

CÓMO UNA PYME FAMILIAR DEL SECTOR COMERCIO LOGRA SER COMPETITIVA EN CD. JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO^{1, 2, 3}

How a Familiar SME in the Commerce Sector Becomes
Competitive in Ciudad Juárez, Chihuahua, México

Fecha de envío: 11 de mayo de 2020
Fecha de aceptación: 20 de junio de 2020

1- Claudia Macias Castillo. Grado académico: Estudiante de la Maestría en Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: claudiamacias000@gmail.com. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4302-1795>

2 - Estefanía Miramontes García. Grado académico: Estudiante de la Maestría en Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: tefa.m278@gmail.com. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4599-1034>

3- Enrique Valdez Benítez. Grado académico: Estudiante de la Maestría en Administración. Adscripción: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico: evaldez1235@gmail.com. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0558-4565>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

RESUMEN

La competitividad de una empresa va íntimamente ligada a su nivel de creatividad e innovación, ya que ayudará a tener diferenciadores y lograr ventajas competitivas sobre su competencia. Estos factores deberán de verse reflejados en la cultura organizacional, desde la planeación hasta la ejecución de tareas por parte de los empleados, así como la manera de administrar su ambiente laboral y motivadores. El presente artículo aborda los conceptos generales sobre la PyME en Ciudad Juárez, dentro de un sentido familiar, sus ventajas y los factores de competitividad, creatividad e innovación. Se hizo un análisis sobre dichos factores en una empresa familiar del sector comercio, por medio de cuestionarios sobre la percepción de los trabajadores hacia la organización. Con el análisis se obtuvieron las correlaciones entre los factores de la empresa y con ellas una interpretación práctica hacia el funcionamiento de la empresa y cómo lograr ser competitiva.

Palabras clave: PYME Familiar; Competitividad; Innovación; Creatividad.

ABSTRACT

The competitiveness of a company is closely linked to its creativity and innovation levels, since it will help to acquire differentiators and achieve competitive advantages over its competitors. These factors should be reflected at the organizational culture, from planning to task execution by employees, as well as their way of managing their work environment and motivators. This article addresses the general concepts of SME in Ciudad Juarez, within a family sense, its advantages and the competitiveness, creativity and innovation factors. An analysis of these factors in a commerce sector family business was made through questionnaires about the workers' perception towards the organization. With the analysis, correlations between the company factors were obtained and, with them, a practical interpretation towards the company operation and how it manages to be competitive.

Key words: Familiar SME; Competitiveness; Innovation; Creativity.

Clasificación JEL: M00, M10, M14

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMEs) forman parte primordial de cualquier economía en mundo. En el caso específico de México, la ENAPROCE⁴ (2015) menciona que existen 4,048,543 de empresas, de las cuales 3,952,422 son micros, 79,367 pequeñas y tan solo 16,754 medianas empresas. Los establecimientos micro representan un gran impacto en el desarrollo económico del país, ya que, según datos del INEGI (2014), son el 97.6% de las empresas en México y generan cuatro de cada diez puestos de trabajo, confirmando así su importancia en la estructura económica.

Dentro del esquema de PYMEs se encuentran las empresas familiares, donde Valenzuela, Aguilera y Padilla (2015) establecen que éstas representan el 90% de empresas en México. Aunado a esto, existe un grave problema sobre la mortalidad de las PYMEs, pues Salas, Valles, Galván y Cuevas (2012) en su artículo sobre PYMEs Mexicanas, plantean que de cada 100 PYMEs establecidas, 90 no sobreviven a los dos años de operación, lo cual indica una mortalidad elevada, ya que según Molina, López y Contreras (2014) en otros países este índice es por lo menos de un 40%. Esto significa que existen problemas serios sobre la organización de los negocios en México.

Los objetivos de estudio del presente artículo son determinar e identificar los factores particulares para hacer que una empresa familiar obtenga ventajas competitivas sobre sus competidores PYMEs o, incluso, grandes empresas, así como también los empleados pueden colaborar activamente en la generación de creatividad e innovación y, por lo tanto, contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa.

1. Marco Teórico

1.1. Pequeña y Mediana Empresa (PyME)

La PyME puede definirse como una unidad económica productora de bienes y servicios dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado (Cardozo, de Naime y Monroy, 2012). Según Heraz, Ortíz y Montiel (2014) se define como Pequeña y Mediana Empresa a las que cuentan con un personal de entre 11 y 50 empleados y tienen ventas anuales de entre 40 y 100 millones de pesos.

Dentro de este esquema de PYMEs existen las conocidas como empresas familiares. Una PYME familiar se define como “aquella empresa que la mayor cantidad de su capital accionario se encuentra en posesión de una familia, así como la presencia de familiares en el cuerpo directivo de la empresa” (Rodríguez-Suárez, Pico-González y Méndez-Ramírez, 2013), en otras palabras, es una empresa donde gran parte del capital humano tienen relación familiar, donde, según Tagiuri y Davis, citados por Rodríguez-Suárez, Pico-González y Méndez-Ramírez (2013), existen tres ámbitos mediante los cuales se debe entender a la empresa familiar. El primero es *la propiedad*, donde se identifica quién o quiénes son

4- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

dueños de la empresa por medio de capital accionario o, de otra manera, quienes ostentan ser dueños de los activos más importantes. Después está el de *la familia*, quiénes conforman la familia y cuántas generaciones existen en ella, así como lo compleja que pueden resultar la mayoría de las veces sus relaciones interpersonales, ya sea entre miembros consanguíneos o familiares políticos. Por último, *la empresa*, en la cual es importante resaltar y analizar los logros o retos que tiene por delante la misma. Este ámbito se ve generalmente estancado por el tipo de liderazgo que mantiene el fundador de la empresa y la pugna de la segunda generación intentando hacer el cambio.

