

Impacto del Capital Humano y Organizacional en las Estrategias de Calidad y Servicio al Cliente e Innovación de la PYME*

Marlene Martin M. **
MarleneMartin@hotmail.com

Tirso Suarez-Nuñez **
tsuarez@prodigy.net.mx



RESUMEN

Este trabajo pretende verificar la relación que existe entre el capital humano y organizacional con respecto a las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación que desarrolla e implementa la pequeña y mediana empresa (PYME). Para ello se analiza el proceso de formulación de estrategias y la importancia, que de acuerdo con la Teoría Basada en Recursos (TBR), tienen los conceptos que integran los rubros de capital humano y organizacional antes mencionados. Para contextualizar lo anterior se describen algunas características que posee la PYME, las condiciones actuales en las que se desenvuelve en México y los estilos de gestión propios de sus dimensiones. Los resultados obtenidos se comparan con los logrados por un estudio previo realizado en Estados Unidos y entre las conclusiones derivadas se postula que el capital organizacional es muy importante para las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación.

* Una versión previa de este trabajo fue presentado en el X Congreso de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA-UASLP, mayo 2006) habiendo recibido el reconocimiento como una de las diez mejores ponencias.

** Profesores-investigadores de la UADY-México.

ABSTRACT

This article pretends to verify the existent relation between human and organizational capital with respect to quality and client's service strategies and client's service and innovation, as developed and implemented through small and medium firms (SMF).

As we analyze the process and relevance on strategy, according to a BRT (Based Resources Theory), and integrating concepts due as those mentioned before, the authors describe some of the SMF main characteristics.

To construct a context the authors describe some of actual SMF's characteristics in our country. These results are compared with a former study on American Small Firms. Some of conclusions support that organizational capital is relevant for service and quality innovation strategies.

Palabras clave: estrategias de calidad, pequeñas empresas

Keywords: quality strategies, small firms

En el panorama económico actual la pequeña y mediana empresa (PYME) tiene ya un lugar reconocido; en muchos países los indicadores relativos a número de empresas existentes y población empleada, demuestran la importante contribución de ésta en lo social y su dinamismo económico ejemplar. En México la PYME representa el 90% de las organizaciones y contribuye ampliamente con la generación de empleos y una creciente participación en las exportaciones (Ruiz,2002). Frente a esto vale la pena destacar que la PYME se distingue no solo cuantitativamente, sino también lo hace cualitativamente, ya que tienen características, formas de organización, estilos de gestión y procesos operativos específicos y diferentes, a los que prevalecen en la gran empresa.

En particular, por su tamaño reducido la PYME tiene un contacto más directo y continuo con sus clientes, lo que facilita un mayor entendimiento de sus necesidades y la posibilidad de brindarles un mejor servicio. Esta proximidad también es palpable en las funciones que realizan sus empleados, ya que en ocasiones no hay una adecuada separación de actividades y un mismo empleado puede realizar diversas funciones que le permiten tener un conocimiento integral tanto del negocio como de las necesidades de los clientes, por lo que la innovación puede surgir de manera espontánea.

En otro orden de ideas, considerando que los recursos materiales, por definición no se encuentran en grandes cantidades en la PYME, surge la posibilidad de que el capital humano y el organizacional con que cuentan, constituyan su mejor herramienta para la creación de ventajas competitivas. Como se explicara mas adelante, por el primero se entenderá la experiencia, inteligencia y atributos personales

del empresario o directivo y por capital organizacional los procesos, rutinas y cultura que comparten los empleados. En ambos casos el termino capital expresa la idea que estos conceptos deben generar riqueza a la organización.

A partir de lo anterior queda clara la importancia de plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la relación entre el capital humano de la PYME y su estrategia de calidad y servicio al cliente?
- ¿Cuál es la relación entre el capital humano de la PYME y su estrategia de innovación?
- ¿Cuál es la relación entre el capital organizacional de la PYME y su estrategia de calidad y servicio al cliente?
- ¿Cuál es la relación entre el capital organizacional de la PYME y su estrategia de innovación?

El estudio cuyos resultados se muestran en este documento fue concebido para responder a las interrogantes anteriores, para ello en una primera sección se expone el marco teórico que da soporte a los conceptos de capital humano y organizacional, estrategia y temas relativos a la gestión de la PYME; las subsiguientes estarán dedicadas a los métodos, resultados y conclusiones del trabajo.

La estrategia basada en recursos

La teoría de la estrategia basada en recursos sostiene que las empresas dentro de una industria pueden ser distintas (heterogéneas) en términos de los recursos que poseen y que cuando dichos recursos no son perfectamente móviles, la heterogeneidad entre las empresas puede ser duradera. Adicionalmente, esta perspectiva mantiene que los recursos son el corazón de la posición competitiva que la empresa posee, de ahí que estos deban ser protegidos y desarrollados (Barney, 1986).

