



Mercados y Negocios

ISSN: 1665-7039

revistamercadosynegocios@ucea.udg.mx

x

Universidad de Guadalajara

México

Bojórquez Gutiérrez, Fernando; Bojórquez Gutiérrez, Alberto

7 Cultura emprendedora en las pymes

Mercados y Negocios, núm. 25, enero-junio, 2012, pp. 51-67

Universidad de Guadalajara

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571863950004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Cultura emprendedora en las pymes

Fernando Bojórquez Gutiérrez\*

Alberto Bojórquez Gutiérrez\*\*

## Resumen

El propósito de este trabajo es identificar la cultura corporativa imperante en las pymes localizadas en Sinaloa y particularmente determinar el nivel de cultura emprendedora. La gerencia de la pymes no es capaz de identificar con precisión la modalidad de cultura organizacional imperante en su empresa, ni el nivel de cultura emprendedora en la misma. Esta situación contribuye a no seleccionar la estrategia competitiva adecuada, lo que resulta en no maximizar los resultados o alcanzar logros potenciales. Por otra parte, se busca conocer la relación estadística significativa entre el estilo directivo observable, el nivel de cultura emprendedora y la estrategia competitiva de las empresas. Por el lado del ámbito académico, se observa una imprecisión y desconocimiento de factores o variables para explicar la cultura corporativa y sus modalidades, así como los elementos de la cultura emprendedora.

## Abstract

The purpose of this study is to identify the prevailing corporate culture in SMEs located in Sinaloa and in particular determine the level of entrepreneurial culture. The management of the SMEs are not able to accurately identify the type of organizational or corporate culture prevailing in their company, or the level of entrepreneurial culture in it. This contributes to not selecting the right competitive strategy, which results in not maximizing potential performance or achievements. On the other hand, seeks to know the statistically significant relationship between the observable managerial style, the level of entrepreneurial culture and competitive strategy of companies. On the academic side, there is a vagueness and lack of factors or variables to explain the corporate culture and its forms and elements of entrepreneurial culture. Therefore, this work may be useful in this space.

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

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

---

\* Universidad de Occidente. Correo electrónico: fbojorg@gmail.com

\*\* Universidad de Occidente.

## **Introducción**

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

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

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

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

## **Teorías base**

Para fijar una teoría que pueda ser fundamento para apoyar la solución al problema de investigación —dar respuesta a la cuestión: ¿qué define la cultura or-

ganizacional en una empresa, así como el nivel de cultura emprendedora de la misma? ¿Existe relación entre el modelo directivo o gerencial con la modalidad de cultura organizacional y el nivel de cultura emprendedora, así como con la estrategia competitiva practicada por la pyme?— se realiza un examen bibliográfico relacionado con las teorías de la “adaptación organizacional”, de los estilos directivos y de las estrategias competitivas. Básicamente se pretende conocer la modalidad de cultura organizacional de las pymes y el grado o nivel de cultura emprendedora de las mismas, así como si existe relación estadística significativa entre éstas y los estilos gerenciales y la estrategia competitiva practicadas.

### *Teorías de la adaptación organizacional*

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

#### *Teoría de la institucionalización*

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

#### *Teoría del aprendizaje organizacional*

Weick (1979), en la teoría de las organizaciones como sistemas autónomamente acoplados, distinguió entre organizaciones fuertes y débilmente adaptadas —el aprendizaje en la organización representa la transformación tanto del modo de pensar las cosas como del modo de hacerlas— y afirma que en las primeras los procesos de cambio son radicales y en las segundas ocurren de manera progre-

siva con la selección y retención continua de las prácticas que generen mayor eficiencia y efectividad.

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

### *Teoría de la contingencia*

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

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

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

### **Estilos de dirección o gerencia**

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

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

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

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

En la literatura de administración y negocios se encuentran un sinnúmero de modelos en relación con el liderazgo. Para propósitos de este trabajo se eligieron los modelos de Blake y Mouton, de la Universidad de Ohio, y el de Tannenbaum y Schmidt de la Universidad de Michigan.

