Tagle, 1983); dicha mano de obra, sin embargo, es apreciada por su conocimiento del oficio, difundido generalmente de maestro a aprendiz en talleres tradicionales (Escobar y González de la Rocha, 1988; Iglesias, 1998).

Jalisco en la década de los 80 participaba con un 25% de la producción nacional de calzado, para la década de los 90 promedió el 20% (Iglesias, 1998:55), y ya casi para mediados de la primera década de este siglo (con el último dato disponible hasta enero del 2005) sigue su descenso con el 18% de la producción total (Huerta, 2004).

En Jalisco de un total de 75,303 empresas en el estado, tan sólo el 7.75% son empresas manufactureras (SIEM, 2003); de las cuales el 98% son micro, pequeñas y medianas (Secretaría de Economía, 2001). Por eso es que una pequeña empresa de 48 empleados, como Impulsora Arra, con múltiples problemas en aspectos administrativos, lo consideramos un caso prototipo del sector calzado del estado de Jalisco

### **6.3.2 Procedimiento de recolección de datos.**

Para aplicar el procedimiento expuesto en la propuesta metodológica sobre la administración del conocimiento, elegimos a una empresa cuyos principales problemas, de orden administrativos, fueran los más comunes del sector. Estos problemas serán expresados en términos de problemas de conocimiento para ser atacados de la misma manera: ese es el principio integrador que hace la diferencia entre la gestión del conocimiento y otras estrategias de mejora como TQM, reingeniería, etc.

El 19 noviembre de 2004 nos pusimos en contacto con Arturo Farías, propietario de la empresa Impulsora Arra, S.A. para plantearle la posibilidad de hacer un estudio en su empresa que radicaba tanto en un diagnóstico como en la aplicación de nuevos procedimientos en el manejo de la información al interior de su empresa. Al conocer que dicho estudio no le repercutiría en ningún costo por asesoría, el dueño aceptó con gusto. El 22 de noviembre realizamos la primera visita a las instalaciones y empezamos a entrevistar al personal para conocer la situación actual de cada área. El 26 de noviembre realizamos la aplicación de la misma encuesta que al resto de las empresas del calzado, con el fin de conocer si existía alguna diferencia significativa en los

resultados, lo cual resultó negativo: los resultados de la encuesta confirmaron los hallazgos del levantamiento general del sector.

A partir del 6 de diciembre empezamos con la aplicación de la propuesta metodológica para mejorar la administración del conocimiento. A continuación presentamos los hallazgos recolectados.

### **6.3.3 Breve historia de la empresa.**

Durante sus estudios de bachillerato a principios de los años 70, el Ing. Arturo Farias vendía plantillas entre las fábricas de calzado de la zona metropolitana de Guadalajara. En ese entonces las plantillas eran fabricadas por un amigo ya entrado en años. Cuando el amigo muere, el Ing. Farias se hizo cargo del negocio y poco después, en 1973 funda la empresa ARFAT que no sólo comercializaba las plantillas sino que también las producía. Posteriormente, en 1983 y durante un viaje de negocios en León, Guanajuato, un posadero le recomendó fabricar pantuflas ya que no eran fáciles de conseguir y además las existentes eran muy caras. Fue así como, a partir de una foto que le tomó a la pantufla del posadero, un modelista sacó el modelo que empezó a fabricar ya con su primer socio Raúl Hernández. En 1985 fabrica la primera pantufla y empieza a buscar clientes para su nuevo producto.

La fábrica, que continuó haciendo plantillas pero ahora con una nueva línea de producción de pantuflas nace formalmente el 21 de mayo de 1987, en sus actuales instalaciones ubicadas en Juan de Dios Robledo # 2093. El nombre de la empresa surgió a partir de la unión de las dos primeras letras de los nombres de los fundadores, sin embargo el socio mayoritario y director sigue siendo Arturo Farias, por lo que en adelante nos referiremos a él de manera indistinta como el dueño, porque las decisiones más importantes las toma él solo, aunque no debemos olvidar que sigue teniendo socios.

En 1998, ARRA negocia y obtiene la licencia como fabricante exclusivo para México de pantuflas con la marca Disney. En 2004 y 2005 se integran a las marcas que maneja la empresa: Gusanito.com; Rosita Fresita y Chivas.

En los últimos años el cambio más importante que ha sufrido el producto, es que ahora la suela de las pantuflas está hecha con un proceso muy especial de inyección de plástico perfumado. Además en cada cambio de temporada se lanzan nuevos modelos.

Recientemente los dueños de la empresa definieron su visión, misión, filosofía y valores<sup>5</sup>:

**Visión:** *Consolidarnos como la empresa líder en América Latina en la fabricación y comercialización de productos con calidad para la comodidad de los pies, mediante la innovación, mejora, calidad y servicio permanentes.*

**Misión:** *En Impulsora Arra nos dedicamos a la fabricación y comercialización de productos con calidad para la comodidad de los pies, proporcionando el mejor servicio, calidez y honestidad, para que en todo momento brindemos a nuestros clientes y colaboradores satisfacción de manera integral.*

---

<sup>5</sup> Datos proporcionados por el dueño y aparecen en su sitio electrónico: arra.com.mx

**Filosofía:** *En impulsora Arra somos fabricantes de pantuflas y plantillas. Nuestros esfuerzos están encaminados a obtener productos de alta calidad y precio competitivo. Conscientes de la importancia de nuestros colaboradores, promovemos el bienestar y desarrollo integral de cada uno de ellos, así como la excelencia en las relaciones y el servicio a nuestros clientes y proveedores.*

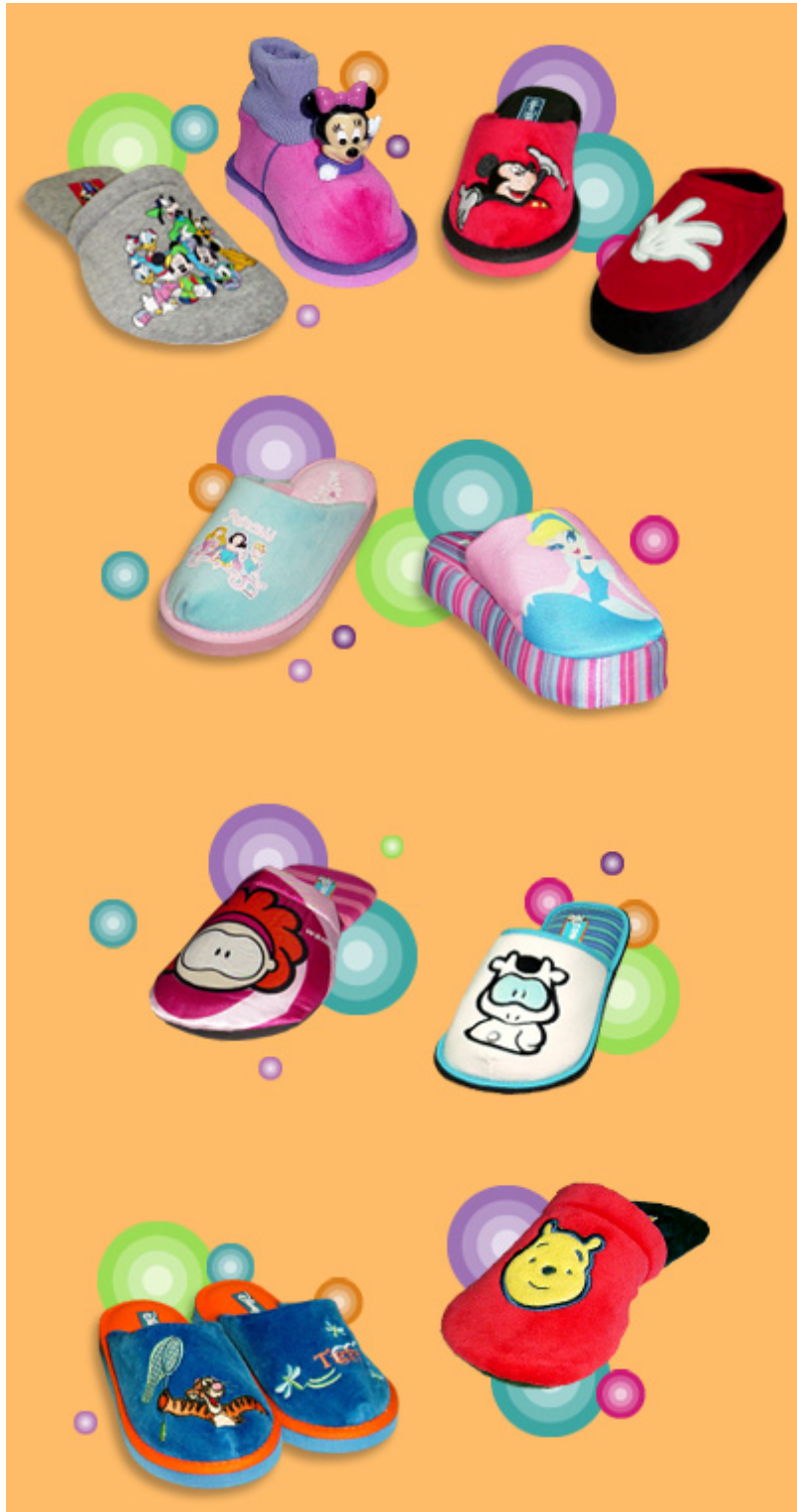
**Valores:** *Calidad, innovación, servicio, confiabilidad, nuestra gente, responsabilidad social, integridad, profesionalismo (Arra, 2004).*

Sin embargo, en las entrevistas con los empleados y trabajadores en general, nos percatamos que desconocen no sólo la misión y los valores fundamentales de la empresa, sino que tampoco tienen claros los objetivos y funciones de sus respectivos puestos. De igual forma, no existen políticas definidas o reglamentos, lo que ocasiona la falta de uniformidad de criterios, incertidumbre en cuanto al comportamiento de los trabajadores y a la toma de decisiones respecto a sus funciones. En la empresa no existen políticas estratégicas, derivadas de la misión, que orienten a los directores y a los empleados administrativos en la toma de decisiones.

Por contar con 48 empleados (41 obreros y 7 administrativos) apenas alcanza la clasificación de pequeña empresa (que va de 31 a 100 empleados), sin embargo tiene un capital contable de entre 3 y 5 millones de pesos, con un volumen anual de ventas en promedio de entre 12 y 30 millones de pesos, que resulta bastante bueno para una empresa de este tamaño. Entre sus clientes actuales se encuentran: Liverpool, Wal Mart, Sears y Coppel, entre otros almacenes. Actualmente produce 1,500 pares diarios de pantuflas y 1,500 pares de plantillas. El dueño calcula que cuentan en el presente con el 30% del mercado nacional de este tipo de calzado. Se manejan dos tipos de pantuflas, una línea económica dirigida a un mercado medio-bajo o bajo-alto,



y otra línea más cara dirigida a un mercado medio-alto.



Para conocer la situación competitiva se realizó un análisis DAFO con los socios y empleados de primer nivel de la empresa el 7 de diciembre del 2004. Estos son los resultados. Respecto a las oportunidades y amenazas del entorno, se detectó que dicha empresa no realiza ningún estudio para identificarlas. Sólo en el caso de las amenazas se apoyan en la información que les brinda la Cámara del Calzado. Sin embargo, respecto a las oportunidades no cuentan con el mismo apoyo, pero han detectado una

oportunidad por parte de NAFIN y BANCOMEXT, en cuanto a la consecución de financiamiento para proyectos futuros.

Respecto a las fuerzas de la empresa, los socios señalan que el personal administrativo está identificado y comprometido con la empresa y es muy fácil motivarlos. Otra fortaleza de la empresa es que el personal básico para la producción ha permanecido en la empresa, y al evitar la rotación de personal se tiene un mayor control de la producción.

En cuanto a las debilidades de la empresa las principales son la escasez de personal capacitado para el área de producción, lo que ocasiona una baja capacidad de producción y falta de cobertura de algunas zonas. Otra debilidad para la empresa, es que en ocasiones la demanda supera la oferta del producto y no se pueden cumplir los compromisos con los clientes, lo que es aprovechado por la competencia en perjuicio de esta empresa.

### 6.3.4 Factor humano.

Esta empresa no cuenta con una estructura organizacional bien definida, ya que aunque las líneas de autoridad son claras, existe una ambigüedad entre los empleados respecto a las funciones y responsabilidades de cada puesto; lo que trae como consecuencia duplicidad de funciones, o que en otras ocasiones se queden actividades sin cubrir. Se detectó que los socios tienen un liderazgo orientado hacia las personas, ya que mantienen una constante comunicación con el personal atendiendo sus propuestas y sugerencias a través de juntas mensuales que realizan con los empleados del área de administración y del diálogo abierto que sostienen con todo el personal de manera constante.

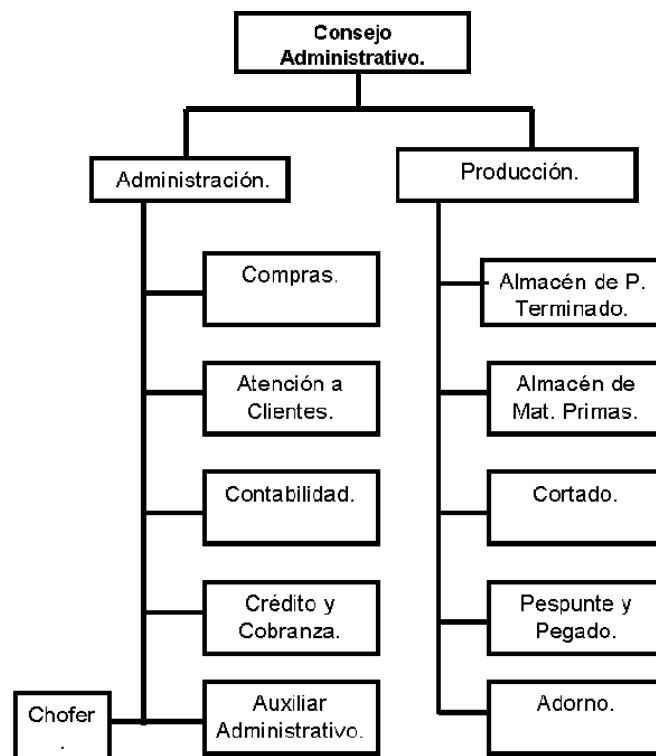


Figura 6.24. Organigrama de la empresa Impulsora Arra



Sin embargo, también se detectó que los trabajadores de producción no se sienten muy implicados con la empresa y que entre los departamentos no hay una comunicación tan eficaz como la hay con los directores.

Esta empresa tiene una baja rotación de personal debido principalmente a las prestaciones que se les brindan a los empleados como son la capacitación constante en el área de producción, 600 semanas consecutivas sin retrasarse en el pago de la nómina (esto lo afirman con orgullo y llevan la cuenta de las mismas) y un servicio de médico particular ofrecido a todo el personal de la empresa y a sus familiares directos; así como apoyo económico del 50% en la compra de medicinas para el trabajador; premios de puntualidad y asistencia; 10% de sueldo en vales de despensa, 6% en fondo de ahorro; premios de productividad; sistema de prestamos en efectivo y uniformes de trabajo.

El método utilizado por esta empresa para reclutar personal es por medio de anuncio en prensa, anuncios en la empresa y recomendaciones de los trabajadores; se consideran buenos los resultados obtenidos sobre todo por recomendación ya que se considera existe un mayor compromiso moral por parte del solicitante. El procedimiento de selección consta de una prueba de conocimientos generales básicos para identificar que el solicitante sea apto para desempeñarse laboralmente; debido a la escasez de mano de obra calificada la empresa cuenta con un espacio físico en el cual al personal de nuevo ingreso que carece de las habilidades prácticas se le da capacitación para desempeñar el puesto solicitado, el entrenamiento está a cargo del supervisor general.

Las actividades y responsabilidades del empleado se le informan de manera verbal. No se verifican antecedentes laborales del solicitante ni se le solicita examen médico alguno. En aspectos de contratación se realiza un contrato eventual de 28 días este periodo sirve para identificar si el solicitante puede desarrollar las aptitudes y actitudes necesarias para el puesto, de ser así se procede a elaborar el contrato definitivo donde se le brindan las prestaciones de ley y se da alta ante el IMSS No hay un proceso de inducción para los nuevos empleados. Se carece de manual de bienvenida, de procedimientos, de seguridad e higiene así como también de descripciones de puesto y reglamento de trabajo, que aunque se cuenta con él no se le da a conocer a los empleados.

Por otro lado, la empresa no tiene un método sistemático para realizar las evaluaciones de sus empleados, el supervisor general se encarga verificar que el trabajo se realice correctamente pero no se tienen definidos los puntos a evaluar. Por medio de tablero de avisos se le informa al personal de lo que se espera de él y de los mercados alcanzados debido al trabajo realizado.

La empresa procura el bienestar de su personal contando con acondicionamiento de las áreas de trabajo por medio de música ambiental, servicio de primeros auxilios, servicios sanitarios, lockers, espacio de comedor para que los empleados lleven sus alimentos y cuenta con estufas y refrigerador.

### **6.3.5 Producción.**

En esta empresa la producción se basa en el sistema de células de trabajo lo que permite llevar un mejor control de la producción. La planeación de la producción se lleva a cabo por una persona quien se encarga de contactar a los proveedores de acuerdo a los

pedidos levantados durante un periodo de tiempo, a continuación se elaboran las tareas para los distintos procesos de elaboración ya sea dentro de la misma planta, o a la planta en la que elaboran las suelas y en ocasiones a las distintas personas que se encargan de la maquila de diversos productos.

La calidad de los productos es revisada individualmente por cada trabajador, no hay inspectores o personal encargado de supervisar los terminados, lo cual es adecuado ya que el proceso es muy eficiente. No existe un solo lugar específico para el almacenamiento de producto terminado, en ocasiones éste se deposita en los pasillos obstruyendo el libre flujo de movimiento de los trabajadores.

En el rubro de seguridad e higiene se cuenta con personal cuya función específica es mantener las áreas de trabajo limpias y ordenadas; además se le pide a cada trabajador mantener en orden su lugar de trabajo. La empresa cuenta con comisión mixta de seguridad e higiene, manteniendo reuniones periódicas, y botiquín de primeros auxilios; sin embargo no se ha implementado ningún tipo de campaña preventiva.

En esta empresa la forma en la que se obtienen los nuevos modelos es imitando (tal como lo hace la mayoría de las empresas y como se reflejó en la encuesta) modelos que se presentan en exposiciones como la de Atlanta y Las Vegas, así como en revistas especializadas. Aunque minoritariamente, también se manejan diseños propios. La empresa desarrolla tanto su muestrario físico como gráfico y lo renueva completamente cada temporada, es decir, cada seis meses. Los encargados de este muestrario son el empresario y un diseñador gráfico.

A los nuevos modelos que se fabrican no solo para el muestrario, sino para detectar problemas de uso, comodidad, ajuste, etc., se les llama prototipos. Esta empresa cuenta con un maestro de producción, para el desarrollo de nuevos productos, pero es Arturo Farias quien toma de manera centralizada las decisiones más importantes sobre los modelos a lanzar.

Los materiales que componen el producto de esta empresa son principalmente textiles, así como suelas sintéticas, estos insumos se eligen en las exposiciones que se visitan para este fin cada temporada, en México, León y Atlanta. Los proveedores son nacionales y a pesar de ello tienen con frecuencia problemas de entrega. La calidad de sus telas es alta, estas son de algodón, por su frescura y resistencia. La calidad de los materiales es constante y es revisada por el supervisor de producción y por el almacenista. Cuando un insumo no cumple con los requerimientos de calidad se regresa al proveedor. Esta empresa no utiliza ni hormas ni pegamentos para el montado, por lo que su proceso es sencillo y limpio.