Según Wernefelt (1984), los recursos de una empresa pueden definirse como aquellos activos, tangibles e intangibles, que están ligados de manera semi-permanente con la misma. Bajo el concepto de recurso Daft (1983) incluye todas aquellas capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento etc. que la empresa posee y que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su efectividad y eficiencia. Los recursos son las fortalezas que posee la empresa y pueden ser considerados como lo determinante y fundamental en la creación y desarrollo de una estrategia.

Es claro que para que los recursos proporcionen el beneficio de generar una ventaja competitiva, deben ser únicos, sin embargo ésta no es una condición suficiente (Barney 1991). Para que un recurso sea estratégico, debe de tener cuatro características: ser valioso, en el sentido que explote oportunidades o neutralice amenazas del medio ambiente, ser escaso entre los competidores reales o potenciales, ser inimitable, y no tener sustitutos estratégicamente equivalentes que sean valiosos e imitables.

En particular los denominados capital humano y capital organizacional se consideran muy importantes ya que su buen manejo y mantenimiento pueden generar ventajas competitivas sostenibles (Becker, 1964). El capital humano se define como "el conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades que una organización necesita para tener éxito en la nueva economía del conocimiento y la tecnología". (Walker, 2001 pp. 4,5); otros autores se refieren a él como el conocimiento almacenado y las habilidades adquiridas para llevar a cabo actividades económicas, y esta compuesto por elementos tales como la experiencia en el trabajo, la instrucción, la educación y la

salud (Hosen, Solovey-Hosen y Stern, 1999).

Por su parte Ansoff (1979), considera como capital humano a las competencias directivas, incluyendo las habilidades y el conocimiento de los individuos que toman las decisiones en una empresa. Dentro del conocimiento se puede considerar, la capacidad para resolver problemas y obtener recursos, para esto se necesita contar con creatividad para la generación de oportunidades y ubicación de fuentes de financiamiento. También considera dentro de las competencias directivas la experiencia, esta se obtiene por el tiempo que se ha venido ejerciendo una profesión y las decisiones tomadas.

En general el capital humano incluye la formación, la experiencia, la inteligencia e incluso las relaciones que las personas poseen y bien manejado es susceptible de aumentar el valor agregado de los bienes y servicios que se generan.

Los negocios de menor escala, son más capaces de proveer un servicio de calidad a sus clientes cuando las capacidades humanas les permiten responder de mejor manera a las necesidades de los clientes (Hitt y Reed, 2000), pero es importante reconocer que el capital humano por si mismo no produce riqueza, ésta se logra cuando la estructura social y el proceso organizacional articula al capital humano y otros recursos para producir y distribuir bienes y servicios que demanda el mercado, por ello es muy importante referirse al capital organizacional.

Edelman, Brush y Manolova (2002) se refieren al capital organizacional como la estructura, sistemas y procesos que posee una organización, que comunican y facilitan flujos de información y conocimiento que habilita y motiva a los miembros de la misma. Los sistemas en

general y específicamente los enfocados a la gestión, las políticas y estructuras financieras, así como la cultura de los empleados que integran la empresa, forman el capital organizacional.

De acuerdo con Allen y Meyer, (1990) la organización debe orientar su cultura a la creación de capacidades para las relaciones interpersonales como una competencia esencial para la organización y estimular la capacidad del trabajo en equipo como una capacidad necesaria para sostener una ventaja competitiva. Es básico crear en la cultura organizacional una cohesión que promueva la cooperación interna por encima del individualismo y elimine barreras entre funciones y áreas de la organización. Este ambiente garantiza que la coordinación de las tareas no requerirá de esfuerzos y costos excesivos.

En otro punto y en consonancia con las ideas de Barney (1986), se considera que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia creadora de valor que no esta siendo implementada por ninguno de sus competidores reales o potenciales. Se considera que una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida cuando los beneficios que genera la estrategia implementada no pueden ser duplicados por los mencionados competidores.

La elaboración de la estrategia, de acuerdo con Prahalad y Hamel (1990) requiere de habilidad para definir y crear ventajas exclusivamente enfocadas en la firma y no en toda la industria a la cual esta pertenece, de allí se deduce que la capacidad de predicción debe basarse únicamente en las características y acciones propias de la empresa y en consecuencia, el mantenimiento de una ventaja competitiva en el largo plazo, va más allá de la estructura de la industria a la que pertenece la firma, de los grupos estratégicos o de

la dinámica de la competencia externa, sino que mas bien se logra por el uso de recursos tangibles e intangibles que ha desarrollado y sostenido la empresa en el transcurso de su operación.

Por las características del capital humano y el capital organizacional, mismas que son netamente inherentes a los individuos que conforman una empresa, se puede apreciar que es en ellos, en los que la PYME puede basar una gestión que le permita desarrollar y mantener estrategias únicas en las cuales cimentar ventajas competitivas sostenibles, mas aún, dada su reducida capacidad de contratación de personal la principal provisión de capital humano de la PYME se encuentra en la mente del directivo/emprendedor, que es la portadora de inteligencia y capacidad emprendedora (Barber y Manger, 1997).