## **Cultura organizacional**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) declaran: “la cultura de una organización se ve influida por las culturas de la sociedad y la industria en general” (p. 487). Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2004) señalan que el comportamiento individual y grupal de los trabajadores es efecto o reflejo de los valores, creencias y propósitos que comparten. Medina (2006) señaló: los valores, creencias y actitudes compartidos por los individuos de un grupo humano que influyen en el comportamiento de los mismos y en las relaciones sociales que se establecen entre ellos es lo que se define como cultura.

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

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

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

Hellriegel et al. (2002) señalan:

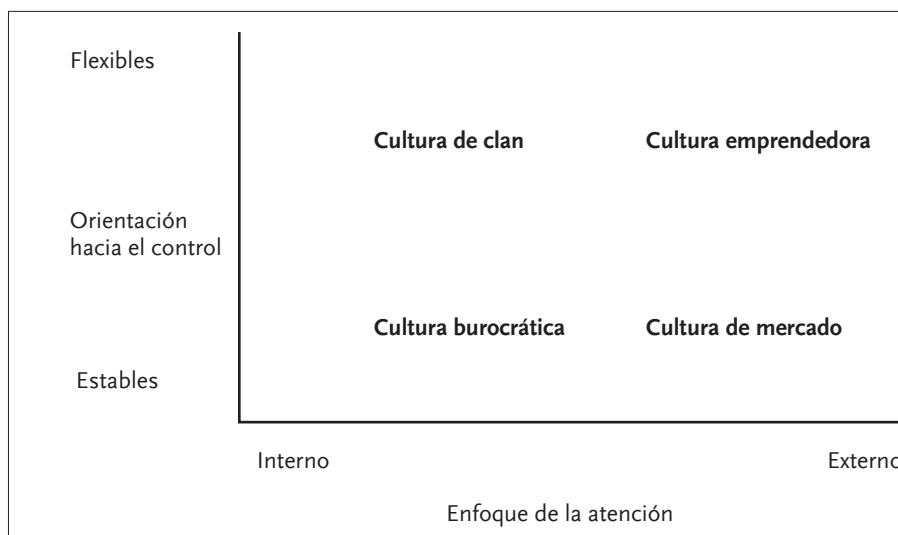
[...] los elementos culturales y sus relaciones crean un esquema que es distinto en una organización, de la misma manera que una personalidad es única para un individuo. Al igual que en el caso de la clasificación de individuos que comparten algunas características comunes, pueden describirse diversas modalidades de culturas organizacionales (p. 489) (véase fig. 1).

## Características de las modalidades de cultura organizacional

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

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

**Figura 1**  
Modalidades de culturas organizacionales



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002.

nización culturalmente homogénea predominará una de estas modalidades (pp. 489 y 490).

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

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



lograr objetivos de crecimiento en las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, lo cual significa una competitividad y orientación a la ganancia intensa.

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

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

A la modalidad *cultura emprendedora* se le caracteriza por un enfoque externo que promueve la disposición al riesgo, el dinamismo, la creatividad, el compromiso con la experimentación y con la innovación, la rapidez de reacción a los cambios en el entorno, la generación de cambios en el entorno, la oferta de productos nuevos y singulares, promueve el crecimiento con rapidez, concentra la atención en los clientes competidores y en las fuentes de financiamiento. Por el lado de enfoque de control, se promueve la iniciativa individual, la flexibilidad, la libertad, el crecimiento individual; se promueve que los trabajadores busquen, creen y desarrollen nuevos productos (véase cuadro 1).

## Estrategia competitiva

En la literatura de administración y negocios se encuentran un sinnúmero de modelos en relación con la estrategia; aunque un análisis detallado de estos modelos sobrepasa los alcances de este trabajo, resulta necesario plantearlos, por lo que se intenta realizar un análisis conciso de éstos.

