



# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

*ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD TEPEPAN  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN*

## **TESIS**

### **“INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL CON BASE EN LA TRIPLE HÉLICE, CASO: IMPLEMENTACIÓN DE UNA CLÍNICA EMPRESARIAL EN LA ESCA DE TEPEPAN”**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

P R E S E N T A

**ENRIQUE JOSAFAT CERVANTES SÁNCHEZ**

DIRECTORES DE TESIS

**M. en C. HÉCTOR MANUEL LEAL PÉREZ**

**DRA. ANA LILIA CORIA PÁEZ**

CIUDAD DE MÉXICO

ENERO 2018



## Agradecimientos

A mi mamá, eres una persona maravillosa y cada día te admiro más, valoro todo tu esfuerzo que has hecho por nosotros, gracias a la vida y a las enseñanzas que nos has dado, la compañía, el cariño y por tantas otras cosas. Eres el gran ejemplo de que sin tener nada se puede todo. Te quiero infinitamente.

A mis hermanos Tonatihu y Saulo por ser parte del gran motor para seguir siempre adelante.

A María Fernanda, Carlos, Madai y todos aquellos que siguieron apoyando desde lejos. Gracias por sus incomparables palabras de aliento.

Mi familia, que siempre esta y seguirá estando presente en cada paso que demos. Paola, Irene, Humberto, Beto, Azyani, y a todos, Gracias.

Dra. Ana Lilia Coria, Maestro Héctor Leal, Emma Frida Galicia, Irma Ortega porque indiscutiblemente sin su apoyo no hubiera sido posible la realización de esta investigación. Por su paciencia, su tiempo, por sus consejos y su confianza, por todas las observaciones e invaluable recomendaciones para realizar este trabajo, por compartir sus conocimientos y experiencias, y por acompañarme durante este periodo de tiempo. Mi más profundo respeto y admiración.

Agradezco al gobierno de Xochimilco (Lic Erick Aguilar Ordoñez, Prof Jorge Páez y Araceli). Sin ellos no se habría logrado el acercamiento y no hubiese sido posible esta tesis.

Al Lic. Miguel Ángel Jiménez Zarco representante de CANIRAC Xochimilco y Milpa Alta, así como todos sus agremiados, por su apoyo y comprensión para brindarnos el acercamiento sin ellos no hubiese sido posible esta tesis

Al Sr. Javier Sámano, su apoyo, paciencia y por sus grandes consejos. Mi más profundo respeto y admiración.

*Al Instituto Politécnico Nacional, por darme las bases de mi formación profesional, por permitirme ser parte de esta gran institución, porque soy politécnico por convicción y por permitirme poner:*

*“La Técnica al servicio de la Patria”*

## INDICE

<b>Acta de revisión de tesis</b> .....	i
<b>Carta de cesión de derechos</b> .....	ii
<b>Agradecimientos</b> .....	iii
<b>Índice de figuras</b> .....	vii
<b>Índice de tablas</b> .....	ix
<b>Siglas y abreviaturas</b> .....	x
<b>Glosario</b> .....	xi
<b>Resumen</b> .....	xii
<b>Abstract</b> .....	xiii
<b>Introducción</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	3
1.1. Contexto.....	3
1.1.1. Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas a nivel global.....	3
1.1.2. Micro, pequeñas y medianas empresa en el mundo.....	4
1.1.3. Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.....	9
1.1.4. Clasificación de micro, pequeña y mediana empresa en México .....	10
1.2. Problemática .....	16
1.3. Pregunta de investigación.....	20
1.3.1. Preguntas específicas .....	20
1.4. Objetivo general.....	21
1.4.1. Objetivos específicos.....	21
1.5. Justificación.....	21
1.6. Caracterización de la investigación .....	23
1.7. Materiales y método: El estudio de caso .....	24
1.7.1. Diseño del estudio de caso .....	25
1.7.2. Validez y confiabilidad .....	27
1.7.3. Triangulación metodológica.....	28
<b>CAPÍTULO II LA TRIPLE HÉLICE</b> .....	30
2.1. La Triple Hélice .....	30
2.2. Contextualización de las relaciones Universidad-Empresa-Gobierno .....	30
2.3. La evolución del modelo.....	34
<b>CAPITULO III LOS MODELOS DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTION SOCIOECONOMICA DE LAS ORGANIZACIONES</b> .....	42

3.1. Modelo de intervención organizacional.....	42
3.2. Fases de una intervención organizacional.....	49
3.3. Modelo de gestión socioeconómico de las organizaciones.....	51
<b>CAPÍTULO IV DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>56</b>
4.1. Matriz de análisis.....	56
4.2. Elaboración de los instrumentos.....	56
4.2.1. Cuestionario.- Empresa.....	57
4.2.2. Cuestionario.- Universidad.....	57
4.2.3. Cuestionario.- Gobierno.....	57
4.3. Matriz de operacionalización de variables.....	57
<b>CAPÍTULO V ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO VI PROPUESTA DE MODELO DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Participación de nuevas empresas (PIB por país) .....	3
<b>Figura 2.</b> Creación de nuevas empresas y su porcentaje en la generación de empleos durante 2015.....	4
<b>Figura 3.</b> Porcentaje de participación de las empresas en el empleo en función del su tamaño, por regiones.....	5
<b>Figura 4.</b> La importancia de las micro y pequeñas empresas en México .....	9
<b>Figura 5.</b> Establecimientos y personal ocupado Censos Económicos 2004, 2009 y 2014.....	14
<b>Figura 6.</b> Porcentaje de personal ocupado .....	15
<b>Figura 7.</b> Tendencia por generación de MIPyMEs.....	16
<b>Figura 8.</b> Distribución del número de empresas por tamaño según la causa por la que no impartieron capacitación .....	19
<b>Figura 9.</b> Proceso metodológico de la investigación mediante el estudio de caso.....	28
<b>Figura 10.</b> Modelo descriptivo .....	31
<b>Figura 11.</b> Modelo de Triple Hélice III .....	36
<b>Figura 12.</b> Procedimiento de una consultoría .....	45
<b>Figura 13.</b> Instrumentos para la intervención .....	47
<b>Figura 14.</b> Procedimiento de una intervención .....	48
<b>Figura 15.</b> Diagnóstico socioeconómico de las empresas y organizaciones (trébol de cuatro hojas) .....	54
<b>Figura 16.</b> Intervención organizacional con base en gestión socioeconómica- Condiciones de trabajo.....	61
<b>Figura 17.</b> Intervención organizacional con base en gestión socioeconómica - Comunicación- coordinación- concertación.....	62
<b>Figura 18.</b> Intervención organizacional con base en gestión socioeconómica - Formación integrada.....	62

<b>Figura 19.</b> Triple Hélice – Empresa.....	64
<b>Figura 20.</b> Triple Hélice – Universidad - Profesores .....	65
<b>Figura 21.</b> Triple Hélice – Universidad - Estudiantes .....	65
<b>Figura 22.</b> Triple Hélice – Gobierno .....	66
<b>Figura 23.</b> Modelo de Intervención.....	69

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Clasificación de empresas en Europa .....	5
<b>Tabla 2.</b> Clasificación de empresas en Corea .....	6
<b>Tabla 3.</b> Definiciones de empresas por tamaño en América Latina .....	8
<b>Tabla 4.</b> Cronología de la definición de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en México 1950-2003 .....	10
<b>Tabla 5.</b> Estratificación de las empresas en México .....	13
<b>Tabla 6.</b> Probabilidad de muerte y esperanza de vida en el primer año para negocios de 0 a 100 personas ocupadas .....	18
<b>Tabla 7.</b> Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida en el primer año de vida de los negocios .....	20
<b>Tabla 8.</b> Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso .....	27
<b>Tabla 9.</b> Proceso metodológico de la investigación .....	29
<b>Tabla 10.</b> Matriz de análisis .....	56
<b>Tabla 11.</b> Relación de instrumentos para obtener información de indicadores.....	58
<b>Tabla 12.</b> Relación de resultados con base en categorías de análisis Intervención organizacional con base en gestión socioeconómica .....	59
<b>Tabla 13.</b> Relación de resultados con base en categorías de análisis (Triple Hélice) .....	63



## Siglas y abreviaturas

- BM Banco Mundial
- EU European Union (Unión Europea)
- I+D Investigación y Desarrollo
- OEA The Organization of American States (Organización de los Estados Americanos)
- OECD/OCDE The Organisation for Economic Co-operation and Development (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)
- PIB Producto Interno Bruto
- WEF World Economic Forum (Foro Económico Mundial)
- NAICS Sistema de Clasificación de la Industria Estadounidense
- DOUE Diario Oficial de la Unión Europea
- SMEs Support and Consultation Centre for Small and Medium Enterprises
- KBIZ Korea Federation of Small and Medium Business
- SBA Small Business Administration
- INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía
- SECOFI Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
- ENAPRODE Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
- INADEM Instituto Nacional del Emprendedor
- NAFINSA Nacional Financiera
- 4S Society for Social Study of Science
- PYMES Pequeñas y Medianas Empresas
- MIPyMEs Micro y Pequeñas y Medianas Empresas
- IFC Corporación Financiera Internacional
- ISEOR Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones

## Glosario

**Innovación:** Se refiere a la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo (Manual de Oslo 3ra. Ed., 2006).

**Competitividad:** Conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (WEF, 2017).

**Factores de innovación:** Son parámetros que se utilizan en el proceso evaluador empleados en conjunto, cada uno de los cuales pone de relieve una faceta del objeto de la evaluación (Sancho, 2001).

**Competitividad nacional:** Se relaciona de manera expresa con la mejora o el aumento en los niveles de vida de la población (Hernandez y Ten, 2010).

**Ventaja competitiva:** Se refiere a la estrategia competitiva, tomado acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible con la finalidad de hacer frente a las fuerzas competitivas (Porter, 1990).

**Costos ocultos:** actividades que no están registrados en los sistemas de información.

## Resumen

En México los problemas derivados de una deficiente gestión (empresarial y gubernamental), han originado que ciertos sectores de la economía sean los más vulnerables, ya que han provocado que empresas que generan empleos y dan sustento a las familias que laboran en ellas, tengan disfuncionamientos, difíciles de identificar, y que están provocando en la empresa problemas de baja productividad y un alto nivel de mortandad, entre el sector empresarial de las MIPyMEs. En función de ello el objetivo de esta investigación fue diseñar un modelo de intervención organizacional, que considera a los actores involucrados, para coadyuvar a mejorar la eficiencia en la gestión de las MIPyMEs de la Delegación Xochimilco. El método empleado fue el de estudio de caso (Yin, 1989), los resultados obtenidos muestran que en la parte social existen inconformidades, como desmotivación y ausentismo por parte de los empleados, por la parte económica se encontraron problemas de calidad, provocando una falta de productividad directa, así como dedicación a tareas sobrevaluadas.

## Abstract

In Mexico the problems derived from poor management (business and government), have caused that certain sectors of the economy are the most vulnerable, since they have caused companies that generate jobs and provide sustenance to the families that work in them, have dysfunctions, difficult to identify, and which are causing in the company problems of low productivity and a high level of mortality, among the business sector of MSMEs. Based on this, the objective of this research was to design a model of organizational intervention, which considers the actors involved, to help improve the efficiency in the management of MSMEs of the Xochimilco Delegation. The method used was the case study (Yin, 1989), the results show that in the social part there are nonconformities, such as demotivation and absenteeism on the part of employees, for the economic part they found quality problems, causing a lack of direct productivity, as well as dedication to overvalued tasks.

## Introducción

La globalización económica como fenómeno mundial, a través de la apertura comercial y la velocidad de los cambios tecnológicos han intensificado la competencia en todos los aspectos, lo cual, se ha considerado como uno de los factores que desmotivan y que son, uno de los principales causantes de cierre de las empresas de las economías que se encuentran en vías de desarrollo.

México es un país que debido a las diferentes problemáticas económicas que aquejan el bienestar empresarial y a la poca o nula participación del gobierno en solucionar problemas de carácter social, y a la falta de responsabilidad social de las universidades en responder al entorno globalizado, se ha caracterizado por ser una sociedad propensa a resolver toda clase de problemas que se le han presentado en su día a día, de manera solitaria. Esto ha llevado a promover la figura de microempresarios, emprendedores, empresarios que buscan la forma de salir a delante ya sea asociándose con otros y/o formando asociaciones (cámaras) civiles para trabajar bajo un solo fin, crecer.

Estos microempresarios no siempre cuentan con una formación administrativa, la gran mayoría tiene problemas muy semejantes, que les impide lograr un mejor posicionamiento en el mercado, una consolidación y por ende un mejor crecimiento en el tiempo; esto se debe a la falta de formación en temas gerenciales, así como a la falta de herramientas administrativas que les permita llevar a cabo su labor eficazmente.

En este sentido, surge la necesidad de diseñar un modelo que ayude de manera permanente al sector desprotegido de la sociedad, las MIPyMEs, ya que ellas, forman parte del conglomerado empresarial al que no se le ha brindado la atención e importancia requerida, con las fortalezas con las que cuenta la ESCA Unidad Tepepan, bien pueden ser aprovechadas para solucionar problemas de carácter empresarial, formando una vinculación que beneficie al crecimiento, competitividad empresarial de la localidad, a la innovación académica, y a la gestión gubernamental.

La estructura de la tesis contempla en el primer capítulo un panorama de la situación del sector empresarial de las MIPyMEs en el mundo, su relevancia, sus características y sus principales aportaciones, entre otros; así como la situación del sector empresarial en México, su importancia, sus fortalezas y debilidades. De esta forma la situación problemática, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación y el diseño del estudio de caso, que considera los elementos a desarrollar para la realización del trabajo.

En el segundo y tercer capítulo se aborda el marco teórico que sustenta el trabajo desde la innovación, vista desde la superposición de las esferas (th), así como los modelos que tienen como objetivo particular identificar problemáticas específicas de las MIPyMEs y sugerir alternativas de solución. Los factores que se derivan del análisis contribuyeron a diseñar la propuesta del modelo de intervención.

El diseño de la investigación se presenta en el capítulo cuatro, así como la elaboración de los instrumentos que fueron utilizados para recopilar la información cuestionarios con escala tipo Likert. Posteriormente en el capítulo cinco se muestran los resultados del trabajo realizado a través del análisis de los datos, que se obtuvieron por medio de la elaboración de los instrumentos, los cuales se encuentran debidamente categorizados por indicador que se asignó, para poder lograr el objetivo de la investigación y que fueron los pilares que sostendrán el diseño del modelo.