### **6.3.6 Finanzas.**

No se tiene ningún procedimiento establecido para cerciorarse de que los funcionarios autorizados para firmar cheques y que después cambian de puesto en la misma empresa, dejen de tener la autorización de sus firmas ante funcionarios bancarios. Del mismo modo, un funcionario que ya no labore en la empresa puede aprovecharse de la oportunidad para hacer un mal uso de los recursos. Tampoco existe la aprobación por un funcionario responsable la aceptación de garantías colaterales en caso de los

documentos por cobrar. De la misma manera no se tiene establecido un límite de crédito.

No existe un control de inventarios por medio de registros auxiliares. Se puede llegar a inventarios obsoletos por la falta del control y aparte es una inversión innecesaria. En la administración de inventarios también se detectó que no se realiza un conteo físico de la mercancía que se recibe; esto puede originar faltantes al recibir la mercancía y provocar un retraso de la producción. También se detecta que falta un control presupuestal de los gastos. Por medio del control presupuestal, se pueden disminuir costos o prorratearlos. En 2001, por la intención de crecer, se obtuvieron créditos y por una mala administración del capital se tuvieron que pagar muchos intereses por ellos.

El responsable de la contabilidad no tiene comunicación con los demás departamentos. La información se puede ver afectada al no circular en una forma adecuada y oportuna, lo cual afecta a los resultados del periodo por no contar con todos los datos del mismo.

Tanto el costo de venta como el costeo del producto no se pueden determinar debido a que no cuentan con un sistema de costeo establecido. Esta situación también perjudica al control de inventarios, al análisis de costos por pedido, las ordenes de producción, al sistema de costos por proceso y al análisis de costo - volumen - utilidad.

Los ingresos de caja no se depositan diariamente. Los ingresos deben ser depositados para evitar que se les de un mal manejo. Nuevamente es el dueño quien se encarga del manejo de los ingresos y los quiere disponibles siempre, de ahí que no se depositen, además de que se declaran menores ingresos de los reales a la SHCP, es por eso que le conviene el desorden en las finanzas.

### **6.3.7 Aplicación de la propuesta de implantación de sistemas de gestión del conocimiento.**

En este subepígrafe se aplica la propuesta planteada de manera teórica en el capítulo previo de esta tesis.

#### **a. ¿Cómo manejamos actualmente la información y el conocimiento en la empresa?**

Después de las primeras visitas y el diagnóstico inicial que nos llevó del 22 de noviembre al 10 de diciembre del 2004, el sábado 11 de diciembre por la mañana se realizó un taller donde participaron todos los miembros de la empresa; al final del mismo se ofreció una comida convivencia por las fiestas de temporada. En el taller se difundieron los conceptos básicos sobre el aprendizaje organizacional de tal manera que pudieran ser comprensibles para todos los trabajadores que tienen una escolaridad promedio de tercer año de secundaria, aunque una cuarta parte de ellos cuenta con estudios de bachillerato o de carreras técnicas.

En dicha reunión se determinó entre los presentes que el flujo de información y conocimiento más importante para la empresa se daba de la siguiente manera: los clientes más importantes que son las tiendas departamentales llenan los pedidos en un formato a mano que le envían por fax al departamento atención a clientes; esta área lo recibe y lo envía a producción, los responsables del taller convierten el

pedido en órdenes de producción; después de verificar que se cuenta con la materia prima en almacén, la orden pasa por el corte, el montado, la costura y el pegado; el producto terminado se manda al almacén y de ahí se encarga la gente de embarque para hacerle llegar el pedido al cliente.

A partir del taller y de entrevistas previas, ellos mismos se pudieron dar cuenta de que la información que se maneja es oportuna en un 40% aproximadamente (ellos mismos definieron el porcentaje) ya que los pedidos de producción se realizan a última hora; también determinaron que la claridad en los mensajes que transmite la administración es de un 40% y la gente de administración también se quejó de que los de producción no especificaban bien sus requerimientos; el personal consideró que la información es completa en un 70%, ya que se tienen dudas cuando se dan indicaciones, para que la información sea completa pusieron por ejemplo, que cuando realizan una póliza se anoten bien los datos; consideran que la información es muy importante y muy útil para la empresa, dijeron por ejemplo, que a contabilidad le ayuda a calcular los impuestos; consideraron que la información no está actualizada y que hay casos donde se registra un atraso de tres meses; la gente responsable de los inventarios dicen que la información con que cuenta no es veraz porque “las cuentas son muy grandes” refiriéndose a la gran cantidad de materia prima y de producto terminado que maneja el almacén.

La enorme ventaja de la Mipyme es que se pueden llegar a estas conclusiones en un taller y con la presencia de toda la empresa; este mismo ejercicio no sería práctico para una gran empresa. Por supuesto que no creemos que con la aplicación de este taller ya quede demostrada la validez de la propuesta, sino que constituye un indicador de que la administración del conocimiento es una estrategia viable para este tipo de empresas. La información y el conocimiento derivado en la empresa deben ser categorizados en la medida en que agreguen valor a los procesos críticos de la empresa, procesos que deben estar diseñados para entender y atender las necesidades presentes y futuras de los clientes externos. ¿Cómo hacer para distinguir información relevante?, ¿qué tan bien estamos preparados para los constantes cambios del mercado?

### **Proyectos de mejora generados en esta etapa:**

- En la segunda semana del mes de enero del 2005 se aplicó la matriz arriba expuesta para ordenar los datos; sin embargo, después de que les ayudamos a organizar su información, para finales del mes de febrero no se le había dado seguimiento a las tareas que surgieron del planteamiento de la matriz. Para un mejor resultado debemos hacer más sencillo el proceso de acomodo de los datos y del conocimiento en cada categoría.
- En una reunión efectuada con el dueño de la empresa el 13 de diciembre se habló de la posibilidad de cambiar el proceso de pedidos por parte de los clientes. La empresa ya cuenta con un sitio electrónico ([www.arra.com.mx](http://www.arra.com.mx)) donde actualmente se muestran las líneas de pantuflas y se ofrecen los teléfonos y correos electrónicos de los distribuidores. La idea es que los clientes puedan hacer su pedido desde dicha página para evitar errores en los envíos por fax y se puedan integrar electrónicamente el pedido a la línea de producción e incluir al área de almacén para una actualización permanente de los inventarios. De la

misma manera, toda la comunicación interna se pretende manejar de manera electrónica para evitar las pólizas o requerimientos incompletos (si un formato electrónico no está completo o debidamente llenado, el sistema impide que se envíe). Este ambicioso proyecto dio inicio el mes de enero y se espera su conclusión y primeras pruebas a mediados del 2005.

**a. ¿Qué podemos aprender de la gente externa a la empresa?**

Después del taller del día 11 de diciembre de 2004, en la semana del 13 al 17 del mismo mes realizamos una serie de entrevistas con el personal para profundizar en las conclusiones generadas en el taller. En dichas entrevistas se consideró que las personas externas más importantes para la empresa son los clientes, al preguntarles qué habían aprendido de ellos contestaron de manera vaga que “a mejorar el producto”, pero no supieron decir cómo hicieron eso. El diseño de los productos, como vimos, parte de la imitación y de las decisiones centralizadas del dueño, pero los clientes no intervenían en dichas decisiones.

También se preguntó si acudían a expertos externos y respondieron que sí, sin embargo, cuando surgían los problemas, nadie tenía a la mano la forma de localizarlos y a veces ni siquiera su nombre se recordaba, debido a la tensión del momento.

**Proyectos de mejora generados en esta etapa:**

- **Establecimiento de una red de conocimiento.**

Desde 1998 no hemos dejado de tener contacto con los empresarios del calzado ya sea mediante labores de consultoría o de enlace entre la Cámara del Calzado y los empresarios que formaron parte de los agrupamientos del sector, esta experiencia nos han permitido conocer de primera mano el entorno al que se enfrentan los empresarios y la confianza para poder comentar con ellos algunas de las recomendaciones aquí expuestas.

Mediante la intervención del Lic. Ricardo Orta Salinas de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco y al Ing. Ignacio Lucatero Carranza, consultor especializado en esta industria, logramos una reunión con 20 empresarios del ramo para presentar resultados el 8 de enero de 2004, con la idea de proponerles establecer una red regional de conocimiento, bajo el nombre de: agrupamiento empresarial, iniciativa que ya tiene varios años de antecedentes ya que un grupo de consultores nos hemos dedicado a organizar pequeños grupos de empresarios del calzado para alcanzar objetivos comunes. Lo único que todavía falta para que se convierta en una red de conocimiento, es que dichos grupos tengan continuidad y que además se unan otros actores tales como universidades, organismos públicos, etc., a esta iniciativa.

¿Por qué es importante el establecimiento de una red de conocimiento? Porque el carácter interactivo de las innovaciones requiere estructuras organizativas que fomenten las interacciones dinámicas entre empresas y con los centros de investigación. De ahí el papel determinante del nuevo paradigma de redes de cooperación entre empresas y con las instituciones dedicadas a la investigación y a

la asistencia tecnológica, cuyos efectos sinérgicos refuerzan la necesidad de crecimiento empresarial y vincular la investigación con el desafío de responder a programas específicamente orientados a sostener las capacidades y los recursos locales. En otras palabras, una red de cooperación es una forma de crear conocimiento organizacional, de ahí la importancia de dicha red, ya que puede convertirse en fuente ventaja competitiva para sus participantes.

El sector del calzado en México no ha intentado construir centros de desarrollo de producto bajo alianzas estratégicas. Se desaprovecha el potencial de aprendizaje que puede surgir a través de la cooperación vertical y horizontal; dicha cooperación debería establecerse entre las empresas que participan en toda la cadena productiva. Cuando esa integración se realiza, genera economías de aglomeración y contribuye a la eficiencia colectiva.

Las redes de conocimiento tienen el propósito de romper los límites organizacionales clásicos y dejar de pensar que el mundo empieza y termina en la propia organización. La primera barrera a la que nos enfrentamos fueron los propios empresarios ya que se rehusaban a visitarse entre sí por temor a ser imitados por su competencia. Una vez que rompimos esta inercia, ellos mismos se dieron cuenta de que podían aprender de los aciertos y fracasos de sus competidores, y que su experiencia era muy valorada por los demás miembros del agrupamiento empresarial. Ese es tipo de actitud que queremos seguir reforzando pero incluyendo a nuevos actores como los arriba mencionados.

La promesa que se planteó fue el programar más reuniones con empresarios del sector, la primera de ellas fue en el mes de febrero de 2004, y por parte de la Cámara su compromiso fue el de incluir varias de las propuestas de esta tesis en su planeación estratégica para los próximos años, periodo crítico debido a la liberación de aranceles tanto de Estados Unidos y Canadá, como de la Unión Europea.

En la reunión que sostuvimos con los empresarios del calzado, planteamos la necesidad de reintegrar un grupo que comparta experiencias pero que ya no sólo los involucrara a ellos sino que se invitara a otros actores tales como: universidades, organismos públicos como CONACYT, representantes de otras cámaras como la del cuero y calzado o la de comercio, incluso representantes de cámaras de calzado de Guanajuato o Estado de México. En otras palabras, planteamos la creación de una red regional de conocimiento. En dicha red sería mas fácil conocer y conseguir los apoyos del gobierno federal que ha instrumentado a través del Programa para la competitividad de la industria del cuero y calzado, de reciente lanzamiento. Pero esta red tendría un instrumento aglutinador de la información y el conocimiento, algo que se conoce en España como: panel empresarial.

- Se propuso realizar un taller para los clientes donde se invitara a usuarios finales de cada segmento de pantufla, que le ayudaran al director de la empresa a tomar decisiones sobre aspectos intangibles y difíciles de medir del producto, por ejemplo: ¿cómo debe sentirse al tacto una pantufla?, ¿a qué debe oler una pantufla nueva?, ¿puede “rechinar” una pantufla al caminar?, etc. El primero de los talleres con los clientes se realizó el 17 de enero y el segundo el 18 de febrero del 2005; no sólo se les pidió a los clientes que analizaran los prototipos

sino que los usaran todos los días por espacio de un mes para analizar el desgaste de manera semanal.

- Para cada área de la empresa se le preguntó a los empleados cuáles eran los problemas más serios a los que se habían enfrentado y a qué personas internas o externas habían acudido para resolverlos. Los datos de las personas internas se usaron para el proyecto de la siguiente fase; los datos de los externos sirvieron para elaborar un directorio de expertos, organizado por problema en orden alfabético. Este directorio, que se llama “sección amarilla” en el lenguaje de la administración del conocimiento (Probst, Raub y Romhardt, 2001), se presentó la primera semana de enero del 2005. Un ejemplo de este directorio:

PROBLEMA (Área administrativa)	EXPERTO	DATOS PARA SU LOCALIZACIÓN
Facturas. Se agotaron; se dañaron, etc.	Pedro X	Tel. celular; Tel. oficina
Foto y video. Para eventos de la empresa	Pedro Y	Tel. celular; Tel. oficina
Fotocopiadora. No sirve.	Pedro Z	Tel. celular; Tel. oficina

- El dueño inició visitas a empresas del sector calzado (más allá de las exposiciones del calzado donde participa la empresa) y a otras industrias manufactureras para aprender más sobre sus procesos de producción y de esta manera mejorar el de Impulsora Arra. Este proyecto inició desde diciembre de 2004 y será permanente.

#### b. ¿Qué conoce cada empleado para desempeñar su labor?

En la misma semana de entrevistas se pidió que jerarquizaran los instrumentos más importantes para obtener información en la empresa y que a su vez fueran los que presentaran los mayores problemas. La respuesta señaló a las pólizas de cheque, el registro de ingresos y las notas de crédito. Al hablar de “instrumentos” quisimos evitar, con éxito, el que se señalaran culpables individuales, para que la gente entendiera que se intentaba mejorar el sistema, no correr a empleados.

Al preguntar sobre si la empresa conocía la experiencia y los conocimientos de cada empleado, respondieron que sí, pero al preguntarles dónde tenían dicha información la respuesta fue un “no sé” o “no me acuerdo”; después de varias preguntas entre las secretarías y personal administrativo alguien recordó que al entrar los empleados traían una solicitud de empleo (de las genéricas que venden en papelerías) con su foto y que toda esa información se guardaba en una caja de archivo muerto en una bodeguita del área de contabilidad. A eso se le llama *falta de transparencia* en la información (Probst, Raub y Romhardt, 2001); si la información o los datos no se encuentran al alcance de las personas que lo necesitan, entonces son inútiles. ¿Para qué se requiere la información de lo que conoce cada empleado?, para resolver problemas más rápido: gente de cualquier área puede ser llamada por su experiencia para resolver problemas de otra área, por ejemplo.

Aunado a lo anterior, en esta empresa no se cuenta con una descripción de puestos, ni con una evaluación de los mismos. No se había entendido que por medio de la

asignación organizada de responsabilidades, la empresa evitaría la duplicidad de funciones o que algunas de ellas se queden sin cubrir; al mismo tiempo que se mejorará el ambiente de trabajo cuando los empleados perciban que la carga de trabajo es equitativa y los objetivos de su puesto son posibles de realizar. Recordemos que en esta como en la mayoría de las empresas del sector se perciben las tácticas políticas que realizan los empleados con el fin de ganar más trabajando menos.

**Proyectos de mejora generados en esta etapa:**

- Se elaboró una encuesta para determinar las áreas de experiencia y conocimiento de todos los empleados, así como las áreas que necesitan mejorar. En la primera semana de enero, después de procesar la encuesta, se expuso en una matriz los nombres de cada empleado y junto a dicha columna, las áreas de conocimiento que compartían y el nivel de profundidad de cada uno. A continuación un ejemplo:

Empleados:	Cosido	Montado y pegado	Adorno	Computación
Juan X	Avanzado	Avanzado	Avanzado	Principiante
Juan Y	Intermedio	Avanzado	Avanzado	Principiante
Juan Z	Principiante	Principiante	Principiante	Avanzado

Esta matriz, pegada en el comedor, permite conocer rápidamente a quién pedir ayuda en caso de un problema, independientemente del área donde trabaje. Nuevamente este ejercicio sería muy complicado de efectuar en una empresa grande.

- Se nombró a un responsable del área administrativa para que, mediante entrevistas, elaborara un documento de descripción y evaluación de puestos. Para este proyecto se recomendó tomar en cuenta lo siguiente:
  - ¿Qué hace ese puesto? (Qué trabajos se hacen).
  - ¿Cómo se hace ese trabajo? (Paso por paso).
  - ¿Cómo se hace ese trabajo? (Qué máquinas, equipos, materiales, etc.).
 La fecha límite para entregar este documento se fijó el día 21 de enero del 2005, fecha en que efectivamente se presentó a la dirección. En febrero se está revisando y corrigiendo antes de darlo a conocer a todo el personal.

**c. ¿Quién necesita saber qué y con qué nivel de profundidad?**

La información que recibe la dirección de la empresa es la siguiente: de atención a clientes recibe la facturación semanal; por parte del área de crédito recibe un reporte semanal de cobranza; de proveedores recibe un reporte semanal sobre los pagos; de producción recibe por semana los pedidos a entregar; y de parte de contabilidad, los pagos provisionales mensuales o la realización de pagos de impuestos. ¿Quién más conoce estos reportes?, sólo los socios y les sirve “para darse una idea de cómo va el negocio”; el problema es que esto no es del todo cierto ya que al no tener un sistema de costos eficiente, en realidad no saben cómo van ya que desconocen el monto de



las utilidades, en el supuesto de que existen. Por lo mismo, esta información no es útil ya que no sirve para tomar decisiones ni para planeación en ningún nivel organizacional.

### **Proyectos de mejora generados en esta etapa:**

- Lo primero que se hizo ya que se había detectado mediante entrevistas que la gente no conocía la misión, fue el pegarla en los muros de las oficinas y del taller, así como comentarla en las reuniones con los trabajadores y además integrar la misión en la plantación operativa y en las decisiones cotidianas. Además en enero se empezó a elaborar un manual de bienvenida para los futuros nuevos integrantes de la empresa para lograr su rápida incorporación; para dar a conocer los objetivos y metas de la compañía y el aporte de cada empleado; también será útil para presentar al trabajador una perspectiva del papel que desempeñará, las actividades a realizar, así como también sus derechos y obligaciones.
- Después de analizar que se presentaban problemas de comunicación por una mala disposición física de los empleados, se inició en febrero un reacomodo del personal y de las estaciones de trabajo para favorecer la comunicación e interacción. Este proyecto concluyó con éxito la primera quincena del mes.
- Todos los años, el dueño viaja a exposiciones en Atlanta y Las Vegas, pero el conocimiento adquirido sólo se queda con él. Se propuso que después de cada viaje el dueño se reuniera a la gente de producción para analizar la manera en que los diseños se pueden mejorar, usando materiales diferentes, cambiando colores, etc. Esta propuesta fue aceptada. También se propuso que se contratara un diseñador, pero esto es inviable económicamente, por lo pronto la empresa continuará con el estilo de aprendizaje imitador, que como vimos en los resultados de la encuesta, es el mismo estilo de aprendizaje de la mayoría de las empresas del calzado en Jalisco.
- Junto con el dueño, desde el mes de enero del 2005, nos dimos a la tarea de localizar a los empleados con el desempeño más sobresaliente en cada área, para así identificar las mejores prácticas en cada función. Se planea que el 21 de mayo, durante la celebración del aniversario de la empresa, se les dé un reconocimiento especial (tanto simbólico como económico) a los empleados seleccionados y además ellos mismos ofrezcan una plática para exponer la manera en que hacen las cosas y de esta manera el resto de los empleados puedan aprender a mejorar sus labores. Después de que haya quedado muy claro los objetivos de cada empleado y de que puedan obtener retroalimentación oportuna de sus superiores, la idea es que el premio anual vaya a un trabajador distinto cada vez, y que se haya distinguido por su desempeño y por sus propuestas de mejora.
- Después de analizar la información que necesitan los diferentes niveles organizacionales se decidió iniciar un proyecto de mejoramiento de la comunicación interna. La información que debe ser para todos se plasmará en un periódico mural que se localizará en el comedor; esto dio inicio el mes de enero.