La estrategia se puede entender como un complejo de decisiones orientadas al tipo de negocio, a la competitividad o crecimiento de la empresa. Según Hellriegel et al. (2002), en el caso de las estrategias de crecimiento básicas (pene-

tración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) se puede hacer mención de la estrategia de integración hacia adelante (consiste en ingresar al campo de actividad de sus clientes, lo que la acerca al consumidor final), de la estrategia de integración inversa (se ingresa al negocio de los proveedores, en general para controlar la calidad de los componentes, asegurar la entrega puntual o estabilizar los precios), la estrategia de integración horizontal (consiste en adquirir a uno o más competidores para consolidar y ampliar su participación de mercado), la estrategia de diversificación concéntrica o diversificación relacionada (consiste en adquirir o iniciar un negocio asociado con los negocios que ya tiene en términos de tecnología, mercados o productos), la estrategia de diversificación por conglomerado (consiste en agregar lo que al parecer serían productos sin relación con su línea de negocio). Éstas se pueden combinar con las estrategias competitivas genéricas: estrategia de diferenciación (consiste en competir con todas las demás empresas del sector ofreciendo un producto que los consumidores consideran único), estrategia de liderazgo en costos (consiste en competir en el sector ofreciendo un producto a un precio tan bajo o más bajo que los competidores), estrategia focal (consiste en competir en un segmento industrial atendiendo las necesidades de ciertos clientes o de un mercado en concreto).

### **Situación de la pymes localizadas en Sinaloa**

En la entidad se localizaron 253 pymes manufactureras, y a través de muestreo probabilístico para poblaciones finitas se determinó una muestra de 112 pymes, seleccionadas a través de números aleatorios, muestreo a juicio con base en el resultado de una observación directa previa de las mismas y que en conjunto presentaron accesibilidad para el estudio. De esta muestra, 51 se localizaron en los municipios de Culiacán-Navolato (centro), 40 en los municipios de Ahome-Guasave (norte), y 17 en el municipio de Mazatlán (sur de la entidad). De las 110 pymes estudiadas, 40 se ubican en el sector industrial de fabricación de alimentos, una en bebidas, tres en textil, cuatro en la industria de la madera, tres en fabricación de papel, dos en la industria editorial e impresión, 20 en la industria química, cuatro en la fabricación de productos de minerales no metálicos, seis en fabricación de productos metálicos, 27 en industria manufacturera diversa (cuadro 2).

**Cuadro 1**  
Características de las modalidades de culturas organizacionales

<i>Burocrática</i>	<i>Clan</i>	<i>Mercado</i>	<i>Emprendedora</i>
<i>Enfoque interno</i>	<i>Enfoque interno</i>	<i>Enfoque externo</i>	<i>Enfoque externo</i>
Fuerte interés por la previsión.	Fuerte interés por la previsión.	Los valores y normas en esta modalidad reflejan fuerte interés por lograr objetivos de crecimiento en las ventas.	Disposición al riesgo. Dinamismo. Creatividad.
Fuerte interés por la eficiencia y la estabilidad.	Fuerte interés por la eficiencia y la estabilidad.	- En la rentabilidad.	Compromiso con la experimentación.
La atención se concentra en las operaciones internas de la empresa.	La atención se concentra en las operaciones internas de la empresa.	- En la participación en el mercado, lo cual significa una competitividad.	Compromiso con la innovación.
<i>Enfoque estable de control</i>	<i>Enfoque flexible de control</i>	- En la orientación a la ganancia intensa.	Rapidez de reacción a los cambios en el entorno.
Fuerte enfoque de control.	Los elementos que dan forma al comportamiento de los trabajadores son:	<i>Enfoque estable de control</i>	Generación de cambios en el entorno.
Reglas formales que rigen el comportamiento de los trabajadores.	- La tradición.	Fuerte enfoque de control.	Oferta de productos nuevos y singulares.
Procedimientos operativos estándares que rigen la actuación de los trabajadores.	- La lealtad.	Reglas formales que rigen el comportamiento de los trabajadores.	Promueve el crecimiento con rapidez.
La coordinación se logra mediante la estructura de autoridad.	- El compromiso personal.	Procedimientos operativos estándares que rigen la actuación de los trabajadores.	Concentra la atención en los clientes, competidores y fuentes de financiamiento.
Las tareas, la responsabilidad y autoridad se definen con toda claridad.	- La amplia socialización.	La coordinación se logra mediante la estructura de autoridad.	<i>Enfoque flexible de control</i>
Las normas de comportamiento destacan la formalidad sobre la informalidad.	- El trato al personal.	Las tareas, la responsabilidad y autoridad se definen con toda claridad.	Se promueve la iniciativa individual.
		Las normas de comportamiento destacan la formalidad sobre la informalidad.	La flexibilidad.
			La libertad.
			El crecimiento individual.
			Se promueve que los empleados busquen, creen y desarrollen nuevos productos.