En el capítulo seis se muestra la propuesta de modelo, el cual ha sido diseñado de acuerdo a las características que tienen las MIPyMEs de la Delegación Xochimilco y servirá para coadyuvar de manera conjunta a diagnosticar las áreas funcionales para construir las acciones de mejora, formando de esta manera una vinculación que involucrará y beneficiará a los tres actores (empresa, universidad y gobierno).

Finalmente se muestran las conclusiones del trabajo de investigación, las limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

## CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

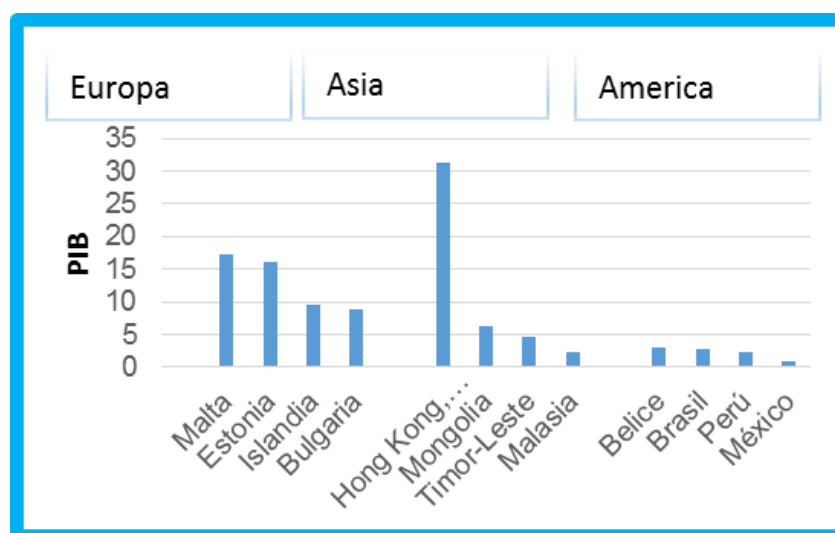
### 1.1. Contexto

El segmento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) forma parte relevante para las economías nacionales, por su aporte significativo al empleo, pues su crecimiento está ligado al tamaño y a la formalidad de su economía, Corporación Financiera Internacional (IFC, 2009). A nivel global sus aportaciones a la producción, y generación de empleo formal; las pequeñas y medianas empresas alrededor del mundo son consideradas como los motores clave del crecimiento económico (Banco Mundial, 2010), tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, y se estima que, generan más de la mitad del producto interno bruto (PIB).

#### 1.1.1. Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas a nivel global

La contribución de las MIPyMEs a la creación de empleo y a la generación de ingresos es fundamental, concentran las dos terceras partes del empleo total mundial Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), gran parte de ellas son de reciente creación y son las que más contribuyen a la generación de empleo.

**Figura 1.** Participación de nuevas empresas (PIB por país)

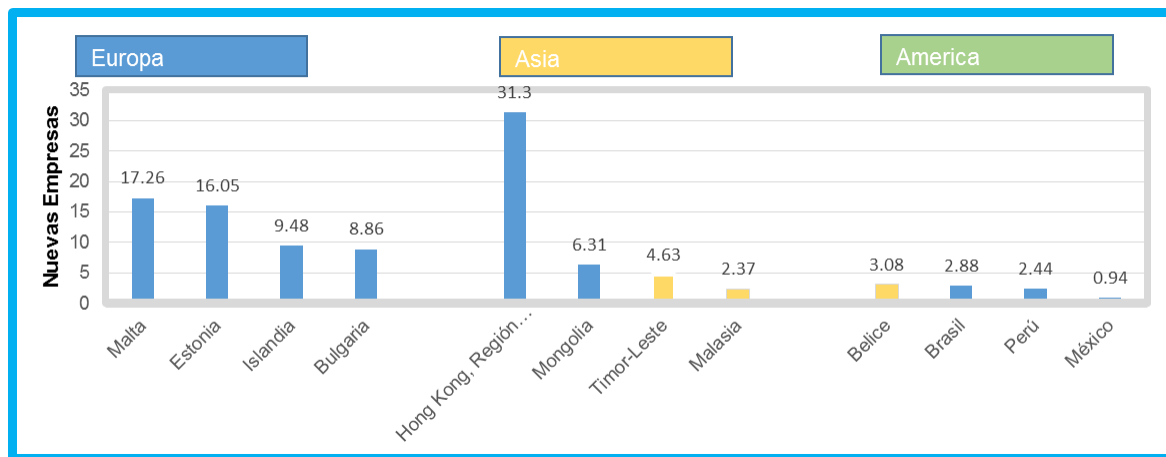


Fuente: Elaboración propia, con base en indicadores del desarrollo mundial. Banco Mundial (2015)

En países en vías de desarrollo y desarrollados, el porcentaje de empleo atribuible a estas empresas varía considerablemente entre unos y otros. Sin embargo, tienen una

productividad que, en promedio, es equivalente a un tercio de las grandes empresas y ofrecen salarios, en promedio 50 por ciento más bajos. Ayyagari et al., (2011) con independencia de su nivel de ingresos o región, su participación en el empleo es muy elevada, especialmente en los países en vías de desarrollo.

**Figura 2.** Creación de nuevas empresas y su porcentaje en la generación de empleos durante 2015



Fuente: Elaboración propia, con base en indicadores de nuevos negocios. Banco Mundial (2015)

Sin duda, la superioridad de este tipo de negocios en cuanto a su capacidad para generar empleos y contribuir a la economía de los países, es de mucha importancia y por ende tener clara una clasificación de este estrato empresarial ayudara a darle el adecuado manejo.

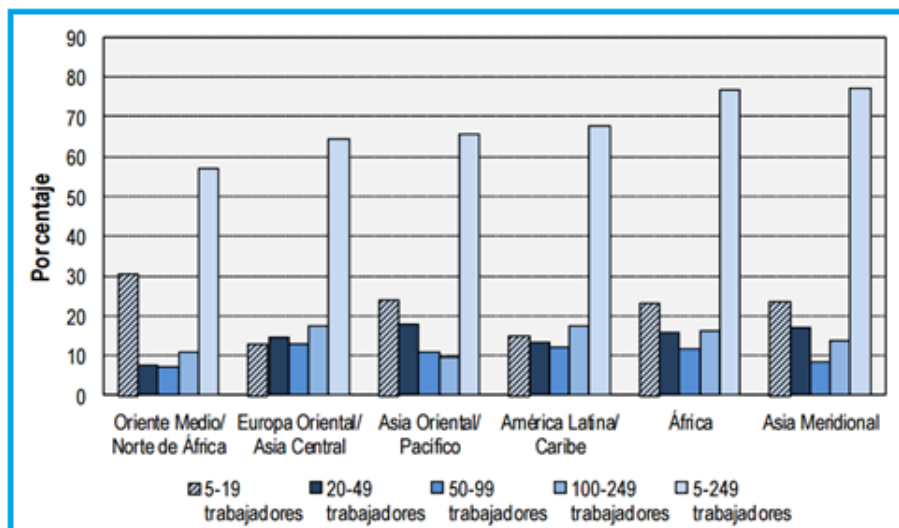
### 1.1.2. Micro, pequeñas y medianas empresa en el mundo

La clasificación de las MIPyMEs es diferente de un país a otro y se estima, que más del 50 por ciento de la creación total neta de empleo, corresponde a las empresas más pequeñas, las cuales emplean de entre cinco y 99 trabajadores, su tamaño se determina de acuerdo al número de trabajadores y al volumen de sus ingresos anuales. Por lo general, se entiende por microempresa a todo negocio que ocupa hasta diez trabajadores, las pequeñas empresas son aquellas que tienen entre 10 y 100 trabajadores, las medianas, cuentan con una plantilla de entre 100 y 250 trabajadores; ellas, pueden analizarse en función de sus dimensiones, de acuerdo con los datos de la Unión Europea (UE), se desprende que, el 85 por ciento de la generación neta de empleo es atribuible a las MIPyMEs que cuentan entre uno y 250



trabajadores, incluidas las empresas de nueva creación y las que desaparecen (J. de Kok et al.: 2013).

**Figura 3.** Porcentaje de participación de las empresas en el empleo en función del su tamaño, por regiones



Fuente: De Kok et al. (2013), sobre la base de Ayyagari et al. (2011)

En lo que respecta a Europa, el 1 de enero del 2005 entró en vigor la actual definición de las empresas por tamaño, de acuerdo a tres criterios: 1) número de empleados, 2) volumen de las ventas y 3) balance anual, se considera en esta clasificación a todos los sectores. Esta agrupación incluye a la microempresa que cuenta con menos de 10 empleados, ventas mayores o iguales a 2 millones de euros y activos mayores o iguales a 2 millones de euros, la pequeña empresa está conformada por negocios que cuentan con menos de 50 trabajadores, ventas mayores o iguales a 50 millones de euros y activos mayores o iguales a 43 millones de euros, por último la mediana empresa es la que tiene menos de 250 empleados, ventas mayores o iguales a 50 millones de euros y activos mayores o iguales a 43 millones de euros. Según el Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE-L-2014).

**Tabla 1.** Clasificación de empresas en Europa

Categoría de empresa	Efectivos	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	<250	<= 50 millones EUR	<= 43 millones EUR
Pequeña	<50	<= 10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Micro	<10	<= 2 millones EUR	<= 2 millones EUR

Fuente: Diario Oficial de la Union Europea (DOUE-L-2014-81403)

En Asia, Hong Kong considera empresas pequeñas, a los negocios industriales con menos de 100 empleados y a las empresas comerciales o de servicios con menos de 50 empleados, predominando el criterio del número de empleados como base de esta clasificación, según SMEs (Support and Consultation Centre for Small and Medium Enterprises, (2016). En septiembre de 2016, había en Hong Kong aproximadamente 320,000 PYMES, representando más del 98% del total de unidades de negocio, las cuales proporcionan oportunidades de empleo a casi 1,3 millones de personas, aproximadamente el 46% del empleo total.

La mayoría de las PYMES se ubican en el comercio de importación/exportación y en las industrias al por mayor, seguidas por la industria de servicios profesionales y empresariales, en Hong Kong generan aproximadamente la mitad del empleo.

En Corea, la pequeña y mediana empresa es la base de la economía y tienen el 99% del número total de empresas y el 88% del número total de empleados; juegan un papel fundamental en la economía nacional. Hasta ahora, las PYMES coreanas han mejorado su competitividad y han cautivado el mercado de ultramar a través de un desarrollo interminable de tecnología e innovación de gestión; como resultado, han establecido la base para convertirse en la novena nación comercial del mundo con un volumen de negociación de un billón de dólares estadounidenses, Korea Federation of Small and Medium Business (KBIZ, 2015).

**Tabla 2.** Clasificación de empresas en Corea

Sector	Pequeña empresa	Microempresa	
	N° de Empleados	Aportación de capital o ventas	N° de empleados
Manufactura	menos de 300	8 billones de won de capital	menos de 50
Minería, construcción, transporte	menos de 300	3 billones de won de capital	menos de 50
Mayoristas a gran escala, hoteles, empresas de información	menos de 300	30 billones de won de capital	menos de 10
Agricultura, pesca, comunicaciones, derivados del petróleo	menos de 300	ventas de 20 billones de won	menos de 10
Mantenimiento, arrendamiento, ciencia y tecnología, servicios financieros, entretenimiento, servicios, agencias de noticias	menos de 200	ventas de 10 billones de won	menos de 10
Otros	menos de 100	ventas de 5 billones de won	menos de 10

Fuente: Korea Federation of Small and Medium Business (KBIZ, 2015)

Nota: 1 won equivale a 0.08 dólares

La Korea Federation of and Medium Business (Kbiz) se estableció en 1962 con el objetivo de mejorar la situación económica y apoyar la igualdad de oportunidades para las PYMES coreanas. "...Hemos abordado activamente la rápida evolución de la economía mundial a través de propuestas sobre políticas gubernamentales y la búsqueda de diversos sistemas, a la vez que ofrecemos apoyo para que las PYMES puedan mejorar la competitividad..." (Chairman of Korea Federation of Small and Medium Business, 2012).

En Estados Unidos el órgano que dicta las directrices, para delimitar si una empresa es "pequeña" es la SBA (Small Business Administration), ella debe cumplir con ciertos criterios, que de acuerdo con el Sistema de Clasificación de la Industria Estadounidense (NAICS), el cual fue modificado el 1 de enero de 2012. Los estándares de tamaño se expresan en su mayor parte en millones de dólares o por el número de empleados (SBA, 2016).

Existe una amplia diversidad de criterios para poder definir a este estrato empresarial, estos criterios son diferentes y dependerá mucho del país o la entidad que las defina y clasifique. Existen características que son más comunes a todo tipo de empresa, cualquiera que sea su tamaño, su proceso de organización y su método de producción o la naturaleza mercadológica de sus productos o servicios. Para América Latina, los últimos datos disponibles indican que en la región hay cerca de 11 millones de unidades económicas que cuentan con al menos un trabajador, además del empleador, una vasta mayoría de las cuales son MIPyMEs, alrededor de 10 millones, y solo un millón, son empresas medianas y grandes. Las MIPyMEs generan 47% del empleo, es decir, ofrecen puestos de trabajo a unos 127 millones de personas en América Latina y el Caribe. (OIT, 2015).

**Tabla 3.** Definiciones de empresas por tamaño en América Latina

Países	Criterios	Microempresa	Pequeña	Mediana	Gran empresa
Argentina <sup>a</sup>	Ventas	Hasta 0.5	Hasta 3	Hasta 24	Más de 24
Bolivia <sup>b</sup>	Empleo	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 49	Más de 49
Chile <sup>c</sup>	Ventas	Hasta 2 400	Hasta 25 000	Hasta 100 000	Más de 100,000
Colombia <sup>d</sup>	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Más de 200
Costa Rica <sup>e</sup>	Empleo	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100	Más de 100
El Salvador <sup>f</sup>	Empleo	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Más de 99
Guatemala <sup>g</sup>	Empleo	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60	Más de 60
México <sup>h</sup>	Empleo	Hasta 30	Hasta 100	Hasta 500	Más de 500
Panamá <sup>i</sup>	Ingreso	Hasta 150 000	Hasta un millón	Hasta 2.5 millones	Más de 2.5 millones
Venezuela <sup>j</sup>	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100	Más de 100

Fuente: Zevallos (2007) citado en Modelo para medir la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas Coria (2010)

- a) En millones de pesos: Definición para manufactura. Además, hay otras para el comercio y los servicios, también por ventas anuales
- b) Existen varios criterios: por empleo, por venta y por activos, sin embargo, la oficial se basa en el empleo
- c) En unidades de fomento (UF). Una unidad de fomento equivale a 24 dólares
- d) Existen dos definiciones por empleo y por activos
- e) Existen otras definiciones, por inversión y por venta anuales
- f) Las definiciones oficiales son por empleo y por activos
- g) Definición del Instituto Nacional de Estadística, otras dos más: la de la Cámara de Comercio y Pro micro (empleo)
- h) Definición para la manufactura. Además, hay otras para el comercio y los servicios
- i) En balboas o dólares, paridad uno a uno
- j) Definición únicamente para la manufactura. No hay definiciones para el comercio y servicios

En Argentina, Chile y Panamá, la clasificación de las empresas se realiza de acuerdo al criterio de ventas, sin distinguir sectores, en el caso de Argentina la definición es para manufactura existiendo otras para el comercio y los servicios. Por otro lado Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela realizan esta clasificación tomando como indicador el empleo; en el caso de México se tienen tres definiciones, una es para manufactura, otra para el comercio y una más para los servicios.