La información para las áreas interesadas será elaborada de manera atractiva, privilegiando el uso de las gráficas, que va ligado al proyecto de la siguiente etapa.

**d. ¿Se toma en cuenta lo aprendido para la resolución de problemas de la empresa?**

La respuesta que se dio en el diagnóstico inicial fue de un rotundo no. La empresa como grupo ha caído en errores que ya se habían cometido en el pasado: en cada proceso de planeación y en cada lanzamiento de las pantuflas de la temporada, en sus propias palabras: se “inventa el hilo negro” ya que no se toma en cuenta lo que se aprendió en el proceso previo ni en años anteriores; se han contactado a clientes o proveedores que ya habían tenido problemas con la empresa; se tienen proceso de reclutamiento y selección de personal ineficientes; no se toma en cuenta la opinión de los clientes para mejorar el proceso de producción; etc.

Este es un problema recurrente en la Mipyme del sector calzado del estado de Jalisco, son empresas sin pasado donde se reinventan todos los días y donde los errores son recurrentes.

**Proyectos de mejora generados en esta etapa:**

- Se propuso la creación de una “memoria organizacional” electrónica la cual consiste en reunir los principales datos de la empresa, al principio en una computadora y después en una futura intranet; dicha memoria se dividiría por áreas para que los empleados la consulten y además le agreguen nueva información. Por ejemplo, en dicha memoria se pondrían los datos de los clientes para que las personas de atención a clientes puedan consultar el expediente de cada cliente y agregar nueva información conforme avance el tiempo. Se establecerá por política no reactivar la cuenta de un cliente o agregar un cliente nuevo sin antes buscar en la memoria organizacional algún antecedente que pudiera resultar perjudicial para la empresa o algún dato que pidiera mejorar la negociación con el cliente. Este proyecto fue aceptado y se asignó a un responsable administrativo para desarrollarlo en su primera etapa, concluyendo la misma en junio del 2005.
- La memoria organizacional iría de la mano de otro proyecto: la mejora del manejo de bases de datos de los clientes. Actualmente los datos de los clientes se archivan en los discos duros o en la papelería de contabilidad o ventas. Lo que se propuso fue que los datos más importantes se presentaran de manera más comprensible, como gráficas de comportamiento de ventas; gráficas que muestren el número de pedidos atrasados por semana; etc. Los responsables de traducir los datos fueron personal de atención a clientes y de contabilidad, para que sean revisados primero por el dueño y después agregar dichos datos al perfil de los clientes. De esta manera realmente se usaría la información generada de manera cotidiana para tomar decisiones y elaborar tanto la plantación operativa como estratégica. Este proyecto dio inicio en enero y terminó en marzo del 2005.

### **e. ¿Cómo puedo mejorar y renovar lo aprendido?**

Esta es sin duda la fase más complicada de todas y en la que sin duda los investigadores del área debemos trabajar más. Ya sabemos que para mejorar un proceso debemos medirlo, entonces, ¿cómo medir el conocimiento? Se han hecho esfuerzos como el Balanced Score Card o las tarjetas de puntuación de desempeño empresarial (Chang y Morgan, 2003) que incluyen en sus mediciones no sólo aspectos de desempeño financiero sino también de mejora en el conocimiento; sin embargo su implementación es todavía compleja y en México sólo las grandes empresas han intentado incluir en su control dichas mediciones. Lo que se propone una cultura del conocimiento en la Mipyme, lo cual no se logrará de la noche a la mañana.

#### **Proyecto de mejora generado en esta etapa:**

- Establecer una cultura del conocimiento mediante la aplicación de encuestas con preguntas como las siguientes:
  - ¿Se alienta a los trabajadores para que compartan el conocimiento?
  - ¿El ambiente de trabajo y los jefes inspiran confianza para hacer sugerencias de mejora?
  - ¿Se buscan las respuestas más creativas ante los problemas cotidianos?
  - ¿Los empleados saben que no serán castigados por errores involuntarios y que los errores son vistos como oportunidades de aprendizaje?
  - ¿Los empleados reciben la capacitación necesaria para actualizar sus conocimientos?

### **6.3.8 Conclusiones del estudio de caso.**

Evidentemente aquí sólo reseñamos el principio de los proyectos de mejora, sin embargo, a pesar de apenas haber arrancado varios de los proyectos, los resultados se están viendo reflejados en un mejor clima laboral medido mediante encuesta antes y después de aplicar las estrategias mencionadas y en un mejor desempeño en la productividad en el mes de enero y febrero del 2005 con un aumento del 17% y del 22%, respectivamente, medido en pares producidos por persona.

El compromiso con el empresario fue darle seguimiento los primeros seis meses de la implantación de los proyectos ya que, como dijimos líneas arriba, al principio pueden existir cambios espectaculares pero después el interés tiende a disminuir. El reto, como dijimos, es establecer una cultura de aprendizaje, para lo cual será necesario un proceso mucho más largo. Sin embargo, estamos seguros que entender al conocimiento como un principio por el cual se estructuren los problemas de la empresa, es la mejor estrategia que tienen las Mipymes ante los retos que el entorno competitivo les plantea.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El propósito de este apartado final es recapitular algunos de los enfoques revisados, así como relacionar los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis con los principales hallazgos de la investigación empírica para concluir sobre la relación existente entre los tipos de aprendizaje, las tácticas políticas y el compromiso hacia la organización en el sector calzado del estado de Jalisco. Es necesario retomar algunos de los resultados expuestos en el capítulo correspondiente con el propósito de cumplir los requisitos mínimos para el enriquecimiento del conocimiento: comparar y analizar las relaciones más fuertes entre las variables consideradas.

### **Conclusiones**

En la introducción y en los primeros dos capítulos dedicados al marco teórico de este trabajo, se dio cuenta de la importancia del objeto de estudio. Desde mediados del siglo pasado, pero sobre todo, a partir del siglo XXI, el conocimiento se convirtió en un factor fundamental de la producción. El aprendizaje organizacional no se entiende como la suma de los aprendizajes individuales, ni se limita a las fronteras jurídicas de la organización, sino que se extiende de y desde las redes en las cuales está inmersa. En otras palabras, las empresas aprenden al enfrentarse a problemas, pero dicho proceso se fundamenta en la interacción entre individuos que aportan sus conocimientos para la resolución de los mencionados problemas; este intercambio de conocimiento provoca el aprendizaje en todos los actores, incluso en aquellos que se encuentran fuera de la organización. El sistema de gobierno, los proveedores, los clientes y la competencia son algunos factores que se ven afectados por el aprendizaje. El conocimiento acumulado por la organización, asociado a los procesos y a los productos, mediante las interacciones con su entorno también puede llegar a incidir en el desarrollo del sector al que pertenecen. Por eso nació el interés del estudio que aquí se expuso; no se trataba de simplemente corroborar hipótesis en una empresa, sino de plantear estrategias que condujeran a la resolución de la problemática del sector calzado del estado de Jalisco.

Esta es la razón por la cual el estudio no se limita al estudio de un caso aislado sino que incluye a todo el sector del calzado, ya que tanto la explicación sobre su problemática así como el planteamiento de posibles soluciones, deben dirigirse al conjunto de redes y actores involucrados en el sector y que se analizaron en el capítulo dedicado al contexto.

En el marco teórico se señaló que el conocimiento es un ensamble heterogéneo y dinámico de certezas que se transforman y reconfiguran continuamente. El conocimiento no es un conjunto de enunciados explícitos y descontextualizados, sino el producto de una red de interacciones fundamentada en premisas y reglas no siempre explícitas. Si nos quedamos con la visión mecanicista del conocimiento, entonces asumiremos que el sector calzado es

especie de máquina que puede mejorar su “funcionamiento” mediante cursos de capacitación, lo cual resulta en una estrategia muy simplista que ya ha fracasado tanto en iniciativas del gobierno federal como de la cámara del sector.

Se hizo énfasis en los diferentes estilos del proceso de aprendizaje, tanto de los individuos como de las empresas y gracias a la ayuda de los diversos enfoques reportados en el marco teórico se pudo entender mejor el proceso en que el individuo se enfrenta a problemas y por lo tanto a la manera en que aprende. Uno de los enfoques revisados fue la perspectiva cognoscitiva, donde el conocimiento aparecía como un conjunto de representaciones del mundo consistentes en objetos o eventos, donde el cerebro tenía la función de una máquina cuya tarea debía ser almacenar lo más fielmente posible el conjunto de representaciones que se le presentaban ante sí.

A partir de los avances en neurobiología, la teoría cognitiva y la filosofía, se comienza a ver la cognición como un proceso de construcción y no de simple representación. Gran parte de dicho conocimiento es tácito y puede ser utilizado de manera discrecional, incluso como táctica política. De los constructivistas nos quedamos con el concepto del aprendizaje como responsabilidad del propio sujeto, de sus antecedentes y de la interacción con los demás, y que resolvemos problemas por medio de una triangulación entre los conceptos construidos y asimilados previamente.

Lo que se planteó en este trabajo es que el aprendizaje surge de la resolución de problemas concretos (aprendizaje de un ciclo) y de los problemas que se originan por la manera de resolverlos (aprendizaje de doble ciclo), sin saber cuándo los individuos pondrán en juego los conocimientos preexistentes, y qué uso político habrán de darle al conocimiento generado. Esta es la parte que no se discute en los modelos de administración de conocimiento que se revisaron en el marco teórico, ya que se limitan a dar una serie de instrucciones, teniendo en mente, de nuevo, el paradigma de la empresa como una máquina.

Recordemos las preguntas planteadas en el capítulo de método, para elaborar algunos comentarios al respecto de lo encontrado en la encuesta. La primera de las preguntas de investigación fue:

**¿Cuáles son las tácticas políticas percibidas por los integrantes del sector y cómo influyen éstas en el compromiso, el aprendizaje y en los resultados de la empresa?**

El interés por profundizar en el uso político del conocimiento nos llevó a plantear un panorama para entender las tácticas políticas que realizan los integrantes de una empresa para conseguir o mejorar posiciones de poder. Y no se debe pensar que dichas tácticas se llevan a cabo sólo en un nivel jerárquico alto, de acuerdo a los resultados de la presente investigación se concluye que el uso de tácticas políticas no están relacionadas con el puesto del trabajador sino que se perciben en todos los niveles .

Con base en las evidencias arrojadas por la encuesta, se concluye que el género y la edad del empleado de la Mipyme del sector calzado del estado de Jalisco son factores que influyen en la percepción del aprendizaje. Por su parte, todos los rangos de edad y todos los tamaños de empresa influyen en la percepción del estilo de aprendizaje. Todos los estilos

de aprendizaje se relacionaron estadísticamente con el tamaño de la empresa. Esto sucede ya que los individuos no aprenden completamente solos en la empresa, sino que su labor exige la coordinación con otros. La existencia misma de las organizaciones se justifica ya que determinadas tareas no pueden ser realizadas por sujetos aislados y el aprendizaje individual no es suficiente para que el conocimiento pueda ser transferido. Es necesario que la red coordinada de individuos aprendan para que el conocimiento se traduzca en la realización de ciertas metas comunes.

En relación con las hipótesis, se rechazó la primera de ellas ya que se suponía que las tácticas políticas influirían en general de manera negativa en el compromiso, el estilo de aprendizaje y los resultados. Los resultados de la encuesta y del estudio de caso nos muestran que los trabajadores no sólo toleran, sino que fomentan, se divierten e incluso propician la conducta política. Esto es contrario a la evidencia obtenida en otros países, donde la percepción de las tácticas políticas incide de manera negativa en el desempeño de la organización.

En el análisis estadístico de cada variable se descubrió que la conducta política general obtuvo correlaciones de considerables a muy fuertes con casi todos los estilos de aprendizaje organizacional. Esto se explica ya que las personas necesitan coordinarse con otros para realizar determinadas metas. En esta coordinación influyen las habilidades adquiridas por cada individuo y que pondrá en juego al momento de interactuar con sus compañeros. En este proceso de transferencia del conocimiento y de acuerdo a los resultados de la encuesta, interviene el factor político, donde los sujetos deciden de manera estratégica, cuáles de las habilidades o conocimiento adquiridos en la empresa utilizarán para resolver problemas, esto es, se usará la información como una fuente diferencial de poder. El uso del conocimiento en la empresa, entonces, no es neutral y por lo tanto el aprendizaje se acumula de manera desigual entre los integrantes de la misma.

La segunda de las preguntas de investigación fue la siguiente:

### **¿Qué clase de compromiso existe entre los integrantes del sector y cómo influye en el aprendizaje y los resultados?**

Se aceptó la segunda hipótesis planteada, ya que la suposición sobre el compromiso como un factor que afectaría de manera positiva el estilo de aprendizaje organizacional y los resultados percibidos resultó acertada. Se encontraron correlaciones entre el compromiso afectivo y los estilos de aprendizaje: experto, experimentador e innovador. Tal como se esperaba, los resultados indican una correlación positiva considerable entre la percepción de los resultados y la percepción del compromiso afectivo y el normativo, esto quiere decir que a mayor compromiso, mejores serán la percepción de los resultados de la empresa.

En la introducción se mencionó que al trabajar con las empresas de calzado siempre resultaba intrigante el hecho de conocer si existía algún tipo de compromiso presente entre los trabajadores de este ramo, ya que, por la experiencia previa, los dueños de la empresa no habían mostrado mucho compromiso hacia sus empleados. Los resultados de la investigación fueron sorprendentes. El compromiso afectivo obtuvo fuertes correlaciones con la edad del encuestado, lo cual refleja el hecho de que los empleados de mayor

antigüedad sienten que perderían mucho si dejaran su lugar de trabajo actual. Este resultado demuestra que entre los empleados con mayor edad, aunque no se trata de empleados de planta, sí muestran el compromiso donde se demuestra el cariño hacia la organización.

En otras palabras, en el estudio se demuestra que, a pesar del tamaño de las empresas y de que la mayoría de ellas usa la contratación tipo “a destajo” que no incluye ninguna prestación laboral, se presenta el compromiso afectivo del empleado hacia la organización, lo cual nos habla de una verdadera fidelidad a una empresa que no le muestra, en cambio, motivos para dicho afecto.

En el modelo propuesto de aplicación de sistemas de gestión del conocimiento se dijo que el compromiso sería un resultado deseado, ya que al incluir a los miembros de la organización en la resolución de problemas, no sólo mejora la calidad de los flujos de conocimiento sino el sentimiento de pertenencia (compromiso afectivo) del empleado hacia la empresa.

De acuerdo con los resultados encontrados, el estilo de aprendizaje imitador –el que más se presenta en el sector- afecta de manera negativa al compromiso afectivo (el tipo de compromiso que más se debería fomentar en el sector por sus características). Esto hace que el estilo imitador resulte barato en el corto plazo pero, por sus efectos negativos, resulta más costoso a largo plazo para las empresas que lo fomentan.

Como se apreció en el capítulo de resultados, el tipo de compromiso afectivo tiene gran valor explicativo, no así el componente de continuidad. En este trabajo se propone que el compromiso de continuidad sea tratado como un constructo unidimensional y sea medido independientemente del compromiso afectivo y normativo, con esto se ganaría en confiabilidad del instrumento.

Finalmente, la tercera pregunta de investigación planteada es la siguiente:

**¿Qué tipo de aprendizaje se genera entre los empleados de este tipo de empresa y cómo influye en los resultados?**

La tercera hipótesis de investigación también fue aceptada ya que el tipo de aprendizaje influye de manera positiva en los resultados. Tres de los cuatro tipos de aprendizaje (experto, experimentador e innovador) estaban fuertemente relacionados con los resultados por lo que podemos inferir que un trabajador que reconoce su manera de aprender, estará más propenso a brindar mejores resultados. Lamentablemente el tipo de aprendizaje que se presenta en la mayoría de las empresas (44%) es el imitador, con lo cual estas empresas están en franca desventaja al competir con potencias que no sólo imitan muy bien sino que disminuyen los costos hasta niveles inconcebibles: los países asiáticos.

En relación con estas dos hipótesis se debe tener presente que el compromiso y el tipo de aprendizaje organizacional son variables que no pueden ser entendidas como la suma de cada acción individual, ya que los sujetos construyen sus representaciones o significados a partir de la percepción y las expectativas de su grupo. El proceso de aprendizaje grupal es operado en un contexto de interrelaciones en tanto las representaciones que los sujetos

tengan de dicho contexto les indiquen que su contribución tiene sentido. Esto quiere decir que algunas acciones grupales sólo son posibles en la medida que cada participante tenga presente una representación que incluya las acciones de los demás, así como sus reacciones a las mismas.

La transferencia del aprendizaje a la acción implica que el sujeto posea el conocimiento, pero también debe asumir la creencia de que dicha acción tiene sentido en su contexto. El individuo, entonces, puede variar su compromiso o su forma de aprender en función del grupo o empresa en la que se encuentre y por lo tanto, el hecho de que en el sector calzado del estado de Jalisco resulta que el compromiso afecta de manera positiva en la percepción de los resultados no indica que dicho resultado pueda ser generalizado a otro sector industrial.

Como parte del estudio empírico es importante destacar que además de aplicar varios análisis de tipo paramétrico, al final de la primera etapa de análisis de resultados, se verificaron las hipótesis, los planteamientos y las relaciones que se esperaban entre las variables planteadas por medio de la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), mismo que se probó mediante la aplicación del software AMOS, 7.0. Las conclusiones a las que llevó este análisis confirmatorio no fueron de ninguna manera diferentes a lo encontrado previamente, sin embargo es importante destacar que el hecho de haber aplicado un análisis de esta índole en un estudio de corte empírico como el planteado aquí, apoya y sustenta las hipótesis que previamente se establecieron, otorgándole un grado de validez y confiabilidad tanto al instrumento utilizado como a los resultados obtenidos con el fin de servir de base para estudios posteriores donde las variables estudiadas puedan ser el origen de investigaciones futuras al relacionarlas con otras variables de interés.

### **Propuesta metodológica de administración del conocimiento y *panel empresarial***

Los resultados de la investigación apuntan hacia la posibilidad de que la Mipyme sea capaz de superar los obstáculos estructurales y las relaciones asimétricas que mantiene con la gran empresa mediante el aprovechamiento de ventajas diferentes al tamaño, como por ejemplo, el tiempo de respuesta, la calidad, la innovación y por supuesto el uso y la gestión más efectiva del conocimiento, para lo cual se propuso tanto una propuesta metodológica para administrar el conocimiento en cada empresa (y que explicamos en el capítulo cinco) así como el establecimiento de una red de conocimiento especializada para el sector calzado, con la asesoría y supervisión de la Universidad de Guadalajara y la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco.

La construcción de significado es siempre un proceso que trasciende lo individual. Es por ello que la propuesta metodológica de administración del conocimiento parte de la construcción de redes, y esto siempre implica la construcción de sentido para los integrantes de una empresa y de un sector industrial. La propuesta metodológica no se enfoca en los aprendizajes individuales, tal y como se conciben muchos programas de capacitación tradicionales, sino que se enfatiza en los aprendizajes relacionados con la coordinación de conductas de cada empresa y con la conformación de redes de



conocimiento que permitan la generación de capacidades colectivas para el sector calzado del estado de Jalisco.