Por otro lado, Mendoza, Hernández y Salazar (2010) establecen que las características de las empresas familiares se pueden englobar en otros tres factores, *la propiedad*, entendida a cuando la mayor parte del capital está concentrada en la familia, *el poder*, manifestado en la vida laboral que dedican los miembros de la familia en la empresa y *la continuidad*, reflejada por el deseo de permanencia de la empresa, a través de las diferentes generaciones de la familia.

1.2. Creatividad organizacional

La creatividad, según Falco (2016) es la generación de algo novedoso y útil para alcanzar el logro de objetivos, es decir, romper con los patrones habituales de pensamiento. La creatividad es un fenómeno sistémico, no solo sucede en la cabeza de las personas sino también en la interacción de los pensamientos con su contexto sociocultural.

Borghini (2005) hace una recopilación de información sobre la creatividad en las organizaciones. Hace referencia a cómo una organización logra hacer el proceso creativo necesario para lograr su misión. Dentro de las definiciones que menciona sobre varios autores, se puede identificar una misma idea, la creatividad individual en grupos para la obtención de una meta. Por lo tanto, a la definición que llega sobre la creatividad organizacional es traducida como un grupo de individuos creativos trabajando en conjunto para crear un producto, servicio, idea, proceso o procedimiento, valioso y útil.

Dentro de su análisis de la creatividad organizacional Borghini (2005) hace alusión a que un estudio de la creatividad con fines administrativos debe hacerse basado en una perspectiva multinivel, en la cual destacan tres niveles de análisis, el intrasubjetivo (individual), el intersubjetivo (grupal) y el colectivo (organización). Haciendo un análisis de estos tres niveles se puede visualizar cómo un individuo, grupo u organización, contribuye en la obtención de un producto creativo por medio de un proceso lógico.

1.3. Innovación organizacional

La creatividad organizacional es considerada como un predecesor a la innovación organizacional (Echeverri, Lozada y Arias, 2018), ya que si una empresa cuenta con creatividad la innovación se desarrolla en conjunto. De acuerdo con Hamel, citado por Arraut (2008), la innovación de tipo organizacional como modelo de negocio, se refiere a la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos o nuevas formas de diferenciar los modelos existentes en las organizaciones. La innovación de tipo

organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado (Arraut, 2008).

Damanpour, citado por Yamakawa y Ostos (2013) sostiene que la innovación es un proceso de creación e implementación de nuevas ideas en la organización en respuesta a los cambios del entorno. La adaptación de la empresa a los cambios del entorno permite a las empresas ganar ventaja competitiva y además ser más capaces de responder al entorno dinámico (Yamakawa y Ostos, 2013).

1.4. Competitividad empresarial

Una vez identificada la importancia de las ventajas competitivas en una empresa, se puede hacer referencia al concepto de competitividad empresarial. Según Abdel y Romo, citado por Ibarra, González y Demuner (2017), “...la competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico”.

Al igual que los autores anteriores, Saavedra (2012) cita a Rubio y Aragón sobre la definición de competitividad empresarial como la capacidad de una empresa para alcanzar una posición competitiva favorable que permita obtener un desempeño por encima a las demás empresas de la competencia.

2. Metodología

Para la realización de este estudio se hizo un previo análisis teórico sobre las PYME's y con ello evaluar los factores más importantes en su desarrollo, lo cual resultó en los conceptos de competitividad, innovación y creatividad. Una vez con los sustentos teóricos, se buscó información en publicaciones científicas que hicieran análisis similar al objetivo que se tenía en mente de empresas familiares y, en base a eso, poder comprender las bases de lo que se iba a realizar.

Una vez definido el sistema de análisis se partió sobre la bibliografía a la realización de encuestas en la empresa que se eligió para el estudio, dichas encuestas se tuvieron que aplicar a empleados que, para este caso de estudio, se aplicaron al personal de una PYME comercializadora de materiales de construcción. Los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la empresa fueron, uno diseñado por Wongtada y Rice (2008) de la Universidad (NIDA) Bangkok Thailand, un segundo cuestionario elaborado por Tang (1999) de la Universidad Tecnológica de Nanyang y, por último, el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (Saavedra, Milla y Tapia, 2013).

Una vez aplicadas las encuestas, se procedió a capturar los datos con la herramienta Excel, donde se obtuvieron promedios sobre la escala de Likert de cada pregunta para después obtener un promedio general de calificación por pregunta. Se hizo el análisis de dichos resultados como se plasman en este capítulo, para después llevar el análisis a un nivel de correlaciones, el cual se hizo de igual manera en Excel por medio de la correspondiente fórmula, logrando obtener un análisis entre variables fundamentales y su correlación.

2.1. Identificador sociodemográfico

La muestra de los empleados de la empresa que presentan los cuestionarios para el análisis de la creatividad en la empresa es de 10 (N=10), de los cuales el 80% son hombres y el 20% mujeres, la edad promedio de los participantes es de 38 años y los años promedio que tienen laborando en la empresa es de 4.08 años. Además, los 10 participantes indican que la empresa pertenece al sector terciario y es de giro comercial.

A continuación, en la Tabla 1 se describen los datos demográficos por frecuencias de los empleados participantes en el estudio sobre la creatividad de la empresa.