De lo anterior se puede destacar, que para el caso de América Latina no existe aún una definición general, lo cual dificulta un criterio para estratificarlas en un orden homogéneo.

Si bien desde una perspectiva conceptual las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas como el extremo inferior de la distribución de la sociedad empresarial de cada economía, desde una perspectiva operativa no resultan tan claros cuáles son

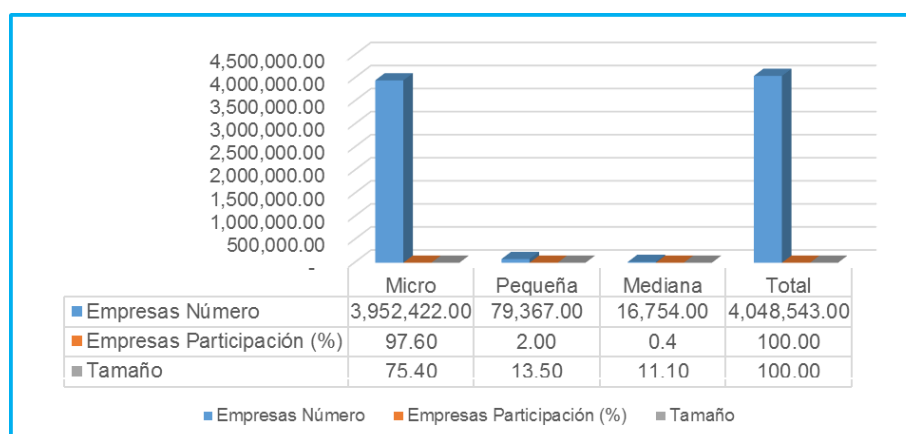
los límites que separan a este grupo de empresas del resto de los agentes económicos. De igual forma, estos conceptos son dinámicos, sujetos a variaciones en el tiempo, debido entre otros aspectos, a las sucesivas innovaciones tecnológicas, como la aparición de los robots y la creciente automatización de los procesos que han ocasionado que al lado de las grandes firmas que emplean un importante número de trabajadores, hayan surgido pequeños establecimientos basados en alta tecnología que, a pesar de su baja ocupación, alcanzan elevados niveles de productividad y significativos volúmenes de producción (García de León, 2001).

En México, igual que en las economías del mundo, la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentra reflejada en las cifras que éstas representan en cuanto al empleo y su contribución al PIB, lo cual se comenta a continuación.

### 1.1.3. Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en México

En México las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99 por ciento del total de los negocios del país, generan más de la mitad del PIB, es decir, el 52 por ciento en 2006 y para el mismo año, ya representaba casi tres cuartas partes del empleo total (OCDE, 2007), (Ver figura 7). Para el 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas con el 2.0% y el 13.5% y las medianas que representan el 0.4% y el 11.1%, respectivamente (INEGI, 2016).

**Figura 4.** La importancia de las micro y pequeñas empresas en México



Fuente: Porcentaje de empresas, aportación al PIB y generación de empleo de las MIPyMEs en México. INEGI, (2016)

De acuerdo a un estudio de personal ocupado, elaborado por el INEGI (2014), existían un total de 5 millones 654 mil 012 establecimientos, en donde se reportaron 29 millones 642 mil 421 personas ocupadas; de este total de establecimientos 4 millones 734 son unidades empresariales existentes en México, de los cuales el 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas, (INEGI, 2014, pp. 1-2).

#### 1.1.4. Clasificación de micro, pequeña y mediana empresa en México

En México, la definición de micro y pequeña empresa ha ido cambiando con el tiempo, debido a que las variables e indicadores para clasificarlas se han modificado constantemente en función de los cambios en la estructura de la economía y de los apoyos asignados para este estrato empresarial.

**Tabla 4.** Cronología de la definición de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en México 1950-2003

<b>Año</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Empleados</b>	<b>Capital contable</b>	<b>Valor de las ventas anuales</b>
Mediados de 1950s (secretaría de Hacienda)	PyMEs Industriales	No considerado	Entre 50, 000 y 2,500,00 pesos	No considerado
1961(Secretaría de Hacienda)	PyMEs Industriales	No considerado	25,000 hasta 5 millones de pesos	No considerado
1963 (Secretaría de Hacienda)	PyMEs	No considerado	No mayor a 10 millones de pesos	No considerado
1978 Programa Atención a la Industria	PyMEs Industriales	6 a 250 empleados	No considerado	No considerado
1979 Plan Nacional Desarrollo Industrial 1980s	PyMEs	No considerado	Inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente	No considerado
FOGAIN y FFI	Pequeña industria	No considerado	Entre 50 mil pesos y 7 millones de pesos	No considerado
	Mediana industria	No considerado	Entre 7 y 50 millones de pesos	No considerado
1985 (SECOFI) Programa para el Desarrollo Integral a la Industria PyME	Microindustria	1 a 15 personas	No considerado	Hasta 30 millones de pesos
	Industria pequeña	16 a 100 personas	No considerado	Menos de 400 millones de pesos
	Industria mediana	101 a 250	No considerado	Menos de 1,100 millones de pesos

<b>Año</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Empleados</b>	<b>Capital contable</b>	<b>Valor de las ventas anuales</b>
(SECOFI) Diario Oficial 18 de mayo 1990	Microindustria	1 a 15 personas	No considerado	Hasta 110 salarios mínimos vigentes anual para la zona A
	Industria pequeña	16 a 100 personas	No considerado	Hasta 115 salarios mínimos vigentes anual para la zona A
	Industria mediana	101 a 250	No considerado	Hasta 1,115 salarios mínimos vigentes anual para la zona A
(SECOFI) Diario Oficial 03 Diciembre 1993	Microindustria	1 a 15 personas	No considerado	Hasta 900 millones de pesos
	Industria pequeña	16 a 100 personas	No considerado	Menos de 9 millones de pesos
	Industria mediana	101 a 250	No considerado	Menos de 20 millones de pesos
<b>Cantidad de Empleados</b>				
(SECOFI) Diario Oficial 03 Diciembre 1993	Microindustria	Industria 0-30	Comercio 0-5	Servicios 0-20
	Industria pequeña	Industria 31-100	Comercio jun-20	Servicios 21-50
	Industria mediana	Industria 101-500	Comercio 21-100	Servicios 51-100
Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2002 y revisión 2006	Microindustria	Industria 0-10	Comercio 0-100	Servicios 0-10
	Industria pequeña	Industria nov-50	Comercio mov-30	Servicios nov -50
	Industria mediana	Industria 51-250	Comercio 31-100	Servicios 51-100

Fuente: Aregional (2009), citado en Modelo para medir la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas Coria (2010)

A pesar de las numerosas definiciones y criterios de clasificación, es hasta 1985, cuando la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) estableció de manera oficial, los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. La SECOFI publicó en el DOF del 30 de abril de ese año, el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, donde se estableció la siguiente clasificación:

1. Microindustria. La que emplea directamente hasta 15 personas y tuviera un valor anual de ventas netas hasta de 30 millones de pesos
2. Industria pequeña. Las empresas manufactureras que emplean directamente entre 16 y 100 personas y tuvieran ventas netas anuales que no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos
3. Industria mediana. Las empresas manufactureras que emplean directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de 1,100 millones de pesos al año

Se hace notar que en esta época no existía una clasificación que tomara en consideración a todos los sectores y que, a partir de la clasificación establecida para la industria, se clasificaron las empresas comerciales y de servicios.

Por lo anterior, a partir de 1999 el criterio que se ha utilizado en México para la clasificación de las MIPyMEs, definido por la entonces SECOFI, fue el de la cantidad de empleados, dependiendo de los rubros industria, comercio y servicios que incluyen los siguientes sectores económicos (DOF, 1999).

1. Industria: minería, manufactura, electricidad y agua y construcción. Incluye un total de 16 subsectores económicos
2. Comercio: Incluye un total de dos subsectores económicos
3. Servicios: servicios financieros y de alquiler, y servicios comunales y sociales hoteles

En 2006 la definición de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa quedó enmarcada en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002, siendo reformada por última vez el 16 de diciembre del 2016, la cual considera a las MIPyMEs como: micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, partiendo de la estratificación y por la cantidad de trabajadores que emplean, esto de acuerdo al sector; ya sea industrial, comercio y/o servicios. En esta definición, también se incluyen productores agrícolas, ganaderos,



forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y empresarios de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

Para 2009, conforme al “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas” publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de junio del mismo año, la clasificación toma en cuenta los indicadores de ventas y empleo además de un tope máximo combinando ambos (DOF, 2009).

Se puede destacar que en comparación con la definición de 1999, la actual Ley disminuye la cantidad de empleados en el sector industrial micro, pequeños y medianos, considerando sólo hasta 250 empleados, en lugar de 500 de la definición anterior, igualmente la microindustria es ahora de 10 empleados, en lugar de 30 y la pequeña de 50, en lugar de 100. En el caso del comercio, la ley MIPYME aumenta los rangos de micro de 5 a 10 trabajadores, y pequeño comercio de 20 a 30 empleados y en el caso del sector servicios, la micro empresa disminuye de 20 a 10 empleados como principal modificación.

**Tabla 5.** Estratificación de las empresas en México

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
Pequeña	comercio	desde 11 hasta 30	desde \$ 4.01 hasta \$ 100	93
	industria y servicios	desde 11 hasta 50	desde \$ 4.01 hasta \$ 100	95
Mediana	comercio	desde 31 hasta 100	desde \$ 100.01 hasta \$ 250	95
	servicios	desde 51 hasta 100		235
	industria	desde 51 hasta 250	desde \$ 100.01 hasta \$ 250	250
<b>* tope máximo combinado = (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90 %</b>				
El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: puntaje de la empresa = (número de trabajadores) X 10% + (monto de las ventas anuales) 90%, el cual debe ser igual o menor al tope máximo combinado de su categoría				

Fuente: DOF, (2009)

Como parte de esta nueva estratificación, las de tamaño micro son aquellas con hasta 10 trabajadores y cuya cifra en ventas anuales sea de hasta cuatro millones de pesos, para las del sector comercial se considera una escala en número de trabajadores de 11 hasta 30 y por ventas anuales de 4.01 millones y hasta 100 millones de pesos. En

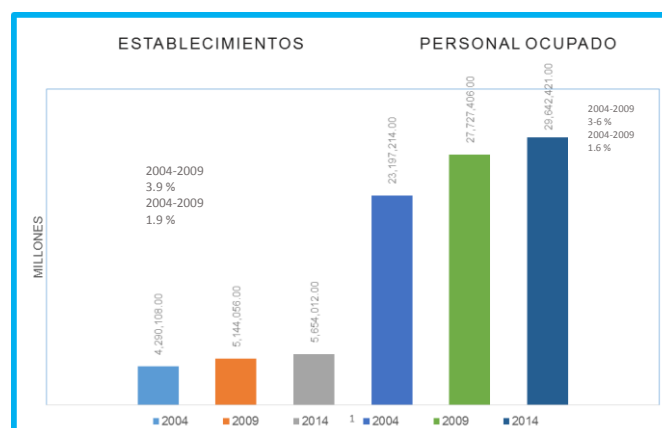
el segmento de medianas empresas se clasifican aquellas con ventas de 100.01 millones y hasta 250 millones de pesos anuales, mientras que en el sector comercio el rango de número de trabajadores se considera desde 31 hasta 100; en el sector de servicios de 51 a 100 y en la industria de 51 a 250 trabajadores.

Con esta estratificación se busca evitar la discriminación de las empresas intensivas en mano de obra y que los negocios con ventas preponderantemente altas intervengan en programas diseñados para MIPyMEs, de acuerdo a lo señalado en el Diario Oficial de la Federación, con el fin de buscar equidad en la asignación de los apoyos (DOF, 2009).

De lo anterior, se aprecia que esta definición ha sufrido una serie de cambios que han sido originados desde la necesidad de una mayor precisión en cuanto a lo que se puede considerar para una empresa de este tipo. Esto debido a que el gobierno ha establecido una clasificación que permite una mayor equidad al momento de diseñar y establecer programas de apoyo a estos negocios. Lo cual ha facilitado su proliferación y ha brindado estratégicamente una mayor inclusión para este sector, por lo tanto se ha ido notado con el pasar de los años; el incremento de estos “motores económicos”.

Por su parte el INEGI (2014), respecto a sus censos económicos y personal ocupado, ha reconocido el incremento que se ha tenido en los últimos cinco años, realizando un comparativo (2004-2009-2014). El cual fue de 509 mil 956 establecimientos y de 1 millón 915 mil 015 personas ocupadas.

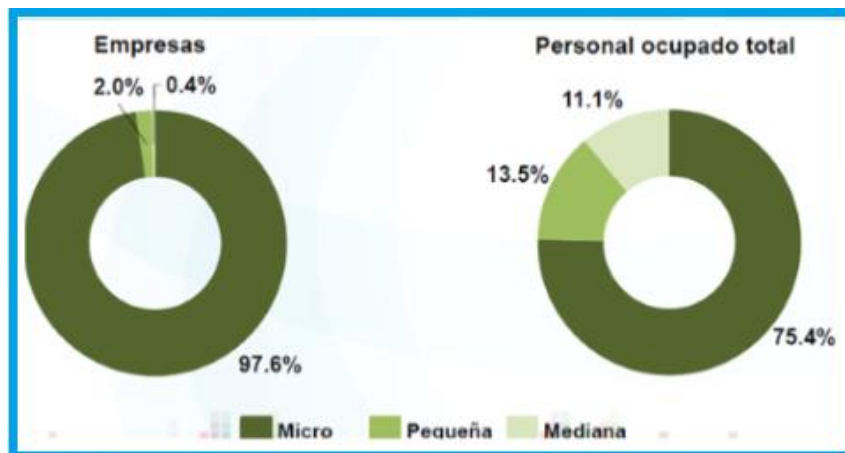
**Figura 5.** Establecimientos y personal ocupado Censos Económicos 2004, 2009 y 2014



Fuente: INEGI, (2014)

El crecimiento de estos entes económicos ha venido en aumento con el pasar de los años, y esto ha contribuido a mejorar, no solo en el empoderamiento de los dueños, sino que también ha contribuido en el aumento del poder adquisitivo de las personas que emplean.

