

ESTRATEGIA, DESEMPEÑO E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES MANUFACTURERAS MEXICANAS

Sergio Ochoa Jiménez, Instituto Tecnológico de Sonora
Carlos Armando Jacobo Hernández, Instituto Tecnológico de Sonora
Beatriz Alicia Leyva Osuna, Instituto Tecnológico de Sonora
José Carlos López Figueroa, Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

Actualmente las Pequeñas y Medianas Empresas se distinguen por ser rentables, generar empleos, contribuir a la economía e incluso algunas llegan a consolidar en mercados internacionales. Sin embargo, para que estas empresas logren triunfar y mantenerse en el mercado deben considerar tres aspectos fundamentales: la estrategia, la identidad organizacional y su desempeño. Este trabajo se centra precisamente para dar cuenta de estos tres elementos en las PYMES manufactureras mexicanas. Para ello se utilizó un cuestionario y una entrevista de Vezina (2011). De su aplicación, se puede afirmar que la identidad individualista predomina en estas organizaciones, es decir, que la preocupación en mayor medida se centra en ellas, en su beneficio; en menor grado en las personas y comunidad. En ese sentido, para satisfacer necesidades propias y del mercado, su estrategia es prospectiva y en una similar proporción analizadora, ya que son arriesgadas, creadoras de su propio cambio y buscan mantenerse como líderes de mercado. Todo lo anterior, se ve reflejado en el desempeño; en los indicadores de clientes y empleados retenidos, principalmente en las ventas, ya que la mayoría de ellas (92%) muestran un incremento en este factor.

PALABRAS CLAVES: Estrategia, Desempeño, Identidad, PYME, Manufactura

STRATEGY, PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL IDENTITY OF THE MEXICAN MANUFACTURING SMEs

ABSTRACT

Today SME's are recognized as profitable and job generators. They contribute to the economy and some reach international markets. Although to succeed and to support themselves on the market, the organizations must consider three key areas: strategy, organization identity and their own performance. This paper focuses on these three aspects in Mexican manufacturing SME's. We used the Vezina interview and questionnaire (2011). The results state that individualistic identity prevails in these organizations. This implies they are more concerned about themselves and their own benefit than the people or community. In that sense, to satisfy their own needs and market demands, their strategy is prospective because they are risky and promote their own changes. They look to keep the leadership in markets. All of this is reflected in performance, employees and customers retained, but mostly in sales records.

JEL: L10, L25, L60, M10

KEYWORDS: Strategy, Performance, Identity, SMEs, Manufacturing

INTRODUCCIÓN

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME) mexicana, conforma una parte estratégica y fundamental para el desarrollo del país. Constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional (Proméxico, 2013). Esta misma organización citando al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2012), afirma que en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Sin embargo, su problemática es tan diversa, como las situaciones que las aquejan, desde factores externos (Zapata, 2004); así como internos (Soto y Dolan, 2004). Aunado a esto, lo relativo a la incipiente innovación e insuficiente apoyo (Góngora y Madrid, 2010), redundan en rezagos tecnológicos que no permite logren ser competitivas en un mercado cada vez más exigente (Díaz, Acevedo y Ramírez; 2008). Para una visión integral, se debe observar a estas organizaciones inmersas en una dinámica mayor, cuya composición desencadenan relaciones entre aspectos primordiales, pero pocas veces estudiados. Por citar sólo algunos casos, Maldonado y Vera-Cruz (2009) en su estudio relacionan el desempeño con los recursos intangibles y capacidades organizacionales, así como Estrada et al. (2009), quienes concluyen que las organizaciones que tienen elevados niveles de desempeño, son aquellas que entre otros aspectos utilizan la planeación estratégica.

A pesar de lo anterior, estudios relacionados entre el desempeño y otros elementos intangibles, son casi inexistentes; por decir lo menos. En la investigación documental realizada para la elaboración de este documento, no hay evidencia de la existencia de estudios enfocado al propio desempeño con la estrategia, aunado a la identidad organizacional, es decir a las tres variables mencionadas. Gaál, Z., Fekete, H. (2011) y Giraud et al. (2006) y Vezina (2011), en mayor medida hacen un acercamiento a lo comentado, lo cual se amplía más adelante. Posterior a la definición clara de la intención del documento, mostrada en esta parte, se muestra a continuación una sección dedicada a la revisión teórica sobre las conceptualizaciones básicas. Después una explicación detallada del camino metodológico recorrido en la investigación para llegar a la sección de resultados, mostrando los hallazgos más importantes referidos a la relación de las tres multi mencionadas variables. Culminando con la discusión, conclusiones y aportaciones teóricas-prácticas, así como las posibilidades futuras de investigaciones.

REVISIÓN DE LITERATURA

Las PYMES se clasifican de acuerdo al número de trabajadores o de forma mixta, tomando información financiera (ventas anuales) y/o la cantidad de empleados, siendo esta última, la forma más común de clasificarlas. Por lo anterior, son empresas que ocupan un mínimo de 11 y un máximo de 250 empleados cuyas ventas oscilan entre \$4.01 a \$250 millones de pesos anuales. Espinoza, Archundia y Contreras (2012). Reafirmando lo anterior, se constata en el Diario Oficial de la Federación (2009) la estratificación de la pequeña y mediana empresa según el número de empleados y ventas anuales, mostrada en la Tabla 1. Independientemente del tamaño y giro de una empresa, las empresas se ven afectadas por diversas problemáticas que obstaculizarán su crecimiento y desarrollo en el mercado globalizado. Esto se ve reflejado en el total de empresas que desaparecen cada año debido a su corta visión o no contar con una estructura organizacional bien trazada. Sin embargo, las PYMES tendrán que confrontar estas situaciones con planes estratégicos, optar por la flexibilidad organizacional y un liderazgo basado en la tolerancia a la diversidad.

De acuerdo a Zapata (2004) las problemáticas que se han detectado en las PYMES se debe a dos ámbitos. El primero de ellos se debe a los factores externos de las empresas que son la economía, política y la tecnología. El segundo factor se debe a las deficiencias internas de la empresa como al mercadeo, producción y personal. Respecto a esos aspectos internos, Soto y Dolan (2004), mencionan que los

principales problemas son: dirección con visión a corto plazo, falta de atención a la calidad, tecnología de producción inadecuada, productividad insuficiente, estructuras organizativas inadecuadas, escasos medios de financiamiento y recursos humanos poco calificados.