Concretamente se propuso la creación de un *panel empresarial* para la industria del calzado de Jalisco. Dicho panel pretende basarse tanto en la experiencia española como en el observatorio económico de la Pyme en Aguascalientes y servir como eje para la red cuyo propósito fundamental es generar conocimiento para sus participantes. Algunos de los objetivos más importantes de dicho panel serían: servir de conexión, participación y diálogo en la problemática de la empresa con todas las áreas tecnológicas de la Universidad de Guadalajara y los agentes sociales y económicos del Estado; así como el crear un centro de documentación de la Pyme para suministrar a los agentes sociales y a los investigadores información estadística, económica y financiera.

Los beneficios de la red de conocimiento propuesta radica en que, una vez que los integrantes de las empresas del mismo sector o tamaño empiezan a dialogar sobre su problemática común y tratan de aprender de sus propios errores y aciertos, se establece un proceso que es, al mismo tiempo, social y cognitivo, donde la calidad del conocimiento depende de la calidad de las interrelaciones. La red puede ayudar a las empresas a crear conocimiento en forma consistente, como parte del proceso social de construcción de significado.

La propuesta de creación de una red de conocimiento, donde uno de sus instrumentos sería un panel empresarial como el descrito en el quinto capítulo, también permitiría que sus integrantes puedan desarrollar capacidades colectivas mediante la investigación y el intercambio de experiencias, que probablemente no podrían desarrollar de manera individual. La generación de dichas capacidades colectivas no depende de la capacitación tradicional, sino de la calidad y cantidad de los procesos de interrelación y de formación de redes, dentro y fuera de las empresas.

Los resultados del estudio de caso arrojaron cambios muy importantes en los primeros seis meses de implantación de la propuesta metodológica aplicada. Aunque es normal que, pasado un tiempo, el interés tiende a disminuir. El reto es establecer una cultura del aprendizaje en la empresa para lo cual será necesario un proceso mucho más largo. Sin embargo, entender y afrontar los problemas en la empresa desde una perspectiva del conocimiento, esto es, como una oportunidad de aprendizaje, es la mejor estrategia que tienen las Mipymes ante los retos que el entorno global les plantea.

Los empresarios del sector calzado deben considerar como insumo al compromiso de su personal y por lo tanto deben brindar mejores condiciones de trabajo y prestaciones que atraigan al compromiso afectivo no sólo a los empleados de mayor edad, sino a los más jóvenes. Sobre todo las empresas de reciente creación no podrán alcanzar niveles competitivos si no se enfocan en sus empleados más jóvenes. No se puede generar un producto de calidad sin las condiciones psicológicas adecuadas para lograrlo.

Una manera de lograr que el compromiso y el aprendizaje pasen de actitudes a conductas concretas, es que los empresarios fomenten un ambiente de respeto donde las tácticas políticas sean minimizadas en su aspecto negativo y se promueva la negociación abierta y

la búsqueda del consenso entre los grupos de cada empresa y entre los empresarios del sector.

Debido a la naturaleza sistémica del proceso de resolución de problemas en grupos, ni las empresas ni los individuos aprenden solos y es por ello que el sector calzado del estado de Jalisco puede aprovechar el efecto multiplicador que implica el desarrollo de capacidades colectivas. Las alternativas para mejorar el nivel de compromiso, cambiar de estilo de aprendizaje imitador a innovador o aprovechar las tácticas políticas, es generar un mejor ambiente de trabajo, mejorando el apoyo de la organización hacia el factor humano, incrementando las habilidades orientadas al autodesarrollo y autocontrol, eliminando la cultura y relaciones de poder propios de una cultura paternalista donde se contempla al empleado como un niño incapaz de tomar decisiones propias.

Una vía, que se puede plantear como óptima, es el establecimiento de una cultura de aprendizaje en las empresas, sobre todo en las Mipymes, para lograr romper el círculo vicioso que genera la falta de competitividad que nos lleva a peores condiciones de trabajo y finalmente al cierre de fuentes de empleo. El aprovechamiento del aprendizaje generado en el proceso de resolución de problemas puede abrir la puerta a una nueva etapa de competitividad para el sector industrial analizado.

### **Recomendaciones**

Tanto por la competencia globalizada como por los cambios económicos y demográficos a los que se enfrenta, no sólo el sector calzado, el cambio como constante es un componente imperativo para las empresas en general. En este trabajo se hizo énfasis en el comportamiento de las personas en las organizaciones ya que se considera que el conocimiento del mismo es un camino para transformar al sector estudiado

Se presentan las recomendaciones en función de los principales actores involucrados en la problemática del sector investigado: los empresarios, los proveedores y los empleados. El papel de las universidades también es fundamental para la construcción de una red de conocimiento que pretendemos se formalice en el establecimiento del panel empresarial antes descrito.

- ❑ **Sobre la actividad de los empresarios:**
  - ❑ Primero, apoyar la generación de una red regional de conocimiento, la cual consiste en el permanente intercambio de información entre las empresas involucradas, los investigadores de las universidades locales y los organismos públicos estatales como la Secretaría de Promoción Económica, centros de investigación del CONACYT, como el CIATEJ (Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Jalisco), entre otros organismos.
  - ❑ Esto se puede lograr retomando la experiencia de España al establecer un panel empresarial donde se planteen reuniones presenciales y virtuales; estableciendo

foros en internet para facilitar el intercambio de experiencias y aprovechar la información y oportunidades generadas por cada empresa. La competitividad de cada empresa es condición necesaria más no suficiente para tener éxito en un entorno de competencia internacional.

- Las empresas de la industria del calzado deben entender que hoy se compete entre cadenas y redes empresariales, entre distritos industriales y entre países. En éste contexto, la competitividad de las cadenas y distritos industriales se desarrolla sobre la reputación de las empresas, pero construida en conjunto. El principal mensaje a los empresarios en la reunión que se sostuvo con ellos fue el siguiente: las empresas que intenten sobrevivir solas estarán condenadas prácticamente a la desaparición.
- Por medio de la red regional de conocimiento también le sugerimos a los empresarios que sean ellos quienes definan posibles líneas de investigación en torno a su muy complicada situación en aspectos tales como: competitividad, internacionalización, liderazgo, etc. México es el séptimo productor más importante de calzado en el mundo y abastece cerca de 92% de su mercado interno, mientras que Estados Unidos produce menos del 5% de su tamaño de mercado. Ambos países cuentan con un Tratado de Libre Comercio vigente desde 1994, además México ha aplicado cuotas compensatorias a las importaciones chinas que van de 165% a 1,105% (Secretaría de Economía, 2004), lo cual quiere decir que tiene un enorme potencial tanto en el mercado interno, a pesar del contrabando de producto chino, como en el mercado más grande del mundo: el norteamericano, sólo es necesario enfocarse más en los nichos que actualmente ataca como el calzado para caballero, que en 2001 representó 15.3% del total exportado a esa región, el calzado para dama (11.7%), partes para calzado (11.5%) y calzado con suela de caucho o plástico (11.1%) (Secretaría de Economía, 2004). Esto quiere decir que no debemos dar por descartada la participación del zapato mexicano en el mercado internacional, sino que debemos insistir en el conocimiento y mejoramiento de las estructuras internas de las empresas tanto las estructuras invisibles del poder, como el compromiso, para generar empresas más competitivas en el concierto internacional.
- Toda la cadena productiva cuero-calzado presenta problemas en los sistemas modernos de administración y en la coordinación de los departamentos de producción y mercadotecnia; adicionalmente, el último eslabón presenta insuficiencia de inversión para el desarrollo de nuevos productos, toda la cadena carece de apertura para realizar alianzas estratégicas, en general no conocen el mercado de exportación, no se utiliza el comercio electrónico y no se obtienen certificados de calidad de sus productos. Por lo tanto se deben diseñar programas de administración del conocimiento, usando un modelo como el propuesto en este trabajo que parta de las características únicas de la Mipyme mexicana, para propiciar un clima de colaboración y confianza donde se comparta y difunda el conocimiento acumulado por los empleados y así generar nuevos diseños, en lugar de simplemente imitar la moda internacional.
- La competitividad de los empresarios de calzado no debe estar basada en la imitación a los chinos, basada en costos bajos de mano de obra, sino en una

estrategia de competitividad fundamentada en la calidad y servicio integral al cliente que permita un modelo de respuesta rápida.

- México debe aprovechar la ventaja de su cercanía con el mercado más grande del mundo, desarrollando su capital logístico de tal forma que los chinos no puedan imitarla (diseñar, producir y entregar al detallista los productos preferidos por el consumidor en el menor tiempo posible) generando así valor agregado adicional. Países como China y Corea se han especializado en la producción de zapato deportivo y de tela así como en el calzado atlético de cuero. Este tipo de calzado requiere de tecnología especializada que no existe en el país por lo que no vale la pena competir en este segmento.
- Ya existen productos que deben explotarse más, como las botas vaqueras que son muy aceptados en el extranjero o bien se pueden explorar nichos especializados como el zapato para diabéticos, para enfermeras, para personas obesas y para mujeres futbolistas, que actualmente no son atendidos, porque requieren de conocimientos muy específicos como la biomecánica.
- De acuerdo a las entrevistas con empresarios, éstos no acuden a los programas de apoyo y financiamiento ofrecidos por los diferentes niveles de gobierno, ni tampoco acuden con su cámara industrial, por dos razones: desconocimiento y desconfianza. Es más, el desconocimiento de los programas ofrecidos surge por la desconfianza de los actores que los promueven. En la experiencia del que esto escribe con empresarios de la Mipyme del sector calzado del estado de Jalisco, se nota que existe mucha confianza en las recomendaciones que les hacen miembros de las universidades locales a diferencia de las realizadas por las autoridades o por las cámaras. Se debe aprovechar la infraestructura existente, esto es, los diferentes centros de apoyo a las Mipyme que ya existen en las universidades para lograr que los programas de apoyo del gobierno no se conviertan en letra muerta y para ofrecerles nuevas formas de organización, tales como la red de conocimiento que desarrollamos y presentamos en este trabajo.
- **Sobre los proveedores:**
- Por su parte, los industriales de la curtiduría tienen problemas de abasto y hay muy pocos intentos para crecer junto con los industriales del calzado. La recomendación aquí es acercarse a la problemática de los proveedores para resolverla de manera conjunta. El aprendizaje organizativo, como lo hemos dicho en varios lugares de la tesis, no se limita a las fronteras de la propia empresa sino que abarca toda la cadena de valor, hasta llegar al cliente final.
- Son pocas las empresas del eslabón cuero- calzado que utilizan los programas de apoyo a las exportaciones federales y estatales (Drawback, Altex, Ecex, Pitex, Cofoce y Bancomext). En general, las empresas y mucho menos las Mipymes, no utilizan los programas a su disposición. Los empresarios tienen mucha desconfianza de las instituciones de gobierno, además debemos recordar que la mayoría de las Mipymes aún se encuentran trabajando en la informalidad y por ello no son sujetos

de crédito, ni para el gobierno ni para la banca. Además, debido a la entrada ilegal de mercancía proveniente de oriente, de nada sirven los apoyos económicos. Las cuotas compensatorias, el ataque a la corrupción en las aduanas que tolera el contrabando y un adecuado apoyo mediante impuestos, es responsabilidad del gobierno que, al menos en lo establecido en el programa para la competitividad de la industria del cuero y calzado, se supone que ya están trabajando en estos puntos.

❑ **Sobre los empleados.**

- ❑ La mano de obra del sector calzado está formada por obreros calificados con alta especialización y habilidad manual pero que carecen de capacitación técnica. Los programas de administración del conocimiento deben basarse en las necesidades de los empleados, porque son ellos los únicos que pueden mejorar a la organización en general.
- ❑ Por otro lado, las empresas deben establecer los mecanismos necesarios para reconocer el aporte y el esfuerzo de los trabajadores con el fin de reforzar el compromiso afectivo, que, como vimos, es muy bajo en esta industria.
- ❑ El estudio presenta como una ventaja las capacidades multihabilidades de los trabajadores y su apertura hacia el aprendizaje, sin embargo, las deficiencias se presentan en cuestiones como la eficiencia laboral y en la capacitación, así como la alta rotación de personal y falta de mano de obra calificada. En otras palabras, se puede aprovechar la disposición de los trabajadores para aprender, pero asociando dicho aprendizaje a una mejoría de su nivel de vida, reflejado en mejores salarios y compensaciones. Si no se parte de una confianza en las habilidades de los obreros, el sector seguirá estancado. Se sugiere elaborar de manera sistemática estudios de clima laboral en cada una de las empresas para conocer y mejorar la relación entre los participantes con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Es necesario fomentar el uso de la creatividad entre los empleados que incremente la generación de nuevas formas de lograr los objetivos.
- ❑ En general, en la investigación se encontraron ambientes de trabajo donde la gente se limita a recibir órdenes y, debido al estilo de aprendizaje imitador, la gente no se siente animada a proponer nada, ya que el ejemplo de los empresarios es justamente lo contrario: poca o nula innovación derivada de investigación y diseños propios. Un clima donde el empleado perciba que puede contribuir con ideas también favorece al compromiso.
- ❑ Los programas encaminados al aprendizaje y conocimiento del sector no son un asunto de moda, sino un asunto de supervivencia para las empresas que siguen compitiendo en el mercado internacional con los mismos modelos y esquemas mentales de hace cincuenta años. El aprendizaje es el motor del desarrollo de la empresa, sin él, la empresa se estanca y muere.

## **Líneas de investigaciones futuras.**

Se ha planteado apenas el inicio en el estudio de las tácticas políticas y su relación con el aprendizaje organizativo y el compromiso, pero aún queda mucho por hacer. Para el interesado en profundizar en este tema se proponen otras líneas de investigación que podrían llevarse a cabo en el futuro. Por ejemplo, la relación entre la percepción de las tácticas políticas y los siguientes factores: clima organizacional, esfuerzo, compromiso hacia la profesión, liderazgo, sucesión en las empresas familiares, diferencias interculturales en empresas de varios países, etc. También la relación entre los tipos de aprendizaje organizacional con los factores mencionados o con el tipo de empresa, por ejemplo en el área de servicios, donde el conocimiento es crítico.

El proceso de resolución de problemas, base del aprendizaje organizacional, admite numerosas perspectivas para su estudio. Se recomienda, para futuros trabajos, usar un enfoque etnometodológico que documente los procesos involucrados en la toma de decisiones y la resolución de problemas para, de esta manera entender mejor la manera en que aprenden los adultos en un entorno laboral. También es recomendable el uso del modelo de ecuaciones estructurales, aunque no combinado con el enfoque etnometodológico, sino en la aplicación de una encuesta, ya que se requiere un mínimo de 100 casos para que el modelo funcione bien.

Otra línea de trabajo para el futuro, sin duda deberá ser el replantear el compromiso de continuidad. En un momento se pensó que tal vez se debería eliminar este tipo de compromiso, ya que no tiene poder explicativo, tal como se dijo a lo largo de esta investigación. Este componente de compromiso no agrega valor y al suprimirlo, incluso podría ganar en confiabilidad el instrumento de recolección de datos que se usó en este estudio.

Se debe profundizar también en las diferencias encontradas en la pequeña y la mediana empresa. Tratar de entender a todo el conjunto de Mipyme en una sola categoría es un error, en esta investigación encontramos diferencias significativas al relacionar las variables con los tamaños de empresa, es por ello que se recomienda mayor investigación al respecto.

Finalmente, entre muchas otras líneas de investigación que se podrían seguir, creemos que el seguimiento a iniciativas como la planteada en la propuesta metodológica, podrían ser de utilidad al plantearlas en diferentes sectores industriales y en empresas cuyos dueños sean de diferentes países, para comparar el efecto de la cultura organizacional original con la establecida en la empresa local.

Estas son, entre muchas otras, algunas posibles líneas de investigación futuras que el lector podría aprovechar para ampliar, mejorar y hasta refutar lo que se estableció en la teoría que aquí se consignó.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aebli, H. (1998). *Factores de la enseñanza que favorecen el aprendizaje autónomo*. Madrid, España: Narcea de ediciones.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment". *Journal of Occupational Psychology*. No. 63: 118-128.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996) "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity". *Journal of Vocational Behavior*. No. 49: 252-276
- American Psychological Association (1985). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, D.C., USA: Autor.
- Amidon, D. M. (2003). *The innovation superhighway. Harnessing intellectual capital for sustainable collaborative advantage*. USA: Butterworth Heinemann.
- Amponsem, H. (1991). "Organizational learning through internal systems, strategic alliances and networks". Tesis Doctoral. Queen's University at Kingston. Canadá.
- Andreu, R. y Ciborra, C. (1995): "The role of IT in creating an effective knowledge base for the learning organization", EFMD Forum, nº1.
- (1996): "Core capabilities and information technology: an organizational learning approach". En: Moingeon, B. y Edmondson, A., *Organizational Learning and Competitive Advantage*. USA: Sage.
- y Sieber, S. (1998): "Knowledge and problem solving: a proposal for a model of individual and collective learning". Working Paper, nº 99/1. IESE.
- Annis, E. (2004). "Footwear News studies the top shoe design schools around the world". Publicado originalmente en *Footwear News* el 2 de agosto. Disponible en la base de datos electrónica: Factiva de Dow Jones & Reuters.
- Aramburu Goya, N. (2000). "Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas". Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Deusto. España.

- Arechavala, R. (1996). “El futuro de la industria del calzado: ¿existen opciones?”. *Carta Económica Regional*. Abril, No. 47
- y Madrigal, B.E. (2003). “Internacionalización de mercados laborales y rotación de personal: aprendizaje y adaptación en las pequeñas empresas de la industria del calzado en el occidente de México”. *Gestión Pública y Empresarial*. Revista de la División de Gestión Empresarial del CUCEA, U. de G. Año 3. No. 3
- Arias Galicia, L. F. (2005). “El compromiso personal hacia la organización: algunos antecedentes y consecuencias en México y Perú”. Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Arias N., A. (2003). “Mecanismos de aprendizaje y capacidades tecnológicas: el caso de una empresa del sector curtidor” en Aboites, J. y Dutrénit, G. *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*. D.F., México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco y Editorial Miguel Angel Porrúa.
- Argyris, Ch. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Ed. Granica.
- (2001a). *Sobre el aprendizaje organizacional*. D.F., México: Oxford University Press.
- (2001b). *La asesoría deficiente y la trampa en que caen los administradores. Cómo pueden saber los directivos cuándo reciben buenos consejos y cuándo no*. D.F., México: Oxford University Press.
- y Schön, D. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Massachusetts, USA: Addison Wesley Publishing.
- Arias, P.(1980). “La consolidación de una gran empresa en un entorno regional de industrias pequeñas: el caso de calzado Canadá”. Revista *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*. El Colegio de Michoacán. Vol. 1, No. 3: 171 - 253
- (1985). “Talleres, comerciantes e industrias, una trilogía persistente”, en Arias, Patricia (ed.), *Guadalajara, la gran ciudad de la pequeña industria*. El Colegio de Michoacán, Zamora, Mich. México
- Arra (2004). Página oficial de la empresa Pantuflas Arra, S.A.  
[www.arra.com.mx](http://www.arra.com.mx)  
 17 de abril
- Astley, G. W. y Sachdeva, D.S. (1984). “Structural sources of intra organizational power: a theoretic synthesis”. *Academy of Management Review*. No.1: 104 – 116
- Awad, E. M. y Ghaziri, H. M (2004). *Knowledge management*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.