Para abundar en lo anterior, enseguida se delimitan los aspectos particulares que definen a la PYME, desde un punto de vista cuantitativo, adicionalmente se destacan aquellas características cualitativas que la distinguen y la llevan a ser un tipo de empresa con capacidades y estilos diferentes de gestión en relación con los que se despliegan en la gran empresa.

La PyME: Características, contexto y gestión

Tradicionalmente se ha tratado de definir y delimitar a la PYME bajo términos cuantitativos, los parámetros o indicadores que más comúnmente se han utilizado para tal propósito son el número de empleados, el volumen de ingresos generados y el nivel de inversiones que haya realizado. Sin embargo en la aplicación práctica de estos

indicadores, no hay un acuerdo en los límites que deben de establecerse para considerar si una empresa es pequeña, mediana o grande.

En el caso de México organismos como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia (INEGI), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de Economía (SE), entre otros, establecen parámetros cuantitativos específicos para la clasificación de las empresas, los cuales, incluso en ocasiones discrepan entre sí. Pero si bien dichos parámetros son efectivos para efectos de asignación de recursos públicos dirigidos al desarrollo de determinado tipo de empresas, para fines de investigación y estudio, reviste mayor importancia el tratar de establecer una tipología de la PYME que resalten su economía y gestión. A continuación se abordan algunas de las posturas propuestas en este sentido por diversos autores.

Suárez (2003) considera que para que una empresa sea considerada pequeña o mediana, deberá cumplir al menos con dos de las siguientes cuatro características:

- La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
- El capital y propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
- Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y los propietarios viven en la misma región.
- El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño comparado con la unidad más grande del sector.

Para algunos autores analizados y considerados por Suárez (2003) la esencia del tamaño reducido de una empresa se manifiesta en:

- La flexibilidad de la estructura,

- La centralización del poder en el directivo, y
- La dependencia extrema frente al medio ambiente

Se acepta que los rasgos estructurales de flexibilidad y centralización son la fuerza de la PYME porque le facilitan la innovación y una ágil respuesta a los cambios, pero también es su debilidad porque su trayectoria depende de las decisiones de una sola persona; a ésta debilidad hay que agregar la dependencia extrema de la PYME frente a su entorno. A propósito para el caso mexicano vale la pena mencionar la transformación que se ha venido operando en la economía nacional, dirigida a lograr una reestructuración estratégica para poder competir en los mercados internacionales, misma que ha conllevado a una renovación institucional y con ello un cambio en la actitud de los empresarios que buscan adaptarse y subsistir, y en algunos casos ingresar a una dinámica de globalización (Ruiz, 2002).

Adicional a los cambios en las variables económicas, otros aspectos dan cuenta del nuevo entorno de la PYME mexicana, a continuación se enlistan dos de ellos:

Tecnología y capital

El bajo perfil tecnológico existente en el país, ha propiciado la generación de productos con escaso valor agregado, este panorama desincentiva el nivel de capitalización y produce un círculo vicioso ya que a falta de capital, es menor el acceso a la tecnología y son más bajos niveles de productividad empresarial. El acceso a financiamiento representa otra problemática, ya que la crisis financiera de 1995 cerró el financiamiento bancario y se requirieron fuentes alternativas de financiamiento, esto generó un esquema basado en las relaciones inter

empresariales más que en la intermediación financiera. De esta manera surge de forma importante el fondeo con recursos de proveedores (Ruiz, 2002).

Política industrial

En lo que a gobierno se refiere, a lo largo de los años noventa, la política de promoción empresarial pasó de un esquema totalmente centralizado a otro semidescentralizado. Algunas de las acciones concretas que se han realizado son entre otras, el establecimiento de un programa de desarrollo de proveedores de Nacional Financiera, su objetivo es el desarrollo de cadenas productivas a partir de algunos grupos empresariales; la promoción de procesos de capacitación y certificación de empresas con el objeto de mejorar la calidad de estas y proveerles asistencia para realizar diagnósticos de su situación individual; también se realizan promociones de encadenamientos productivos a través de la subcontratación, otorgando financiamientos a las empresas que subcontratan y transfieren tecnología a las subcontratadas. Por último se han introducido diversos mecanismos para impulsar la asociatividad entre empresas, quienes forman centros de adquisición de materias primas en común, uniones de crédito y bolsas de tecnologías transferibles, entre otras (Ruiz 2002).

Dadas las características del contexto en el que se desempeña la PYME mexicana, reviste particular importancia el determinar como estas desarrollan sus estrategias y en que basan sus estilos de gestión para competir con quienes comparten el mercado. De inicio puede decirse que la PYME sigue esquemas de gestión

propios, los cuales pueden ser resultado de un estilo ideosincrático de hacer negocios del empresario o directivo, o bien puede ser producto de la adopción de un modelo existente dentro del campo de la planeación estratégica o de una combinación de varios de ellos.