**Figura 6.** Porcentaje de personal ocupado

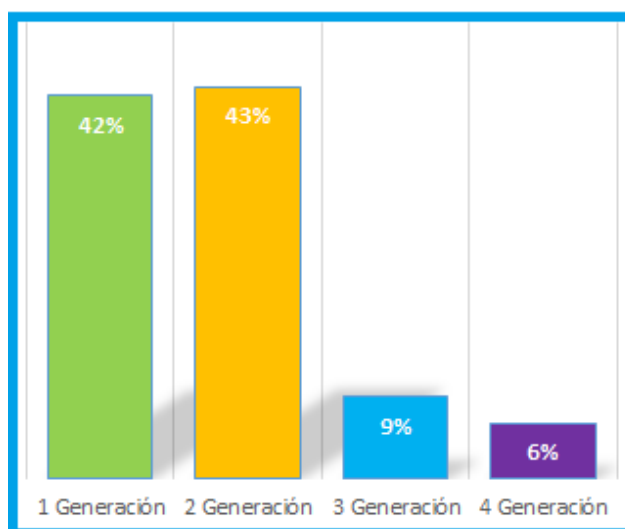


Fuente: Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPRODE), (2015)

Por otro lado, existen diversos actores que influyen en el crecimiento económico del país como lo son: los gobiernos federal, estatal y municipal, el poder legislativo, las universidades, los centros de investigación, entre otros. En este sentido, esta investigación considera las siguientes variables en torno a las problemáticas relacionadas al desempeño competitivo de la gestión organizacional de las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de establecer una propuesta que coadyuve a mejorar su situación competitiva, establecimiento y crecimiento, con base en una administración que detone una mayor eficiencia encaminada hacia una economía basada en el conocimiento.

El propósito de crear un negocio surge por la necesidad de superación, personal o familiar, la mayor parte de las ideas para emprender un negocio se consolidan por la vía familiar, no importa el origen de la idea de la cual partan, en la mayoría de los casos se pretende generar un patrimonio que perdure y pase de generación en generación, pero para poder llegar a estas instancias se requiere de innovación para ser más competitivas.

**Figura 7.** Tendencia por generación de MIPyMEs



Fuente: KPMG, (2013)

## 1.2. Problemática

La globalización económica como fenómeno mundial, a través de la apertura comercial exagerada, se considera como uno de los factores que desmotivan y que son, uno de los principales causantes de cierre de estos “motores” de las economías que se encuentran en vías de desarrollo. Es por ello que el gobierno, en el papel que le corresponde como regulador de la actividad económica, tiene la tarea de crear las condiciones necesarias y adecuarlas con la finalidad de que trasciendan en los países y en un momento determinado pueda incorporarse al comercio mundial globalizado.

El factor común que se tiene en algunos países que están en vías de desarrollo, es el escaso acceso a la financiación, el acceso a la energía eléctrica y la competencia desleal de las empresas informales, entre otros. Sin embargo, las limitaciones varían en función del nivel de desarrollo de cada país y de una región a otra. Por ello es necesario actualizar continuamente la información sobre estas cuestiones con ayuda de encuestas de empresas representativas, como lo ha hecho la OIT en el año 2015 y otras entidades, a fin de mantener y ampliar los datos empíricos que constituyen la base para poder tener un diálogo sobre políticas fundamentado, y así conocer sobre los problemas y las desventajas que afrontan los trabajadores de las PYMES. Los únicos datos fiables proceden de la Unión Europea (UE) y muestran que los negocios

pequeños y medianos PYMES están peor clasificadas que las grandes empresas según los indicadores de calidad del empleo.

En nuestro país existen diferentes tipos de apoyo además de los que brinda el gobierno federal y los estados, así como otros agentes de la economía los cuales han reconocido la importancia de apoyar a las MIPyMEs. Actualmente, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), se encarga en atender a la formación de emprendedores, brindando guías empresariales y apoyos económicos a través de la banca de desarrollo, un programa social impulsado por el gobierno federal por medio de Nacional Financiera, (NAFINSA, 2014). Así, si se analiza desde el punto vista de las políticas públicas las autoridades han diseñado una gran variedad de programas para impulsar su desarrollo, ya que van especialmente dirigidas a ellas, y éstas van desde acceso a financiamiento, incubadoras de negocios, capacitación en mejores prácticas y procesos gerenciales, así como la adopción de tecnologías de la información, para el mejoramiento de sus procesos.

En lo general las MIPyMEs comparten características muy similares, y por lo tanto se puede decir:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad por lo general son de carácter familiar y los propios dueños dirigen la marcha de la empresa
- Su administración es empírica dominan y abastecen mercados locales y nacionales
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del gobierno
- Su tamaño es pequeño o mediano
- Falta de información acerca del entorno y el mercado
- Limitada innovación tecnológica puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario
- Se considera a la capacitación, como un gasto, no una inversión, al no poder observar sus ventajas a largo plazo
- Falta de liquidez

Es muy común que cierto número de empresas que inician operaciones estén destinadas a desaparecer, el análisis de algunas cifras (INEGI, 2014), indica que el nivel de mortalidad es alto. La falta de experiencia, el nivel académico de los empresarios/emprendedores, la falta de conocimiento y una mala aplicación de métodos administrativos, suelen ser algunos de los determinantes, que llegan a ser causantes de la extinción de las empresas.

**Tabla 6.** Probabilidad de muerte y esperanza de vida en el primer año para negocios de 0 a 100 personas ocupadas

Tamaño de los negocios (personas ocupadas)	Probabilidad de muerte al primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años futuros de vida)
0-2	0.38	6.9
3-5	0.32	8.4
6-10	0.17	15.0
11-15	0.18	20.7
16-20	0.15	23.3
21-30	0.12	22.0
31-50	0.09	22.0
51-100	0.07	22.0

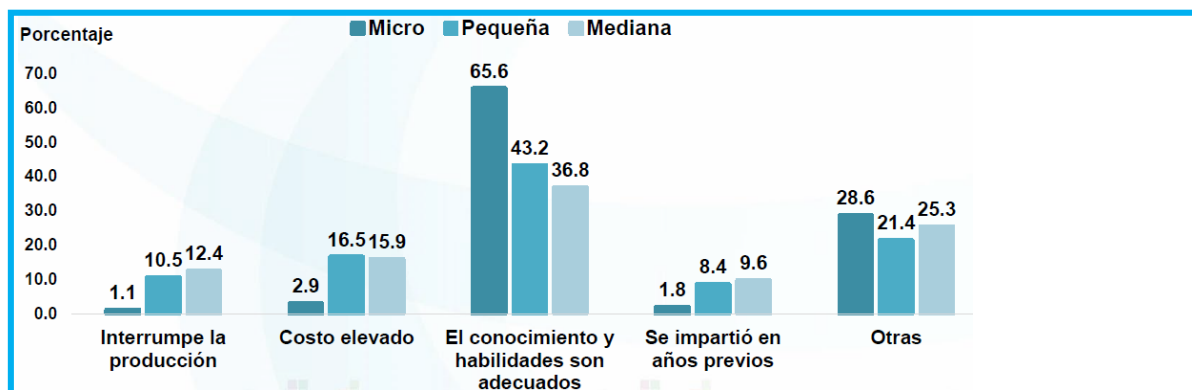
Fuente: Esperanza de vida en los negocios (2014)

Se observa que la probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños, por ejemplo, los de 0 - 2 personas ocupadas; cuatro de cada diez mueren durante el primer año de vida y su esperanza de vida al nacer es de casi 7 años según Esperanza de vida en los negocios México INEGI, (2014). Sus carencias principales es la poca información empresarial y la falta de vinculación con el gobierno lo que deriva de la falta de apoyos y financiamiento, ya que la falta de información por parte de los dueños propicia a una mala administración de todos sus recursos (financieros y humanos).

No existen procedimientos, técnicas y normas que les permitan ser más competitivas, el tiempo que dedica el empresario/administrador/emprendedor a estas actividades, es mínimo, ya que en la mayoría de los casos se debe a la falta de conocimiento de ciertas actividades de gestión, por lo que requieren de un fortalecimiento estructural que pueda garantizar su éxito; para poder auxiliarlas, en cuanto a la gestión de empresas, capacitación empresarial y orientarlos a una posible financiación. De acuerdo con el índice de mortandad obtenidos por Small Business Administration

(SBA), el 53% de las empresas de nueva creación o “startups”, creadas el año 2005 habían desaparecido en 2010, cinco años después, (SBA, 2012).

**Figura 8.** Distribución del número de empresas por tamaño según la causa por la que no impartieron capacitación



Fuente: ENAPROCE, (2015)

En concreto, los principales desacuerdos y causantes de las deficiencias dentro de las organizaciones son su propia forma institucional, por ejemplo, se observa que no se pueden tomar decisiones si no está presente el administrador único y que, si no se cuenta con un adecuado compendio de procedimientos es muy probable que el negocio se esté encaminado a una quiebra inminente. Debe mencionarse que al disponer de una especie de manual (es) de operación, no garantiza su éxito, pero si disminuye las incidencias y los errores; que, en caso de estar, formalmente implementado (s), fungirían para el correcto funcionamiento en la toma de decisiones. Bajo este entendido la importancia que se debe de tener hacia las MIPyMEs en México, es que se deben de instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con la ayuda de instituciones educativas de nivel superior y otras. Con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

En cuanto a la esperanza de vida para los negocios se estima que, es de 7.7 años, independientemente de su tamaño, aunque al permanecer por más tiempo la esperanza se incrementa de tal forma que cuando alcanzan 20 años, se prevé una vida posterior de 20 o 21 años. Por su parte el INEGI, en el informe esperanza de vida de los negocios (INEGI, 2015, p.1), indica lo siguiente:

**Tabla 7.** Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida en el primer año de vida de los negocios

Sector	Probabilidad de supervivencia durante el primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años de vida futura)
Manufacturas	0.68	9.5
Comercio	0.62	6.6
Servicios privados no financieros	0.64	8.0
Los tres sectores	0.64	7.7

Fuente: Esperanza de vida en los negocios INEGI, (2015)

El Instituto revela que para el sector manufacturero casi siete de cada 10 negocios cumplen el primer año de vida y para los sectores de comercio y servicios privados no financieros el indicador se reduce a 60 por ciento.

Sin lugar a dudas, para coadyuvar a la sobrevivencia y al éxito de las MIPyMEs en el entorno, se debe incrementar y eficientar los esfuerzos de los gobiernos, las universidades, las organizaciones no gubernamentales y el propio sector productivo.

Es muy probable que mejorando el desempeño del conglomerado empresarial, de los negocios pequeños y medianos se logre un desarrollo más inclusivo y con ello, una mejor distribución de los ingresos (FUNDES, 2006).

### 1.3. Pregunta de investigación

¿Qué modelo de intervención organizacional, que considere a los actores involucrados, puede coadyuvar a mejorar la eficiencia en la gestión de las MIPyMEs de la Delegación Xochimilco?

#### 1.3.1. Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la metodología de intervención organizacional adaptada a las características de las MIPyMEs de la Delegación Xochimilco?
2. ¿Cuál es el modelo de diagnóstico en las áreas funcionales de las MIPyMEs que sirve de base para construir las acciones de mejora?
3. ¿Cuál es la forma de vinculación que involucra y beneficie a los tres actores involucrados (propietarios de las MIPyMEs, a la universidad y al gobierno)?



## 1.4. Objetivo general

Diseñar un modelo de intervención organizacional, que considere a los actores involucrados, para coadyuvar a mejorar la eficiencia en la gestión de las MIPyMEs de la Delegación Xochimilco.

### 1.4.1. Objetivos específicos

1. Diseñar una metodología de intervención organizacional adaptada a las características de las MIPyMEs de la Delegación Xochimilco.
2. Proponer un modelo de diagnóstico en las áreas funcionales de las MIPyMEs que sirva de base para construir las acciones de mejora.
3. Sugerir una forma de vinculación que involucre a los tres actores involucrados (propietarios de las MIPyMEs, a la universidad y al gobierno).

## 1.5. Justificación

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una gran importancia en la economía mexicana, en las regiones y localidades del país. Sin embargo, la gestión de la gran mayoría de estos negocios es limitada, empírica y carente de cultura empresarial; por esta razón la ESCA Unidad Tepepan a través de la docencia, investigación y extensión debe vincularse con los propietarios de las MIPyMEs y apoyarlos para mejorar y eficientar su administración.

En la ESCA Unidad Tepepan, se imparten licenciaturas, especialidades y posgrados vinculados a los negocios, con enfoque económico y de gestión, a saber: Contaduría Pública, Licenciatura en Relaciones Comerciales, Licenciatura en Negocios Internacionales, así como una Maestría en Administración de Negocios. Por lo tanto se debe impulsar la vinculación con el sector de los micro, pequeños y medianos negocios y solucionar las problemáticas de tipo administrativo, financiero, de asesoría de marca, de logística, de gestión, así como de capital humano; que enfrentan en su día a día.

En el plantel se cuenta con profesores y estudiantes poseedores de conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para estudiar y comprender los problemas que atañen a las empresas de los diferentes sectores. En efecto, maestros, doctores, profesores y estudiantes de áreas específicas, disponen de competencias profesionales para desarrollar e implementar con éxito proyectos en favor del sector productivo.