- Babin, B. (2007). Material del curso “Structural Equation Modeling for advanced marketing research” impartido en el ITESM, Campus Guadalajara, 26 al 29 de junio.
- Balfour, D. y Wechsler, B. (1996). “Organizational commitment: antecedents and outcomes in public organizations”. *Public Productivity and Management Review*. No. 29: 256 – 277
- Bahlmann, T. (1990): "The learning organization in a turbulent environment". *European Journal of Management Research*. Vol.9, No. 4: 167-182.
- Bancomext (2001). Página oficial del Banco de Comercio Exterior <http://bancomext.com>, 30 de junio del 2001
- Bartol, K.M. (1979). “Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: a multidimensional approach”. *Academy of Management Journal*. No. 72: 815 – 821
- Baruch, Y. (1998). “The rise and fall of organizational commitment” *Human Systems Management*. Vol. 17, No. 2: 135-143
- Becker, H.S. (1960). “Notes on the concept of commitment”. *American Journal of Sociology*. No. 66: 32-40
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D: M. y Gilbert, N. L. (1996). “Foci and bases of employee commitment: implications for job performance”. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 2: 464 – 482
- Belausteguigoitia, I. (2000) “La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas”. Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. USA: Ally & Bacon.
- Berger, P.,y Luckmann, T. (1991). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Bergman, J., Jantunen, A., y Saksa, J. (2004) “Managing knowledge creation and sharing – scenarios and dynamic capabilities in interindustrial knowledge networks”. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, No.6: 63-76
- Blau, G. P. (1989). “Testing generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover”. *Journal of Vocational Behavior*. No. 35: 88 – 103

- y St. John, N. (1993). "On developing a general index of work commitment". *Journal of Vocational Behavior*. No. 42: 298-314
- Blaxter, L. Hughes, Ch. y Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona, España: Gedisa.
- Bonal, X. (1998). *Sociología de la educación. Una aproximación crítica a las corrientes contemporáneas*. Barcelona, España: Paidós.
- Bontis, N. (1999). "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field". *International Journal of Technology Management*. Vol. 18, Nos. 5-8: 433-462
- Bowen, J. y Hobson, P. (1996). *Teorías de la educación. Innovaciones importantes en el pensamiento educativo occidental*. D.F., México: Limusa Noriega Editores.
- Brown, J. S. y Duguid, P. (1991): "Organizational learning and communities-of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation". *Organization Science*, vol. 2: 40-57.
- Brown, S.P. y Leigh, T.W. (1996). "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement effort, and performance". *Journal of Applied Psychology*. No. 81: 358 – 368
- Brooks, G. (2002). "Knowledge based structures and organisational commitment". *Management Decision*. Vol. 40, No. 5/6: 566-573
- Bruer, J. (1995). *Escuelas para pensar. Una ciencia del aprendizaje en el aula*. Barcelona, España: Paidós.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (1997): *Dirección por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo de competitividad y evidencia empírica*. Documento IADE n.º 52, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- (1999) "La gestión del conocimiento en la nueva economía" en E. Bueno (Ed.), *Gestión del conocimiento y capital intelectual: experiencias en España*. España: Comunidad de Madrid –IU Euroforum Escorial.
- (2000). "La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento", en E. Bueno y M.P. Salmador (Eds.): *Perspectivas sobre la dirección del conocimiento y capital intelectual*. España: I.U. Euroforum Escorial.
- (2000b): "De la sociedad de la información a la del conocimiento y el aprendizaje: la necesidad de programas de dirección del conocimiento y el aprendizaje", en

Jornadas Españolas de Documentación, 7ª, Universidad del País Vasco, Bilbao, pp. 647-657.

- Aragón Correa, A. y García Morales, V. (2001). “El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas”. Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional de ACEDE, del 16 al 18 de septiembre en Zaragoza, España.
- (2003): “Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management)”, en R. Hernández (ed.): *Dirección del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*. España: Ediciones la Coria.
- (2004). “Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles.” *Economía Industrial*, Vol. III, No. 357: 13-26
- (2005). “Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: enfoques y modelos principales”. *Capital Humano*, mayo, no. 188. Disponible en: [www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)
- y Salmador M.P. (2003). “Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination”. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7, No. 2: 5-17
- y CIC (2003). “Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual”. Documento Intellectus No.5, Madrid: CIC-IADE, UAM
- , Salmador, M.P. y Rodríguez, O. (2004). “The role of social capital in today’s economy: empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital”. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 4: 556-574
- , Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2006). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. España: Pirámide.
- , Salmador, M.P., Rodríguez, O. y De Castro, G., (2006b). “Internal logic of intellectual capital: a biological approach”. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, No. 3: 394-405
- Butcher, D. y Clarke, M. (2002). “Organizational Politics: the cornerstone for organizational democracy”. *Organizational Dynamics*. Vol. 31, No. 1: 35-46
- (2003). “Redefining managerial work: smart politics”. *Management Decision*. Vol. 41, No. 5: 477-487
- Calleja, M. (1984). “Dependencia y crecimiento industrial: las unidades domésticas y la producción de calzado en León, Guanajuato”. *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*. Vol. V, No. 17: 54 - 85

- Camp, R. A. (1995). *Los empresarios y la política en México: una visión contemporánea*. D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Cangelosi, V.E. y Dill, W.R. (1965): "Organizational learning: observations toward a theory". *Administrative Science Quarterly*, vol.10:175-203.
- Carr, C. (1992).. *Smart Training. The Manager's Guide to Training for Improved Performance*. Nueva York, USA: McGraw Hill.
- Casas, R. (Ed.) (2001). *La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México*. Barcelona, España: Anthropos y UNAM.
- Casalet, M., Cimoli, M. y Yoguel, G. (2005). *Redes, jerarquías y dinámicas productivas*. Buenos Aires, Argentina: FLACSO, OIT y Miño Dávila.
- Castañeda Sabido, F. y Cuellar Vázquez, A., Coords. (1998). *Redes de inclusión. La construcción social de la autoridad*. D.F., México: Porrúa Editores y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Castelleti, O. (2007). "Experiencia italiana: los distritos industriales". Ponencia presentada en el Seminario Iberoamericano sobre asociatividad y cooperación empresarial, Santiago de Chile, 26 y 27 de mayo. Documento disponible en: [www.iberpymeonline.org](http://www.iberpymeonline.org)  
18 de febrero de 2008
- Céspedes, R. (2000). "Industria del calzado: pasos hacia atrás", El Norte. Lunes 28 de febrero. Sección de negocios.
- Chawla, S. y Renesch, J., editores. (1995). *Learning Organizations. Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland, Oregon, USA: Productivity Press.
- Chang, R.Y. y Morgan, M.W. (2003). *Tarjetas de puntuación del desempeño empresarial*. D.F., México: Panorama editorial.
- Cheng, B., Jiang, D. y Riley J. H. (2003). "Organizational commitment, supervisory commitment and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis?". *Journal of Organizational Behavior*, Mayo. Vol. 24, No.3: 313-334.
- Choo, Ch. W. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. D.F., México: Oxford University Press.
- COECYTJAL (2003). "Programa Estatal de Ciencia y Tecnología". México: Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco.

- Cohen, A. y Hudecek, N. (1993) "Organizational commitment. Turnover relationship across occupational groups". *Group and Organization Management*. No. 18 (junio): 188-213
- Conner, D.S. (2006). "Human-Resource professionals' perceptions of organizational politics as a function of experience, organizational size, and perceived independence" *The Journal of Social Psychology*. Vol. 146, No. 6: 717-732
- CIATEG (1986). *La industria del calzado en México*, elaborado por el Departamento de Proyectos y Estudios Especiales del Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato, A. C. para la CANAICAL, León, Gto, abril. s.p.i.
- CICEG. (2001). *Informe sobre competitividad nacional e internacional*, elaborado por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. s.p.i.
- Cohen, M.D. y Bacdayan, P (1994). "Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study". *Organization Science*. Vol. 5, No. 4: 554-568
- Coll, C., Palacios, J. y Marchesi, A. (1999). *Desarrollo psicológico y educación, II. Psicología de la educación*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Collins, J. y Porras, J. (1995). *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Connor, W. y Morrison, T. (2001). "A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics". *The Journal of Psychology*. Vol. 135, No. 3: 301-312.
- Cook, J. y Wall, T. (1980). "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need for non fulfillment". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. No. 52: 39 - 52
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L. y Borgatti, S. (2001) "Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks". *Organizational Dynamics*. Vol. 30, No. 2: 100-120
- Crossan, M., Lane, H., White, R. y Djurfeldt, L.: (1995) "Organizational learning: dimensions for a theory". *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 3, No. 4: 337-360
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): *A behavioural theory of the firm*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J..
- Daft, R. L. y Weick, K. E. (1984). "Toward a model of organizations as interpretation systems". *Academy of Management Review* Vol. 9, No. 2: 284-295.

- De Geus, A. (1998). *La Empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Argentina: Ed. Granica.
- De Long, D. y Seeman, P. (2000). "Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management". *Organizational Dynamics*. Vol. 29, No. 1: 33-44
- Derossi, F. (1977). *El empresario mexicano*. D.F., México: Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.
- DeTombe, D.J. (1994). "Defining complex interdisciplinary societal problems. A theoretical study for constructing a co-operative problem analyzing method: the method COMPRAM". Amsterdam: Thesis publishers.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. USA: Collier Books
- Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle*. USA: McGraw-Hill.
- Dodgson, M. (1993): "Organizational learning: a review of some literatures". *Organization Studies*. Vol.14, No. 3: 375-394.
- Dooley, D. (2001). *Social research methods*. USA: Prentice Hall.
- Dominguez, F. y Brown, R. (1992). "Productividad y cambio tecnológico en la industria mexicana del calzado". *Revista de Comercio Exterior*. Vol. 42, No. 1: 17-27
- Dreyfus, H. y Dreyfus, S. (1986). *Mind over machine: the power of human intuition and expertise in the era of the computer*. USA: Free Press
- Drejer, A. (2000). "Organisational learning and competence development". *The Learning Organization*. Vol 7, No. 4: 206-220.
- Drory, A. (1993). "Perceived political climate and job attitudes". *Organization Studies*. No. 14: 59-71.
- y Romm, T. (1988). "Politics in organization and its perception in the organization". *Organizational Studies*. No. 9: 165 – 179
- Drucker, P. (1992). "The new society of organizations". *Harvard Business Review*. Sep-Oct: 95-104
- DuBrin, A.J. (1991). "Sex and gender differences in tactics of influence". *Psychological Reports*. No. 68: 635-646.
- Duncan, R.B. (1974). "Modifications in decision structure in adapting to the environment: some implications for organizational learning", *Decision Sciences*: 705-725.

- , y Weiss, A. (1979): "Organizational Learning: Implications for Organizational Design". En: Straw, B.M. y Cummings, L.L.(Eds). *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich CT: JAI Press..
- Durán Herrera, J. J. (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Madrid, España: Centro Internacional Carlos V. Ediciones Pirámide.
- Dutrénit, G. (2003). "Retos de la administración del conocimiento en la construcción de las primeras capacidades centrales. Un estudio de caso del Grupo Vitro" en Aboites, J. y Dutrénit, G. *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*. D.F., México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco y Editorial Miguel Angel Porrúa.
- Eby, L., Freeman, D., Rush, M. y Lance, Ch. (1999) "Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Diciembre, No. 72: 463-483.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden roots*. New York, USA: Harper Business.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 4: 532 – 550
- y Bourgeois III, L.J. (1988). "Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory". *Academy of Management Journal*. Vol. 31, No. 4: 737 - 770
- El Financiero (2003). "Analizan mantener cuota compensatoria a importación de calzado chino". Lunes 28 de julio.
- El Informador (1999). "Empresas de Jalisco". Suplemento especial. Domingo 20 de junio.
- El Informador (2003). "Empresas de Jalisco. En espera del repunte económico". Suplemento especial. Domingo 21 de junio.
- El Norte (2003). "Vive auge histórico el calzado de Brasil". Lunes 10 de noviembre. Sección de Negocios.
- Entorno Laboral (2001). "Cae la Producción de calzado 25% por reducción de ventas". Editorial de la revista. Lunes 7 de Mayo. D.F, México
- Escobar, A. (1990). "Estado, orden político e informalidad: notas para la discusión". *Nueva Antropología*. Vol. 9, No. 37: 23 - 40

- y González de la Rocha, M. (1988). "Micro industria y crisis en Guadalajara, 1982 – 1987". Revista *Estudios Sociológicos*. El Colegio de México. Septiembre – diciembre, No. 18: 553 – 581
- Euroforum (1998). *Medición del capital intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum El Escorial
- Falconer, L. (2006). "Organizational learning, tacit information, and e-learning: a review". *The Learning Organization*. Vol. 13, No. 2: 140-151.
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Bhawuk, D., Zhou, J. y Gilmore, D.C. (1996a) "Reactions of diverse groups to politics in the workplace". *Journal of Management*. No. 22: 23-44
- , Frink, D.D., Galang, M.C., Zhou, J., Kacmar, K.M. y Howard, J.L. (1996b) "Perceptions of organizational politics: predictions, stress-related implications, and outcomes". *Human Relations*. No. 49:233-266.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work. A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks, Cal., USA: Sage Publications.
- Fiol, C. M. y Lyles, M.A. (1985). "Organizational learning". *The Academy of Management Review*. Vol. 10, No. 4. (Oct.): 803-813.
- , O'Connor, E. J., Aguinis, H. (2001). "All for one and one for all? The development and transfer of power across organizational levels". *Academy of Management Review*. Vol. 26, No. 2: 224 – 242
- Fiorito, J., Bozeman, D.P., ;Young, A. y Meurs, J. (2007). "Organizational commitment, Human Resource practices, and organizational characteristics". *Journal of Managerial Issues*. Vol. 19, No. 2: 186-207.
- Firestone, J.M. y McElroy, M.W. (2003). *Key issues in the new knowledge management*. USA: KMCI Press/ Butterworth-Heinemann.
- (2004). "Organizational learning and knowledge management: the relationship". *The Learning Organization*. Vol. 11 No. 2: 177-184
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Madrid, España: Las ediciones de la piqueta.
- French, W.L y Bell, C.H. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.
- Gallego, D.J. y Ongallo, C. (2004). *Conocimiento y gestión*. España: Prentice Hall.



- García Garnica A. (2001) “Mejora tecnológica y aprendizaje organizacional: una relación estrecha”. Ponencia presentada en el V congreso nacional en investigación en ciencias administrativas. ACACIA. U. de G. Zapopan, Jalisco
- García Pérez de Lema, D., et al. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. (Estado de Veracruz)*. México: Universidad de Cantabria e Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Garrat, B. (1990): *Creating a Learning Organisation: a guide to Leadership, Learning and Development*. London: Director Books.
- Garvin, D.A. (1993): "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*. July - August: 78-91.
- Gazcón, F. (2000). “México condiciona el ingreso de China a la OMC”. *El Financiero*. Martes, 13 de junio. Primera plana.
- Gellatly, I.R. (1995). “Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model”. *Journal of Organizational Behavior*, No. 16: 469-485.
- George, A. L. y Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, MA.: MIT Press
- Geranmayeh, A. (1992): “Organizational learning through interactive planning: design of learning systems for ideal-seeking organizations”. Tesis Doctoral. University of Pennsylvania.
- Gil V., F. (1997). *Teoría sociológica de la educación*. Salamanca, España: Amarú ediciones.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. Londres, Gran Bretaña: Continuum.
- Giner de los Ríos, F. (1988). “Relaciones entre microindustrias y el sector formal: el caso de la maquila visto desde una tipología”. Ponencia presentada en el *Taller sobre el sector informal urbano. Retos y perspectivas*. CIDE – UNAM, México.
- González Pérez, C. R. (2001). “Redes de cooperación interempresarial e interinstitucional como nuevas formas de producción del conocimiento”. Ponencia presentada en el V congreso nacional en investigación en ciencias administrativas. ACACIA. U. de G. Zapopan, Jalisco
- González de la Rocha, M. (1986). *Los recursos de la pobreza. Familias de bajos ingresos en Guadalajara*. El Colegio de Jalisco. Guadalajara, México.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

- Gregersen, H. y Black, J. (1992). "Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation". *Academy of Management Journal*. Vol. 35, No. 5: 65 – 71
- Grant, R. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 17, Winter Special Issue: 109-122
- Grey, Ch. (2001). "Against learning". Research papers in Management Studies. Workpaper No. 4. The Judge Institute of Management. University of Cambridge. Gran Bretaña.
- Grossman, M (2006). "An overview of knowledge management assessment approaches". *Journal of American Academy of Business*. Vol. 8, No. 2: 242-247
- Guaipatin, C. (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región. Informe de trabajo*. Washington, USA: BID
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional. Cómo ganar y mantener la competitividad*. Naucalpan, Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. USA: Pearson
- , Black, W., Babin, B., Anderson, R., Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. USA: Pearson
- , Bush, R y Ortinau, D. (2003). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990). "The core competences of the corporations". *Harvard Business Review*. May-Jun. Vol. 68: 79-91
- Harrison, J.K., y Hubbard, R. (1998) "Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S firm in Mexico". *Journal of Social Psychology*. Vol 138, No. 5: 609-618
- Hart, K. (1972). *Employment, incomes and equality: a strategy for increasing productive employment in Kenya*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Hartmann, L.C. y Bambacas, M. (2000) "Organizational commitment: a multi method scale analysis and test of effects". *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 8, No. 1: 89-108.
- Hatala, J.P. (2006). "Social network analysis in human resource development: a new methodology". *Human Resource Development Review*. Vol. 5, No. 1: 45-71
- Hedberg, B. (1981): "How organizations learn and unlearn". En: Nystrom, P.C. y Starbuck, W.H., *Handbook of Organizational Design*, vol. 1. U.K.: Oxford University Press.