Tabla 1: Clasificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Tamaño	Sector	Rango De Número De Trabajadores	Rango De Monto De Ventas Anuales (MDP)	Tope Máximo Combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	250
	Industria	Desde 51 hasta 250		

Las PYMES se clasifican de acuerdo al número de trabajadores o de forma mixta, tomando información financiera (ventas anuales) y/o la cantidad de personal empleado, siendo este criterio, el comúnmente utilizado para este propósito. Por lo anterior, son empresas que ocupan un mínimo de 11 y un máximo de 250 empleados; cuyas ventas oscilan entre \$4.01 a \$250 millones de pesos anuales. Fuente: Diario Oficial de la Federación 2009; Espinoza, Archundia y Contreras (2012)

La situación de las PYMES mexicanas se aborda desde diversas vertientes, pero de alguna manera con una estrecha relación al mercado. El director de Business One de SAP México y Centroamérica: Manuel Bravo, aseguró que las empresas se están preocupando más por mejorar sus procesos y operaciones que por sus ganancias ya que las PYMES que controlan y dominan sus operaciones concuerdan que el incremento de los números van de la mano. Además, afirma que sólo el 34% pretende expandirse a nuevos mercados geográficos, el 55% proyecta un crecimiento de 10%, mientras que el 17% de las empresas crecerán por arriba de esta estimación. Por su parte, el 23% estima una estabilidad de sus ingresos anuales, mientras que el 4% espera un decrecimiento del 10% y sólo el 2% espera que los siguientes doce meses representen pérdidas de más del 10% de sus ingresos. Respecto a esto, Zapata (2004) califica como preocupante la actitud pasiva en la cuestión de mercadeo, esto es, una ausencia de actitud proactiva en la búsqueda de nuevos mercados.

Sumado a lo anterior, Góngora y Madrid (2010) demuestran que la innovación es apoyada, aunque no con recursos suficientes; que los criterios que se usan para otorgar las ayudas, referente a temas de innovación, presenta diferente grado de importancia entre las agencias y que los temas de innovación no son los criterios fundamentales para evaluar los resultados. En lo que refiere al estado de Sonora, se han vislumbrado ciertos estudios acerca de las PYMES tal es el caso de Díaz, Acevedo y Ramírez (2008), con su estudio muestran que aún hay rezagos tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas metal-mecánicas en la localidad, y aun cuando hay incipientes logros tecnológicos, éstos no son suficientes para lograr ser competitivos en un mercado cada vez más exigente.

Más Allá del Enfoque de Mercado

Giraud et al. (2006), relacionaron conceptos de identidad y desempeño considerando que en una organización puede haber dos o más líderes en los cuales recae la responsabilidad de la toma de decisiones y ambos pueden tener percepciones diferentes sobre la identidad de la organización. Tomando como variables de desempeño los ingreso netos y la venta de boletos en una empresa teatral, los resultados demuestran que a mayor discrepancia entre la identidad que perciben los responsables de tomar decisiones, menor es el grado de desempeño de la empresa. En contraste, cuando la imagen identitaria percibida por los líderes dentro de una organización son afines, se presentan mejores niveles de desempeño. Gaál, Z., Fekete, H. (2011), en su estudio realizado a 256 empresas de Hungría, realizan una correlación entre la estrategia, estructura, cultura y desempeño organizacional. Para ello, determinaron características de las tres primeras y a partir de esto, identificar la relación entre ellas y de ambas con el desempeño. En dicha investigación, se concluye que las características estratégicas de las organizaciones son las que se

encuentran en mayor medida relacionadas con el desempeño, específicamente en lo que respecta a la estrategia reactiva que pueden tener estas empresas. En un trabajo similar, Vezina (2011) analiza los conceptos de identidad, estrategia y desempeño, de tal forma que busca una relación entre ellos.

En las organizaciones existen ciertos elementos fundamentales desde su origen, desarrollo y permanencia, estos son: la estrategia, la identidad organizacional y el desempeño, los cuales son de suma importancia para su supervivencia y competitividad en el mercado globalizado que actualmente se vive. Los trabajos de Gaál, Z., Fekete, H. (2011), Giraud et al. (2006) y Vezina (2011) muestran acercamientos valiosos al estudio de los tres elementos mencionados y su interrelación. Con base en ello, se plantea en el presente trabajo realizar una investigación enfocada en la búsqueda de la relación entre los tres aspectos mencionados.

La Estrategia

Según Learned et al. (1965) la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es, o será. Eisenhardt y Sull (2001) describe tres acercamientos teóricos sobre el concepto de estrategia. El primero de ellos es el enfoque estructuralista, cuya importancia radica en el estudio de los factores externos de la empresa. El segundo enfoque está ligado a la teoría basada en los recursos de la empresa, es decir en aprovechar los recursos internos con los que cuenta la empresa (privilegios). Finalmente el tercer enfoque es el hecho de estudiar a la estrategia como reglas simples, en la cual la ventaja proviene de aprovechar exitosamente las oportunidades “fugaces” que se presentan.

A pesar de los enfoques analizados anteriormente, existen ciertos tipos de estrategias que las empresas llevan a cabo para seguir siendo competentes en el mercado mundial. Sin embargo, cada empresa optará por la estrategia que más se adecúe a sus posibilidades para brindar un sentido de ataque a sus competidores. Los tipos de estrategias mencionados por David (1997) clasificadas en forma general, son: Las de integración: se conocen con el nombre de estrategias para la integración vertical, permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia. Las intensivas: son llamadas así porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Hay tres modalidades: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto. Las de diversificación: se relacionan con administrar las actividades de negocios diversos. Hay tres tipos generales: concéntrica, horizontal y conglomerada. Finalmente las defensivas: las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación y la combinación. Así pues, la estrategia puede ser una orientación general a largo plazo para las organizaciones, no obstante, es necesario contar además de ello con otra guía que brinde un sentido de dirección, lo que debe ser una organización en términos de su reconocimiento.

La Identidad

Por lo anterior y como segundo elemento de estudio es la identidad organizacional ya que es un soporte y una base sólida para ello (estrategia). Tal y como lo afirma (Stuart, Ashfort y Dutton, 2000:13) “un sentido de la identidad sirve de timón para navegar aguas territoriales difíciles”. Más claro no puede ser, cuya identidad nos sirve como guía y dirección para saber quiénes somos, como debemos ser y quiénes son los otros. La identidad surge en el ámbito social y así mismo se sigue construyendo y renovando con los intercambios sociales, dicho de otra manera el marco social va normando el comportamiento de la personalidad de los individuos ya que un sujeto presenta conductas y/o comportamientos variables ante cada situación. Según Goffman (2001) el individuo tratará de controlar las impresiones ante otros. De manera que, un sujeto le da importancia a los pensamientos o impresiones “al qué dirán” generado por otros individuos. En sentido general y aplicado a las organizaciones el término de identidad organizacional se refiere a lo que son realmente las empresas, es decir quiénes son realmente estas empresas al momento de

interactuar en el mercado junto con clientes, proveedores y a la sociedad que actualmente sirven. Es así como Albert y Whetten (1985) definen a la identidad organizacional como aquellos rasgos que han sido caracterizados como distintivos, centrales y que perduran con el tiempo en la organización además de ser únicos. Por su parte, Pratt y Foreman (2000:20) hablan del mismo sentido al hablar de la identidad organizacional ya que la consideran como “los atributos de la organización que los miembros sienten que son fundamentales (esenciales) únicos (distintivos) y que persisten dentro de la organización en el tiempo (duraderos)”. Los elementos mencionados en las anteriores definiciones, con base en la reflexión de uno de los precursores (Whetten, 2006), son:

Distintivo: son el subconjunto de los atributos de una organización que son pertinentes para el estudio de su identidad, que han demostrado repetidamente su valor como rasgos distintivos de la organización, así pues, no todos los atributos que posee una organización sirven como criterios distintivos. Si las particularidades no sirven para diferenciar una organización de otra, no hay ningún valor para referirse a identidad.