La gestión por proximidad ya mencionada, es un interesante rasgo de la PYME que se conjuga con la flexibilidad de sus estructuras que facilita la adopción de ciertas estrategias que le proporcionan ventaja competitiva, Longenecker, Moore y Petty (2001) destacan dos de estas que se detallan a continuación:

Enfoque en el cliente

Si un negocio puede hacer que su producto o servicio sea especialmente atractivo, sus posibilidades se ampliarán de manera considerable. Un buen servicio al consumidor lo puede ofrecer un negocio de cualquier clase, sin embargo la PYME tienen un potencial más preciso que las empresas de mayor tamaño para alcanzar esta meta. Si se maneja adecuadamente, la PYME pueden atender a los clientes sin luchar a través de niveles de burocracia o romper políticas corporativas que tienden a frenar la iniciativa del personal.

Innovación

Muchos empresarios que son innovadores, ven diferentes y a menudo mejores formas de hacer las cosas. Los departamentos de investigación de los grandes negocios tienden a darle más importancia al mejoramiento de productos existentes y algunas ideas pueden hacerse a

un lado porque no están relacionadas con dichos productos o porque no son usuales. Cabe señalar que la innovación no solo incluye el desarrollo de nuevos productos, sino también nuevas formas de hacer negocio. Las pequeñas empresas parecen fomentar la innovación dado que apoyan más la iniciativa individual, los gerentes de estas compañías tienden a manejar todos los aspectos de la empresa lo que les permite tener conocimientos más generales y desarrollar ideas más amplias. La innovación se ajusta más a la PYME, ya que esta puede capitalizar sus características naturales de enorme flexibilidad y sencillez, en una estructura ágil en la respuesta a iniciativas de personas con buenas ideas para mejorar el desempeño del negocio y con ello la preferencia de los clientes.

En general la PYME por su forma visionaria de formular sus estrategias, aunada a su proverbial escasez y heterogeneidad de sus recursos, puede dar lugar a ventajas competitivas sostenibles y no requerir de un seguimiento extensivo y costoso del ambiente externo.

Objetivos, hipótesis y método

Por todo lo anterior, el presente trabajo pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Identificar el impacto que tiene el capital humano de la PYME en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación que esta despliega.
2. Identificar el impacto que tiene el capital organizacional de la PYME en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación que esta despliega.

3. Determinar que estrategia tiene mayor impacto en PYME, la de calidad y servicio al cliente o la de innovación.

Para la realización de los objetivos, la presente investigación tomó como referencia, un estudio realizado por profesores de la Universidad de Boston, Massachussets (Edelman, et. al., 2002) por lo que las hipótesis, el método y el instrumento fueron tomados de ese trabajo y sus particularidades se comentan enseguida.

En la PYME, cuando los recursos de capital humano tienen una fuerte relación con los clientes y el servicio a estos, la relación entre el capital humano y la estrategia de calidad y servicio al cliente es igualmente fuerte. Por lo antes expuesto, para este estudio se propone la siguiente:

Hipótesis 1: En la PYME, mayores niveles de capital humano, tienen un impacto positivo y significativo en sus estrategias de calidad y servicio al cliente.

La estrategia del empresario debe ser definida como ágil, creativa y de continua innovación; un capital humano fuertemente asociado con la innovación, con una adecuada formación y con experiencia funcional, estará relacionado con estrategias de innovación. Lo anterior da origen en esta investigación a la siguiente proposición:

Hipótesis 2: En la PYME, mayores niveles de capital humano, tienen un impacto positivo y significativo en sus estrategias de innovación.

Se cree que los sistemas administrativos, las actitudes de los empleados y las rutinas, son esenciales cuando se trata de proveer de niveles superiores de servicio a los clientes. La PYME tiene mayor capacidad de proveer servicios al cliente con calidad y de responder mejor a las necesidades de éste. Con base en esto para este estudio se propone la siguiente:

Hipótesis 3: En la PYME, mayores niveles de capital organizacional, tienen un impacto positivo y significativo en sus estrategias de calidad y servicio al cliente.

El desarrollo de sistemas, rutinas y políticas parece tener un impacto positivo en las estrategias de innovación. Las competencias y niveles elevados de capital organizacional al igual que la capacitación y la experiencia, se asocian con las estrategias de innovación. De ahí que en esta investigación se proponga la siguiente:

Hipótesis 4: En la PYME, mayores niveles de capital organizacional, tienen un impacto positivo y significativo en sus estrategias de innovación.