Tabla 1. Frecuencias de datos demográficos de los participantes

Variable	
	Puesto N=10 Frecuencia (%)
Atención al cliente	20% (2)
Ventas	10% (1)
Encargado	10% (1)
Chofer de reparto	50% (5)
Bodeguero	10% (1)
	Género N=10
Hombre	80% (8)
Mujer	20% (2)
	Estado civil N=10
Soltero	30% (3)
Casado	50% (5)
Unión Libre	20% (2)
Divorciado	0
	Nivel de estudios N=9
Secundaria	20% (2)
Preparatoria	50% (5)
Pregrado	20% (2)
Postgrado	0

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

3. Resultados

3.1. Creatividad individual de los empleados

Se desglosan a continuación en la Tabla 2 cada una de las preguntas relacionadas a la creatividad individual de los empleados.

Tabla 2. Creatividad individual de los empleados

Pregunta	Promedio
1. Soy más creativo cuando trabajo en equipo.	4.1
2. Mi jefe piensa que soy creativo en mi trabajo.	4.2
3. Experimento con nuevos enfoques para hacer mi trabajo	2.8
4. Estoy en busca de nuevas ideas de la gente con la que interactué para hacer mi trabajo.	3.7
5. Creo que actualmente soy muy creativo en mi trabajo.	3.4
6. Trato de ser tan creativo como puedo en mi trabajo.	4.4
7. Me gusta aprender nuevas habilidades que me ayudan a ser más efectivo en mi trabajo.	4.9
8. Cuando me desempeño bien, sé que es debido a mi propio deseo de superación.	4.8
9. Cuando se desarrollan nuevas tendencias en mi lugar de trabajo, por lo general soy el primero en tomar la iniciativa.	3.6
10. En lo personal Mi trabajo es tan gratificante que soy indiferente a los incentivos especiales proporcionados por la administración.	3.6
Promedio Total	3.95

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El promedio general de las preguntas sobre la creatividad individual de los empleados es de “casi siempre”, siendo la pregunta 3 la más baja de todas, reflejando una respuesta promedio de “regularmente” en la experimentación con cosas nuevas.

3.2. Ambiente de trabajo

Se desglosan a continuación en la Tabla 3 cada una de las preguntas relacionadas al ambiente de trabajo del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 3. Ambiente de trabajo

Pregunta	Promedio
11. Es muy importante seguir las reglas y procedimientos en mi organización.	4.7
12. Mi supervisor siempre me da instrucciones claras cuando me asigna un nuevo proyecto.	4.4
13. En mi lugar de trabajo, el poder relativamente está en manos de pocas personas.	4.2
14. El éxito en mi organización requiere iniciativa y proporcionar ideas, más que compromiso con las reglas y procedimientos.	3.9
15. Mi ambiente de trabajo está estructurado con todas las actividades y proyectos cuidadosamente planeados.	4.1
16. Los procedimientos y las estructuras son demasiado formales en mi organización.	3.3
17. Mi supervisor siempre me anima a aprender cosas nuevas.	3.7
18. Mi supervisor me consulta frecuentemente para pedir mi opinión antes de tomar decisiones.	3.2
19. En mi grupo de trabajo, la gente normalmente sólo comparte información con otros miembros del equipo si ven que hacerlo conducirá a algún beneficio personal.	3.1
20. En mi organización, las personas normalmente no comparten información con personas de otros grupos de trabajo a menos que vean una ventaja para su propio grupo de trabajo.	1.8
21. En el trabajo, siento que tengo la responsabilidad de compartir mi experiencia con los demás.	4.5
22. En mi organización, los gerentes creen que el tiempo dedicado a tomar decisiones colectivas es un tiempo valioso.	3.9
23. La alta dirección no quiere correr riesgos en mi organización.	2.3
24. En mi organización hacen mucho énfasis en hacer las cosas de la manera que siempre las hemos hecho.	3.6
25. La gente se anima a tomar riesgos en mi organización.	2.8
26. Disfruto hacer mi trabajo tanto que me olvido de otras cosas.	4.2
27. Me siento presionado de tiempo en mi trabajo.	1.5
28. Hay realmente un ambiente de diversión y alegría en mi lugar de trabajo.	4.9

Continúa...

Pregunta	Promedio
29. Hay comunicación libre y abierta en mi organización.	4.7
30. La gente está muy preocupada por las críticas negativas de su trabajo en mi organización.	2.5
31. En mi organización, hay una atmósfera de cuidado sobre la acumulación de las habilidades y experiencias de los empleados.	2.9
32. Los miembros de mi grupo de trabajo sienten un fuerte sentido de compromiso de trabajar para nuestra organización.	3.6
Promedio Total	3.54

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En este bloque se destacó la pregunta 28 con la puntuación más alta, la cual asegura que siempre hay un buen ambiente de trabajo y diversión en la organización. También se puede apreciar que pocas veces los trabajadores se sienten presionados de tiempo en el trabajo, lo cual resulta en un ambiente positivo laboral.

3.2. Actividad innovadora en el lugar de trabajo

Se desglosan a continuación en la Tabla 4 cada una de las preguntas relacionadas a la Actividad innovadora en el lugar de trabajo.

Tabla 4. Actividad innovadora en el lugar de trabajo

Pregunta	Promedio
33. Siempre se están probando nuevas ideas en mi organización.	3.2
34. En mi organización, se generan muchas ideas.	3.1
35. Los nuevos procesos del lugar de trabajo se implementan regularmente en mi organización.	3.4
36. En comparación con otras organizaciones en la región, mi organización es una de las más innovadoras.	4.0
37. Mi organización puede responder rápidamente a los cambios en el entorno externo.	3.9
38. Mi organización introduce regularmente nuevos productos / servicios en el mercado.	3.3
Promedio Total	3.48

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la última sección de preguntas del cuestionario, los trabajadores revelan con sus respuestas que la empresa “regularmente” es innovadora, lo cual representa un punto a analizar en la organización y es algo que se debe mejorar.