Central: se refiere a lo que los miembros consideran el conocimiento esencial sobre su organización. Es cuando un empleado se siente parte de la empresa y ha comprendido en su totalidad la identidad organizacional.

Perdurable: se refiere a todos aquellos elementos que han resistido la prueba del tiempo. Es decir, que conforme transcurren los años la organización sigue presentando esas particularidades. Cabe destacar que el mismo autor afirma que no todas las características de la organización califican como referentes de identidad. Aunado a que esta puede surgir en un integrante de alto nivel jerárquico cuya identidad debe ser compartida con el resto de los integrantes para que se pueda formalizar y de esta manera hacerla colectiva, sin lo anterior no puede hablar de identidad organizacional. Los elementos descritos anteriormente (estrategia e identidad) son parte esencial en la supervivencia de una empresa en su sector competitivo ya que se puede ratificar que la estrategia es derivada del tipo de identidad organizacional que posee una organización, así se puede concretar que si, una organización refleja caracteres identitarios como ambicioso, con fines de lucro, preocupadas por su propio bienestar, presentarán estrategias agresivas y viceversa. Así pues lo anterior se ve reflejado en el tercer elemento denomina desempeño, ya que el tipo de estrategia implementada acorde a la identidad organizacional se verá expresado en el desempeño organizacional.

El Desempeño

Para Muchinsky (2002) el desempeño son acciones que tienen un alto grado de importancia para poder realizar las metas de la organización y se puede medir en términos de lo que efectivamente hace cada individuo o la organización en general, esto es su nivel de contribución. Por su parte, Jiménez (2011) afirma que el término desempeño lo utiliza para representar una visión global de los resultados de trabajo realizado tanto desde una perspectiva cualitativa, como cuantitativa. Y es representado de la siguiente manera:

$$\text{Desempeño} = \text{Resultados (Eficacia)} + \text{Competencia (Eficiencia)} \quad (1)$$

El desempeño está meramente relacionado con el individuo pero también a los resultados al rendimiento de la organización agregando el uso de tecnología y procesos eficientes. Sin embargo otro de los términos relacionados a desempeño es el afirmado por Brethower (1998) (citado por Bernárdez 2007) el cual menciona que se denomina “performance a la relación entre el valor de un resultado o producto y el costo de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo”. En términos generales, está ligado a los resultados, es decir, un miembro de la organización puede ser evaluado acorde a sus capacidades (competencias) y la forma de llegar a los resultados para medir su desempeño. Así mismo sucede con la organización que será evaluada en base a la eficiencia de sus procesos. El desempeño puede ser aplicado y medido de manera, individual, grupal, organizacional y social que están en búsqueda de un objetivo. Para Rummler (2004) existen tres niveles de desempeño en cualquier organización. El nivel organizacional: se

refiere al desempeño deseado por la institución cuyos altos mandos anhelan por parte de los subordinados. El nivel de procesos: está relacionado al hecho de que el desempeño requiere de todos los procesos para poder alcanzar el desempeño en el nivel organizacional, incluyendo competencias individuales y tecnologías y el nivel de tareas: el desempeño requiere de todas las tareas para alcanzar el desempeño en el nivel de proceso.

METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente estudio se consideró una población de 119 PYMES manufactureras (INEGI-DENUE, 2012) que se encuentran localizadas en Cd. Obregón, Sonora; México. Se eligió una muestra de 61 distribuidas de acuerdo a lo que se visualiza en la tabla 2. Se eligieron a través del método no probabilístico. Hernández (1991) menciona que para estudios cuantitativos, según el tipo de estudio ya sea transaccional, descriptivo o correlacional, se toma un mínimo de muestra de 30 casos, ya sea por grupo o segmento del universo.

Tabla 2: Distribución de Empresas Encuestadas

PYMES Manufactureras	Contestó	No contestó	Inexistentes	Total
	38	12	11	61

Como se muestra en la tabla anterior se explica de qué manera se distribuyeron las PYMES manufactureras para ser encuestadas. De un total de 61 manufactureras; 38 de estas respondieron el cuestionario, 12 no mostraron interés de participar y no respondieron los instrumentos, finalmente 11 PYMES manufactureras no se encontraban operando en la dirección proporcionada por (INEGI-DENUE) lo que se atribuye a cambio de dirección, falla en datos del censo o bien al cierre de la misma. Fuente: elaboración propia.

Dentro del sujeto estudiado, se encuentran las personas que cuentan con un mayor nivel jerárquico dentro de la organización (directores, gerentes y/o jefes), y quienes se mostraron disponibles en el momento para la aplicación de los instrumentos de investigación. A través de tabla 3, se muestra la distribución de miembros de la organización en promedio, quienes contribuyeron en la realización de esta investigación.

Tabla 3: Información Demográfica de los Miembros Entrevistados en las Organizaciones.

Puesto en la Organización	Cantidad de Miembros Encuestados	Tiempo Promedio de Antigüedad en la Organización	Años Promedio de Operación de la Organización
Propietario	9	21 años	23 años
Director	2	11 años	13 años
Gerente	6	8 años	12 años
Jefe administrativo	18	8 años	23 años
Contador publico	3	7 años	38 años

Al observar la tabla anterior, se puede destacar que la mayor parte de los miembros que dieron respuesta a los instrumentos de recopilado de información son los jefes administrativos (encargados) con un promedio de 8 años trabajando dentro de la organización. En menor medida, se cuenta con los contadores públicos siendo tan sólo 3 de ellos con 7 años en promedio laborando y con más años de operación de estas organizaciones donde trabajan. La mayoría de los encuestados fueron hombres (23). Fuente elaboración propia.

Materiales

Los instrumentos que se utilizaron para recopilar la información y obtener los resultados del presente estudio fueron un cuestionario y una entrevista los cuales fueron aplicados a los empresarios de las PYMES. Dichos instrumentos se tomaron de una investigación realizada en Canadá por Vezina (2011). Cabe mencionar que dicho instrumento fue traducido al idioma español, ya que su idioma original es el inglés. El primer instrumento es un cuestionario seccionado. La primera parte corresponde a los datos generales de la empresa. La segunda parte del instrumento está relacionado con el desempeño que ha mantenido la organización respecto a sus competidores manejando una escala del 0% al 100%. La tercera parte del instrumento consta de tres preguntas de opción múltiple relacionadas a identidad. Finalmente, once preguntas de opción múltiple acerca del tipo de estrategia que utilizan estas empresas. El segundo

instrumento es una entrevista estructurada. Consta de 10 preguntas. Las primeras siete preguntas están dirigidas a dar un descripción de cómo visualizan a la organización y que características serían las más optimas para ellas. Las últimas tres preguntas están relacionadas a las primeras tres preguntas del primer instrumento (cuestionario) ya que se le pidió al director o al gerente que dieran una explicación del porqué eligieron esas respuestas de dicho instrumento. Para el análisis de la información se consideró la codificación de la autora antes mencionada, plasmada en la tabla 4.