En lo particular, la triple hélice con apoyo del modelo de intervención organizacional, y del modelo de gestión socioeconómica, permiten vincular los conocimientos obtenidos en el aula, con injerencia para enfrentar las diversas problemáticas de los micro, pequeños y medianos negocios ubicados en primera instancia al sur de la ciudad de México, en la delegación Xochimilco. Logrando así una participación de los tres sectores “universidad-industria-gobierno” (Etzkowitz y Leydesdorff, 1996), que para lograr un crecimiento igualitario y sostenible, se requiere la participación de los tres, Etzkowitz (2002), afirma que los nuevos arreglos sociales y canales de interacción son necesarios si la industria y el gobierno están unidos por las universidades, ya que ellas darán como resultado economías basadas en el conocimiento. Por medio de este tipo de inclusión se lograría una mejora en los sectores económico y social. Se pretende sensibilizar a empresarios y emprendedores de la delegación Xochimilco, que estén de acuerdo en participar en áreas funcionales del negocio, mediante este proyecto, adicionalmente recibirán atención para mejorar su desempeño en áreas como producción, contabilidad, finanzas y mercadotecnia, además de:

- Mejorar la eficiencia de los procesos, administrativos y también operativos a través de una cultura de registro contable
- Promover habilidades para liderar
- Contribuir al crecimiento económico del sector
- Operar con finanzas sanas y procurar rentabilidad en la inversión
- Diseñar estrategias para la enfrentar los desafíos del entorno

Las consultorías gerenciales ejercen en la actualidad una poderosa influencia sobre la forma en cómo operan las empresas y funcionan las dependencias gubernamentales Organización Internacional del Trabajo OIT, (2006). Como se ha

mencionado en la ESCA Unidad Tepepan se cuenta con profesionales de la administración de negocios altamente calificados, para enfrentar y resolver cualquier tipo de problema por muy diversos que estos puedan llegar a ser y que afecten a los sectores productivos de las micro, pequeñas y medianas empresas, a saber:

- Fiscales
- Administrativos
- Financieros
- De gestión
- De marca
- De logística
- De procesos
- De riesgos
- Contables
- Relaciones públicas
- Entre otros

Una vez elaborada la metodología de intervención organizacional se pretende sugerir la creación de una clínica empresarial, en la ESCA de Tepepan (CEESCATEP), cuyo fin será la elaboración de diagnósticos y sugerencias de mejora para las MIPyMEs con la finalidad de mejorar sus actividades, para fortalecer el empleo y la inclusión beneficiando a los propietarios y colaboradores.

#### 1.6. Caracterización de la investigación

Esta investigación por su finalidad es aplicada, pues busca conocimientos específicos (Bunge, 2008), la solución a problemas prácticos, ya que logra aportar conocimientos adquiridos, a lo largo de los estudios hechos a partir de las teorías de la triple hélice, intervención organizacional y gestión socioeconómica. Por su temporalidad es transversal, por consiguiente, estudia al fenómeno en el tiempo, con el propósito de generar un modelo que sea capaz de coadyuvar a disminuir la problemática de la alta mortalidad y baja productividad que tienen las MIPyMEs, en la delegación Xochimilco. Así mismo, por su profundidad tiende a ser descriptiva, porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se

analice Coria, Pastor, Torres, (2013), ya que sus datos serán obtenidos en su ambiente natural, durante el proceso de investigación se considera que sus fuentes son primarias y de campo. Por su carácter tiende a ser cualitativa ya que busca la medición desde las bases, de manera que se pueda proceder luego a su interpretación.

### 1.7. Materiales y método: El estudio de caso

La metodología cualitativa ha tenido un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones, y se ha convertido en la base del desarrollo germinal de las teorías que configuran el campo de la empresa (Martínez, 2006), es por eso, que el método de estudio de caso, ha sido aplicado para la resolución de problemas tanto empresariales como de la enseñanza, por lo tanto, Eisenhardt (1989) concibe un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”.

El método de estudio de caso, es una herramienta de investigación, cualitativa que se emplea para comprender de una manera más profunda la realidad social. De acuerdo con Yin (1989), el estudio de caso consiste en la descripción y análisis detallado de unidades sociales o entidades educativas únicas. Una de sus mayores fortalezas, es que a través de él se mide y registra la parte conductual de los actores involucrados en el objeto estudio. Además, en él los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, esto es; documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

En este sentido, Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a las preguntas de ¿cómo? y ¿por qué?
- Permite estudiar un tema determinado

- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado

Además, el estudio de caso es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación, e incluso podrían analizarse diferentes casos con distintas intenciones (Sarabia, 1999).

Por su parte Yin (1989:23) considera, que el método de estudio de caso, es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene las siguientes características:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos

Por lo tanto, se denominan casos a aquellas situaciones o entidades sociales únicas que merecen ser investigadas. Así, por ejemplo en una organización, un departamento, un jefe de área o nuevos productos por lanzar al mercado; pueden considerarse un caso.

#### 1.7.1. Diseño del estudio de caso

Dentro del proceso de investigación, resulta complicado darle una estructura con pasos delimitados, ya que sus características particulares, se lo impiden; sin embargo, Yin (1989:29-36) propone una manera de pensamiento, de diseño de la investigación refiriéndose a cinco componentes especialmente importantes:

1. Las preguntas de investigación
2. Las proposiciones teóricas
3. La(s) unidad(es) de análisis
4. La vinculación lógica de los datos a las proposiciones
5. Los criterios para la interpretación de los datos

Una de las formas en las que se realiza la validación de la investigación científica, es por medio de la validez de construcción, la cual establece, las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas; por medio del uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación), Yin (1989). Propone adicionalmente un protocolo de estudio de caso, el cual cumple como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez. Por lo tanto, éste constituye la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia y contiene los siguientes elementos:

- a) Semblanza del estudio de caso, el cual dicta que, su fin es integrar y entrenar a los miembros del equipo de investigación y contar con un referente que se pueda presentar a quien desee conocer el proyecto
- b) Preguntas del estudio de caso, las cuales están enfocadas a garantizar que se obtenga la evidencia que se requiere directamente al investigador, estas tendrán que ser obtenidas de diversas fuentes, verificadas mediante el uso de la triangulación de la evidencia
- c) Procedimientos a ser realizados, en él se definen los mecanismos para obtener acceso a las organizaciones e informantes, por medio de suficientes instrumentos para responder a situaciones imprevisibles, debiendo de contar con un esquema y un cronograma de las actividades que deben ser realizadas durante la obtención de evidencia
- d) Guía del reporte del estudio de caso, no existe un formato aceptado por unanimidad para reportar, por lo tanto, debe diseñarse un esquema básico de lo que será el reporte de estudio de caso, el cual facilitara la obtención de evidencia importante, el cual:
  1. Permite corregir el plan de obtención de evidencia, tanto respecto a su contenido, como a los procedimientos a ser seguidos.

2. Es una prueba del funcionamiento del protocolo desarrollado y no una fase previa a dicha prueba.
3. Permite hacer una revisión continua de la literatura relevante, lo cual facilita que la investigación se mantenga al día del desarrollo del campo en que se ubica.

### 1.7.2. Validez y confiabilidad

De acuerdo con Martínez, (2006) las pruebas para evaluar calidad y objetividad del estudio de caso, son las que se consideran a continuación:

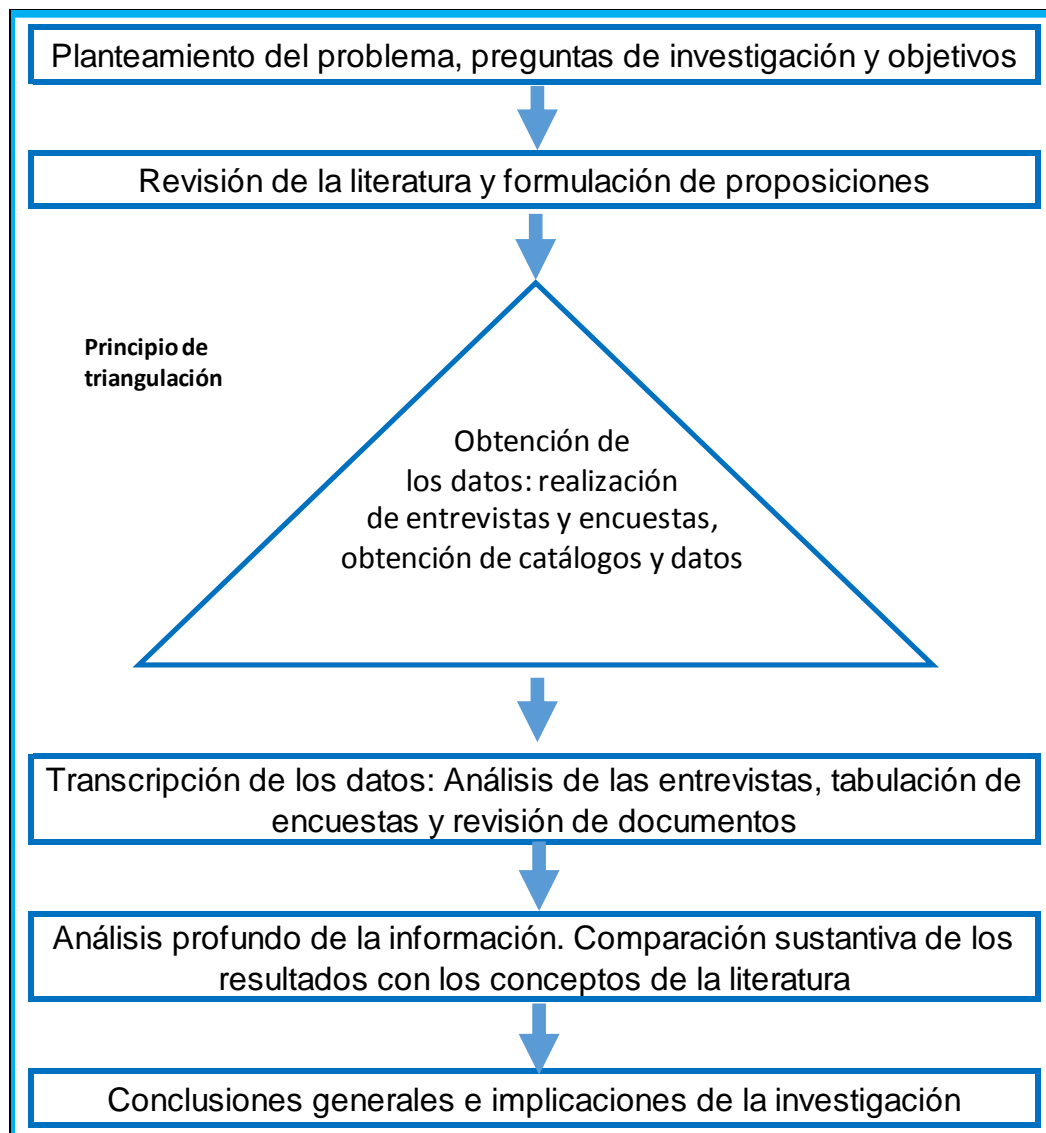
**Tabla 8.** Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
<b>Validez de construcción:</b> establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para ser estudiadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación).</li> <li>● Establecimiento de la cadena de evidencia.</li> <li>● Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Obtención de datos</li> <li>● Obtención de datos</li> <li>● Composición</li> </ul>
<b>Validez interna:</b> establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones lógicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecimiento de patrones de comportamiento.</li> <li>● Construcción de la explicación del fenómeno.</li> <li>● Realización del análisis de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de datos</li> <li>● Análisis de datos</li> <li>● Análisis de datos</li> </ul>
<b>Validez externa:</b> establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uso de la replicación en los estudios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño de la investigación</li> </ul>
<b>Fiabilidad:</b> demuestra en que medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uso de protocolos de estudio de casos.</li> <li>● Desarrollo de bases de datos de los estudios de caso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de datos</li> <li>● Análisis de datos</li> </ul>

Fuente: Yin, (1989) citado en Martínez, (2006)

### 1.7.3. Triangulación metodológica

**Figura 9.** Proceso metodológico de la investigación mediante el estudio de caso



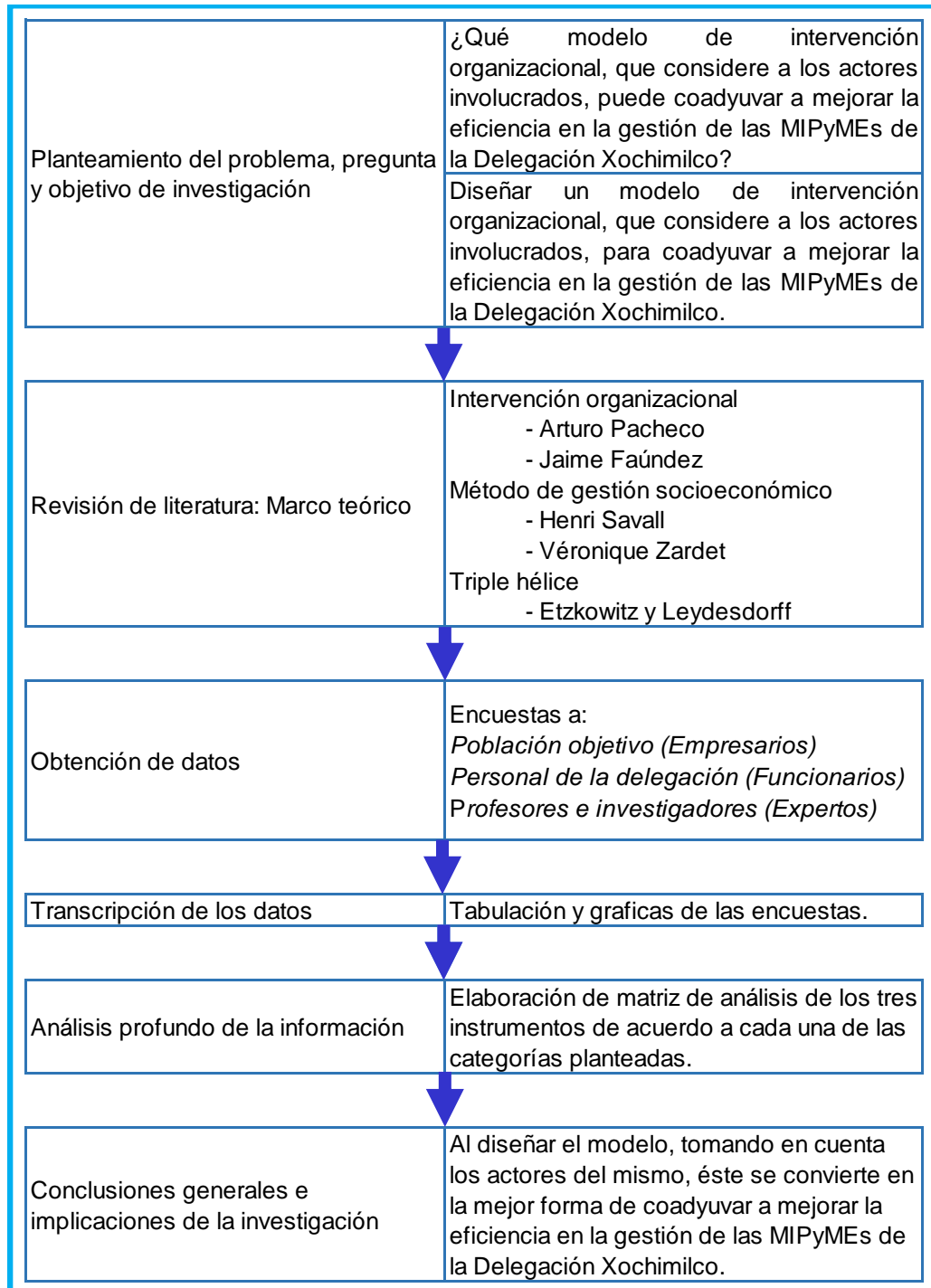
Fuente: Elaboración propia, con base a Martínez, (2006)

De acuerdo con lo anterior, el estudio de caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y el protocolo de estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación (Sarabia, 1999:235).