Para el análisis y estudio de las dos primeras hipótesis, el capital humano se operacionalizó a través de la construcción de dos variables latentes de primer orden: i) habilidades interpersonales y ii) habilidades de negocios, las cuales a su vez se conforman de variables observables, como sigue:

i) habilidades interpersonales:

Trabajo en equipo

Habilidades motivacionales

Desarrollo de relaciones personales

ii) habilidades de negocios:

Habilidad para presentaciones orales

Habilidades para la escritura

Habilidades para la resolución de problemas

Por otra parte para el estudio de las dos últimas hipótesis, el capital organizacional, se operacionalizó mediante tres variables latentes de primer orden que representan sus aspectos distintivos, a saber: i) habilidades

de los empleados, ii) acceso financiero y iii) atributos de la organización, las cuales se descomponen en variables observables como sigue:

i) habilidades de los empleados:

Capacidad para formar alianzas estratégicas

Personal multilingüe

Experiencia internacional

ii) acceso financiero:

Acceso a financiamiento o las habilidades de la organización para la obtención de créditos;

Acceso a capital, es decir, las habilidades para obtener nuevas aportaciones de capital social.

iii) atributos de la organización:

Generación de utilidades elevadas

Capacidad de servicio al cliente

Eficiencia operativa

Estructura de costos

Productos y servicios únicos

La estructura de las variables latentes y observables así como sus niveles de confiabilidad y validez se sintetizan para su comprensión en un cuadro. Los valores mínimos de confiabilidad y validez que se requieren para este tipo de constructos es un alpha cronbach de 0.6 a 0.7 y una carga factorial no menor de 0.5 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998). Los valores estadísticos obtenidos a partir de los datos analizados presentan niveles mayores a los mencionados como mínimos por lo que se considera que el modelo construido es adecuado. A continuación se presenta el cuadro mencionado:

46

Cuadro 1 Variables y sus Niveles de Confiabilidad y Validez

Escala	Carga Factorial
CAPITAL HUMANO	
Habilidades Interpersonales (Alpha = .7929)	
· Trabajo en Equipo	.820
· Habilidades Motivacionales	.722
· Desarrollo de Relaciones Personales	.518
Habilidades de Negocios (Alpha = .6767)	
· Habilidades para presentación orales	.635
· Habilidades para la Escritura	.863
· Habilidades para la resolución de problemas	.504
CAPITAL ORGANIZACIONAL	
Habilidades de los Empleados (Alpha = .7538)	
· Capacidad para Formar Alianzas Estratégicas	.597
· Personal Multilingüe	.628
· Experiencia Internacional	.778
Acceso Financiero (Alpha = .7651)	
· Acceso a Financiamiento	.770
· Acceso a Capital	.858
Atributos de la Organización (Alpha = .6120)	
· Generación de Utilidades Elevadas	.543
· Capacidad de Servicio al Cliente	.567
· Eficiencia Operativa	.562
· Estructura de Costos	.659
· Productos y Servicios Únicos	.524

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las estrategias como variables dependientes, como se ha venido mencionando, este estudio se concentra en dos de ellas: la primera se basa en la i) calidad y servicio al cliente y la segunda en la ii) innovación. Para su medición se crearon variables latentes a partir de diferentes componentes distintivos que se constituyeron como variables observables, como sigue:

- i) calidad y servicio al cliente:
 - Control de calidad
 - Satisfacción de las necesidades de los clientes
 - Alta calidad
 - Servicio superior
- ii) innovación:
 - Desarrollo e innovación de productos y servicios
 - Innovaciones en mercadotecnia
 - Ventajas en tecnología

En cuanto a la validez y congruencia interna de los constructos, los resultados obtenidos, también estuvieron por encima de los mínimos recomendados, como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 2 Variables Relacionadas con la Implementación de Estrategias

Escala	Carga Factorial
ESTRATEGIA DE CALIDAD (Alpha = .7807)	
· Control de Calidad	.701
· Satisfacción de las Necesidades de los Clientes	.594
· Alta Calidad	.776
· Servicio Superior	.678
ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN (Alpha = .7228)	
· Desarrollo e Innovación de Productos y Servicios	.677
· Innovaciones en Mercadotecnia	.760
· Ventajas en Tecnología	.614

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el conjunto de hipótesis que guían esta investigación, postula que existe un impacto positivo y significativo de los niveles de capital humano y organizacional que posee la PYME, en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación que ésta

implementa y su contratación se lleva al cabo en la población y muestra que se comenta enseguida.

Se aplicó el cuestionario en 105 empresas pequeñas y medianas del estado de Yucatán, para ello se partió de las empresas contenidas en los directorios 2004 de dos de las principales asociaciones empresariales locales: la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) y la Cámara Nacional de Comercio de Mérida (CANACOME). A partir de estas empresas se hizo una segregación para considerar como población, únicamente aquellas que cumplieran con las siguientes características:

- Tener un mínimo de 10 empleados y un máximo de 250.
- Ser empresas independientes, es decir que no formen parte de un grupo corporativo en el que las funciones y decisiones estratégicas se encuentren distribuidas en diferentes centros de gestión.
- No operar bajo una franquicia adquirida.
- Después de analizar el total de empresas agremiadas en la CANACINTRA y la CANACOME, el número de éstas que cumplió con los parámetros establecidos para participar en esta investigación, arrojó una población de 337 empresas. A partir de este dato se trató de realizar un censo, pero no se pudo alcanzar a la población total debido a diferentes factores que se describen a continuación:
- falta de actualización de los listados de empresas de CANACINTRA y CANACOME, ya que algunas de las empresas viables no existían, o no se encontraron en la dirección manifestada, o bien la dirección registrada era

ficticia.