Procedimiento: Base Teórica

Si bien existe una aproximación teórica para elaborar este documento, en esta etapa se realizó una revisión exhaustiva de los elementos teóricos de las variables (Estrategia, Identidad y Desempeño Organizacional), para definir las dimensiones de cada una de ellas. Además de las publicaciones existentes, la búsqueda se enfocó principalmente a libros y artículos en revistas indizadas nacionales e internacionales. Aun cuando esta base se plantea conformarla al inicio del proceso, permeó durante el desarrollo de todo el trabajo.

Tabla 4: Codificación de las preguntas para su análisis

Constructo	Código basado en Literatura	Evolución del Código	Cita ilustrativa
Orientación de identidad individualista	“Agresivo”; “Ambicioso”; “Ánimo de lucro”	De “Agresiva” a “Resistente”, “Adaptable”, “Rechazo al manejo”	“Para tener éxito en esto hay que ser muy resistente, caer y levantarse de nuevo”
Orientación de identidad relacional	“Cuidado”; “Atención”; “Confianza”	De “Digno de confianza” a “Ético”; “Honesto”; “Responsable”; “Profesional”	“La opinión de nuestros clientes son de gran importancia”
Orientación de identidad colectivista	“Orientado a la comunidad” “La promoción de una causa”, “Política Activa”.	De “Políticamente activa” a “Preocupado acerca de los impactos de la política en la industria”.	“Depender en gran parte del gobierno sus decisiones y políticas son preocupantes”.
Estrategia prospectiva	“Innovadores”; “la búsqueda de nuevas oportunidades”	De “Innovador” a “Ambicioso”, “Creativo”, “Esperanzado en el éxito”	“Estamos cambiando, mejorando, estamos a la par con los tiempos y nos ven como líder en el mercado”
Estrategia analizadora	“Nuevo dominio logrado a través de la imitación”, “estabilidad y flexibilidad”.	De “dominios estables pero cambiando” a “la adopción de las mejores prácticas”.	“(A partir de las tendencias que ya tenemos) los productos juegan en la actualidad y jugarán un papel importante en nuestra estrategia de futuro, pero empezamos a ver las nuevas necesidades del mercado”.
Estrategia defensiva	“Estrecho dominio”; “mejorar la eficiencia”	De “dominio limitado” a “resistir un ataque”, “proteger”.	“Nuestra experiencia e imagen nos hace fuerte”.
Estrategia reactiva	“Respuesta inconsistente e inadecuada”, “reacios a actuar”.	De la falta de respuesta clara a “apagando incendios”.	“No se puede planear, nunca se sabe lo que va a pasar”.
Desempeño	“Efectivo”, “ganancia”, “crecimiento”	De métricas basadas en lo financiero a lo basado en lo personal: “talento importante”, “disponibilidad de recursos”, “acciones de staff”.	“Es necesario tratar de producir y vender lo estipulado, con calidad y en el tiempo establecido”.

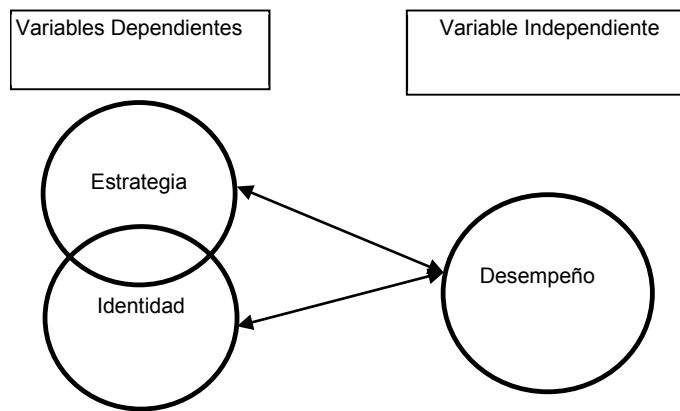
Criterios descriptivos que permitieron hacer una codificación para lograr un análisis en el estudio de las preguntas y respuestas de la entrevista. Asimismo la tabla muestra los criterios estudiados (Identidad, estrategia y desempeño) en el cual se hace referencia a las características exclusivas de cada variable para así determinar los resultados de esta investigación. Fuente: Vezina (2011:45)

Objeto de estudio y operacionalización Considerando las dimensiones de las variables a partir de elementos teóricos, se elaboró una relación teórica entre las tres variables a partir de las dimensiones existentes y elementos de ellas. Dichas relaciones que se construyan teóricamente, fueron la elección de los instrumentos de recolección de información, que se usaron en el trabajo de campo. Ver figura 1. Praxis (Trabajo de Campo y Análisis de la información) Una vez obtenida la información anterior se prosiguió con el trabajo de campo el cual consistió en primera instancia en definir el número de PYMES. Con la muestra determinada a la cual se le aplicaría el instrumento, así como su ubicación de cada una de las

empresas, se procedió a la recolección de información, misma que se realizó de enero a mayo del año 2013. De tal forma que los cuestionarios fueron para la totalidad de la muestra definida.

Las entrevistas se realizaron a diez directivos, elegidos al azar, inmediatamente después de contestar el primer instrumento mencionado. Después de recopilar la información por medio de los instrumentos utilizados se dio paso al análisis de la información. Esta parte consistió en integrar la información obtenida de los instrumentos a un programa estadístico. Una vez tabulado se realizaron figuras de las preguntas de los instrumentos y así poder dar la interpretación correspondiente a cada variable. Finalmente con los datos arrojados por parte del instrumento y sus variables se pudo llegar al resultado final, el cual consistió en conocer cuál es la situación de la estrategia, identidad y desempeño organizacional, así como un acercamiento a la relación entre estos tres aspectos.

Figura 1: Identidad, Estrategia y Desempeño



La figura anterior muestra la relación y la dependencia que existe entre cada variable de estudio. Como se puede visualizar la identidad funge como soporte y base para el diseño de la estrategia, con la posibilidad latente de una cohabitación entre ambas, cuya compatibilidad puede llegar a influenciar y tener un impacto en el desempeño por esta situación. Asimismo sucede con las diferentes combinaciones que se pueden hacer con la identidad, estrategia y desempeño, entre la que puede destacarse la forma en que el desempeño se pudiese convertir en la variable dependiente con su relación inversa de cómo este puede tener una repercusión tanto en la estrategia como en la identidad. Fuente: Adaptado de Gaál, Z., Fekete, H. (2011) y Vezina (2011).