3.4. Inventario de Innovación Organizacional

3.4.1. Liderazgo

Se desglosan a continuación en la Tabla 5 cada una de las preguntas relacionadas al liderazgo del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 5. Liderazgo en la Innovación organizacional

Liderazgo	Promedio
18.- Nuestros altos directivos son accesibles y comunicativos	4.7
24.- Nuestros supervisores a menudo nos desafían a ser más innovadores e ingeniosos	3.9
27.- Nuestros altos directivos muestran gran entusiasmo por la innovación y la mejora del trabajo	4.7
42.- Nuestros altos directivos no valoran mucho las opiniones de los empleados	1.5
Promedio	3.7

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los participantes están, en promedio, ligeramente de acuerdo con el liderazgo en la innovación de la organización.

3.4.2. Apoyo

Se desglosan a continuación en la Tabla 6 cada una de las preguntas relacionadas al apoyo que se brinda para la innovación organizacional en el lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 6. Apoyo en la Innovación organizacional

Apoyo	Promedio
9.- Mi organización tiene programas activos para actualizar los conocimientos y habilidades de los empleados	3.1
10.- Hay muchas oportunidades para intercambiar y generar ideas en mi organización	3.7
12.- Mi agenda o carga de trabajo me da tiempo para pensar soluciones creativas a los problemas	3.9
25.- Mi organización reconoce y premia a los empleados innovadores y emprendedores	3.5
29.- La innovación es claramente una parte de la misión de mi organización o creencias básicas	4.2
35.- Mi organización brinda los recursos adecuados para explorar e implementar ideas innovadoras	4.2
38.- En mi organización, los empleados innovadores y emprendedores están bien remunerados	3.6
Promedio	3.74

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los empleados que participaron en la encuesta están en ligero acuerdo sobre el apoyo en la innovación organizacional.

3.4.3 Tareas desarrolladas

Se desglosan a continuación en la Tabla 7 cada una de las preguntas relacionadas a las tareas desarrolladas sobre innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 7. Tareas desarrolladas en la Innovación organizacional

Tareas desarrolladas	Promedio
2.- Mi trabajo es intelectualmente estimulante y desafiante	4
5.- Hay muchas oportunidades y libertad en mi trabajo para explorar y probar nuevas ideas	4.5
14.- Con frecuencia encuentro que mi trabajo en la organización es desafiante y no rutinario	4.1

Continúa...

Tareas desarrolladas	Promedio
16.- El tipo de trabajo que hacemos requiere muy poca imaginación y creatividad	2.6
19.- En el trabajo que realizo para mi organización, hay mucho conocimiento que adquirir	4.4
Promedio	3.92

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En resumen, las tareas desarrolladas en la innovación organizacional obtuvieron un promedio de ligeramente de acuerdo, revelando con ello que los empleados perciben actividades que generan innovación en la organización no de forma total, pero sí logrando identificarla.

3.4.4. Comportamiento

Se desglosan a continuación en la Tabla 8 cada una de las preguntas relacionadas al comportamiento de innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 8. Comportamiento de Innovación organizacional

Comportamiento	Promedio
11.- Mis compañeros son muy cooperativos cuando tengo problemas con mi trabajo	3.6
13.- En mi organización, las personas muestran poco interés en el trabajo de los demás	2.8
17.- Encuentro a mis compañeros de trabajo muy cooperativos para compartir conocimiento e información	4.1
30.- En mi organización, muy pocas personas toman las iniciativas para crear nuevos proyectos	2.6
Promedio	3.28

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En esta clasificación, el promedio de respuesta fue ni en acuerdo ni en desacuerdo, esto explicado como una reacción neutra sobre el comportamiento de la innovación organizacional.

3.4.5 Integración

Se desglosan a continuación en la Tabla 9 cada una de las preguntas relacionadas a la integración de innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 9. Integración de la Innovación organizacional

Integración	Promedio
7.- El trabajo en equipo es escaso en mi organización	1.6
15.- En mi organización, los diferentes departamentos trabajan juntos armoniosamente	4.4
34.- Mi organización no puede acumular conocimiento o aprender y beneficiarse de la experiencia	2.2
48.- En mi organización hay un fuerte sentido de confianza mutua.	4.7
Promedio	3.23

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

De igual manera que en el comportamiento, la integración de la innovación organizacional tuvo una respuesta promedio ni en acuerdo ni desacuerdo, esto resumido en la confianza que hay entre los equipos de trabajo de la empresa, la integración de sus actividades por un bien común.

3.4.6, Proyectos que incrementan la innovación

Se desglosan a continuación en la Tabla 10 cada una de las preguntas relacionadas a los proyectos que incrementan la innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 10. Proyectos que incrementan la Innovación organizacional

Proyectos que incrementan la IO	Promedio
3.- Mi organización recolecta activamente ideas para mejoras de los empleados	3.9
6.- En mi organización, los empleados son activos en hacer sugerencias relacionadas a mejoras en el trabajo	3.8
26.- Si mi nueva idea no es aceptada, puedo probarla en otra parte de la organización	2.7
39.- En mi organización hay formas de apoyar iniciativas no planificadas pero que valen la pena	3.5
46.- En la búsqueda de innovación o nuevos negocios, mi organización tolera los errores.	3.9
47.- Mi organización evalúa las propuestas de proyectos con una mente abierta pero pragmática	4.4
Promedio	3.7

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El promedio de la categoría proyectos que incrementan la innovación organizacional fue de ligeramente de acuerdo, revelando con ello la aceptación de lluvia de ideas en la organización.