- un buen número de empresarios no quisieron participar argumentando no tener tiempo o no desear revelar ninguna información relativa a datos económicos y financieros de su empresa, ni a su manera de conducirla;
- otros empresarios simplemente manifestaron no tener interés de participar en esta investigación.

Lo anterior redujo el número de empresas de 337 iniciales a 112 participantes, de éstas al término del proceso de recolección de datos, 7 finalmente no cumplieron con las características que se requerían para su viabilidad o bien presentaban datos ilógicos o confusos, quedando solamente 105 empresas, mismas que fueron sujetas de análisis y estudio.

El instrumento usado para la recolección de la información, como ya se dijo, fue un cuestionario diseñado por colegas de la Universidad de Boston que sirvió de base para un estudio similar (Edelman, et al., 2002) mismo que fue entregado para su llenado a los propietarios o principales directivos de las empresas participantes en este estudio. Para la medición de las variables expresadas en el mismo, se utilizó la escala de Likert en un rango que va desde altamente desfavorable hasta altamente favorable, con un valor central neutro. En todos los casos el valor que representa la escala altamente favorable se encuentra codificado con el número cinco y su opuesto esta representado por el número uno.

El procesamiento de datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios se realizó a través de la construcción y uso de un modelo multivariado de ecuaciones estructurales apoyado con el software estadístico SPSS en su versión 8.0 y el SPSS-AMOS en su versión 5.0. Este procedimiento permitió tanto verificar la convergencia entre las variables

latentes y observables tal como ya se manifestó en los cuadros 1 y 2, como los resultados generales que a continuación se discuten.

Resultados

Los resultados de esta investigación, contribuyen a un mejor entendimiento del papel que juegan los recursos del capital organizacional y la importancia de un adecuado despliegue de estos dentro del contexto de la PYME. Estos confirman que este tipo de empresas, no son meramente pequeñas versiones de los grandes negocios, su principal característica distintiva es el uso de las habilidades de sus empleados y de los atributos propios de la organización. Además los resultados obtenidos confirman que la gran mayoría de estas empresas fueron creadas con capital propio y la administración del negocio es ejercida por el propietario o accionista principal. A continuación se presenta una matriz de correlación para las variables independientes observadas, así como los valores de sus medias y desviaciones estándar.

Cuadro 3 Matriz de Correlación

Escala	Media	Desv. Estándar	1HI	2HN	3HE	4AF	5AO
CAPITAL HUMANO							
1.- Habilidades interpersonales (HI)	3.56	.74	1				
2.- Habilidades de Negocios (HN)	3.59	.59	.85	1			
CAPITAL ORGANIZACIONAL							
3.-Habilidades de los Empleados (HE)	2.85	1.04	.16	.18	1		
4.-Acceso Financiero (AF)	3.76	1.08	.19	.26	.48	1	
5.-Atributos de la Organización (AO)	3.65	.77	.03	.06	.56	.43	1

Fuente: Elaboración propia

Para verificar que el modelo de ecuaciones estructurales establecido para este estudio, ajustará adecuadamente con los datos, se utilizaron varios criterios de ajuste para descartar inconsistencias. Estos índices de ajuste indican que el modelo es una representación apropiada para los datos, el cuadro que se presenta al término del párrafo, refleja los valores obtenidos en las pruebas hechas al modelo y los valores recomendados para este tipo de análisis.

Cuadro 4 Medidas de Ajuste del Modelo de Ecuación Estructural

Ajuste Estadístico	Resultados del Modelo	Valores Recomendados
Ji Cuadrada	49.69	
Grados de Libertad	12	
P- Valor	.072	≥ .05
Índice de Bondad de Ajuste	.923	≥ .90
Índice de Bondad Ajustado	.931	≥ .90
Índice de Norma de Ajuste	.925	≥ .90
Valores Residuales	.075	0 = Ajuste Perfecto

Fuente: Elaboración propia

Finalmente con relación a las variables observables que las conformaron para efectos de predecir su uso, se obtuvieron los coeficientes y los valores críticos para las variables independientes capital humano y capital organizacional. También se determinaron los valores que comprueban la relación existente entre las variables independientes mencionadas y las variables dependientes que representan a las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación, relación sobre la que se basa la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas. El valor crítico recomendado en este modelo para la aceptación de

las asociaciones establecidas a través de las hipótesis es de 2 (Hair, et al., 1998). A continuación se presentan los resultados:

Cuadro 5

Coefficientes, Valores Críticos y las Hipótesis del Modelo

Variables Observables a Variables Latentes	Coefficiente	Valor Crítico
Capital Humano		
Habilidades Interpersonales a Capital Humano	.95	4.54***
Habilidades de Negocios a Capital Humano	.87	14.88***
Capital Organizacional		
Habilidades de los Empleados a Capital Organizacional	.52	4.66***
Acceso Financiero a Capital Organizacional	.53	4.07***
Atributos de la Organización a Capital Organizacional	.71	4.16***
Capital Humano y Organizacional a Estrategias de la PYME		
Cap. Humano a Estrategia de Calidad y Servicio al Cliente	.02	.229
Cap. Humano a Estrategia de Innovación	.12	1.27
Cap. Organizacional a Estrategia de		
Calidad y Servicio al Cliente	.41	3.23***
Cap. Organizacional a la Estrategia de Innovación	.43	3.41***
Nota: * z ≤ .05, ** z ≤ .01, *** z ≤ .001		