RESULTADOS

Desempeño de las PYMES

Entablar conversaciones acerca del desempeño dentro de una organización no es cosa sencilla para los empresarios ya que tienen diferentes conceptos y nociones para interpretar esta variable. No obstante, todas las empresas independientemente de su tamaño están en búsqueda de mejorar el rendimiento de su empresa. Sin embargo, es aquí donde se pueden destacar diversos factores o variables que los administradores utilizan y/o consideran relevantes para evaluar el rendimiento de su organización. Para efectos de este estudio en lo que respecta a la medición del desempeño de las PYMES se tomaron cuatro variables (Participación en el mercado, Cliente retenidos, empleados retenidos y crecimiento en ventas). En base a la información anterior, y tomando en cuenta las variables que se utilizaron para medir el desempeño de las PYMES, en la tabla 5 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 5: Indicadores de Desempeño

	0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Porcentaje de participación de mercado	2.70	8.11	5.41	13.51	13.51	18.92	16.22	5.51	10.81	5.41	0.00
Porcentaje de clientes retenidos	0.00	0.00	10.81	5.41	10.81	8.11	13.51	8.11	21.62	16.22	5.41
Porcentaje de empleados retenidos	2.70	10.81	10.81	0.00	5.41	5.41	16.22	8.11	13.51	24.32	2.70
Porcentaje de crecimiento en ventas.	8.11	13.51	18.92	18.92	10.81	8.11	8.11	5.41	5.41	2.70	0.00

Se observan los resultados arrojados por parte de las PYMES en base a su desempeño actual tomando como referencia cuatro variables descritas con anterioridad. Se distribuye en porcentajes que van desde 0 a 100% respectivamente. Resalta con respecto a las ventas que la mayoría tuvo resultados favorables con respecto a las ventas. Fuente: elaboración propia.

En lo que refiere a clientes retenidos, poco menos de la mitad retiene a más del 70% lo que lleva a pensar que existe una elevada competencia lo que conlleva a una batalla de mercado y por ende no se concreta una fidelización cliente - empresa. De tal forma que todos, con excepción de un porcentaje menor al 5% tienen pérdida de clientes. No obstante, el mantener una adecuada retención de empleados puede ser muy beneficioso para una empresa, ya que con ello se logra una adecuada armonía, cultura organizacional, comunicación, cumplimiento de objetivos y ejecución de nuevos proyectos. Sin embargo tan sólo una tercera parte de las PYMES mantienen una retención de más del 80%. Sin embargo, este dato no es relevante del todo para afirmar o calificar el desempeño organizacional, debido a que algunas por cuestiones fiscales y financieras asumen la rotación como parte de la actividad “normal”.

Por su parte, otro indicador utilizado para esta investigación es lo referente a crecimiento en ventas. Diversas empresas utilizan este factor para medir su desempeño, sin embargo debe ser complementado con otras variables para obtener distintos criterios para una buena toma de decisiones. El 92% muestran un incremento en sus ventas. Sin embargo, es importante mencionar que los porcentajes mostrados en la tabla son muy dispersos lo que hace concluir, que no se cuenta con monopolios u oligopolios en este sector y la demanda se rige bajo los requerimientos del mercado. Los criterios anteriores sólo son algunos que se pueden utilizar para medir el desempeño. En base a las entrevistas aplicadas a los empresarios se pudo percibir que existen otros elementos y criterios para medir y evaluar su actuación en la industria que atienden. Los indicadores de los cuales se hablan anteriormente son: ventas, costos, gastos, seguridad de las personas, la producción y en voz de un entrevistado agrega otros:

“La rentabilidad, cash flow, el incremento y las finanzas sanas, clientes, proveedores y trabajadores, responsabilidad social. Si tienen una relación sana con ellos, eso garantiza la buena marcha”.

En sentido general, las PYMES se encuentran operando de manera sana en el mercado en el que operan, cabe mencionar, que estas afirmaciones e indicadores mencionados para esta investigación sólo son algunos criterios utilizados por los administradores de las organizaciones. Cabe resaltar que las principales debilidades encontradas radican en la retención de clientes cuyo centro de atención debe ser inmediato por los empresarios.

Identidad Organizacional

Se reconocen tres tipos de identidad que pudiera poseer la PYME. Según Brickson (2005). La Identidad individualista, es aquella en la que las organizaciones se preocupan por su imagen, rentabilidad, por ser

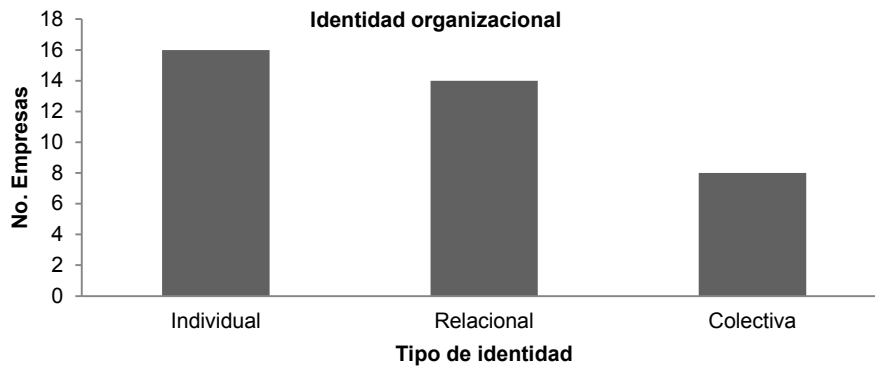
líderes de mercado, ser distintas y sobresalientes respecto a sus competidores. El tipo de Identidad relacional, la poseen las organizaciones que se preocupan por las relaciones con quien comparte una estrecha comunicación y la Identidad colectiva, caracteriza a las organizaciones que buscan un sentido de pertenencia desde su propio bienestar, la comunidad a la que pertenece, medio ambiente y las relaciones significativas, así como promover una causa que les preocupa. En base a los tres tipos de identidad existentes, así como lo recabado en el trabajo de campo, en la Figura 2, se puede observar que el mayor porcentaje de las organizaciones se distinguen por contar con una identidad individualista, la cual fue descrita en la parte inicial de esta sección. Algunas afirmaciones complementan y reafirman esta idea individual:

“No me gusta vender o regalar mi producto (actividades de Marketing), sólo requiero que el cliente venga a comprar”.

“No hay tolerancia para los empleados, sólo deben realizar su trabajo”.

“Porque es mi empresa, lógico siempre vamos a ver por nuestra empresa”

Figura 2: Tipo de Identidad Organizacional



Los resultados obtenidos en lo referente al tipo de identidad organizacional que poseen mayormente las PYMES manufactureras, muestran que poco menos de la mitad de las manufactureras (42%) posee una identidad individualista, considerándose empresas que solo se preocupan por sí mismas y ser creadoras de cambio y beneficios para ellas mismas, en segunda instancia se encuentran las que tienen una identidad relacional siendo un 37% y finalmente con un 21% se encuentran las de identidad colectiva. Fuente: elaboración propia.