Tomando como base el modelo planteado en la figura 16 el diseño de la investigación, se realizó de la siguiente manera:

**Tabla 9.** Proceso metodológico de la investigación



Fuete: Elaboración propia, con base en Martínez, (2006)

## CAPÍTULO II LA TRIPLE HÉLICE

En este capítulo se abordará el marco teórico, el cual incluye el modelo de la triple hélice. Este modelo contempla la innovación, entre otras razones, por la combinación de las relaciones e interrelaciones que existen entre las universidades, las industrias y los gobiernos; las cuales son de vital importancia para las economías.

### 2.1. La Triple Hélice

Es el fenómeno que estudia la innovación y que tiene como ventaja su estructura, la cual es adecuada para comprender la complejidad dinámica de los procesos de transformación e innovación (Leydesdorff, 2010).

De este modo, el modelo supone que el motor del desarrollo económico, en la etapa postindustrial ya no es la fabricación, sino la producción y difusión de conocimiento socialmente organizado. Así, las instituciones que generan conocimiento tienen un papel cada vez más importante en las redes de relaciones entre los actores clave: Universidad (Ciencia), industria (Negocios), y el gobierno (Estado) (Ivanova, I. A., & Leydesdorff, L. 2014).

Las principales investigaciones, alrededor del modelo están centradas en los ámbitos institucionales y resaltan la importancia de los tres ejes que la conforman, como entidades que se interrelacionan entre sí, (Luengo, Obeso, 2013).

### 2.2. Contextualización de las relaciones Universidad-Empresa-Gobierno

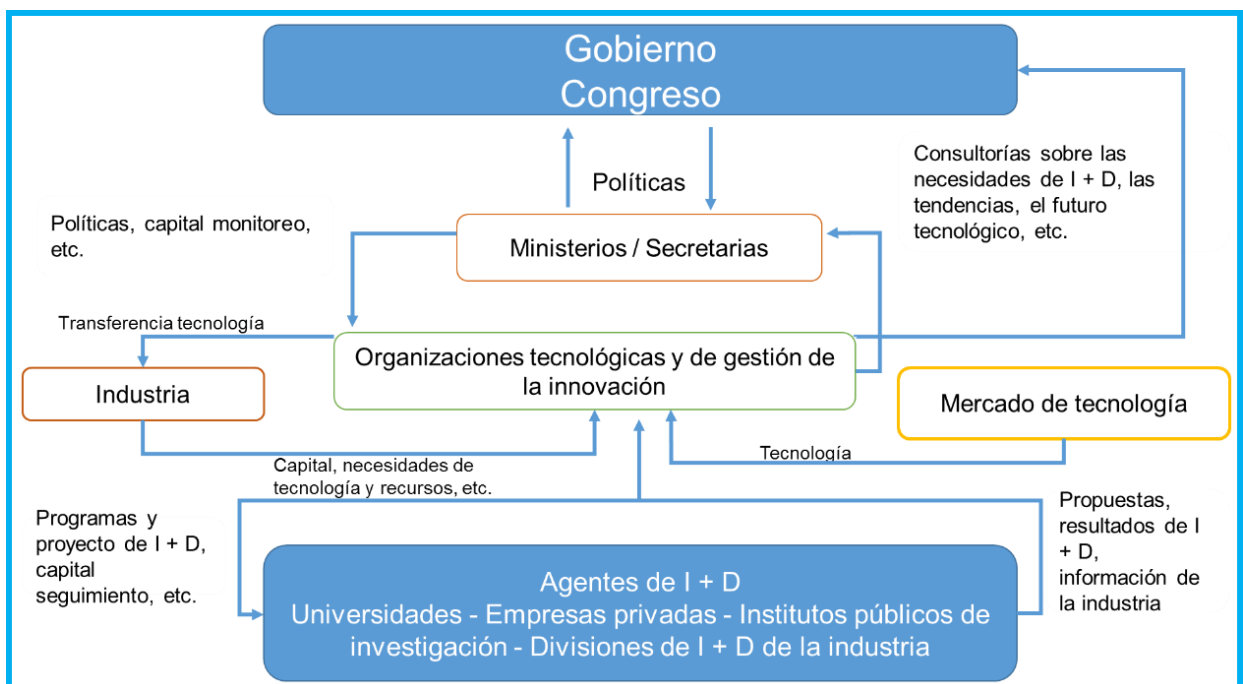
El modelo puede ser conceptualizado en términos de sus componentes, relaciones y funciones. Los componentes incluyen las esferas institucionales de industria, universidad, y gobierno; las relaciones reflejan los vínculos entre estos actores, y las funciones reflejan los resultados de sus actividades (Ivanova, Leydesdorff, 2014). No obstante, la generación, difusión y la utilización del conocimiento en los sistemas dentro del modelo, no solo se genera a través de la tecnología, sino que es apoyada por los cuatro tipos de competencias (selectiva, organizativa, técnica y de aprendizaje), para ello es necesario incorporar un conjunto más amplio de

conocimientos, aprendizajes, competencias empresariales, sociales, culturales y políticas; las cuales se logran en lo que se denomina, como los espacios de triple hélice.

Desde esta perspectiva, cualquier región en la que se implemente el modelo; debe mejorar el conocimiento actual que se genera en las universidades y en otras instituciones educativas y de investigación. Con el tiempo, dicha región podrá ser capaz de generar nuevas empresas de alta tecnología y proporcionar mecanismos de interacción y de apoyo, convirtiéndose en una región innovadora (Lopes da Silva et al. 2012).

Desde una visión más amplia, Bagheri Moghadam et al. (2012) proponen un modelo descriptivo donde se muestra de una manera más objetiva cada uno de los agentes que en ella intervienen.

**Figura 10. Modelo descriptivo**



Fuente: Modelo descriptivo de agentes de la TH (Tomado de Bagheri Moghadam et al. 2012)

En el modelo se muestra, en el primer nivel al gobierno, el cual se enfoca en la solución de problemas de orden nacional a través del desarrollo industrial y científico. En el segundo nivel están las organizaciones, que gestionan la investigación y desarrollo tecnológico, las cuales se centran en ser las facilitadoras efectivas para

conectar al gobierno con las empresas y a las universidades con los centros de investigación; ellos tienen relaciones cercanas al gobierno, por medio de sus secretarías (desarrollo social) y con la industria, que es, de donde obtienen recursos, son las instituciones las que lideran programas y proyectos (sociales) acordes con las políticas definidas por el gobierno, y cuyos resultados son posteriormente incorporados a la industria; por otro lado, son los centros de investigación quienes realizan actividades como: identificación de tecnologías, promoción, comercialización y transferencia de conocimientos y establecimiento de relaciones internacionales. El tercer nivel son los agentes (compañías privadas, universidades, institutos públicos de investigación y divisiones industriales) encargados de ejecutar los proyectos liderados por las instituciones del segundo nivel.

Sin importar las variaciones en el modelo, la triple hélice postula, que la interacción que existe entre Universidad-Industria-Gobierno es determinante para mejorar las condiciones de la innovación en una sociedad basada en el conocimiento (Etzkowitz, 2003). Se observa que no solamente existe una intra-relación entre estas tres esferas, sino que también denota la transformación interna dentro de cada una de ellas. De manera que la industria opera como el lugar de la producción, la universidad como el recurso de nuevo conocimiento y tecnología, y el gobierno como el recurso de relación contractual que garantiza estabilidad en la interacción y el intercambio (Etzkowitz, 2003).

De esta manera, es el gobierno el que tiene el papel de facilitador y esto lo hace a través de un marco regulatorio y de políticas, que facilitan la cooperación entre la industria y la universidad (Luengo, Obeso, 2013). Algunos teóricos consideran que en el modelo de triple hélice, las agencias gubernamentales proporcionan financiamiento a la investigación de las universidades. (Betz et al., 2015).

Así, la investigación universitaria avanza, el conocimiento en la ciencia se vuelve cada vez más amplio; proporcionando nuevos conocimientos a los graduados, para así posicionarlos en una ventaja competitiva en los sectores productivos de las grandes corporaciones globales.

Es un hecho, que en la actualidad exista la imperante necesidad de crear organizaciones de aprendizaje, en lugar de silos organizacionales. Son precisamente estas nuevas organizaciones las que han de traer oportunidades y atender las necesidades para las nuevas industrias generando así, capital humano calificado para los múltiples sectores de la economía.

Ante esta situación, las universidades pueden y deben estar en una posición estratégica para responder a las nuevas demandas (Nyman, 2015), se plantea un reto de suma importancia para las instituciones de educación superior, como la ESCA Unidad Tepepan del Instituto Politécnico Nacional. En ella se cuenta con fortalezas sumamente específicas, como una alta afluencia en la generación de nuevos conocimientos (por ejemplo, publicaciones y patentes) y los nuevos portadores de conocimiento (estudiantes). De ahí que la universidad es considerada como un soporte fundamental del sistema de innovación basada en el conocimiento (Leydesdorff et al. 2010).

La cooperación que se tiene entre la industria y la universidad, en términos de eficiencia (de entrenamiento), proporciona ventajas particulares: ayuda a los docentes a mantenerse actualizados, proporcionándoles una base para llevar a cabo sus investigaciones científicas aplicándolas sus objetos de estudio, así contribuye al conocimiento científico mediante la publicación de la investigación y con la continua preparación de estudiantes para la vida profesional.

Dentro de los métodos necesarios para la eficiencia de la colaboración entre la industria y la universidad, se encuentran el mejoramiento de las conexiones entre instituciones de educación superior y la industria, la realización de conferencias y visitas técnicas, pasantías, el aumento de períodos de prácticas y la asignación de estudiantes para proyectos de interés para la industria (Bektaş, Tayauova, 2014).

Respecto a la cooperación en sí, Sutz (2000) enlista tres condiciones necesarias para el éxito. La primera de ellas, se refiere a la información relacionada con las capacidades de la universidad para la solución de problemas y sobre el conocimiento que necesitan las empresas. La segunda condición es, que se dé efectivamente el contacto entre las instituciones. En este sentido, es el diseño de una estrategia 'nicho',

es decir, centrarse en algún tipo de empresa o sector productivo, y la última condición es la legitimación y visibilidad de la idea, misma de tal forma que ambos actores (Universidad y Empresa) pueden esperar una mejora sustancial de sus encuentros (Sutz, 2000), pues al combinar la teoría (academia) con la práctica (industria) se acelera el proceso de aprendizaje y se facilita la transferencia de conocimientos en el campo de la producción.

En este contexto, la adopción de medidas gubernamentales para promover la cooperación es una parte central para cumplir el objetivo de optimización de los recursos (recursos humanos, capital, tecnología, recursos naturales) y aseguramiento del desarrollo sostenible y la mejora (Bektas, Tayauova, 2014).

Por ende, la triple hélice es un modelo cuyo marco general es la economía evolutiva con enfoques institucionalistas en teoría económica y se complementa con una perspectiva socioeconómica sobre los procesos de innovación.

Denominado así por las relaciones que existen entre las universidades, las industrias y el Gobierno, se constituye como el método adecuado para darle seguimiento a los objetivos relacionados con el crecimiento económico, vía el conocimiento.

### 2.3. La evolución del modelo

Este modelo se presenta como un esquema facilitador de la planificación pública de actuaciones, de la toma de decisiones y de la evaluación de la acción pública en materias tan importantes como la industria, la enseñanza superior en la universidad, y la investigación científica y tecnológica. De ahí que analice experiencias exitosas de innovaciones y que proponga espacios de intervención destinados al fomento de las innovaciones en la economía del conocimiento (Etzkowitz y Carvalho de Mello, 2004), así como las innovaciones de orden social y cultural propias de las sociedades del conocimiento (Etzkowitz, 2002b; Etzkowitz y Zhou, 2006).

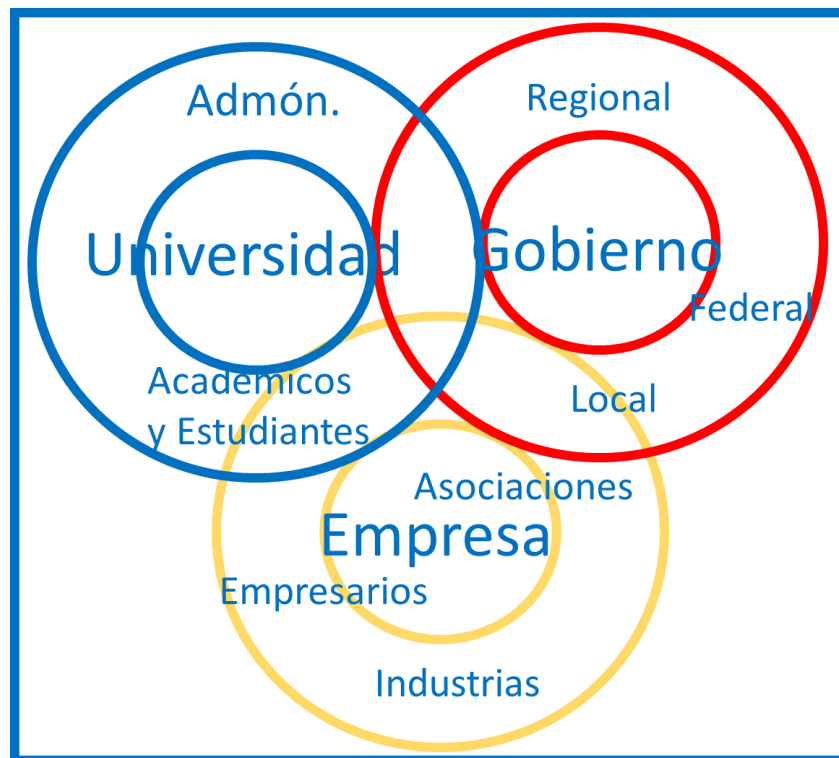
La Triple Hélice, es un modelo cuyo marco general es la economía evolutiva y con enfoques institucionalistas en teoría económica, complementado con una perspectiva sociológica sobre los procesos de innovación. En el caso de Etzkowitz, se puede rastrear el influjo de Mead y del interaccionismo pragmatista en su atención hacia las

dimensiones micro, así como en el uso de un soporte analítico y de unas categorías de inspiración sistémica parsoniana (por ejemplo, Etzkowitz, 1989), que le sirven de puente entre las dimensiones macro y micro del estudio de los procesos de innovación. En el caso de Leydesdorff, es más fuerte la huella europea de la 4S – Society for Social Study of Science– y de los estudios posmodernos de la ciencia y la tecnología, así como un saludable interés por la medida y la operacionalización de las variables más importantes del modelo (Leydesdorff, 2003; Leydesdorff y Meyer, 2003 y 2006).