Fuente: Elaboración propia

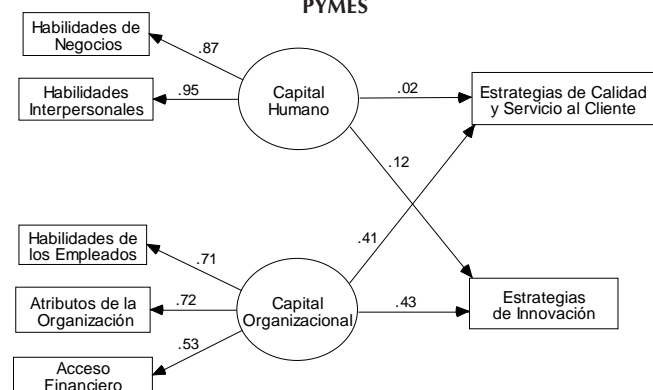
La hipótesis 1 obtuvo un valor crítico de 0.229 por lo que la asociación establecida en ella no pudo ser soportada adecuadamente para ser aceptada. El postulado planteado para la hipótesis 2 alcanzó un valor crítico de 1.27, mismo que no permitió su aceptación. Por otra parte, para la hipótesis 3 se obtuvo un valor crítico de 3.23, lo que implica que este postulado si esta fuertemente soportado por los resultados obtenidos, razón que permitió su aceptación. Este valor crítico se obtiene con un nivel de significancia de $z < .001$, mismo que refleja que la zona de aceptación para esta prueba de hipótesis es extremadamente amplia y

prácticamente todos los casos analizados se encuentran en ella, lo que permite sostener que mientras más nivel de capital organizacional haya en una PYME, más repercutirá este en sus estrategias de calidad y servicio al cliente. Cabe mencionar que siguiendo el esquema de la hipótesis aceptada, este impacto debiera de afectar en forma positiva y significativa.

El valor crítico alcanzado para la hipótesis 4 fue de 3.41 lo que permitió la aceptación de la misma, este se obtuvo a un nivel de significancia de $z < .001$. Al igual que en la hipótesis anterior, este valor implica una amplia zona de aceptación en la que prácticamente se encuentran todas las observaciones realizadas. La aceptación de la hipótesis 4 también sugiere una fuerte repercusión del capital organizacional en las estrategias de innovación, similar al efecto que produce en las estrategias de calidad y servicio al cliente.

Los valores críticos que soportan las aceptaciones o rechazos de las hipótesis planteadas, se reflejan en la siguiente figura:

Figura1 Capital Humano, Capital Organizacional y Estrategias de las PYMES



Fuente: Elaboración propia

De la figura anterior y del cuadro 6 que a continuación se muestra se deduce que las hipótesis 1 y 2 se rechazan y las 3 y cuatro se aceptan, es decir que existe una positiva y significativa correlación entre el capital organizacional y las estrategias de innovación y calidad, no sucediendo lo mismo con el capital humano.

Considerando que el estudio se realizó como una replica al realizado por los profesores de la Universidad de Boston, Massachusetts (Edelman, et. al., 2002), a continuación se presenta un cuadro que muestra comparativamente los valores críticos obtenidos en Estados Unidos y México.

Cuadro 6 Comparativo de Valores Críticos

Capital Humano y Organizacional a Estrategias de la PYME	Coficiente USA	Coficiente México	Valor Crítico USA	Valor Crítico México
Cap. Humano a Estrategia de Calidad y Servicio al Cliente	.49	.02	2.37**	.229
Cap. Humano a Estrategia de Innovación	.74	.12	2.13*	1.27
Cap. Organizacional a Estrategia de Calidad y Servicio al Cliente	.14	.41	3.62***	3.23***
Cap. Organizacional a la Estrategia de Innovación	.02	.43	.62	3.41***

Nota: * z ≤ .05, ** z ≤ .01, *** z ≤ .001

Fuente: Elaboración propia

Los valores comparados revelan situaciones de aceptación o rechazo de hipótesis diferentes para estos países; a continuación se presenta un cuadro que sintetiza esta situación.

Cuadro 7 Balance de Hipótesis

Hipótesis	USA	México
1. Mayores niveles de capital humano, tienen un impacto positivo y significativo en estrategias de calidad y servicio al cliente.	Soportada	No soportada
2. Mayores niveles de capital humano, tienen un impacto positivo y significativo en estrategias de innovación.	Soportada	No soportada
3. Mayores niveles de capital organizacional, tienen un impacto positivo y significativo en estrategias de calidad y servicio al cliente.	Soportada	Soportada
4. Mayores niveles de capital organizacional, tienen un impacto positivo y significativo en estrategias de innovación.	No soportada	Soportada

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior puede verse que únicamente en la hipótesis 3 hay coincidencia, este resultado y los anteriores son la base de las conclusiones que se presentan a continuación.