Fuente: construcción propia con base en Hellreigel et al., 2002.

## **Cuadro 2** **Grupos industriales**

Fabricación de alimentos.  
Elaboración de bebidas.  
Textil (se incluye la fabricación de ropa y otros artículos hechos con textiles y otros materiales).  
Fabricación de calzado e industria del cuero.  
Industria de la madera y corcho (se incluye la fabricación y reparación de muebles y accesorios, excepto los de metal y plástico).  
Fabricación de papel.  
Industria editorial e impresión.  
Industria química (se incluye la fabricación de productos de hule y plástico).  
Fabricación de productos de minerales no metálicos.  
Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo (se incluye la industria metálica básica).  
Industria manufacturera diversa (se incluye la construcción, reconstrucción y ensamblaje de equipo de transporte y sus partes; la fabricación, ensamblaje y reparación de maquinaria, equipo y sus partes, excepto los electrónicos; fabricación y ensamblaje de maquinaria, equipo, accesorios y artículos eléctricos y electrónicos; industria manufacturera diversa).

Fuente: Secretaría de Economía, Gobierno del Estado de Sinaloa.

### **Análisis estadístico descriptivo de los factores competitivos en las pymes**

Para conocer, en el espacio de la investigación de campo, el grado de asociación o relación entre las variables o factores, se utiliza la distribución ji-cuadrado y coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas (coeficiente de contingencias o C de Pearson). Se toman en primer término las variables identificadas en este trabajo como “pivote”: estilo gerencial (dirección centralista o dirección participativa, dirección orientada a la producción o a las personas). En segundo término las “variables relacionadas o asociadas”: modelo de cultura burocrática, modelo de cultura de clan, modelo de cultura de mercado y modelo de cultura emprendedora.

#### **Estilo directivo**

En relación con el estilo directivo adoptado por las gerencias en las pymes, se observaron los siguientes resultados: 10.9% practican una dirección participativa y 89.1% aplican una dirección centralista. Por otra parte, 3.6% practican una dirección orientada a las personas, 75.5% una dirección orientada a la producción

### Cuadro 3

Constructo asumido para el estudio de las pymes localizadas en Sinaloa

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

Fuente: construcción propia.

y 20.9% una dirección enfocada en lograr el máximo beneficio para las personas y la máxima producción (véanse cuadros 4 y 5). Además, 35.5% de los gerentes entrevistados asumen que practican una dirección conservadora y 64.5% una dirección emprendedora; 73.6% declararon practicar una dirección con disposición al riesgo y 26.4% con aversión al riesgo (véanse cuadros 6 y 7).

### Cuadro 4

Modelos directivos (frecuencia)

<i>Factor</i>	<i>Dirección participativa</i>	<i>Dirección centralista</i>
%	10.9	89.1

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

### Cuadro 5

Modelos directivos (frecuencia)

<i>Factor</i>	<i>Dirección orientada a las personas</i>	<i>Dirección orientada a la producción</i>	<i>Dirección orientada al máximo beneficio del trabajador y máxima producción</i>
%	3.6	75.5	20.9

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

**Cuadro 6**  
Estilos directivos (frecuencia)

<i>Factor</i>	<i>Dirección conservadora</i>	<i>Dirección emprendedora</i>
%	35.5	64.5

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

**Cuadro 7**  
Estilos directivos (frecuencia)

<i>Factor</i>	<i>Dirección con disposición al riesgo</i>	<i>Dirección con aversión al riesgo</i>
%	73.6	26.4

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

## Estrategia competitiva

En la muestra de pymes estudiadas se encontró que 72.7% de las gerencias de éstas practican una estrategia de diferenciación, 24.5% una estrategia de liderazgo en costos y sólo 2.7% una estrategia focal.