El cual ha ido evolucionando con el paso del tiempo: La primera configuración es conocida como triple hélice I. Dentro de este esquema se encuentra con: las administraciones públicas que dirigen las relaciones entre ésta, la universidad y la empresa, provocando que las iniciativas sean de una manera "abajo hacia arriba" (bottom up). La segunda es la triple hélice II, y esta se forma a partir de la consideración de la Administración pública, la Universidad y la Empresa desde esferas separadas, y con importantes límites que las dividen.

Esta fórmula conlleva a una política de *laissez-faire*, teniendo como objetivo reducir el papel de las administraciones públicas enunciado en el modelo de la triple hélice I. Es así como se llega al tercer modelo, la triple hélice III. Este se encuentra generando una infraestructura de conocimiento en términos de superposición de las esferas institucionales, donde cada uno toma el papel de los otros y con organizaciones híbridas emergentes en las interfaces, donde la interacción que existe entre la Universidad, Empresa, y Gobierno, se constituye como: la clave para mejorar las condiciones de la innovación en una sociedad basada en el conocimiento. Esta proposición implica que la universidad juegue un papel primordial como fuente de nuevo conocimiento en conexión con la empresa y la administración pública.

**Figura 11.** Modelo de Triple Hélice III



Fuente: Etzkowitz y Leydesdorff Triple Hélice, (2000)

De esta forma, el modelo de la triple hélice III, es el método útil para fomentar el espíritu y el crecimiento empresarial. El modelo identifica tres hélices, tal como se ha mencionado anteriormente (gobierno, universidad, y empresa). Etzkowitz y Leydesdorff (2000).

La innovación se convierte en el elemento que dota de ventajas competitivas a las empresas, la investigación científica y tecnológica, y pasa a ser la base para la creación de riqueza para el desarrollo económico. Surge el concepto de “economía basada en el conocimiento” (OCDE, 1996).

Para Etzkowitz y Klofsten (2005), el modelo de la triple hélice consta de tres elementos básicos.

1. Supone una mayor importancia en el papel de la universidad en la innovación, a la par con la industria y el gobierno basado en la sociedad del conocimiento.



2. En segundo lugar, hay un movimiento hacia las relaciones de colaboración entre los ámbitos institucionales, en lo que respecta a la política de innovación, es cada vez más cercano un resultado en la interacción.
3. En tercer lugar, además de cumplir con sus funciones tradicionales, cada ámbito institucional también toma el papel (roles) de los otros, que operan en distintos ejes diferentes al de su propio papel.

El modelo de la triple hélice, es la metáfora sociológica para el estudio de la innovación y se desarrolla en la estela de la sociología de la ciencia de Merton, la teoría sociológica de sistemas de Parsons y Luhmann (1927-1998) y en los estudios sociales de la ciencia y la tecnología, tratando de superar el sesgo hacia lo micro, característica de las sociologías del conocimiento científico (González y Sánchez, 1988).

La triple hélice postula que la interacción universidad-industria-gobierno es la clave para mejorar las condiciones de la innovación en una sociedad basada en el conocimiento. Esto supone que la Universidad juegue un importante papel como fuente de nuevo conocimiento y nueva tecnología, dada su función de principio generador de las economías del conocimiento, para ello se desarrollan diez proposiciones (Etzkowitz, 2003: 296-299).

1. La fuente de la innovación descansa en las redes y acuerdos entre las tres esferas institucionales de la triple hélice y no en alguna de ellas por separado.
2. La invención de innovaciones organizadas, de nuevos ordenamientos sociales y de nuevos canales de interacción llegan a ser de suma importancia para acelerar la innovación.
3. El modelo interactivo de innovación es resultado de las relaciones dinámicas que existe entre las lineales y las lineales inversas, que conllevan a la transferencia de conocimiento.
4. La “capitalización del conocimiento” sucede en paralelo con la “formación del capital”.
5. La formación de capital sucede en dimensiones nuevas en la medida en que se crean diversas formas de capital, que se transforman en otras: financiero, social, cultural e intelectual

6. La globalización se descentraliza y tiene lugar a través de redes regionales entre universidades, así como a través de corporaciones multinacionales y organizaciones internacionales. Las nuevas configuraciones se convierten en la base de un proceso continuo de formación de empresas, diversificación y colaboraciones entre competidores
7. Los países en desarrollo y las regiones tienen la posibilidad de progresar de una manera eficiente, basando sus estrategias de desarrollo en la construcción de nichos de fuentes de conocimiento, brindando apoyo a la economía local.
8. Las reorganizaciones entre esferas institucionales, sectores industriales y estados-nación, son inducidas mediante oportunidades en nuevas tecnologías.
9. Las universidades, se convierten de forma creciente en la fuente de desarrollo económico regional.
10. Lo que distingue a una región triple hélice, es la capacidad para hacer una transición de un modelo tecnológico a otro, cuando el anterior régimen se agota.

Entre otros objetivos del gobierno, destacan el impulsar el entorno innovador que involucra a la universidad y a las empresas, a través de iniciativas para el desarrollo económico basado en el conocimiento y a las alianzas estratégicas, que se formen entre los negocios (grandes y pequeños, que operan en diferentes áreas, y con varios niveles de tecnología), y grupos de investigación académica.

El modelo de la triple hélice es un paradigma normativo y estratégico adoptado por algunos países con el propósito de convertir a sus sectores productivos en economías, basadas en el conocimiento. El conocimiento producido por estos tres sectores es lo que actualmente se considera como la base del éxito y del crecimiento económico de ellos.

En las sociedades del conocimiento, las instituciones de educación (en nuestro caso las universidades), son la clave estratégica y fundamental, para el proceso de transición a la globalización; es decir, cuentan con formación profesional y de investigación científica calificada, lo cual ayuda a generar procesos de innovación que den lugar a nuevos conocimientos, para así enfrentar los nuevos retos del entorno mundial.

Por ello se postula que debe existir un proceso de doble transformación de la universidad: expansión de su misión para incorporar el desarrollo económico y social y un cambio organizativo desde el individuo en cada misión en pro de la organización. Para este proceso, proponen Albert y Laberge, (2007), una estrategia para aumentar el capital social y rellenar las brechas tecnológicas, los ejemplos del esquema de investigación en red en Canadá, en la Unión Europea o el aumento de la incubación en Brasil (Etzkowitz y Carvalho de Mello, 2004; Etzkowitz, Carvalho de Mello y Almeida, 2005; Etzkowitz 2002). En todos los casos, la Triple Hélice actúa como modelo y motor de desarrollo.

El núcleo de la tesis de la triple hélice es la expansión del conocimiento en la sociedad y de la universidad en la economía (Etzkowitz, 2002).

La creación de un espacio (red) de conocimiento, se centra en los “entornos de innovación regionales”, donde diferentes actores trabajan para mejorar las condiciones locales, mediante la concentración de actividades de I+D relacionadas y con otras operaciones relevantes. En el espacio, existe un consenso, donde se generan ideas y estrategias de múltiples relaciones recíprocas entre sectores institucionales (académico, público, privado), vinculando las necesidades empresariales, en áreas de la sociedad que no habían tenido previamente este potencial (Casas Rosalba, 2009).

Surge así la “organización híbrida”, la cual sintetiza elementos teóricos y prácticos provenientes de diferentes esferas, en el caso de la Association Risk Database (ARD), los elementos fueron captados en el ámbito académico (MIT y Escuela de Administración de Empresas de Harvard), el campo financiero (“trusts” y “clubs” de inversionistas) y el aparato gubernamental (cambios en las prácticas reguladoras que definen las inversiones de riesgo). Esta etapa del desarrollo se concentra en un “contexto regional”, donde diferentes actores trabajan en mejorar las condiciones locales para la innovación, mediante la concentración de actividades relacionadas con I & D y otras operaciones apropiadas. La creación de un espacio de innovación, es un intento de lograr los objetivos articulados en la fase previa; establecer y/o atraer capital de riesgo público y/o privado con el fin de combinar capital, conocimiento técnico y conocimiento empresarial.

Para innovar es necesario crear, aplicar y difundir los conocimientos, pero estos por sí mismos no tienen valor (económico), es necesario llevarlos a la práctica, con el objetivo de crear valor, contribuir a una mejora y al crecimiento social; del entorno económico.

Actualmente, se está generando un nuevo debate sobre el papel de la Universidad frente al desarrollo económico y social a través de su labor investigadora y de vinculación con el entorno, asignando a ésta un papel importante en el desarrollo económico alineado con la investigación y la enseñanza, y rompiendo las barreras tradicionales entre las universidades y otras organizaciones locales (empresas, instituciones públicas, etc.), a través del establecimiento de fuertes vínculos entre ellas, y participando como un actor económico por sí mismas (Etzkowitz, 2004). Esto implica una transformación de una universidad tradicional de formación e investigación, en una universidad orientada a resolver, los problemas del sector empresarial.

Este nuevo enfoque de la universidad implica cambios importantes, pues debe pasar de ser un agente aislado que da inicio (investigación básica) o continuidad (investigación aplicada), a un agente más activo con las empresas (relación universidad - empresa), Cortés, (2006). Participando, además en la administración pública a través del establecimiento de mecanismos que fomenten la interacción entre estos agentes.

Surgen así las universidades emprendedoras, que asumen la creación de empresas o de líneas de negocio empresariales, en sus laboratorios e instalaciones, constituyéndose como incubadoras de negocio, dando paso a un nuevo tipo de investigador: el científico– empresario, que genera conocimiento "polivalente" como resultado de un centro de gravedad formado por aspectos teóricos, prácticos e interdisciplinarios (González, 2009). En este contexto, el Instituto Politécnico Nacional, cuenta con el Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica, (CIEBT), el cual se encarga de generar y consolidar empresas politécnicas innovadoras con impacto social y económico, que resulten del quehacer académico a través del fortalecimiento de una cultura emprendedora.

Dentro de este enfoque, los profesores y estudiantes desarrollan un nuevo papel, formando grupos académicos y de investigación, participando como actores en la generación de nuevos negocios como inventores potenciales, los cuales representan un flujo dinámico de "capital humano". Este flujo, asegura la primicia de que las universidades, se alinean con el objetivo de ser fuentes de innovación, al mismo tiempo que cumplen con la combinación de dar continuidad al cambio globalizado. Es así, que a partir del paso de generaciones estudiantiles, es como se proporciona una ventaja comparativa y específica para las universidades (Leydesdorff y Etzkowitz, 2001).

## CAPITULO III LOS MODELOS DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTION SOCIOECONOMICA DE LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se abordan los modelos de intervención organizacional y el modelo de gestión socioeconómica en las organizaciones, que tienen como objetivo particular identificar problemáticas específicas de las MIPyMEs y sugerir alternativas de solución.

### 3.1. Modelo de intervención organizacional

La intervención organizacional, se puede definir como una metodología que actúa sobre los procesos de gestión y tiene como finalidad lograr un cambio y por objetivo una mejora. En la práctica se considera como una actividad que se realiza por un experto el cual, es portador de los conocimientos y las habilidades requeridas para mejorar la organización; una vez realizada, puede ayudar a la recuperación de una organización en situación de crisis, o que se encuentra inmersa en un ambiente turbulento e incierto tanto interno como externo (Faúndez, 2015, p.p. 57-22). De acuerdo con José Rubio “es un proceso que actúa sobre la realidad... que tiene como finalidad lograr un desarrollo, cambio o mejora... (Rubio & Varas, 2011), la intervención en las organizaciones, tiene una mirada diferente, y ésta se encuentra cimentada en una multidisciplina, que involucra un visión global de ella (la organización), por lo tanto, no solo busca resolver problemas técnicos, los cuales comúnmente son los resueltos por la consultoría. Es así como se puede asumir, que la intervención organizacional, tiene como finalidad lograr crear eficacia y eficiencia en las organizaciones y su objetivo principal es sugerir cambios para la mejora.

A su vez, Pacheco (2015) señala que el concepto de intervención no es nuevo en las ciencias sociales, pues ha sido utilizado en diferentes disciplinas para referirse a procesos en comunidades, grupos sociales o individuos. Por ejemplo, en la psicología se entiende por intervención al conjunto de acciones terapéuticas encaminadas a analizar y transformar el comportamiento patológico y destructivo de los sujetos, esto con el fin de que puedan ser funcionales y reinstalados en la sociedad, así mismo en el campo de la medicina, la idea de una intervención, se asocia a una operación quirúrgica, donde ésta se realiza con el objetivo de restablecer la salud del sujeto.

“... en un diagnóstico se recoge información sobre la situación o problema, sobre sus síntomas, la gravedad de ellos, proponiendo un tratamiento o un programa de intervención para resolverlo” (Rubio, Varas, 2004).

De acuerdo con lo anterior, una intervención vista desde cualquier disciplina, implica una “intromisión” por lo que ésta tendrá diversos marcos teóricos, apoyados en diferentes categorías y en herramientas metodológicas. (Pacheco, 2015 p. 16), de esta forma apoyarán en las necesidades de las organizaciones, ya que una de la particularidades con las que cuentan (las organizaciones), es la de ser complejas, por naturaleza, esto significa que involucran una gran cantidad de variables, las cuales siempre se encuentran en total interacción con los actores que en ellas participan, provocando una serie de contradicciones entre sus deseos, sufrimientos, frustraciones y anhelos; llevando así al proceso de intervención más allá del hecho de solo resolver problemas técnicos, que si bien, estos pueden ser tratados desde el punto de vista de la consultoría.