- Henneberg, S.C., Rohrmus, D. y Ramos, C. (2007). "Sense-making and Cognition in Business Networks: Conceptualisation and Propositional Development". United Kingdom: University of Bath, School of Management. Working Paper Series.
- Hernández Águila, H. (1988). "Mujer y trabajo: las adornadoras del calzado en Guadalajara", en L. Gabayet et. al., *Mujeres y sociedad. Salario, hogar y acción social en el occidente de México*. El Colegio de Jalisco y CIESAS del Occidente. Guadalajara, México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. D.F., México: Mc. Graw Hill.
- Hrebiniak, K.J. y Allutto, J.A. (1972) "Personal and role related factors in the development of organizational commitment". *Administrative Science Quarterly*. No.17: 555-573
- Hilgard, E. y Bower, G. (1977). *Teorías del aprendizaje*. D.F., México: Ed. Trillas
- Hirsch Jr., E. D. (2000). Reality's revenge: research and ideology. En Abbeduto, L. (Ed.) *Taking sides. Clashing views on controversial issues in educational psychology*. Connecticut, USA: Dushkin/Mc Graw Hill.
- Honey, P. y Mumford, A. (1982). *Manual of Learning Styles*. USA: Honey Maidenhead.
- Huber, G.P. (1991): "Organizational Learning: the contributing processes and the literatures". *Organization Science*. Vol. 2, No. 1: 88-115.
- Huerta, M. (2004). "Recobra calzado el paso." *Diario Reforma*. Sección: Negocios. Jueves 9 de diciembre. Pág. 1A
- IASC (2004). International Accounting Standards Committee. IAS No. 38 última revisión 31 de marzo de 2004 sobre el término: "intangible assets". Disponible en: [www.iasplus.com/standard/ias38.htm](http://www.iasplus.com/standard/ias38.htm)  
6 de julio de 2007
- INSNA (2007). Página oficial de la *International Network for Social Network Analysis*.  
[www.insna.org](http://www.insna.org)  
8 de julio
- Iglesias, E. (1998). *Las industrias del cuero y del calzado en México*. D.F., México: Instituto de Investigaciones Económicas. UNAM,
- Imaginatik (2007) Página oficial de Imaginatik  
<http://www.imaginatik.com>  
2 de mayo

- INEGI (2002). *Resultados definitivos del XII Censo General de Población y Vivienda 2000. Resultados de Censos Económicos*.  
<http://www.inegi.gob.mx>  
 23 de septiembre
- INEGI, (2004). Sistema de Cuentas Nacionales: Producto interno bruto por entidad federativa 1997-2002. INEGI, Aguascalientes, Ags., México
- Instituto de Fomento de Murcia (2006). Página oficial del Panel Empresarial.  
<http://www.panelempresarial.com>  
 8 de enero
- ITESM (1995). *El ejecutivo mexicano en el entorno de competitividad internacional*. ITESM, Centro de Estudios Estratégicos y Korn Ferry International. Monterrey, N.L., México
- Jasso, J. y Torres, A. (1997). *Aprendizaje tecnológico y competitividad en las industrias de autopartes y petroquímica en México*. Documentos de Trabajo del CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas) No. 70. D.F., México
- Jaros, S.J., Jermier, J., Koehler, J. y Sincich, T. (1993). "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models". *Academy of Management Journal*. Vol. 36, No. 5: 951 – 996
- Jarquín S., Ma. E. (1994). *La producción del calzado en Tepito*. D.F., México: UNAM. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades.
- Jensen J. y Rasmussen, O. (2004). "An inquiry into the foundations of organizational learning and the learning organization". *The Learning Organization*. Vol. 11, No. 6: 478-490
- Kacmar, K.M. y Carlson, D.S. (1997) "Further validations of the perceptions of the politics scale (POPS): a multiple sample investigation". *Journal of Management*. Vol. 23, No. 5: 627-649.
- Bozeman, D.P., Carlson, D.S. y Anthony, W.P. (1999). "An examination of the perceptions of the organizational politics model: replication and extension". *Human Relations*. No. 52: 383-416.
- y Ferris, G. R. (1991) "Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validation". *Educational and Psychological Measurement*. No. 15: 193 – 205
- y Ferris, G.R. (1993) "Politics at work: sharpening the focus of political behavior in the organizations". *Business Horizons*, No. 36: 70-74

- Kaplan R. y Norton D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Kidder, L. y Judd, C.M. (1986). *Research methods in social relations*. New York, USA: Holt, Rinehart & Winston.
- Kim, D.H. (1993a): "A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning: Applications in TQM and Product Development". Tesis Doctoral. USA: Massachusetts Institute of Technology.
- (1993b): "The Link between individual and organizational learning". *Sloan Management Review*. Vol.35, No, 1: 37-50.
- Kleiner A. y Roth, G. (2000). *El cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación corporativa*. D.F., México: Oxford University Press.
- Kliksberg, B. (1979). *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización*. Buenos Aires: Editorial Paidós
- Kogut, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge and the firm, combinative capabilities and there application of technology". *Organization Science*, Vol. 3, No. 3: 383-397.
- Kolb, D. (1984). *Experimental learning*. USA: Prentice Hall
- Koontz, H. (1980), "The management theory jungle revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 2: 175-87.
- Koslowsky, M., Caspy, T. y Lazar, M. (1990). "An empirical comparisson of commitment scales". *Journal of Applied Psychology*. No. 20: 1063 - 1075
- Kriegesmann, B., Kley, T., y Schwering, M. (2007) "Making organizational learning happen: the value of *creative failures*". *Business Strategy Series*. Vol. 8, No. 4: 270-276,
- Kuhn, T. (2000). *La estructura de las revoluciones científicas*. D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Leedey, P. D. y Ormond, J. E. (2001). *Practical research. Planning and design*. USA: Merrill Prentice Hall.
- Lei, D., Hitt, M.A. y Bettis, R. (1996). "Dynamic core competences through metalearning and strategic context". *Journal of Management*. No. 22: 549-569
- Leftwich, A., Comp. (1987). *¿Qué es la política? La actividad y su estudio*. D.F., México: Fondo de Cultura Económica.

- Liebowitz, J., (2005). "Linking social network analysis with the analytic hierarchy process for knowledge mapping in organizations". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9, No.1: 76-86
- Lucier, Ch. y Torsilieri, J. (1997). "Why knowledge programs fail: a C.E.O.'s guide to managing learning". *Strategy & Business*. Fourth Quarter 97. No. 9 : 14-28
- Luft, J. and Ingham, H. (1955) "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness", *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles: UCLA
- Luque Martínez, T. y Barrio García, S. (2000). "Análisis de ecuaciones estructurales" en Luque Martínez, T. (Coord.) *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. España: Pirámide.
- Lussato, B. (1976). *Introducción crítica a los sistemas de organización*. Madrid: Ed. Tecniban.
- Machlup, F. (1980): *Knowledge: Its creation, distribution and economic significance*, vol. 1, USA: Princeton University Press
- Madison, D. I., Allen, R. W., Lyman, W., Renwick, P., y Mayes, B. (1980) "Organizational politics and its effects on members of organizations". *Human Relations*. Vol. 42, No. 42:305-314.
- Madrigal, B. E. (1999). "La Administración del Talento Humano en las PYMES". Tesis doctoral. Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional. D.F., México
- Mai, R.P. (1996). *Alianzas de aprendizaje organizacional. Cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional*. D.F., México: ASTD – Irwin.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Chichester: Wiley.
- y Olsen, J.P. (1976): "Organizational learning and the ambiguity of the past". En: March, J.G. y Olsen, J.P. (eds.), *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Noruega: Universitetsforlaget.
- Marengo, L. (1991): "Knowledge, coordination and learning in an adaptive model of the firm". Tesis Doctoral. Sussex University. Sussex. U.K..
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization*. USA: McGraw-Hill.
- Marx, C. (1962). *Escritos económicos varios*. D.F., México: Editorial Grijalbo.

- Masllyn, J.M. y Fedor, D.B. (1998). "Perceptions of politics: Does measuring different foci matter?". *Journal of Applied Psychology*. N. 84: 645 – 653
- Mathieu, J. E., Bruvold, N., y Ritchey, P. N. (2000) "Subcultural research on organizational commitment with the 15 OCQ invariant instrument". *Journal of personal selling and sales management*. Vol. 20, No. 3: 129 – 138
- y Zajac, D.M. (1990) "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, No. 108: 171-194
- Maturana, H. R. y Varela, F. J. (1987). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. Boston: Shambhala Publications.
- Mayo, A. y Lank, E. (1994): *The Power of Learning*. London: Institute of Personnel and Development.
- Mc Adam, R. y Mc Creedy, S. (1999) "A critical review of knowledge management models". *The Learning Organization*. Vol. 6, No. 3: 91-100
- Mc Gee, G.W. y Ford, R.C. (1987). "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance scale". *Journal of Applied Psychology*. No. 72: 638-642.
- Mc Gill, M. E. y Slocum, J. W. (1994). *The Smarter Organization. How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs*. Nueva York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- y Lei, D. (1992): "Management Practices in Learning Organizations". *Organizational Dynamics*. Vol.21, Summer: 5-17.
- Mena, Y. (2000). "Industria, el mayor potencial del TLCUEM". *El Economista*. Jueves, 23 de marzo. Primera plana.
- Mercado S., P. (2002) "El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta". Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. y Smith, C.A. (1984) "Testing the "side bet" theory" of organizational commitment: some methodological considerations" *Journal of Applied Psychology*. No. 69: 372 - 378
- , Allen, N.J. y Smith, C.A. (1991) "A three component conceptualization of organizational commitment" *Human Resource Management Review*. No. 1: 61-89

- , Allen, N.J. y Smith, C.A. (1993) "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization" *Journal of Applied Psychology*. No. 78: 538-551
- , Paunonem, S.V., Gellatly I.R., Goffin, R.D. y Jackson, D.N. (1989) "Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts". *Journal of Applied Psychology*. No. 74: 152-156
- y Smith, C.A. (2000) "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model". *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol. 17, No. 4 : 319-331
- Miles, R.H. y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- y Randolph, W.A. (1980). "Influence of organizational learning styles on early development". En: Kimberly, J.H. y Miles, R.H. (eds.) *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1980). "Momentum and revolution in organization adaptation". *Academy of Management Journal*. No. 23: 591-614.
- Mintzberg, H. (1984). "Power and organizational life cycles". *Academy of Management Studies*. No. 22: 133-154.
- , Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Editorial Granica.
- Mowday, R. I., Steers, R. M., y Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*. No. 14: 224 – 247
- Mumby, D. K. (2001). *Power and politics*. En F. M. Jablin y L.L. Putnam (Eds.). *The new handbook of organizational communication*. Sage Publications, California, USA
- Muñoz R., P. (2000). "Impuso la UE cuotas límite de exportación en sectores clave". La Jornada. Martes, 22 de febrero.
- Mural (2003a). "Reclaman zapateros más apoyo. Plantean siete puntos para iniciar el rescate de la industria en crisis". Domingo 15 de junio. Primera plana.
- Mural (2003b). "Tiene el calzado de Brasil puerta cerrada en México. Ven industriales nacionales difícil tener negociaciones de libre comercio con los fabricantes sudamericanos". Miércoles 12 de noviembre.
- Mural (2003c). "Caminan zapateros hacia las alianzas. Buscan asociarse con industriales de Guanajuato". Lunes 1 de diciembre.



- Mural (2004). "Va Fojal por \$100 millones. Evalúan tres opciones para hacerse de recursos adicionales". Domingo, 23 de marzo. Primera plana.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1996). "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage". *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2: 242-266
- Nevis, E.C., Dibella, A.J. y Gould, J.M. (1995): "Understanding organizations as learning systems". *Sloan Management Review*. Winter: 73-85.
- Nooteboom, B. (1999). "Innovation, learning and industrial organization". *Cambridge Journal of Economics*, No. 23: 127-150.
- (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*. London: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Johansson, J.K. (1985): "Japanese Management: What about the "Hard" Skills?". *Academy of Management Review*. Vol.10, No. 2: 181-191.
- (1988): "Creating organizational order out of chaos: self-renewal in japanese firms". *California Management Review*. Spring: 57-93.
- (1991): "The Knowledge-Creating company", *Harvard Business Review*, Vol.69, No. 6: 96-104.
- e Ichijo, K. (1997): "Creating knowledge in the process organization". En: Shrivastava, P., Huff, A.S. y Dutton, J.E. (Eds.), *Advances in Strategic Management*. Vol.14: 45-52. JAI Press.
- , Reinmoeller, P. y Senoo, D. (1998): "The "Art" of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge", *European Management Journal*. Vol.16, No. 6 (versión en español: "El "Art" del Conocimiento: Sistemas para Rentabilizar el Conocimiento del Mercado", *Harvard-Deusto Business Review*, No. 92: 6-21, 1999).
- y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- y Toyama, R. (2003). "The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process". *Knowledge Management Research & Practice*. Vol. 1, No. 1: 2-10
- Notimex (2003). "Perfeccionan en UNAM tecnología ecológica para curtir pieles". Boletín de prensa. Lunes 29 de diciembre.
- Notimex (2004). "Califican de alarmante la situación de la industria del calzado". Boletín de prensa. Martes 6 de enero.

- OECD (2005). *SME and entrepreneurship outlook*. Documento web disponible en [www.oecd.org](http://www.oecd.org)  
15 de febrero de 2008
- Ordoñez de Pablos, P. (2001). “Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: influencia en los resultados organizativos”. Tesis doctoral. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo. España.
- O’ Reilly, C. (1989). “Corporations, Culture and Commitment: motivation and Social Control in Organizations”. *California Management Review*. Vol. 31, No. 4: 9-25
- , Chatman, J. y Caldwell, D. (1990). “Building organizational commitment: a multi firm study”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. No. 63: 245 – 261
- Örtenblad, A. (2001). “On differences between organizational learning and learning organization”. *The Learning Organization*. Vol. 8, No. 3: 125-133
- Paarup, N. A (2006) “Understanding dynamic capabilities through knowledge management”. *Journal of Knowledge Management*. Vol.10, No. 4: 59-71
- Pedler, M., Boydell, T. y Burgoyne, J. (1989): "Towards the Learning Company", *Management Education and Development*. Vol. 20, No. 1:1-8.
- (1991): *The Learning Company*. Londres: Mc.Graw-Hill.
- Pelechano, E. y Reyes, L. (2003). “Revisión bibliográfica de la estructura de poder y su influencia en la rentabilidad de las empresas”. Ponencia presentada en el XIII Congreso Nacional de ACEDE. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, España.
- Pérez, C. (2001). *Técnicas estadísticas con SPSS*. España: Prentice Hall.
- Peña, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes*. España: Mc Graw Hill
- Peña, M. del P. (2000). *Un enfoque del estudio de la gestión del conocimiento*. México: IPN. Papeles de trabajo, ESCA.
- Phillips, E.M. y Pugh, D.S. (2001). *Cómo obtener un doctorado*. Barcelona, España: Gedisa Editorial.
- Piaget, J. (1971). *Psicología y epistemología*. Barcelona, España: Editorial Ariel.

- Polanyi, M. (1969). "The structure of consciousness". Essay included in *Knowing and Being*, M. Grene (Ed.), London: Routledge, pp. 211-224
- Poon, J. (2003). "Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18, No. 2: 138-155.
- Porter, L.W., Steers, R.M. , Mowday, R.T. y Boulian, P. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*. No. 59 : 603-609.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Power, D. y Lundmark, M. (2004). "Working through knowledge pulse, labor markets dynamics the transfer of knowledge and ideas and industrial clusters". *Urban Studies*. N° 5-6. Mayo.
- Prahalad, C.K. y Bettis, R.A. (1986) "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal*, No. 17: 485-501.
- Probst, G. y Büchel, B. (1997): *Organizational Learning*. USA: Prentice-Hall.
- , Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito*. México: Prentice Hall.
- Quinn, J. B. (1992): *Intelligent Enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. USA: The Free Press.
- Randall, D.M. (1993). "Cross-cultural research on organizacional commitment: a review and application of Hofstede's value survey module". *Journal of Business Research*. No. 26 : 91-110
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A., Birjulin, A. (1999). "Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20, No. 2: 159-175
- Redding, J.C. y Catalanello, R.F. (1994). *Strategic readiness*. San Francisco, USA: Jossey-Bass..
- Resenos E. y Sotomayor J. I. (2001). "El manejo de la nuevas tecnología de información para la administración del conocimiento como ventaja competitiva de las organizaciones". Ponencia presentada en el V congreso nacional en investigación en ciencias administrativas. ACACIA. U. de G. Zapopan, Jalisco
- Revilla, E. (1995): "Factores determinantes del aprendizaje organizativo: un modelo de desarrollo de productos". Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid. España.

- Rhem, J. (1998) "Problem-Based Learning: an introduction". *The national teaching and learning forum*. Vol. 8, No. 1: 1-4
- Riketta, M. (2002) "Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis". *Journal of Organizational Behavior*. No. 3: 257-266
- Riverol, A. (2003). "La industria del calzado: retos y perspectivas". Sección: Valores y Dinero en: *El Economista*. Jueves 7 de agosto.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. y Dragonetti, N. (1997). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. New Cork, USA: Macmillan.
- Salaman, G. y Thomson, K. (1984). *Control e ideología en las organizaciones*. D.F. México: Fondo de Cultura Económica.
- Salmador, M.P. (2001): "El proceso de formación de la estrategia de la banca por Internet en España: Enfoques de creación del conocimiento y dimensiones de la complejidad". Tesis Doctoral, UAM, Madrid, España.
- (2004). "Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo. Estudio de sus dimensiones." *Economía Industrial*, Vol. III, No. 357: 27-40
- Sánchez de Tagle, M. (1983). "La condición de la mujer en Guadalajara: las adornadoras de la industria zapatera". Tesis. Escuela Nacional de Antropología e Historia.
- Sánchez, R. y Heene, A. (1997). *Strategic learning and knowledge management*. Nueva York., USA: John Wiley and Sons.
- Sánchez, C. (2004). "Sobre produce China calzado". *Diario Reforma*. Sección: Negocios. Jueves 25 de noviembre. Pág. 1A
- Sanguinetti, J. J. (1994). *Lógica*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Schaff-Johnson, D.K. (1993): "Learning organizations: towards an evolutionary paradigm/chaos development model". Tesis Doctoral. Walden University. Minnesota, USA.
- Scharmer, C. O. (2000a): "Organizing around not-yet-embodied knowledge", en Von Krogh, G., Nonaka, I. y Nishiguchi, T. (eds.): *Knowledge creation. A source of value*. USA: MacMillan Press, Ltd.
- (2000b). "Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities". Working paper of the Society for Organizational Learning. MIT, Sloan School of Management.

- Schein, E. (2000). “¿Cuándo aprenderemos?” en Kleiner A. y Roth, G. *El cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación corporativa*. D.F., México: Oxford University Press.
- Schendel, D. y Hofer, C. (Ed.s) (1979). *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston, MA, USA: Little Brown
- Schmelkes, C. (1998) *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (Tesis)*. D.F., México: Oxford University Press.
- Schön, D.A (1971): *Beyond the stable state*. New York: Random House.
- (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schunk, D. H. (1997). *Teorías del aprendizaje*. D.F., México: Editorial Prentice Hall.
- Seeman, P., De Long, D., Stucky, S. y Guthrie, E. (2000). “Building intangible assets: a strategic framework for investing in intellectual capital” en D. Morey, M. Maybur y B. Thuraisingham (Eds.). *Knowledge management: Classic and contemporary works*. USA: MIT Press
- Secretaría de Economía (2003). Página Oficial de la Secretaría de Economía  
<http://www.se.gob.mx>  
 25 de septiembre
- (2004). Página Oficial de la Secretaría de Economía. Liga al Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y Calzado  
<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1325/texto.pdf>  
 20 de abril
- SEIJAL (2004). *Encuesta de coyuntura. Industria del calzado. Segundo semestre de 2003*. Sistema Estatal de Información de Jalisco, CICEJ y Secretaría de Promoción Económica. Guadalajara, Jal.
- (2005). *Encuesta de coyuntura. Industria del calzado. Segundo semestre de 2004*. Sistema Estatal de Información de Jalisco, CICEJ y Secretaría de Promoción Económica. Guadalajara, Jal.
- (2006) *Encuesta de coyuntura. Industria del calzado. Segundo semestre de 2005*. Sistema Estatal de Información de Jalisco, CICEJ y Secretaría de Promoción Económica. Guadalajara, Jal.
- (2007) *Encuesta de coyuntura. Industria del calzado. Primer semestre de 2005*. Sistema Estatal de Información de Jalisco, CICEJ y Secretaría de Promoción Económica. Guadalajara, Jal.