**Cuadro 8**  
Estrategia competitiva (frecuencia)

<i>Factor</i>	<i>Estrategia de diferenciación</i>	<i>Estrategia de liderazgo en costos</i>	<i>Estrategia focal</i>
%	72.7	24.5	2.7

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

## Modalidades de cultura organizacional

Hellriegel et al. (2002) señalaron que en una organización culturalmente homogénea puede observarse por la presencia de determinados factores o características, el predominio de una modalidad cultural básica, como pueden ser: cultura burocrática, cultura de clan, cultura de mercado o cultura emprendedora. En el caso de las pymes analizadas, se observaron los siguientes comportamientos:

22.7% de éstas exhiben una cultura de clan, 68.2% una cultura de mercado, y sólo 9.1% una cultura emprendedora.

**Cuadro 9**  
Modalidades de cultura organizacional (frecuencia)

<i>Factor</i>	<i>Cultura burocrática</i>	<i>Cultura de clan</i>	<i>Cultura de mercado</i>	<i>Cultura emprendedora</i>
%	0.0	22.7	68.2	9.1

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

### Asociación de variable (variables pivote-variables asociadas)

Como se hizo mención en párrafos precedentes, se aplicaron pruebas no paramétricas y el análisis realizado permitió conocer (véase cuadro 10) que en el caso de la muestra sólo se encontró asociación estadística significativa entre las variables dirección con disposición o aversión al riesgo y estrategia competitiva practicada (variable pivote) con los modelos de cultura organizacional (variables asociadas). Como contraste, no se observa asociación de las variables dirección centralista o participativa, dirección orientada a la producción o a las personas y dirección conservadora o emprendedora con la modalidad de cultura organizacional (cuadro 10).

**Cuadro 10**  
Asociación de variables (variables pivote-variables asociadas)

<i>Factor</i>	<i>Modalidad de cultura organizacional</i>
Dirección centralista o participativa	No $\chi^2$ calculada = 0.318; $\chi^2$ cuadros = 5.991 C = 0.054; C max = 0.816 P = 0.853 > $\alpha$ = 0.05
Dirección orientada a la producción o a las personas	No $\chi^2$ calculada = 3.303; $\chi^2$ cuadros = 9.488 C = 0.171; C max = 0.816 P = 0.508 > $\alpha$ = 0.05
Dirección con disposición o aversión al riesgo	Sí $\chi^2$ calculada = 8.385; $\chi^2$ cuadros = 5.991 C = 0.266; C max = 0.816 P = 0.015 < $\alpha$ = 0.05

<i>Factor</i>	<i>Modalidad de cultura organizacional</i>
Dirección conservadora o emprendedora	No $\chi^2$ calculada = 4.425; $\chi^2$ cuadros = 5.991 C = 0.197; C max = 0.816 P = 0.109 > $\alpha$ = 0.05
Estrategia competitiva	Sí $\chi^2$ calculada = 10.729; $\chi^2$ cuadros = 9.488 C = 0.298; C max = 0.816 P = 0.030 < $\alpha$ = 0.05

*No*: inexistente relación significativa entre las variables pivote y las variables asociadas.

*Sí*: existe relación significativa entre las variables pivote y las variables asociadas.