3.4.7. Proyectos elaborados de innovación organizacional

Se desglosan a continuación en la Tabla 11 cada una de las preguntas relacionadas a los proyectos que incrementan la innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 11. Proyectos elaborados de Innovación organizacional

Proyectos elaborados	Promedio
22.- Los proyectos y trabajos están bien organizados y ejecutados en mi organización	4.2
32.- En mi organización, los proyectos comienzan con objetivos claros, calendario y requisitos de recursos	3.5
33.- Mi organización ha definido claramente los objetivos de logro y las direcciones estratégicas	4.1

Continúa...

Proyectos elaborados	Promedio
36.- Mi organización aprende sobre lo que se hizo bien o mal al final de cada proyecto	4.4
40.- Los proyectos son monitoreados y revisados regularmente	3.8
Promedio	4

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los proyectos elaborados de innovación organizacional de la empresa tuvieron como resultado un ligeramento de acuerdo, afirmando que la organización tiene establecido un proceso para los proyectos de innovación que lleva a cabo.

3.4.8. Conocimiento y habilidades

Se desglosan a continuación en la Tabla 12 cada una de las preguntas relacionadas a conocimiento y habilidades sobre innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 12. Conocimiento y habilidades sobre Innovación organizacional

Conocimiento y habilidades	Promedio
23.- Tengo compañeros de trabajo que me impresionan con sus ideas innovadoras, energía e ingenio	4.2
37.- Mis compañeros de trabajo y yo podemos proponer ideas creativas cuando enfrentamos problemas difíciles	4.2
43.- Mi organización crea sus propios activos intelectuales, por ejemplo técnicas especiales, patentes	3.6
44.- En mi organización hay muchos empleados con sólidos conocimientos y habilidades	4.3
45.- Tengo compañeros de trabajo que ayudan a otros a convertir sus ideas en acción y realidad	4.4
Promedio	4.14

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la categoría de conocimientos y habilidades el promedio de respuesta fue de ligeramente de acuerdo, lo cual evidencia que el equipo de trabajo de la organización cuenta con conocimientos y habilidades que benefician a su innovación organizacional.

3.4.9. Información y comunicación

Se desglosan a continuación en la Tabla 13 cada una de las preguntas relacionadas a la información y comunicación de la innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 13. Información y comunicación sobre Innovación organizacional

Información y comunicación	Promedio
1.- En mi organización, es excelente la difusión de información relevante para el trabajo	4.2
20.- La documentación, información y bases de datos están bien administradas en mi organización	4.4
28.- El sistema de información de mi organización es de gran ayuda para encontrar ideas y oportunidades	4
41.- Mi organización recoge información lo más pronto posible de fuentes externas, por ejemplo clientes	4.7
Promedio	4.33

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

La comunicación en la empresa por medio de difusión de información en ella tuvo un promedio de ligeramente de acuerdo, reflejando con ello que hay un buen sistema de comunicación dentro de la organización, así como con el exterior de ella.

3.4.10. Resumen de elementos de evaluación IO

Se desglosan a continuación en la Tabla 14 cada una de las preguntas relacionadas al resumen de elementos de evaluación de la innovación organizacional del lugar donde se levantaron las encuestas.

Tabla 14. Resumen de elementos de evaluación IO

Resumen de elementos de evaluación IO	Promedio
49.- Mi organización es efectiva para innovar	4.5
50.- En general, mi organización es una organización efectiva	5
Promedio	4.75

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la última categoría de la encuesta sobre innovación organizacional se tuvo un resultado promedio de totalmente de acuerdo sobre la efectividad de la innovación en la organización.

3.5. Cuestionarios del Mapa de Competitividad Empresarial del BID

En este espacio se describirán los resultados de la aplicación en la empresa de los Cuestionarios del Mapa de Competitividad Empresarial del BID. El valor de los números de la escala es el siguiente:

- NA = no existe
- 1 = existe, pero no está documentado
- 2 = existe y está en proceso de documentación
- 3 = documentado
- 4 = documentado y difundido
- 5 = documentado, difundido y actualizado

Tabla 15. Planeamiento Estratégico

Planeamiento Estratégico:	Promedio
1.A Proceso de planeamiento estratégico	42.6
1.B Implementación de la estrategia	45.4
Total área	44

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En el planeamiento estratégico (Tabla 15) se obtuvo una calificación por debajo del 50%, por lo que se puede concluir que los empleados no perciben un planeamiento estratégico en la organización.

Tabla 16. Producción y operaciones

Producción y operaciones:	Promedio
2.A Planificación y proceso de producción	19.5
2.B Capacidad del proceso	18
2.C Mantenimiento	45.2
2.D Investigación y desarrollo	37.6
2.E Aprovisionamiento	59.9
2.F Manejo de inventarios	50.9
2.G Ubicación e infraestructura	44.6
Total área	39.4

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El promedio de producción y operaciones (Tabla 16) refleja que la empresa no tiene esas características, ya que no se dedica a la producción.

Tabla 17. Aseguramiento de la calidad

Aseguramiento de la calidad:	Promedio
3.A Aspectos generales de la calidad	56
3.B Sistema de calidad	55.3
Total área	55.7

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El aseguramiento de calidad (Tabla 17) obtuvo un promedio de 55.7, por lo que refleja que en la compañía la calidad es una de las características que los empleados aprecian más.