Uno de los empresarios al efectuarle la interrogante; Si su empresa fuera una persona ¿Cómo la describiría? Afirmó: “Muy grande reconocida a nivel organizacional, nacional, preocupada por el consumidor, tratando de tener los productos que el consumidor pueda necesitar”. Por otro lado un empresario describe a su organización como; “fuerte en la comunidad (fuerza de ventas), guapo (calidad del trabajo), firme (se sostiene en el mercado) y robusta (abarca una gran cantidad de mercado). Al estudiar los tres tipos de identidad se puede comprobar cuáles son las características que ostentan mayormente las PYMES. No obstante, cabe destacar la siguiente frase de un empresario el cual afirma los siguiente; “Exitosa, asume retos, trabajo en equipo y preocupada por los demás”. En base a lo anterior se afirma que el ser exitoso apunta a una buena rentabilidad, una adecuada imagen y un óptimo posicionamiento de mercado, el asumir retos hace una empresa ambiciosa, capaz de innovar y estar en la cúspide del mercado; el trabajo en equipo describe las relaciones internas que se deben asumir respecto a empleados, clientes, proveedores, entre otros. Y estar preocupada por los demás vislumbra que para una buena toma de decisiones se debe considerar a todos los elementos anteriormente descritos. Lo anterior, lleva a pensar que aun cuándo primordialmente en una organización su identidad es individualista, existen ciertos elementos presentes de otro tipo, tal como esa relación con la “comunidad” y “preocuparse por los demás” (comunitaria), con los “clientes” y a través del “trabajo en equipo” (relacional). Entonces, se puede afirmar que el poseer un determinado tipo de identidad no la exenta o limita de poseer ciertos rasgos y características de los otros tipos de identidad.

Estrategias Organizacionales

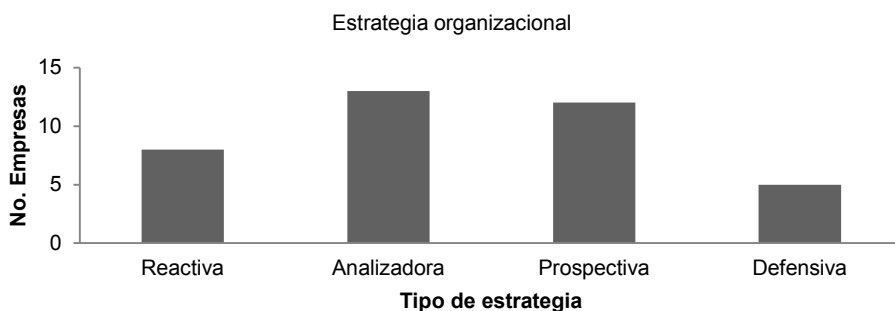
Para este estudio se tomó como base la tipología propuesta por Miles y Snow (1978, citado por Vezina 2011) cuya proposición es conocida y utilizada por la mayoría de los analistas. Todo lo anterior con la finalidad de conocer cuál de los cuatro tipos de estrategia es la utilizada. Estrategia defensiva: este tipo de estrategia es utilizada por empresas que generalmente no buscan nuevas oportunidades, rara vez acostumbran a modificar su estructura organizacional, la tecnología y sus procesos. Son altamente competitivas en precio y calidad. Dejan pasar oportunidades más allá de su estrecho alcance de mercado, en el cual crecen de manera lenta y calculada. Estrategia prospectiva: esta estrategia busca continuamente nuevas oportunidades de mercado, es decir, expandirse más allá de su nicho de mercado. Es utilizada por empresas creadoras de cambio, creativas y flexibles. Estrategia analizadora: es una combinación de estrategia defensora y prospectiva por lo que el aventurarse a entrar a nuevos mercados es latente, además de mantenerse estables en ciertos mercados. Las empresas con este tipo de estrategia siguen de cerca a sus competidores y adoptan sus mismas estrategias que consideran rentables, es decir, apuestan por lo seguro. Su crecimiento se debe tanto a la penetración y desarrollo de nuevos mercados.

Estrategia reactiva: esta estrategia es considerada como reactiva y denominada “no saludable”, es poco efectiva al responder en el mercado. Se basa en experiencia, mal desempeño y una mala interpretación del ambiente externo. Las empresas se aferran a una estrategia que no es coherente con sus políticas, objetivos y demás planes organizacionales. No actúan de forma preventiva hasta sentir presión del mercado. En la figura 3 se presenta la distribución de los resultados arrojados por parte de las PYMES manufactureras donde las estrategias más sobresalientes son la analizadora y prospectiva, mientras la de menor relevancia es la defensiva. La mayoría de las empresas se basa en una estrategia analizadora, como lo estipula Miles y Snow (1978), buscan nuevos nichos de mercado, incrementar su participación de mercado y ser líderes dentro de su ramo. Presentan características innovadoras y creadoras de su propio cambio, no obstante, se basan en su competencia, toman oportunidades o ideas de sus seguidores, es decir, apuestan por lo seguro, para rendir nuevos frutos y ser más rentables.

Por otro lado, la menor parte de las empresas se basa en una estrategia defensiva y reactiva. Lo anterior es en base a la tipología propuesta por Miles y Snow, sin embargo, dentro de las entrevistas realizadas a los administradores de las PYMES, mencionaron distintos tipos de estrategias, diferentes formas de actuar ante determinadas situaciones. Algunos empresarios al preguntarles acerca de cuál es o ha sido la problemática más preocupante para ellos, así como los aspectos que limitan o han limitado y como resolvieron la problemática, sus respuestas fueron las siguientes; “cuando se elevó el tipo de cambio porque la materia prima es de exportación y afecto en los costos, se solucionó mediante ajustes en los precios y tratando de no afectar a los clientes”. Otro empresario afirma: “Como empresa viví un fraude, una empresa comercial no me pagó, me quedo totalmente descapitalizado pero en base a las otras sucursales de la empresa me apoyé para que me dieran empuje y salir adelante, espero salir en el 2014 de la situación”.

Un directivo de una empresa dedicada a la impresión y distribución, afirma: “Cambios que se han venido presentando a nivel nacional como la impresión de formatos fiscales (en línea) se suplió por papelería de control interno meramente industrial”. Una empresa panificadora afirma que sus limitantes han sido; “El precio, ya que no todos suben el precio y la mayoría del sector no lo hacen, se le dio solución a partir de bajar la producción, se controló para evitar mermas y gastos, además de hablar con el cliente para evitar problemáticas”.

Figura 3: Tipo de Estrategia



Los resultados basados en el tipo de estrategia que utilizan mayormente las PYMES manufactureras, evidencian una semejanza en lo que respecta a la estrategia prospectiva y la estrategia analizadora, ya que una mayor parte de las empresas son arriesgadas y son creadoras de su propio cambio y mantenerse como líderes de mercado, otro número importante de empresas considera que mantenerse a la defensiva es un idea latente ya que se puede tomar ideas de otras empresas que aplican estrategias cuyos resultados son aceptables, así pues un 56% de PYMES utiliza estrategias prospectivas y analizadoras mientras que el 44% restante utiliza estrategias defensivas y reactivas. Fuente; elaboración propia.

Identidad –Estrategia – Desempeño

Al pasar de un análisis de las tres variables de manera independiente, a una revisión entre ellas, se puede reafirmar algunas ideas y complementar la visión. Se da un cruce entre la identidad individualista (la de mayor porcentaje) con la estrategia analizadora (también la de mayor frecuencia), es decir, las empresas cuya identidad es de este tipo, en mayor proporción, utilizan la estrategia enfocada al análisis. En segunda instancia con una mínima diferencia, persiste el mismo tipo de identidad, pero con una estrategia prospectiva (Ver tabla 6). Es evidente que la concentración de los datos se da en las combinaciones de la identidad individualista y relacional con las estrategias prospectiva y analizadora. En la parte superior derecha de la tabla, se da una menor conjunción de las frecuencias, incluso inexistentes, ya que no existe una sola empresa cuya identidad sea individualista que a la vez su estrategia sea defensiva.