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

**Cuadro 11**  
Características observadas en las pymes de la muestra

<i>Factor</i>	<i>% de empresas de la muestra</i>
Oportunidad de la información sobre los mercados	64.5% alta, 24.5% media, 10.9% baja
Oportunidad de la información sobre la competencia	62.7% alta, 27.3% media, 10.0% baja
Oportunidad de la información sobre productos sustitutos	70.9% alta, 18.2% media, 10.9% baja
Oportunidad de la información financiera	68.2% alta, 24.5% media, 7.3% baja
Plan de carrera para el trabajador	33.6% sí dispone de un plan, 66.4% no
Nivel de participación para el trabajador	9.1% alta, 80.0% media, 10.9% baja
Competencia clave de la empresa	70.9% no posee una competencia clave
Conocimiento específico diferencial	98.2% no posee un conocimiento
Producto de diseño y manufactura original	17.3% sí dispone de un producto original, 82.7% no dispone
Nuevos mercados de nuevas tecnologías	100% no tiene nuevos mercados

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

## Conclusiones

Como se mencionó en apartados precedentes, regularmente se percibe la cultura emprendedora como elemento impulsor del desarrollo económico, que contribuye a la generación de empresas competitivas y a la creación de empleo de calidad. Se asume que la cultura emprendedora consiste en identificar oportuni-



dades y reunir recursos para transformarlos en una empresa. También la cultura emprendedora supone querer desarrollar capacidades de cambio, experimentar con las ideas propias y reaccionar con mayor apertura y flexibilidad. La cultura emprendedora supone saber lanzar nuevos proyectos con autonomía, capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas. También supone llevar a cabo proyectos de otros con el mismo espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

Sin embargo, para el caso de este trabajo se consideró a la cultura emprendedora como una modalidad de cultura organizacional (burocrática, de clan, de mercado, emprendedora).

Por consiguiente, como modalidad de cultura organizacional el director o gerente debe buscar integrar o desarrollar la característica y factores para que una empresa pueda transitar de una cultura organizacional burocrática, o de clan, o de mercado, hacia una cultura emprendedora.

Este gerente debe generar las condiciones propicias en su empresa para integrar o desarrollar las características señaladas, como son: disposición al riesgo, dinamismo, creatividad, compromiso con la experimentación, compromiso con la innovación, rapidez de reacción a los cambios en el entorno, generación de cambios en el entorno, oferta de productos nuevos y singulares, promover el crecimiento con rapidez, concentrar la atención en los clientes, competidores y fuentes de financiamiento; promover la iniciativa individual, la flexibilidad, la libertad, el crecimiento individual y promover que los directivos y trabajadores busquen, creen y desarrollen nuevos productos; todo esto con miras a lograr el compromiso de ganar en el “ambiente competitivo” (Koontz et al., 2008). Y la gerencia o dirección de la pyme debe tener en mente que el “ambiente competitivo” se localiza en cualquier coordenada del orbe en la que se ubique un bloque económico integrado (Kerin et al., 2004).

Por otra parte y de igual importancia, la gerencia o dirección de la pyme debe tener en mente la relación entre el estilo directivo o gerencial, la estrategia competitiva practicada y la modalidad de cultura organizacional asumida.

## Referencias bibliográficas

- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum Jr., J. (2002). *Administración*. México: Thomson.
- Hertz, N. (2002). *El poder en la sombra*. Argentina: Planeta.
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S., y Rudelis, W. (2003). *Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2003). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Levin, R., y Rubin, D. (1996). *Estadística para administradores*. México: Pearson/Prentice-Hall.
- Medina, M. (2006). *Los equipos multiculturales en la empresa multinacional*. Recuperado de <http://eumed.net/tesis/2006/mpmb/1a.htm>
- Reyes, G. (2002). “SELA”, Los nuevos paradigmas de la cooperación internacional. Recuperado de <http://www.sela.org>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson/Prentice-Hall.
- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (2006). *Administración*. México: Pearson/Prentice-Hall.
- Weick, K. (1979). *Social psychology of organizing*. Estados Unidos: Addison Wesley.
- Weiers, R. (2006). *Introducción a la estadística para negocios*. México: Thomson.
- Wheelen, T., y Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson/Prentice-Hall.