- Senge, P. (1997). "Por el ojo de la aguja" en Gibson, R. (Comp.) *Repensando el futuro*. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
- , et al. (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, España: Ediciones Granica..
- (1998) (primera edición mexicana). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Naucalpan, Edo. de México: Ediciones Granica.
- et al. (2000). *La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá, Colombia: Ed. Norma.
- Shively, W. P. (1999). *Power and choice. An introduction to political science*. USA: Mc Graw Hill College.
- Shrivastava, P. (1983): "A typology of organizational learning systems". *Journal of Management Science*. Vol.20: 2-24.
- SIEM (2003). Sitio Oficial del Sistema de Información Empresarial Mexicano. Documento web.  
<http://www.siem.gob.mx/siem2000>  
 8 de abril
- SIEM (2006). Sitio Oficial del Sistema de Información Empresarial Mexicano.  
<http://www.siem.gob.mx/portalsiem>  
 8 de enero
- Sigismund, A. (1997). "A current and future agenda for cognitive research in organizations". *Journal of Management Studies*. Vol. 34, No. 6.: 22-42
- Simmons, A. (1998). *Juegos territoriales. Para comprender y poner fin a las guerras territoriales en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Simon, H. A. (1969). *Sciences of the artificial*. Cambridge, MA.: M.I.T. Press.
- (1991): "Bounded rationality and organizational learning". *Organization Science*, Vol. 2, No. 1: 125-134.
- Sincich, T. (1996). *Business statistics by example*. USA: Prentice Hall.
- Small, A. e Irving, P. (2006). "Towards a framework for organizational learning". *The Learning Organization*. Vol. 13, No. 3: 276-299

- Sommers, M.J. (1995). "Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction affects". *Journal of Organizational Behavior*. No. 16: 49-58
- Spender, J.C. (1996) "Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications," en Moingeon, B. y Edmondson, A. (eds.), *Organisational learning and competitive advantage*. London: Sage Publications.
- (2006). "Method, philosophy and empirics in KM an IC". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 7, No. 1: 12-28
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Steers, R.M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment". *Administrative Science Quarterly*. March, Vol. 22: 46-56.
- Stinglhamber, F. y Vandenberghe, C. (2003) "Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study". *Journal of Organizational Behavior*. Mayo, Vol. 21, No. 3: 251-271
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Argentina : Ed. Granica.
- Suárez, G. (2004). "Trabajan en centro de diseño". *Diario Mural*. Sección: Negocios. Miércoles 1 de diciembre. Pág. 1A
- Sussman, L.; Adams, A.; Kuzmits, F.; y Raho, L. (2002). "Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles". *Journal of Business Ethics*. Noviembre, Vol. 40, No. 4: 313-329
- Sveiby, K. E. (2001). "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2, No. 4: 344-358
- (2007). "Methods for measuring intangible assets" (última revision abril 2007). Artículo web, disponible en:  
<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm>  
 12 de Julio de 2007
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Wilmington, Delawere, EUA: Addison Wesley Iberoamericana.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" *Stretegic Management Journal*. Vol. 18, No.7: 509-533
- Testa, M. (2001). "Organizational Commitment, job satisfaction, and effort in the service environment". *The Journal of Psychology*. Vol. 35, No. 2 : 226-236

- Timm, N.H. (2002). *Applied multivariate analysis*. New York, USA: Spriger.
- Tissen, R., Andriessen, D. y Lekanne, F. (2000). *El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Tobin, D. R. (1993). *Re-educating the Corporation. Foundations for the Learning Organization*. USA: Oliver Wight Publications.
- Trim, P. y Yang-Im, L. (2007). "Placing organizational learning in the context of strategic management". *Business Strategy Series*. Vol. 8, No. 5: 335-342.
- Trochim, W. M. (2006). "Construct Validity", en Research Methods Knowledge Base, disponible en: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/constval.htm>  
24 de junio de 2007
- Tsoukas, H. (1996) "The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach". *Strategic Management Journal*. Winter Special Issue. Vol. 17: 11-25
- Ullman, J. en Tabachnick, B.G. y Fidell, L.S (2001). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson.
- UNESCO (1987). *Diccionario UNESCO de ciencias sociales*. Barcelona, España: Planeta Agostini.
- Ulrich, D. (1998). "Intellectual Capital = Competence x Commitment". *Sloan Management Review*. Winter, Vol. 39: 15 -26.
- Uriz, J. (1994). *La subjetividad de la organización. El poder más allá de las estructuras*. Madrid, España: Siglo Veintiuno Editores.
- Vera – Cruz, A. (2003). "Apertura económica, exportaciones y procesos de aprendizaje. El caso de la cervecería Cuauhtémoc Moctezuma" en Aboites, J. y Dutrénit, G. *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*. D.F., México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco y Editorial Miguel Angel Porrúa.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento. Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. D.F., México: Oxford University Press.
- , Roos, J. y Slocum, K. (1994): "An essay on corporate epistemology", *Strategic Management Journal*, Vol. 15: 53-71.
- Voronov, M. y Yorks, L. (2005). "Taking power seriously in strategic organizational learning". *The Learning Organization*. Vol. 12, No. 1: 9-25
- Walker, M. (2002). *Cómo escribir trabajos de investigación*. Barcelona, España: Gedisa.



- Walsh, J.P. y Ungson, G.R. (1991): "Organizational Memory". *Academy of Management Review*. Vol.16: 57-91.
- Watkins, K. E. y Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization*. USA: Jossey Bass
- Weber, M. (1984). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Weick, K. E. (1989). "Theory construction as disciplined imagination", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4: 516-531.
- y Roberts, K. H. (1993) "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in organizations: a normative view". *Academy of Management Review*. Vol. 10, No. 7: 418-428
- Wilson, P. (1995). "The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives". *Journal of Management*. Vol. 21, No. 1: 101 – 106
- (1999). "'A theory of power and politics and their effects on organizational commitment of senior executive service members". *Administration & Society*. Vol. 31, No. 1: 120-142
- Witt, L.A., Kacmar, M.K., Carlson, D.S. y Zivnuska, S. (2002). "Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23, No. 8: 911-926
- ., Treadway, D.C. y Ferris, G.R. (2004). "The role of age in reactions to organizational politics perceptions". *Organizational Analysis*. Vol. 12, No. 1: 39-55
- Yang, J. (2007). "The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 11 No. 2: 83-90
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., y Von Glinow, M.A. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. D.F., México: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods*. USA: Sage publications.
- (Editor) (2004). *The case study anthology*. USA: Sage publications.

- Yoguel, G., Robert, V., Erbes, A. y Borillo, J. (2005). “Capacidades cognitivas, tecnologías y mercados: de las firmas aisladas a las redes de conocimiento”. Ponencia en el Seminario *Redes de conocimiento como nueva forma de creación colaborativa: su construcción, dinámica y gestión*. Organizado por la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), la UNESCO y la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (Argentina). Buenos Aires, 24 y 25 de Noviembre.
- Young, O.R. (1986). *Sistemas de ciencia política*. D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Zanzi, A., y O’Neill, R.M. (2001) “Sanctioned versus non sanctioned political tactics”. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 13, No. 2: 245 – 262
- Zeballos, E. (2003). “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina”. Revista de la CEPAL, abril, No. 79: 53-70
- (2007). *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina*. Bolivia: FUNDES, Fundación para el desarrollo sostenible.
- Zivnuska, S., Kacmar, M., Witt, L., Carlson, D. y Bratton, V. (2004). “Interactive effects of impression management and organizational politics on Job Performance” *Journal of Organizational Behavior*. No. 25: 627–640

## ANEXO 1. GRÁFICAS ADICIONALES SOBRE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### Análisis estadístico descriptivo.

Cuadro 7.1. Análisis descriptivo: Sexo del empleado

	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	289	68.6
Mujeres	132	31.4
Total	421	100.0

Cuadro 7.2. Análisis descriptivo: Clasificación de empleados por edades

	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25	84	20.0
De 26 a 35	130	30.9
De 36 a 45	114	27.1
De 46 a 55	65	15.4
Mayores de 56	28	6.7
Total	421	100.0

Cuadro 7.3. Análisis descriptivo: Puesto del entrevistado

	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	55	13.1
Supervisor	122	29.0
Obrero	244	58.0
Total	421	100.0

**Cuadro. 7.4. Análisis descriptivo: Antigüedad del empleado**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Entre 0 y 3 años	<b>90</b>	<b>21.4</b>	<b>21.4</b>
Entre 4 y 7 años	<b>197</b>	<b>46.8</b>	<b>68.2</b>
Entre 8 y 11 años	<b>78</b>	<b>18.5</b>	<b>86.7</b>
Entre 12 y 15 años	<b>41</b>	<b>9.7</b>	<b>96.4</b>
Más de 15 años	<b>15</b>	<b>3.6</b>	<b>100.0</b>
Total	<b>421</b>	<b>100.0</b>	

**Cuadro 7.5. Análisis descriptivo: Clasificación de las empresas por tamaño**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Micro</b>	<b>108</b>	<b>80.6</b>	<b>80.6</b>
<b>Pequeña</b>	<b>16</b>	<b>11.9</b>	<b>92.5</b>
<b>Mediana</b>	<b>10</b>	<b>7.5</b>	<b>100.0</b>
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100.0</b>	

**Cuadro 7.6. Análisis descriptivo: Clasificación de las empresas por estilo de aprendizaje**

	<b>Calificación Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
<b>Estilo de aprendizaje experto</b>	3.09	1.049
<b>Estilo de aprendizaje experimentador</b>	3.12	1.043
<b>Estilo de aprendizaje innovador</b>	3.17	1.105
<b>Estilo de aprendizaje imitador</b>	3.40	1.260

<b>Estilo de aprendizaje predominante:</b>	<b>No. de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Experto</b>	14	10%
<b>Experimentador</b>	29	22%
<b>Innovador</b>	32	24%
<b>Imitador</b>	59	44%
	134	100%

**Cuadro 7.7. Análisis descriptivo: Táctica política predominante**

	<b>Conducta política general</b>	<b>Conducta política de permanencia</b>	<b>Pagos y promociones</b>
<b>Media</b>	2.87	2.93	3.04
<b>Desviación estándar</b>	.964	.746	.697

**Cuadro 7.8. Análisis descriptivo: Compromiso organizacional predominante**

	<b>Compromiso afectivo</b>	<b>Compromiso de continuidad</b>	<b>Compromiso normativo</b>
<b>Media</b>	3.30	3.16	4.15
<b>Desviación estándar</b>	.588	.306	.461

## Análisis paramétrico.

**Cuadro 7.9. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre las edades del empleado con las variables de las tácticas políticas**

Clasificación de empleados por edades		Comportamiento político general	Comportamiento político de permanencia	Sistema de promoción y recompensas
De 18 a 25	Media	2.94	2.87	3.10
	N	84	84	84
	Desviación Std.	.938	.721	.656
De 26 a 35	Media	2.90	2.81	3.10
	N	130	130	130
	Desviación Std.	.921	.723	.581
De 36 a 45	Media	3.04	3.03	3.13
	N	114	114	114
	Desviación Std.	.908	.901	.620
De 46 a 55	Media	2.70	2.98	2.91
	N	65	65	65
	Desviación Std.	1.011	1.077	.848
Mayores de 56	Media	2.26	2.60	2.51
	N	28	28	28
	Desviación Std.	1.113	.583	.954
Total	Media	2.87	2.89	3.04
	N	421	421	421
	Desviación Std.	.964	.833	.697

**Cuadro 7.10. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre las edades del empleado y las variables de las tácticas políticas**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. de F
Comportamiento político general * Clasificación de empleados por edades	Entre grupos	16.136	4	4.034	4.483	.001
	Intragrupos	374.315	416	.900		
	Total	390.451	420			
Comportamiento político de permanencia * Clasificación de empleados por edades	Entre grupos	5.870	4	1.467	2.137	.075
	Intragrupos	285.701	416	.687		
	Total	291.571	420			
Sistema de promoción y recompensas * Clasificación de empleados por edades	Entre grupos	10.669	4	2.667	5.744	.001
	Intragrupos	193.157	416	.464		
	Total	203.826	420			

**Cuadro 7.11. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre el puesto del empleado con las variables de la percepción de tácticas políticas**

Puesto del entrevistado		Comportamiento político general	Comportamiento político de permanencia	Sistema de promoción y recompensas
Directivo	Media	2.96	2.96	3.10
	N	55	55	55
	Desviación Std.	.994	.782	.740
Supervisor	Media	2.89	2.88	3.05
	N	122	122	122
	Desviación Std.	.937	.839	.679
Obrero	Media	2.85	2.88	3.02
	N	244	244	244
	Desviación Std.	.974	.844	.698
Total	Media	2.87	2.89	3.04
	N	421	421	421
	Desviación Std.	.964	.833	.697



**Cuadro 7.12. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre el puesto del empleado y las variables de la percepción de tácticas políticas**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. de F
Comportamiento político general *	Entre grupos	.587	2	.293	.314	.730
	Intragrupos	389.865	418	.933		
	Total	390.451	420			
Comportamiento político de permanencia *	Entre grupos	.319	2	.159	.229	.796
	Intragrupos	291.252	418	.697		
	Total	291.571	420			
Sistema de promoción y recompensas *	Entre grupos	.301	2	.150	.309	.734
	Intragrupos	203.525	418	.487		
	Total	203.826	420			

**Cuadro 7.13. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la antigüedad del empleado y las variables de la percepción de tácticas políticas**

Antigüedad del empleado		Comportamiento político general	Comportamiento político de permanencia	Sistema de promoción y recompensas
Entre 0 y 3 años	Media	2.64	3.07	2.90
	N	90	90	90
	Desviación Std.	1.087	.916	.797
Entre 4 y 7 años	Media	2.99	2.81	3.07
	N	197	197	197
	Desviación Std.	.909	.780	.649
Entre 8 y 11 años	Media	2.88	2.95	3.03
	N	78	78	78
	Desviación Std.	1.036	.937	.777
Entre 12 y 15 años	Media	2.94	2.80	3.16
	N	41	41	41
	Desviación Std.	.764	.679	.517
Más de 15 años	Media	2.55	2.80	3.16
	N	15	15	15
	Desviación Std.	.769	.699	.576
Total	Media	2.87	2.89	3.04
	N	421	421	421
	Desviación Std.	.964	.833	.697

**Cuadro 7.14. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la antigüedad del empleado y las variables de la percepción de tácticas políticas**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. de F
Comportamiento político general * Antigüedad del empleado	Entre grupos	9.204	4	2.301	2.511	.041
	Intragrupos	381.247	416	.916		
	Total	390.451	420			
Comportamiento político de permanencia * Antigüedad del empleado	Entre grupos	4.910	4	1.227	1.781	.132
	Intragrupos	286.661	416	.689		
	Total	291.571	420			
Sistema de promoción y recompensas * Antigüedad del empleado	Entre grupos	2.819	4	.705	1.458	.214
	Intragrupos	201.007	416	.483		
	Total	203.826	420			

**Cuadro 7.15. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre los factores de la percepción de tácticas políticas y la clasificación de acuerdo al tamaño de las empresas**

Clasificación de acuerdo a tamaño de la empresa		Conducta política general	Conducta política de permanencia	Pagos y promociones
Micro	Media	2.90	2.89	3.05
	N	309	309	309
	Desviación Std.	.879	.733	.689
Pequeña	Media	2.99	2.97	3.05
	N	60	60	60
	Desviación Std.	1.096	.685	.663
Mediana	Media	2.59	3.11	2.96
	N	52	52	52
	Desviación Std.	1.223	.865	.784
Total	Media	2.87	2.93	3.04
	N	421	421	421
	Desviación Std.	.964	.746	.697

**Cuadro 7.16. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre las variables de la percepción de tácticas políticas y el tamaño de la empresa**

Fuente de variación		Suma de cuadrados	Grado de libertad	Medias cuadráticas	Razón F	Sig. de F
Conducta política general * Clasificación de acuerdo a tamaño de la empresa	Entre Grupos	5.261	2	2.630	2.854	.059
	Intra Grupos	385.191	418	.922		
	Total	390.451	420			
Conducta política de permanencia * Clasificación de acuerdo a tamaño de la empresa	Entre Grupos	2.347	2	1.174	2.121	.121
	Intra Grupos	231.309	418	.553		
	Total	233.657	420			
Pagos y promociones * Clasificación de acuerdo a tamaño de la empresa	Entre Grupos	.358	2	.179	.368	.692
	Intra Grupos	203.467	418	.487		
	Total	203.826	420			

**Cuadro 7.17. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre los tipos de compromiso y la edad del empleado**

Clasificación de empleados por edades		Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
De 18 a 25	Media	3.25	3.14	4.28
	N	84	84	84
	Desviación Std.	.534	.347	.467
De 26 a 35	Media	3.32	3.15	4.14
	N	130	130	130
	Desviación Std.	.550	.268	.441
De 36 a 45	Media	3.43	3.16	4.12
	N	114	114	114
	Desviación Std.	.563	.274	.459
De 46 a 55	Media	3.23	3.18	4.05
	N	65	65	65
	Desviación Std.	.629	.383	.487
Mayores de 56	Media	2.93	3.22	4.13
	N	28	28	28
	Desviación Std.	.750	.276	.419
Total	Media	3.30	3.16	4.15
	N	421	421	421
	Desviación Std.	.588	.306	.461

**Cuadro 7.18. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre los tipos de compromiso y la edad del empleado**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. de F
Compromiso afectivo * Clasificación de empleados por edades	Entre grupos	6.338	4	1.585	4.745	.001
	Intra Grupos	138.927	416	.334		
	Total	145.266	420			
Compromiso de continuidad * Clasificación de empleados por edades	Entre grupos	.162	4	.041	.431	.786
	Intra Grupos	39.180	416	.094		
	Total	39.342	420			
Compromiso normativo * Clasificación de empleados por edades	Entre grupos	2.266	4	.567	2.712	.030
	Intra Grupos	86.923	416	.209		
	Total	89.189	420			

**Cuadro 7.19. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre los tipos de compromiso y el puesto del empleado**

Puesto del entrevistado		Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Directivo	Media	3.35	3.21	4.15
	N	55	55	55
	Desviación Std.	.634	.281	.438
Supervisor	Media	3.27	3.14	4.14
	N	122	122	122
	Desviación Std.	.567	.303	.453
Obrero	Media	3.30	3.16	4.15
	N	244	244	244
	Desviación Std.	.589	.313	.471
Total	Media	3.30	3.16	4.15
	N	421	421	421
	Desviación Std.	.588	.306	.461



**Cuadro 7.20. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre los tipos de compromiso y el puesto del empleado**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. de F
Compromiso afectivo * Puesto del entrevistado	Entre grupos	.214	2	.107	.309	.735
	Intra Grupos	145.051	418	.347		
	Total	145.266	420			
Compromiso de continuidad * Puesto del entrevistado	Entre grupos	.162	2	.081	.866	.422
	Intra Grupos	39.180	418	.094		
	Total	39.342	420			
Compromiso normativo * Puesto del entrevistado	Entre grupos	.022	2	.011	.051	.950
	Intra Grupos	89.168	418	.213		
	Total	89.189	420			

**Cuadro 7.21. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre los tipos de compromiso y la antigüedad del empleado**

Antigüedad del empleado		Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Entre 0 y 3 años	Media	3.26	3.26	4.13
	N	90	90	90
	Desviación Std.	.762	.290	.524
Entre 4 y 7 años	Media	3.33	3.13	4.16
	N	197	197	197
	Desviación Std.	.528	.312	.443
Entre 8 y 11 años	Media	3.35	3.19	4.14
	N	78	78	78
	Desviación Std.	.631	.282	.493
Entre 12 y 15 años	Media	3.20	3.06	4.17
	N	41	41	41
	Desviación Std.	.358	.311	.369
Más de 15 años	Media	3.10	3.02	4.09
	N	15	15	15
	Desviación Std.	.326	.266	.377
Total	Media	3.30	3.16	4.15
	N	421	421	421
	Desviación Std.	.588	.306	.461

**Cuadro 7.22. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre los tipos de compromiso y la antigüedad del empleado**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. de F
Compromiso afectivo * Antigüedad del empleado	Entre grupos	1.533	4	.383	1.109	.352
	Intra Grupos	143.732	416	.346		
	Total	145.266	420			
Compromiso de continuidad * Antigüedad del empleado	Entre grupos	1.800	4	.450	4.988	.001
	Intra Grupos	37.542	416	.090		
	Total	39.342	420			
Compromiso normativo * Antigüedad del empleado	Entre grupos	.129	4	.032	.151	.963
	Intra Grupos	89.060	416	.214		
	Total	89.189	420			

**Cuadro 7.23. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre los tipos de compromiso y la clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño**

Clasificación de acuerdo a tamaño de la empresa		Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Micro	Media	3.28	3.12	4.13
	N	309	309	309
	Desviación Std.	.535	.294	.443
Pequeña	Media	3.51	3.30	4.22
	N	60	60	60
	Desviación Std.	.544	.303	.506
Mediana	Media	3.16	3.26	4.13
	N	52	52	52
	Desviación Std.	.838	.314	.511
Total	Media	3.30	3.16	4.15
	N	421	421	421
	Desviación Std.	.588	.306	.461