Tabla 18. Comercialización

Comercialización:	Promedio
4.A Mercado nacional: mercadeo y ventas	54.9
4.B Mercado nacional: servicios	64.6
4.C Mercado nacional: distribución	58.5
4.D Mercado exportación: plan de exportación	9.6
4.E Mercado exportación: producto	6
4.F Mercado exportación: competencia y mercado	8
4.G Mercado exportación: distribución física Internacional	8
4.H Mercado exportación: aspectos de negociación	44
4.I. Mercado exportación: participación en misiones y ferias	42
Total área	32.8

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En comercialización (Tabla 18) se obtuvo un promedio del 32.8, lo cual, a simple vista, pudiera reflejar una mala comercialización de la compañía, pero analizando los ítems se puede apreciar cómo lo que afecta negativamente al promedio es el mercado de exportación, revelando entonces que la empresa no tiene ese mercado.

Tabla 19. Contabilidad y finanzas

Contabilidad y Finanzas:	Promedio
5.A. Monitoreo de costos y contabilidad	45
5.B. Administración financiera	54.9

Continúa...

Contabilidad y Finanzas:	Promedio
5.C. Normas legales y tributarias	87.3
Total área	62.4

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En contabilidad y finanzas (Tabla 19) se obtuvo un promedio por encima del 50%, lo cual revela que la empresa está sana en ese rubro.

Tabla 20. Recursos Humanos

Recursos Humanos:	Promedio
6.A. Aspectos generales	55
6.B. Capacitación y promoción del personal	50.7
6.C. Cultura organizacional	69.6
6.D Salud y seguridad industrial	42
Total área	54.3

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Dentro de los recursos humanos (Tabla 20) se obtuvo un promedio de 54.3, teniendo una mayor calificación en el ítem de cultura organizacional. La cultura organizacional de la empresa fue lo más alto, siendo uno de los aspectos con mayor impacto en la compañía ya que se pretende crear una buena cultura a través de los empleados en la organización.

Tabla 21. Gestión ambiental

Gestión ambiental:	Promedio
7.A. Política ambiental de la empresa	49.4
7.B. Estrategia para proteger el medio ambiente	41.6

Continúa...

Gestión ambiental:	Promedio
7.C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	42
7.D. Administración del desperdicio	47.2
Total área	45.1

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El promedio de 45.1 en la gestión ambiental (Tabla 21) revela cómo los empleados tienen una baja percepción sobre temas ambientales de la empresa, esto dado que la compañía no tiene factores de gran impacto ambiental más que los comunes.

Tabla 22. Sistemas de información

Sistemas de información:	Promedio
8.A. Planeación del sistema	62
8.B. Entradas	73.2
8.C. Procesos	60.4
8.D. Salidas	44.4
Total área	60

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los sistemas de información (Tabla 22) obtuvieron un promedio de 60%, revelando con esto que la información fluye de una buena manera dentro y fuera de la empresa.

Tabla 23. Mapa de competitividad

Mapa de competitividad:	Promedio
1.- Planeamiento Estratégico	44
2.- Producción y operaciones	39.4
3.- Aseguramiento de la calidad	55.7
4.- Comercialización	32.8
5.- Contabilidad y Finanzas	62.4
6.- Recursos Humanos	54.3
7.- Gestión ambiental	45.1
8.- Sistemas de información	60
Nivel de competitividad de la empresa	
	53.6

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

El nivel de competitividad de la empresa (Tabla 23) es de 53.6 general, siendo la contabilidad y finanzas lo más destacado del mapa de competitividad.

3.6. Relación entre la Creatividad organizacional, Innovación organizacional y Competitividad empresarial

De acuerdo con Vinuesa (2016) la correlación es, en esencia, una medida normalizada de asociación o covariancia lineal entre dos variables. Esta medida o índice de correlación r puede variar entre -1 y +1, ambos extremos indicando correlación perfecta, negativa y positiva respectivamente. Un valor de $r = 0$ indica que no existe relación lineal entre las dos variables. Una correlación positiva indica que ambas variables varían en el mismo sentido. Una correlación negativa significa que ambas variables varían en sentidos opuestos. Lo interesante del índice:

- Correlación despreciable: $r < [0.1]$
- Correlación baja: $|0.1| < r \leq [0.3]$
- Correlación mediana: $|0.3| < r \leq [0.5]$
- Correlación fuerte o alta: $r > [0.5]$

3.6.1 Relación entre creatividad e innovación organizacionales

Tabla 24. Correlación entre creatividad e innovación organizacional

Innovación Organizacional	Creatividad Organizacional		
	Creatividad individual de los empleados	Ambiente de trabajo	Actividad innovadora en el lugar de trabajo
Liderazgo	0.4913	-0.3509	0.2651
Apoyo	0.4705	0.0672	0.7439
Tareas desarrolladas	0.5165	-0.2891	0.0972
Comportamiento	0.3264	0.0116	-0.0655
Integración	-0.3524	0.4889	0.5746
Proyectos que incrementan la innovación	0.0508	0.0878	-0.2909
Proyectos elaborados de innovación organizacional	-0.1324	-0.3680	0.2847
Conocimiento y habilidades	0.0398	0.0507	0.2425
Información y comunicación	0.4748	0.0208	0.5106
Resumen de elementos de evaluación IO	0.0224	0.1562	0.4123

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Dentro de las correlaciones entre las variables de creatividad e innovación organizacional (Tabla 24) se puede apreciar la correlación mediana entre las variables de liderazgo, apoyo, comportamiento e información y comunicación con la variable de creatividad individual de los empleados, reflejando cómo estas variables van de la mano para lograr obtener la creatividad en el empleado. De igual manera, se encontró que ambiente de trabajo e integración presentan una correlación mediana, lo cual hace evidente que la integración del equipo colabora con el ambiente de trabajo. Por último, en las correlaciones medianas, se encuentran la correlación entre el resumen de la IO con la actividad innovadora.