Tabla 6: Tipos de Estrategia e Identidad

		Estrategia			
		Prospectiva	Analizadora	Reactiva	Defensiva
Identidad	Individual	6	7	3	0
	Relacional	5	4	3	2
	Colectiva	1	2	2	3

Las relaciones son diversas, en algunos casos con mayor claridad que en otros. Destacan las empresas cuya identidad es individualista con una estrategia analizadora. La segunda combinación con mayor frecuencia es también la identidad individualista, pero con una estrategia prospectiva. Sigue relacional con prospectiva y relacional con analizadora. Es evidente que la concentración se da en la parte superior izquierda de la tabla. En menor grado, incluso inexistente en la parte superior derecha, en la cual no existe una sola empresa cuya identidad sea individualista que a la vez su estrategia sea defensiva. Fuente: Elaboración propia.

Algunas diferencias casi imperceptibles, se redefinen al incorporar el desempeño como otro eje comparativo. La primera combinación mencionada de identidad individualista con estrategia analizadora, es la que evidencia un desempeño favorable (+ = Incremento) en términos de sus ventas en la totalidad de sus organizaciones (Ver tabla 7). La segunda, en la que la identidad individualista con estrategia prospectiva, en términos de número de empresas, no hay diferencia significativa con la primera mencionada, sin embargo, al tomar en cuenta el desempeño, esto cambia, ya que una tercera parte de las empresas tienen un desempeño negativo, en término de que sus ventas no incrementaron. A pesar de contar con el menor número de empresas en representación, la identidad colectiva, independiente del tipo de estrategia, es la que muestra mayor consistencia con resultados positivos en el desempeño. Por otra parte, es la identidad relacional, la que muestra mayor consistencia pero en sentido inverso, ya que en por lo menos un caso en cada tipo de estrategia tiene desempeño negativo.

Tabla 7: La Relación Entre la Identidad, Estrategia y Desempeño

		Estrategia							
		Prospectiva		Analizadora		Reactiva		Defensiva	
Identidad	Individual	4	2	7	0	2	1	0	0
	Relacional	3	2	3	1	2	1	2	0
	Colectiva	1	0	2	0	2	0	2	1
		+	-	+	-	+	-	+	-
		Desempeño							

Las variables de identidad y estrategia, observadas de manera independientes, así como interrelacionadas, muestran una misma tendencia; es decir, ambas son las de mayor representación y es precisamente el cruce entre ambas, identifica a las PYMES estudiadas en mayor medida. Es decir, en porcentaje superior, las empresas que tienen una identidad individualista implementan en sus actividades una estrategia analizadora. Aunado ello, es precisamente esta combinación la que logra mejores resultados al mostrar en su totalidad un desempeño positivo, en término de incremento en sus ventas. Fuente: Elaboración propia.

Lo encontrado en este trabajo se asemeja a lo presentado por Vezina. Aun cuando el tipo de empresa difiere considerablemente (Empresas consultoras de tecnología en aquel trabajo y PYMES manufactureras en este); la relación entre identidad y estrategia se identifica en ambos. Se observa que las empresas con una determinada identidad pueden hacer uso de una de las cuatro estrategias. Pero además, cada empresa de manera particular en un momento dado puede tener ciertos elementos de otra identidad (identidades múltiples); asimismo de usar una estrategia predominante, sin descartar el uso parcial de otro tipo. Una semejanza más, es lo referido al desempeño, referente a la limitante de las respuestas por parte de los empresarios. Con la información disponible se menciona una cierta relación, con la salvedad de que posiblemente no se haya revelado en su totalidad el rendimiento de las empresas en estudio. Sin embargo, este trabajo se enfoca en dar cuenta de manera inicial a las tres variables, no tanto al paralelismo del que habla Vezina. Es precisamente este hecho diferencial y distintivo, que hace que el presente documento aporte al área de conocimiento. Sobre todo en tratar de comprender y explicar la caracterización de una empresas enfocado a su propio bienestar y desarrollo, con la o las estrategias usadas y su efecto en el desempeño.

CONCLUSIONES

Las aportaciones teóricas descritas en el presente documento, hablan de diversos aspectos, tales como la estrategia (Miles y Snow, 1978), el desempeño (Jiménez, 2011) y la identidad organizacional (Albert y Whetten, 1985); entre otros elementos relacionados a estas temáticas. En ese sentido, la importancia que tienen estos tres elementos en la organización, se basa en que el tipo identidad que posee una empresa dará la base para ejecutar la estrategia y/o bien esta podrá redefinir, replantear o reforzar las características identitarias; en ambos sentidos se puede impactar en el desempeño organizacional, en los resultados y en las competencias que ostentan los miembros de ella (Gaál, Z., Fekete, H., 2011) Respecto a la identidad individualista, caracterizada por la innovación, además de la constantemente búsqueda de la expansión en el mercado, generadoras de cambio, con oferta de nuevos productos y/o servicios; corresponde a una estrategia de tipo analizadora ya que por una parte están dispuestos a penetrar en nuevos mercados, además de mantenerse estables en otros. Por lo que se reafirma la idea de Vezina (2011), que en base al tipo de identidad se da una compatibilidad con la estrategia, en este caso de identidad individualista con estrategia analizadora.

Aun cuando en algunos casos los empresarios participantes no revelaron plenamente el rendimiento de su empresa, los hallazgos reflejan ciertos indicadores de manera positiva como la retención de clientes y empleados. Son las ventas las que demuestran un desempeño más favorable que el resto, ya que de la totalidad de las empresas sólo un 8% no tiene un incremento en este factor. No obstante, se cuenta con un área de oportunidad, no en los resultados propiamente dichos, sino en el procedimiento y los indicadores utilizados. Debido a que el desempeño organizacional, no lo consideran de manera integral, sino con un enfoque eminentemente monetario cuyo principal indicador son las ventas. Los criterios como retención de

clientes y retención de empleados, son una representación clara de esta oportunidad de aprovechar para medir su desempeño por medio de estas variables, aunada a otras, con la finalidad de tener resultados con una mayor visión. Este trabajo logra un acercamiento al estudio de la interrelación de las tres variables mencionadas de manera reiterada, de ahí su importancia y aportación al área de conocimiento, así como una explicación de sus relaciones dependiente e independiente, de tal forma que se generan nuevas posibilidades de estudios. Principalmente, en la relación dependiente del desempeño de la identidad y la estrategia; lo cual no necesariamente sería la única relación, sino a la inversa, en la cual derivado del desempeño de una organización pudiese tener un impacto en la propia estrategia e incluso en la redefinición o reforzamiento de las características identitarias.