**Cuadro 7.24. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre los tipos de compromiso y la clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. de F
Compromiso afectivo * Clasificación de acuerdo a tamaño de la empresa	Entre grupos	3.928	2	1.964	5.809	.003
	Intra Grupos	141.337	418	.338		
	Total	145.266	420			
Compromiso de continuidad * Clasificación de acuerdo a tamaño de la empresa	Entre grupos	2.340	2	1.170	13.215	.001
	Intra Grupos	37.002	418	.089		
	Total	39.342	420			
Compromiso normativo * Clasificación de acuerdo a tamaño de la empresa	Entre grupos	.432	2	.216	1.016	.363
	Intra Grupos	88.758	418	.212		
	Total	89.189	420			

**Cuadro 7.25. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre el estilo de aprendizaje y el sexo del empleado**

Sexo del empleado		Estilo de aprendizaje experto	Estilo de aprendizaje experimentador	Estilo de aprendizaje innovador	Estilo de aprendizaje imitador
hombre	Media	3.12	3.17	3.22	3.27
	N	289	289	289	289
	Desviación Std.	1.060	1.054	1.111	1.290
mujer	Media	3.02	3.00	3.07	3.69
	N	132	132	132	132
	Desviación Std.	1.026	1.014	1.088	1.144
Total	Media	3.09	3.12	3.17	3.40
	N	421	421	421	421
	Desviación Std.	1.049	1.043	1.105	1.260

**Cuadro 7.26. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre el estilo de aprendizaje y el sexo del empleado**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. de F
Estilo de aprendizaje experto * Sexo del empleado	Entre grupos	.908	1	.908	.825	.364
	Intra Grupos	461.321	419	1.101		
	Total	462.229	420			
Estilo de aprendizaje experimentador * Sexo del empleado	Entre grupos	2.777	1	2.777	2.560	.110
	Intra Grupos	454.520	419	1.085		
	Total	457.297	420			
Estilo de aprendizaje innovador * Sexo del empleado	Entre grupos	2.025	1	2.025	1.662	.198
	Intra Grupos	510.393	419	1.218		
	Total	512.418	420			
Estilo de aprendizaje imitador * Sexo del empleado	Entre grupos	16.235	1	16.235	10.453	.001
	Intra Grupos	650.772	419	1.553		
	Total	667.007	420			

**Cuadro 7.27. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre el estilo de aprendizaje y edad del empleado**

Clasificación de empleos por edades		Estilo de aprendizaje experto	Estilo de aprendizaje experimental	Estilo de aprendizaje innovador	Estilo de aprendizaje imitador
De 18 a 25	Media	3.17	3.08	3.17	3.38
	N	84	84	84	84
	Desviación Std.	.986	.981	1.031	1.086
De 26 a 35	Media	3.15	3.13	3.24	3.22
	N	130	130	130	130
	Desviación Std.	1.026	1.033	1.124	1.420
De 36 a 45	Media	3.27	3.33	3.41	3.48
	N	114	114	114	114
	Desviación Std.	.969	.949	.933	1.167
De 46 a 55	Media	2.89	3.04	2.99	3.88
	N	65	65	65	65
	Desviación Std.	1.106	1.065	1.123	1.015
Mayores de 56	Media	2.30	2.45	2.36	2.89
	N	28	28	28	28
	Desviación Std.	1.165	1.315	1.420	1.511
Total	Media	3.09	3.12	3.17	3.40
	N	421	421	421	421
	Desviación Std.	1.049	1.043	1.105	1.260

**Cuadro 7.28. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre el estilo de aprendizaje y la edad del empleado**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. de F
Estilo de aprendizaje experto * Clasificación de empleados por edades	Entre grupos	24.553	4	6.138	5.834	.001
	Intra Grupos	437.676	416	1.052		
	Total	462.229	420			
Estilo de aprendizaje experimentador * Clasificación de empleados por edades	Entre grupos	18.447	4	4.612	4.372	.002
	Intra Grupos	438.850	416	1.055		
	Total	457.297	420			
Estilo de aprendizaje innovador * Clasificación de empleados por edades	Entre grupos	27.606	4	6.901	5.922	.001
	Intra Grupos	484.812	416	1.165		
	Total	512.418	420			
Estilo de aprendizaje imitador * Clasificación de empleados por edades	Entre grupos	27.700	4	6.925	4.506	.001
	Intra Grupos	639.307	416	1.537		
	Total	667.007	420			



**Cuadro 7.29. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre el estilo de aprendizaje y el puesto del empleado**

Puesto del entrevistado		Estilo de aprendizaje experto	Estilo de aprendizaje experimentador	Estilo de aprendizaje innovador	Estilo de aprendizaje imitador
directivo	Media	3.25	3.25	3.25	3.25
	N	55	55	55	55
	Desviación Std.	1.142	1.058	1.130	1.250
supervisor	Media	3.05	3.08	3.15	3.44
	N	122	122	122	122
	Desviación Std.	.995	.998	1.063	1.242
obrero	Media	3.08	3.10	3.17	3.42
	N	244	244	244	244
	Desviación Std.	1.055	1.064	1.123	1.274
Total	Media	3.09	3.12	3.17	3.40
	N	421	421	421	421
	Desviación Std.	1.049	1.043	1.105	1.260

**Cuadro 7.30. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre el estilo de aprendizaje y el puesto del empleado**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. de F
Estilo de aprendizaje experto * Puesto del entrevistado	Entre grupos	1.542	2	.771	.699	.497
	Intra Grupos	460.687	418	1.102		
	Total	462.229	420			
Estilo de aprendizaje experimentador * Puesto del entrevistado	Entre grupos	1.265	2	.633	.580	.560
	Intra Grupos	456.032	418	1.091		
	Total	457.297	420			
Estilo de aprendizaje innovador * Puesto del entrevistado	Entre grupos	.367	2	.183	.150	.861
	Intra Grupos	512.051	418	1.225		
	Total	512.418	420			
Estilo de aprendizaje imitador * Puesto del entrevistado	Entre grupos	1.445	2	.722	.454	.636
	Intra Grupos	665.562	418	1.592		
	Total	667.007	420			

**Cuadro 7.31. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre el estilo de aprendizaje y la antigüedad del empleado**

Antigüedad del empleado		Estilo de aprendizaje experto	Estilo de aprendizaje experimentador	Estilo de aprendizaje innovador	Estilo de aprendizaje imitador
Entre 0 y 3 años	Media	2.99	3.07	3.10	3.29
	N	90	90	90	90
	Desviación Std.	1.347	1.380	1.405	1.359
Entre 4 y 7 años	Media	3.16	3.17	3.24	3.37
	N	197	197	197	197
	Desviación Std.	.926	.910	.987	1.250
Entre 8 y 11 años	Media	3.16	3.24	3.26	3.17
	N	78	78	78	78
	Desviación Std.	1.124	1.125	1.170	1.311
Entre 12 y 15 años	Media	3.01	2.90	3.01	4.12
	N	41	41	41	41
	Desviación Std.	.737	.635	.818	.812
Más de 15 años	Media	2.60	2.60	2.80	3.83
	N	15	15	15	15
	Desviación Std.	.737	.541	.797	.748
Total	Media	3.09	3.12	3.17	3.40
	N	421	421	421	421
	Desviación Std.	1.049	1.043	1.105	1.260

**Cuadro 7.32. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre el estilo de aprendizaje y la antigüedad del empleado**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. de F
Estilo de aprendizaje experto * Antigüedad del empleado	Entre grupos	6.261	4	1.565	1.428	.224
	Intra Grupos	455.968	416	1.096		
	Total	462.229	420			
Estilo de aprendizaje experimentador * Antigüedad del empleado	Entre grupos	7.983	4	1.996	1.848	.119
	Intra Grupos	449.314	416	1.080		
	Total	457.297	420			
Estilo de aprendizaje innovador * Antigüedad del empleado	Entre grupos	5.038	4	1.259	1.033	.390
	Intra Grupos	507.380	416	1.220		
	Total	512.418	420			
Estilo de aprendizaje imitador * Antigüedad del empleado	Entre grupos	29.776	4	7.444	4.860	.001
	Intra Grupos	637.231	416	1.532		
	Total	667.007	420			

### 7.33. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre los estilos de aprendizaje y la clasificación de las empresas de acuerdo a tamaño

Clasificación de acuerdo a tamaño de la empresa		Estilo de aprendizaje experto	Estilo de aprendizaje experimentador	Estilo de aprendizaje innovador	Estilo de aprendizaje imitador
Micro	Media	3.06	3.07	3.14	3.35
	N	309	309	309	309
	Desviación Std.	.947	.930	1.006	1.199
Pequeña	Media	3.50	3.59	3.62	3.67
	N	60	60	60	60
	Desviación Std.	.974	.959	1.036	1.440
Mediana	Media	2.83	2.85	2.87	3.38
	N	52	52	52	52
	Desviación Std.	1.508	1.526	1.531	1.374
Total	Media	3.09	3.12	3.17	3.40
	N	421	421	421	421
	Desviación Std.	1.049	1.043	1.105	1.260

**Cuadro 7.34. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre el estilo de aprendizaje y la clasificación de acuerdo al tamaño de la empresa**

		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Medias cuadráticas	RAZÓN F	Sig. De F
Estilo de aprendizaje experto *	Entre grupos	14.028	2	7.014	6.541	.002
	Intra Grupos	448.201	418	1.072		
	Total	462.229	420			
Estilo de aprendizaje experimentador *	Entre grupos	18.028	2	9.014	8.577	.001
	Intra Grupos	439.269	418	1.051		
	Total	457.297	420			
Estilo de aprendizaje innovador *	Entre grupos	17.532	2	8.766	7.404	.001
	Intra Grupos	494.886	418	1.184		
	Total	512.418	420			
Estilo de aprendizaje imitador *	Entre grupos	5.237	2	2.618	1.654	.193
	Intra Grupos	661.770	418	1.583		
	Total	667.007	420			

**Cuadro 7.35. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por sexo con las dimensiones de los resultados**

		N	Media	Desv.std
Resultados generales en comparación con los competidores	hombre	289	3.70	.619
	mujer	132	3.73	.515
	Total	421	3.71	.588
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	hombre	289	2.90	.882
	mujer	132	2.80	.862
	Total	421	2.87	.876

**Cuadro 7.36. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por sexo y las dimensiones de los resultados**

**ANOVA**

		Suma de Cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre grupos	.061	1	.061	.177	.674
	Intra grupos	145.157	419	.346		
	Total	145.219	420			
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre grupos	.826	1	.826	1.077	.300
	Intra grupos	321.235	419	.767		
	Total	322.061	420			

**Cuadro 7.37. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por antigüedad con las dimensiones de los resultados**

		N	Media	Desv.. Stand
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre 0 y 3 años	90	3.69	.687
	Entre 4 y 7 años	197	3.72	.560
	Entre 8 y 11 años	78	3.72	.684
	Entre 12 y 15 años	41	3.70	.345
	Más de 15 años	15	3.62	.231
	Total	421	3.71	.588
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre 0 y 3 años	90	2.94	1.166
	Entre 4 y 7 años	197	2.86	.746
	Entre 8 y 11 años	78	2.98	.954
	Entre 12 y 15 años	41	2.67	.558
	Más de 15 años	15	2.53	.575
	Total	421	2.87	.876

**Cuadro 7.38. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por antigüedad y las dimensiones de los resultados**

**ANOVA**

		Suma de Cuadrados	gl	Media cuadrát.	F	Sig.
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre grupos	.190	4	.048	.136	.969
	Intra grupos	145.029	416	.349		
	Total	145.219	420			
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre grupos	4.787	4	1.197	1.569	.182
	Intra grupos	317.274	416	.763		
	Total	322.061	420			



**Cuadro 7.39. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por puesto con las dimensiones de los resultados**

		N	Media	Desv. Std.
Resultados generales en comparación con los competidores	directivo	55	3.83	.599
	supervisor	122	3.67	.574
	obrero	244	3.70	.592
	Total	421	3.71	.588
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	directivo	55	2.98	.835
	supervisor	122	2.84	.838
	obrero	244	2.86	.904
	Total	421	2.87	.876

**Cuadro 7.40. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por puesto y las dimensiones de los resultados**

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrát	F	Sig.
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre grupos	.969	2	.484	1.404	.247
	Intra grupos	144.250	418	.345		
	Total	145.219	420			
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre grupos	.855	2	.428	.557	.574
	Intra grupos	321.205	418	.768		
	Total	322.061	420			

**Cuadro 7.41. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por tamaño de empresa con las dimensiones de los resultados**

		N	Media	Desv. Std.
Resultados generales en comparación con los competidores	Micro	309	3.68	.564
	Pequeña	60	3.81	.619
	Mediana	52	3.74	.681
	Total	421	3.71	.588
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Micro	309	2.82	.796
	Pequeña	60	3.19	.858
	Mediana	52	2.79	1.225
	Total	421	2.87	.876

**Cuadro 7.42. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por tamaño de empresa y las dimensiones de los resultados**

**ANOVA**

		Suma de Cuadrados	glf	Media cuadrát	F	Sig.
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre grupos	.858	2	.429	1.242	.290
	Intra grupos	144.361	418	.345		
	Total	145.219	420			
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre grupos	7.205	2	3.603	4.783	.009
	Intra grupos	314.856	418	.753		
	Total	322.061	420			

**Cuadro 7.43. Análisis paramétrico: Comparación de medias entre la clasificación de los empleados por edad con las dimensiones de los resultados**

		N	Media	Desv. Std.
Resultados generales en comparación con los competidores	De 18 a 25	84	3.78	.539
	De 26 a 35	130	3.74	.547
	De 36 a 45	114	3.69	.581
	De 46 a 55	65	3.65	.631
	Mayores de 56	28	3.52	.794
	Total	421	3.71	.588
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	De 18 a 25	84	2.83	.873
	De 26 a 35	130	2.88	.883
	De 36 a 45	114	3.11	.721
	De 46 a 55	65	2.80	.851
	Mayores de 56	28	2.08	1.033
	Total	421	2.87	.876

**Cuadro 7.44. Análisis paramétrico: ANOVA de una vía entre la clasificación de los empleados por edad y las dimensiones de los resultados**

**ANOVA**

		Suma de Cuadrados	gl	Media cuadrát	F	Sig.
Resultados generales en comparación con los competidores	Entre grupos	1.856	4	.464	1.347	.252
	Intra grupos	143.362	416	.345		
	Total	145.219	420			
Resultados financieros en relación a las metas fijadas	Entre grupos	24.254	4	6.063	8.470	.000
	Intra grupos	297.807	416	.716		
	Total	322.061	420			

## ANEXO 2. Listado de empresas que participaron en la encuesta.

<b>EMPRESA:</b>	No. de empleados	No. de encuestados
Aceves Rubio Armando	12	2
Agnessi Fernando	22	2
Alcaráz Alcaráz José	20	2
ALCO Industrial	140	14
Alemán Castañeda Efraín	24	4
Álvarez Pérez José Julio	12	2
Aranda Ramírez José de Jesús	40	3
Arellano Valdés César	25	2
Avelar Tello Norma	30	3
Becerra Salazar Alberto	11	2
Becerra Solís Inés	17	2
Calza Anita	10	1
Calza GARVER	152	15
Calzado Abis	18	2
Calzado Actual	39	4
Calzado Antonelli	25	2
Calzado Bertha	48	4
Calzado Carín	15	2
Calzado C EGL	34	3
Calzado Celis	190	18
Calzado Clementina	15	2
Calzado D´Maley	18	2
Calzado de Abad	15	2
Calzado Dynasty	27	3
Calzado Edy	22	2
Calzado Ema	11	2
Calzado Extremo	23	2
Calzado Fino FECACH	12	2
Calzado Fino Mena	25	2
Calzado Frada	15	2
Calzado Gali	25	2
Calzado GM	121	12
Calzado Ideal	15	2
Calzado Julia	25	2
Calzado Kora	27	2
Calzado Lucrecia Cordero	20	2
Calzado Martínez Hermanos	112	10
Calzado Nápoli	42	4
Calzado P y D	15	2
Calzado Paloma	12	2
Calzado Pikara	30	3
Calzado Plan de San Luis	15	2
Calzado Stefmary	32	3
Calzado Vel	25	2

Calzados de México	136	12
Calzados YGOSA	14	2
Calzarini	19	3
Calzatecna	46	3
Calzatek	15	2
Cordero Jarero Lucrecia	21	2
Cortés Rodríguez José	11	2
Creaciones de Moda	39	3
Creaciones Marant	28	5
Cruz Sánchez Victoria	24	3
Dávalos Carrasco Lourdes	10	2
Del Moral de la Peña Erick	19	2
Días Casillas Ramón	15	2
Diosdado Plascencia Alma	29	3
Dorante Flores Blanca	25	3
Dueñas Francisco Javier	12	2
Durán José	18	2
Escobar Legorreta Gustavo	13	2
Estrada García Carlos	25	3
Exclusivas De Carol	48	5
Fábrica de Calzado Celo	183	17
Fábrica de Calzado Colibrí	43	4
Fábrica de Calzado Moyme	19	2
Fábrica de Calzado Telo	16	2
Figueroa Sánchez Gabriel	14	2
Flores Ortega Ana María	20	2
Franco Herrera Juan	25	3
García Chávez Miguel	18	2
García Vilches Adriana	15	2
García Villegas Ramón	15	2
Gómez Santos Mauricio	20	2
González Cuenca José	18	2
González López Efrén	30	3
González Machuca Efrén	12	2
González Meza José	12	2
Gutiérrez Delgado Martín	8	1
Gutiérrez Ortega Ruth	15	2
Gutiérrez Reynoso Julio	30	3
Haro Del Toro José	25	2
Hernández Hernández Blanca	13	2
Hernández Jiménez Luz María	15	2
Hernández Macías Juan	18	2
Hinojosa Viera Clara	14	2
Impulsora Arra	48	4
Impulsora Industrial de Guadalajara	20	2
Industria Zapatera del Bajío	156	14
Intercalza	13	2
Jiménez Casillas Marco Antonio	14	2
Jiménez González Sandra	12	2
Jiménez Sandoval Antonia	11	2
Leyva Ruisánchez Flora	28	3

López Corona José de Jesús	13	2
López Estrada Adolfo Francisco	16	2
Lozano Estrada Ma. Elena	9	2
Lozano Murillo Blanca Estela	31	3
Magallón Montes José	20	2
Martínez Jiménez José de Jesús	35	4
Martínez Menéndez Juan Ismael	22	2
Moda de Occidente González	15	2
Navarro González Georgina	14	2
Nieves Neri Guillermo	40	4
Nuno Cota Ramón	12	2
Orozco Valencia Francisco	26	3
Paredes Figuero Filiberto	12	2
Pelayo Pelayo Máximo	13	2
Pérez Delgado Emilio	15	2
Quirarte García Josefina	14	2
Ramírez Cárdena Alberto	10	2
Ramírez Lugo Ernesto	9	1
Reyes García José Antonio	8	1
Ruiz Quirarte Alberto	12	2
Salcedo García Francisco	14	2
Sánchez Lozano Alberto	12	2
Sánchez Mendoza Pablo	15	2
Saracho Gómez Ma. Alejandra	17	2
Semería Becerra Enrique	21	2
Solís Millán Jorge	10	2
Suárez García Cecilio	15	2
Torreblanca Diego	143	13
Torres Barrera Ignacio	19	2
Valenzuela Luna Alicia	13	2
Vargas Ochoa Félix	11	2
Vázquez Álvarez José Alfonso	13	2
Velarde Andrade David	15	2
Velázquez Estrada Rodolfo	14	2
Villaseñor Gutiérrez Ma. Teresa	16	2
Zapato Bonito	42	4
Zapatos de Zapopan	32	3
Zapatos Mexicanos	104	10
<b>TOTAL</b>	<b>3922</b>	<b>421</b>