Conclusiones

Los resultados anteriores sugieren que la PYME mexicana, considera a su capital organizacional como base para la generación de estrategias de calidad y servicio al cliente y de innovación. Por lo anterior, este capital puede ser considerado como su recurso más valioso y por consiguiente

como el más importante para la implementación y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles.

También, siempre de acuerdo con el presente estudio, en el caso de México, no es el capital humano y especialmente el talento directivo, el recurso más valioso para la generación de estrategias en la PYME, resultado que contrasta con lo reportado por Ruiz (2002) que consigna la llegada de una nueva clase directiva a las pequeñas empresas mexicanas con el efecto positivo en su desempeño.

Siguiendo con los resultados de este estudio, el capital organizacional parece surgir como la mejor alternativa en el logro de la ventaja competitiva de las PYMES mexicanas, los hallazgos dejan ver que, en general el capital organizacional y en particular los atributos de la organización tales el acceso financiero, una buena estructura de costos, las habilidades del personal y un nivel razonable de eficiencia operativa, son centrales en la PYME mexicana cuando decide competir utilizando la estrategia de calidad y servicio al cliente e innovación.

Adicionalmente, resulta interesante comparar los resultados obtenidos en Estados Unidos y México a fin de postular hipótesis acerca de las diferencias. Al respecto, como puede constatarse en el cuadro 7 solamente la hipótesis 3 fue soportada en ambos países, ésta se refiere a la relación positiva y significativa existente entre el capital

organizacional y las estrategias de calidad y servicio al cliente.

La coincidencia de la aceptación de la hipótesis 3 que se refiere a la fuerte asociación capital organizacional y las estrategias de calidad y servicio, refuerza la importancia del primero, aunque su relación con las estrategias de innovación no se confirma en ambos países. Una explicación de esto estaría dada por las diferencias culturales entre los trabajadores de Estados Unidos y México como lo postula Bollinger y Hofstede (1987) cuando reportan un elevado índice (91) de individualismo (o bajo colectivismo) en Estados Unidos y lo contrario para México, es decir, un bajo índice de individualismo (30), que equivale a un elevado nivel de colectivismo.

Finalmente, para la PYME estadounidense, el capital humano es su recurso más valioso para la generación de los dos tipos de estrategias analizadas y lo contrario como ya se comentó, resulta para el lado mexicano, esta diferencia parece ser explicada por los distintos niveles de desarrollo de ambos países, cuando el país más desarrollado concede mayor importancia al capital humano, especialmente el talento directivo, sin embargo tanto esta explicación, como la anterior referida a las diferencias culturales, se proponen como hipótesis que vale la pena comprobar en subsiguientes estudios.

Referencias

- Allen, N. y Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitments to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63. (4) 1-8.
- Ansoff, H. (1979). *Strategic Management*. New York, USA, Macmillan.
- Barney, J (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*. (42) 1231-1241.
- Barney, J (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1. (17) 99-120.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. USA, Columbia University Press.
- Barber, E. Y Manger, G. (1997). Improving Management's Valuations of Human Capital in Small Firms. *Journal of Management Development*, 16. (7) 456-457.
- Bollinger, D. y Hofstede, G.; (1987) Les differences culturelles dans le management. Comment chaque pays gere-t-il ses hommes ? Paris ; Les Editions d'Organization.
- Daft, R. (1983). Learning the Craft of Organizational Research. *Academy of Management Review*, 4. (8) 539 – 546
- Edelman, L., Brush, C. y Manolova, T. (2002). The Impact of Human and Organizational Resources on Small Firm Strategy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9. (3) 236-244.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey, USA, Prentice Hall.
- Hitt, M. y Reed, T. (2000). Entrepreneurship in the New Competitive Landscape. En G. Meyer (ed.) *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*. (pp 23-48) USA, Sage
- Hosen, R., Solovey- Hosen, D. y Stern, L. (1999). Capital as Durable Personal, Social, Economic and Political Influences on the Happiness of Individuals. *Education and Capital Development*, 123. (3) 496-513.
- Longenecker, J., Moore, C. y Petty, J. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas. Un Enfoque Emprendedor*. México, International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68. (3) 79-91.
- Ruiz, C. (2002). *Desarrollo Empresarial en América Latina*. México, Nacional Financiera UNAM.

- Suárez, T. (2003). La Pequeña Empresa como Sujeto de Estudio: Consideraciones Teóricas, Metodológicas y Prácticas. *Administración y Organizaciones*, 10. (5) 15-25.

- Walker, W. (2001). Human Capital: Beyond HR. *Human Resource Planning*, 24. (2) 4-5.

- Wernerfelt, B. (1984). A resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5. 171-180.