Se identificaron combinaciones entre las variables, algunas como más favorables que otras en referencia al desempeño; esto genera inquietudes en relación al comportamiento de esto en otros sectores económicos, en otro tamaño de organizaciones e incluso en otras regiones en las que se ubican las empresas. Valdría la pena replicar este tipo de estudio en otros ámbitos que permita tener un panorama amplio, conocer tendencias, relaciones y consistencia de los datos. Asimismo, es conveniente realizar una correlación estadística con una representación mayor de sujetos de estudio que se encamine a generar afirmaciones concluyentes respecto al acercamiento de las relaciones plasmadas en la última parte de este documento. Pueden ser diversas las posibilidades, sin embargo, abrir una línea de investigación para determinar la relación entre el tipo de liderazgo, en relación con estos aspectos de identidad organizacional y la estrategia, puede ser una oportunidad de ampliar la explicación de la dinámica organizacional. Pareciese que una identidad individualista con una estrategia analizadora, podría considerarse un enfoque más apegado a un liderazgo conservador, a la búsqueda de la seguridad y la conservación de una imagen y situación económica; sin embargo, la dualidad de aprovechar en la medida de lo posible nuevos mercados, pero con mayor seguridad puede abrir la posibilidad de estar ante una dualidad no tan fácilmente entendible. Se está ante un fenómeno multivariable en el complejo universo organizacional, en el que la única forma de continuar abonando a su desarrollo es aventurarse a continuar en la búsqueda de respuestas. Sirva el presente como un paso en ese camino.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, S. y Whetten, D.A. (1985). "Organizational Identity", en L.L. Cummings y B.M. Staw, editors, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, pp. 263-295.
- Bernárdez M. (2007). *Desempeño Organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Authorhouse. Estados Unidos, p. 8.
- Brickson, S.L. (2005). "Organizational identity orientation: forging a link between organizational identity and organizations relations with stakeholders". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, p. 576-609.
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Quinta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, México, p. 160-173
- Diario Oficial de la Federación (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Acuerdos del primero al tercero del día 25 de junio de 2009. Consultado el 23 de junio de 2013 en: http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849
- Díaz M., Acevedo J. y Ramírez C. (2008). *Capacidades Tecnológicas e integración industrial de las PYMES del sector metal-mecánico con las empresas líderes en Sonora*. Consultado el 30 de junio de 2013 en: http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2008/MT6/SESSION2/MT6_DIAZ_ ACEVEDO_RA MIREZ.pdf

Eisenhardt, K. y Sull, D. N. (2001). "Strategy As Simple Rules" *Harvard Business Review*. Vol.79. January, p. 106-116

Espinoza R., Archundia E. y Contreras R. (2012). *Sistemas contables, fiscales en las sociedades de producción rural, sociedades unipersonales, fuentes de financiamiento y PYMES*. Consultado el 30 de junio de 2013 en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1191/concepto_de_pyme.html

Estrada R., García D. y Sánchez V. (2009) "Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: Estudio empírico en México". *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 14, núm. 46, abril-junio, Venezuela, p. 169-182.

Gaál, Z. y Fekete, H. (2011). "The relationship between strategic, structural and cultural characteristics and performance". *GSTF Business Review (GBR)*, 1(2), p.100-105.

Giraud Z. V., Cable D.M. y Voss G.B (2006) "Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About "Who We Are?" *Organization Science*. Vol. 17, No. 6, November–December, p. 741–755.

Góngora G. y Madrid A. (2010). "El apoyo a la innovación de la PYME en México. Un Estudio exploratorio" *Investigación y Ciencia*, Universidad de Aguascalientes. No. 47, abril 2010, p. 21-30

Goffman E. (2001). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Editorial Amorrortu, Buenos Aires, p. 4-7

Hernández C., Fernández C. y Baptista P. (1991). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México, p. 59.

INEGI (2012). *Industria Manufacturera*, consultado el 07 de julio de 2013 en: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E>
Jiménez D.P. (2011). *Manual de recursos humanos*. 2ª edición. Esic editorial. Madrid, España, p.219.

Learned E., Christensen R. C. Andrews K., y Guth W. D. (1965). *Business Policy: text and cases*, Richard D. Irwing, Homewood, IL, p. 15.

Maldonado J. y Vera-Cruz A. (2009) "Recursos intangibles en el desempeño de la industria de maquilados en México". *Revista venezolana de Gerencia*, Vol. 14, núm. 47, julio-septiembre, Venezuela, p. 311-341.

Muchinsky P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. 6ª edición. Thomson editores, México, p. 206.

Pratt, M. G. y Foreman, P. O. (2000). "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities". *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, Jan., p. 18-42

Proméxico (2013). *PyMES, Eslabón fundamental para el crecimiento en México*, consultado el 17 de julio de 2013 en: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Rummler G. (2004) "Serius performance consulting. According to Rummler". *International Society for Performance Improvement*. Estados Unidos, p. 15-37.

Stuart, A.; Ashforth, B.E. y Dutton, J. E. (2000). "Organizational Identity and Identification". *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, Jan., p. 13-17

Soto P. E. y Dolan S.L. (2004). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*. Thomson Learning editorial, México, p. 24-26.

Vezina S. (2011) *Organizational Identity and Strategy: An Exploratory Study of Parallelisms*. Tesis para obtener el grado de maestro en ciencias. Concordia University. Montreal, Quebec, Canada, p. 1-102.

Whetten, D. A. (2006). "Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity". *Journal of Management Inquiry*. Vol. 15, No. 3, p. 219-234

Zapata E. (2004) "Las PYMES y su problemática empresarial, análisis de casos". *Revista EAN*. Septiembre-diciembre. Núm. 052, Colombia, p. 119-135

RECONOCIMIENTO

Los autores desean agradecer al Programa del Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), por el financiamiento otorgado para realizar el proyecto de investigación que se reporta en este documento.

BIOGRAFÍA

Sergio Ochoa Jiménez es Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Profesor Investigador Titular del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). Con reconocimiento por parte de PROMEP y ANFECA. Medalla al Mérito Universitario UAM 2011, Premio Nacional Investigación Doctoral ANFECA 2012. Para contacto en ITSON, calle 5 de febrero #818 sur, C.P. 85000; Cd. Obregón, Sonora; México. Correo electrónico: sergio.ochoa@itson.edu.mx

Carlos Armando Jacobo Hernández, es Doctor en Planeación Estratégica por parte de ITSON. Profesor Investigador Titular de ITSON. Con reconocimiento por parte de PROMEP. Responsable del Programa Doctoral en ITSON. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel 1. Para contacto en ITSON, calle 5 de febrero #818 sur, C.P. 85000; Cd. Obregón, Sonora; México. Correo electrónico: carlos.jacobo@itson.edu.mx

Beatriz Alicia Leyva Osuna es Maestra en Administración por parte de ITSON. Profesora Investigadora Titular de ITSON. Con reconocimiento por parte de PROMEP y ANFECA. Para contacto en ITSON, calle 5 de febrero #818 sur, C.P. 85000; Cd. Obregón, Sonora; México. Correo electrónico: beatriz.leyva@itson.edu.mx

José Carlos López Figueroa es Licenciado en Administración por parte de ITSON. Colaborador y Asistente de investigación. Para contacto en ITSON, ubicado en calle 5 de febrero #818 sur, C.P. 85000; Cd. Obregón, Sonora; México. Correo electrónico: j.lopezfl1@gmail.com