Dentro de las correlaciones altas entre las variables presentadas de creatividad e innovación se encontró que tareas desarrolladas tiene una correlación alta con la creatividad de los empleados, traducido a que la creatividad en ellos se desarrolla mediante las labores que efectúan en su jornada. Además, en la variable de actividad innovadora en el lugar de trabajo, se encontró una alta correlación con el apoyo,

integración e información y comunicación, lo que revela que según la perspectiva de los empleados éstas son parte principal de la innovación en la empresa.

3.6.2. Relación entre creatividad organizacional y competitividad empresarial

Tabla 25. Tabla Correlación entre creatividad organizacional y competitividad empresarial

Mapa de Competitividad	Creatividad Organizacional		
	Creatividad individual de los empleados	Ambiente de trabajo	Actividad innovadora en el lugar de trabajo
1.- Planeamiento Estratégico	-0.1285	-0.0847	0.2023
2.- Producción y operaciones	-0.3489	0.4019	-0.1151
3.- Aseguramiento de la calidad	-0.1499	0.7651	0.1944
4.- Comercialización	-0.3089	0.5954	-0.0843
5.- Contabilidad y Finanzas	-0.4596	0.7750	0.1307
6.- Recursos Humanos	-0.4743	0.6718	0.0317
7.- Gestión ambiental	-0.4094	0.5637	-0.0994
8.- Sistemas de información	-0.3466	0.7531	0.0386
Nivel de competitividad de la empresa	-0.3854	0.6895	0.1345

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la Tabla 25 de correlaciones entre la competitividad y la creatividad resultó únicamente la correlación mediana entre la variable de producción y operaciones con ambiente de trabajo, lo cual hace evidente que las operaciones juegan un papel importante en la creación de un ambiente de trabajo. Por otra parte, se identificaron siete variables de competitividad altamente correlacionadas con el ambiente de trabajo, las cuales fueron: aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información y nivel de competitividad de la empresa. Esta correlación revela cómo se involucran los factores externos e internos de la compañía con el ambiente de trabajo que se genera.

4. Discusión de resultados

Los puntos para tratar en los cuestionarios fueron la creatividad, innovación y competitividad. La creatividad organizacional de la empresa resultó beneficiosa según los resultados de los cuestionarios que se aplicaron a los trabajadores de la compañía, coincidiendo en su mayoría con que la empresa motiva la creatividad mediante el trabajo diario, la relación con los clientes y el liderazgo de sus directivos. Esto gracias a que se motiva la comunicación en el equipo de trabajo, se incentiva la participación con ideas para mejorar el trabajo (transformar lo existente en algo mejor), implementación de estas ideas y así generar empoderamiento en los trabajadores, premiar la participación para motivarlos a seguir mejorando y ser creativos.

En lo que corresponde a innovación, los resultados del análisis de los cuestionarios revelaron un punto importante a tratar en la empresa ya que se evaluó como “regular” su actividad innovadora, esto es dado al temor por cambiar métodos o formas de trabajar. Actualmente la filosofía de la administración de la empresa es “así hemos funcionado todos estos años”, lo cual es una manera de protegerse de gastos, pero, según los resultados obtenidos, perjudica la innovación.

Como complemento a lo antes mencionado, se pudo observar con el análisis del inventario de la innovación organizacional, cómo cada elemento de la empresa, tales como el liderazgo, comunicación, integración, recursos humanos y demás elementos que se presentaron en la sección tres, contribuye a que se desarrolle la innovación en distintas formas. Los resultados de las encuestas arrojaron resultados favorables sobre la percepción de los empleados con respecto a la innovación organizacional de la empresa, ya que los relacionan a que la innovación está presente, mas no que sea una prioridad. Lo que ellos identificaron fue que el trabajo de los líderes de la organización ayuda significativamente en la producción de innovación organizacional. La comunicación entre líderes y trabajadores también fue un factor que destaco sobre la innovación, dicho factor ha sido cuidado con mucho recelo en la organización a través de los años.

Con respecto a la competitividad, la empresa resultó con una calificación relativamente baja, esto debido a que el cuestionario sobre competitividad fue considerado como muy complejo por los participantes y hubo mucha variación en sus respuestas. A pesar de esto se pudo percibir que la empresa es competitiva, destacando el elemento de contabilidad y finanzas sobre los demás. Según los resultados presentados del cuestionario, la parte administrativa es la que contribuye mayormente a la competitividad de la empresa, pero el análisis actual de la empresa resalta el conjunto de un todo como una ventaja competitiva. Teniendo un equilibrio entre el capital humano, calidad de sus productos, servicio rápido y profesional, y una buena administración, ha sido la clave de éxito de la empresa sobre sus competidores.

Conclusiones

Como se presenta en el desarrollo del trabajo, se realizaron diversos análisis sobre la actividad de la empresa en áreas sobre creatividad, innovación y competitividad, con la perspectiva de los empleados. Esta perspectiva, brindada por medio de cuestionarios, ayudó a tener una mejor visión sobre el funcionamiento de la empresa con respecto a las características a analizar. En conjunto con esto, la visión actual de la empresa y su trayectoria complementó los resultados obtenidos de los análisis en cada área, encontrando relaciones lógicas entre lo que los empleados perciben y lo que la empresa transmite al mercado local.

Se trabajó el concepto de creatividad, en cómo transformar algo existente en algo novedoso, siendo ésta la definición de la empresa para transformar el servicio que brindan a sus clientes, tomando como referencia a la competencia y mejorando la calidad de su servicio para ser competitivos y destacar en el mercado de materiales de construcción.

Una vez presentados los resultados sobre la creatividad, innovación y competitividad, la interacción sobre ellos representa otro nivel de análisis, por lo que se realizaron correlaciones entre las variables de cada elemento. Dichas correlaciones reflejaron que la creatividad de los empleados depende del liderazgo, apoyo e integración en la organización, esto gracias a que, si su líder motiva a la mejora, los trabajadores responderán. De igual manera se encontraron correlaciones altas del ambiente de trabajo con el mapa de competitividad, reafirmando que la calidad de trabajo en equipo y el liderazgo es parte vital de la organización. Por último, las correlaciones principales entre competitividad e innovación resultaron sobre el comportamiento, integración y conocimientos y habilidades, haciendo de estos elementos parte elemental para generar una ventaja competitiva.

Mediante el análisis de todos los resultados presentados en el desarrollo de este trabajo se puede apreciar que la empresa cuenta con una gran fuerza de trabajo, empleados que valoran el trabajo en equipo, así como la consideración de sus ideas en la organización. Así mismo, los directivos efectivamente cuidan estas relaciones, ya que están comprometidos con el buen servicio y, si los trabajadores están bien, lo van a transmitir a los clientes. El ambiente de trabajo, la comunicación y la integración es algo que se debe seguir cuidando para beneficio de la compañía. En conjunto con lo anterior, también seguir haciendo un buen trabajo administrativo significa una ventaja competitiva, atender las responsabilidades fiscales y llevar un control financiero beneficia a todos dentro de la organización.

Este análisis ayudó a reafirmar lo que la empresa hace para estar en el mercado, es una empresa creativa, con relativa innovación y es competitiva gracias a su servicio, pero igual se descubrieron puntos importantes a mejorar para lograr aún más su presencia en su mercado. Su principal producto es el servicio a los clientes, por lo que, gracias a lo analizado, la empresa tiene claro que su personal es el elemento más importante para lograr sus objetivos.

La innovación en las empresas debe estar en constante renovación, es elemental para entrar en el mercado, pero también hay maneras de renovarse. Un ejemplo de esto es la renovación de técnicas, no solo de infraestructura, ya que siempre se relaciona con la modernización del equipo o tecnologías de trabajo. Las innovaciones que representarán un mayor impacto en la empresa serán sobre la forma de trabajo, esto debido a su alto enfoque en el servicio al cliente, ya que existen empresas que se enfocan en diversas cosas y requieren otro tipo de innovación.

La creatividad es otro punto importante, ya que comúnmente se relaciona la creatividad con otro tipo de negocio, más artísticos, pero en realidad la creatividad está presente en todas las ramas. Una empresa comercializadora puede ser creativa mejorando sus procesos, se puede mejorar el proceso de trabajo a su conveniencia.

Finalmente se destaca la comunicación con el equipo de trabajo, el impacto que produce el liderazgo en ellos, siendo así una estrategia para aplicar. Conocer la perspectiva de los empleados brinda una visión muy precisa de la empresa que le permite conocer detalles que los trabajadores perciben, los cuales se pudiera creer que son insignificantes para ellos, pero que para la empresa son de alto valor y, así, se puede desarrollar un mejor liderazgo para que efectúen su trabajo de manera armónica y placentera. Crear una relación ganar-ganar y divertirse en el proceso.

Referencias

- Arraut, L. C. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(22), 185-202.
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of knowledge management*, 9(4), 19-33. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270510610305>.
- Cardozo, E., de Naime, Y. V. y Monroy, C. R. (2012). El concepto y la clasificación de PYME en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 1657-1668).
- Echeverri, A., Lozada, N. y Arias, J. E. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información tecnológica*, 29(1), 71-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>.
- ENAPROCE. (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Aguascalientes.
- Falco, M. (2016). Potenciando la Creatividad en el Ámbito Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 53-60.
- Heraz, L., Ortiz, K. J. y Montiel, O. J. (2014). Perfil operativo de las PYMES juarenses. *NovaRua*, 4(9), 14-24.
- Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. D. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130. DOI: <http://dx.doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>.
- INEGI. (2014). *Censo Económico*. México.
- Mendoza, J., Hernández, M. y Salazar, B. C. (2010). Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes? *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1-11. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/pymes_familiares_y_no_familiares_empresas_diferentes.pdf.
- Molina, R., López, A. y Contreras, R. (2014). El Emprendimiento y Crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24(1), 59-72. DOI: <http://dx.doi.org/10.15174/au.2014.701>.
- Rodríguez-Suárez, P. M., Pico-González, B. y Méndez-Ramírez, F. J. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, sociedad y territorio*, 13(43), 779-794.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, (33), 93-124.
- Saavedra, M. L., Milla, S. y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Faedpyme International Review-FIR*, 2(4), 18-32.
- Salas, J. F., Valles, E. K., Galván, A. K. y Cuevas, T. J. (2012). Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. *European Scientific Journal*, 8(25), 267-282.
- Tang. (1999). *Inventario de Innovación Organizacional*. Universidad Tecnológica de Nanyang.
- Valenzuela, M. M., Aguilera, J.J. y Padilla, L.A. (2015). *La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de mexicali*. En López, V.G., Moreno, L.R.

- y Marín, M.E. (Coords.) Estudios regionales de Competitividad y Desarrollo: En busca de estrategias generadoras de resultados positivos y crecimiento, 103-125. Universidad Autónoma de Baja California.
- Vinuesa, P. (2016). *Correlación: teoría y práctica*. UNAM. Recuperado de: https://www.ccg.unam.mx/~vinuesa/R4biosciences/docs/Tema8_correlacion_presentacionR.html#/.
- Wongtada, N. y Rice, G. (2008). *Creatividad individual de los empleados y Ambiente de trabajo*. Bangkok, Thailand.
- Yamakawa, P. y Ostos, J. (2013). Influencia del Entorno en la Innovación Organizacional en Empresas de Servicio en Perú. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49), 582-600. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1586>.