### **Diferencias entre consultoría e intervención**

En el ámbito organizacional los servicios de consultoría no son nuevos, sus orígenes datan del siglo XIX, cuyo objetivo era el de resolver problemas de información contable, de productividad y de eficiencia en los negocios. Uno de los primeros registros de empresa especializada en la consultoría data de 1914 en Chicago, se trata de Booz & Company, fundada por Edwin Booz. Sus servicios se enfocaban en la investigación e informes de negocios y a resolver problemas para sus clientes. En 2014, se unió a Price Waterhouse and Coopers Lybrand (PwC) (Strategy & PwC, 2015). Por su parte, PwC forma parte de un privilegiado grupo de consultoras que son reconocidas como las Big4. Se trata de las firmas Deloitte, PwC, KPMG y Ernst and Young, todas ellas concentran más de 90% del mercado en consultoría empresarial de las corporaciones más grandes del mundo.

Resulta relevante que la historia de estas empresas surgió en el ámbito del control contable y financiero. En la actualidad, sus servicios han transitado desde los enfoques tradicionales en materia contable, jurídica y laboral hacia enfoques más integrales de responsabilidad social, jurídica, ambiental y de cultura organizacional.

La consultoría es un método que permite mejorar las prácticas de gestión; para otros autores como Fritz Steele citado en Kubr (1997) la consultoría es “la forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea de la misma, sino que ayuda a los que lo son”. Greiner & Metzger, citados en Kubr (1997) consideran que “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a las organizaciones, por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización.

La OIT (1997) por su parte, la define como: “un servicio profesional que ayuda a los directores de empresas a analizar, resolver problemas prácticos y a transferir prácticas eficaces de una empresa a otra”. Edgar Shein (1988), destacado consultor e investigador de la Massachusetts Institute of Technology (MIT, 1988), describe tres formas para la consultoría: 1) El modelo de la compra, 2) El modelo del médico-paciente y 3) El modelo de la consultoría de procesos.



**Figura 12.** Procedimiento de una consultoría



Fuente: Kubr, (citado por Franco, Cervantes y Carrillo, 2015)

De manera secuencial se observan los conceptos que definen las cinco fases que de acuerdo con Kubr, (1997), determinan el proceso que conlleva una consultoría, sugiere en esencia un servicio de asesoramiento profesional, externo que pretende ayudar a alcanzar los objetivos y fines, que persigue la organización, mediante el análisis y propuestas de solución a problemas particulares. Para ello se realizan diagnósticos específicos a solicitud de la organización, aplicando herramientas, y técnicas de valor universal.

Como se mencionó anteriormente (tres modelos), el tercero de ellos propone lo que podría servir de base, como una introducción a lo que es la intervención organizacional, de cierta manera es donde el consultor comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema (modelos) y las metas del proceso de consultoría. La premisa fundamental del modelo de la Consultoría de Procesos (CP) es que “el problema es del cliente y así lo seguirá siendo a lo largo de todo el proceso de consultoría”, éste es el enfoque del consultor. Su papel se asemeja más con la figura de un “facilitador” que como la de un experto, esto en consecuencia se tiene que, el cliente con la ayuda del consultor, es el que “hace” el diagnóstico del “problema”, y participa activamente en la preparación de las recomendaciones y en la implementación y puesta en práctica.

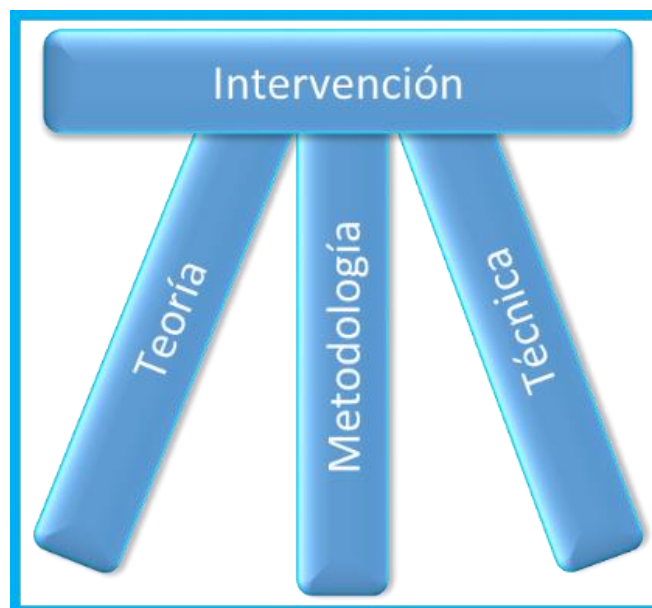
A diferencia de la consultoría, la intervención organizacional, se realiza acorde a las características que cada organización tiene, éstas constituyen un universo heterogéneo de unidades únicas, irrepetibles y dinámicas, cambiando en todo momento a lo largo de su existencia. La intervención, parte de la necesidad de conocer a la organización a profundidad, esta puede realizarse a través de un análisis de la realidad como investigación-acción, es decir, “el estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro la misma Elliot, (1986 análisis de la realidad en la intervención social, 2011; 93). Esta es la forma de entender como el análisis de la realidad trata de reunir la teoría y la práctica, pues “pretende hacer un cambio o transformación de la realidad...” (Serrano, 1990). La intención, no es saber cómo se produce (valor); sino como usarlo para generar nuevo conocimiento, esto con la finalidad de lograr un cambio en la organización.

Para Schejter (2006), la intervención también es investigación, una que produce efectos positivos, porque busca que los directivos de la organización y el experto conozcan en forma conjunta su realidad, esto es, que los actores de la organización indaguen junto con el investigador, formulando preguntas y dudas, para construir conocimiento conjunto, logrando distinguir las etapas iniciales de la intervención y como estas pueden ayudar en el tránsito de la consultoría a una intervención, y se podrán obtener resultados distintos.

La primera de ellas es reconocer que disposición existe para un cambio y la segunda sobre la credibilidad que hay en un futuro distinto [(la diferencia entre lo que debe ser (meta) y lo que es (realidad actual) Alonzo (1986); 53, citado en análisis de la realidad en la intervención social, 2011; 92)], con estas etapas se puede tener una visión más clara de los roles y responsabilidades que el interventor tiene, estas no deben situarse en sólo nombrar lo que ve, deben ayudar a comprender lo que la organización busca cambiar.

En el proceso de intervención, es necesario primero tener claros los objetivos del proyecto, esto con la finalidad de diseñar un adecuado modelo de acuerdo a las necesidades, características, realidades, historia y contexto, que la organización este necesitando. Pacheco (2015) propone, que corresponde a la intervención, encontrar el espacio donde se interrelacionen la teoría, la metodología, la técnica y la práctica, para así lograr transformar a la organización.

**Figura 13.** Instrumentos para la intervención

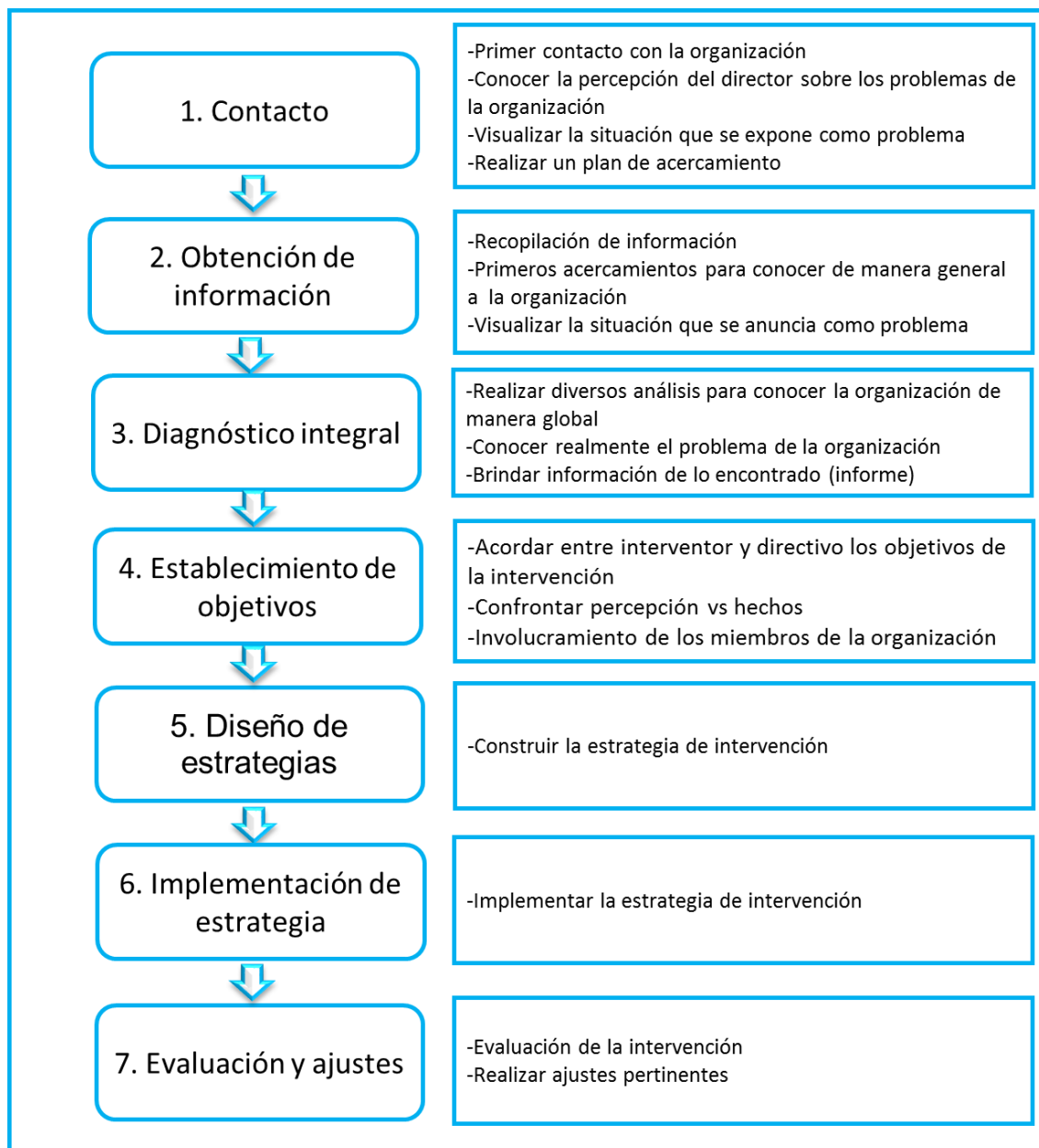


Fuente: Pacheco, 2015

Los tres instrumentos sirven de pilar para la acción interventora, y son indispensables para su adecuado desarrollo; en ellos se puede observar donde se cimentará la visión que se tiene para implementarlos en las organizaciones, es de vital importancia reconocer que la acción interventora no es lineal sino, que en ella se visualiza tener

una retroalimentación de los problemas que aquejan a la organización; una vez conocidas las necesidades de la organización y las problemáticas, se llevará a cabo un diagnóstico integral, teniendo herramientas conocidas (como técnicas), posteriormente, se debe construir un instrumento metodológico para emprender la acción interventora, y lograr así la transformación de la organización.

**Figura 14.** Procedimiento de una intervención



Fuente: Pacheco, (2015)

La propuesta de Pacheco pareciera ser el modelo ideal, sin embargo, es de destacar que en ella no se muestra el involucramiento del directivo de la organización, el cual necesariamente debe tener participación activa, pues uno de los objetivos es,

capacitarlo para la vida cotidiana en la organización. Como se puede observar la intervención va más allá del solo concentrarse en un problema específico y considera que el directivo tiene la responsabilidad de involucrarse; sí bien es cierto que parten de él las soluciones a problemas específicos, no se limita a solo eso, sino que lleva a cabo un diagnóstico integral que revela el verdadero problema que afecta la organización.

Transitar de la consultoría a la intervención no es cosa fácil, un claro ejemplo en el uso de las metodologías y las herramientas que se utilizan con menor profundidad por el consultor en el proceso de una consultoría, por lo general se elabora una receta al paciente, pero no se tiene un adecuado seguimiento y el tratamiento queda en segundo plano; en cambio, con la intervención se desarrollan acciones de aprendizaje mutuo entre el interventor y la organización, gracias a un trabajo conjunto entre teoría, metodología, práctica y técnica (Pacheco, 2015).

Desde el proceso de intervención, se visualiza a la organización que ésta en constante movimiento, (nunca estática), consciente de ello, la intervención intenta que los directivos asuman una visión comprensiva y única de su organización, con la finalidad de lograr una autoevaluación de los actores internos; en la intervención se organiza a partir de un sujeto (interventor) que indaga y actúa (sujeto externo), partiendo de una reflexión guiada y con un enfoque integral. Sin duda, en la intervención se utilizan una o varias herramientas (técnicas), no son las únicas, además se consideran instrumentos que sirven desde la perspectiva metodológica elegida.

### 3.2. Fases de una intervención organizacional

La intervención organizacional tiene como directriz la reflexión sobre el proceso integral operado, desde su inicio hasta sus conclusiones, basándose en teorías, metodologías cuantitativas y cualitativas, así como en técnicas específicas. En la práctica, el proceso de intervención organizacional tiene la visión de hacer que la perspectiva teórica, sea para la reflexión, sobre el “qué es” para la organización y en la perspectiva práctica, sea la parte instrumental, la que se relacione con el “qué hacer”, esto con el fin de llevar a la organización a un mejor desempeño integral.

Ambas perspectivas hacen referencia al mismo fenómeno social: la constitución, funcionamiento y transformación de las organizaciones.

De acuerdo con Pacheco (2015), la intervención organizacional tiene las siguientes características:

1. El objeto de la acción interventora: es la organización.
2. El sujeto que realiza la acción interventora: el interventor, pueden ser (individual o colectivo).
3. La acción interventora sobre las organizaciones: el proceso mismo de intervención.
4. Los objetivos del interventor: los fines que persigue el interventor al realizar el proceso de intervención sobre una organización en particular.
5. Los instrumentos (metodológicos y técnicos), útiles para llevar a cabo la acción interventora.

El objeto de la intervención va dirigido a la sociedad, en ella se encuentran un sin número de diferentes tipos de organizaciones, muchas de ellas se forman de diferente manera y bajo un enfoque distinto. Así por ejemplo, existen organizaciones que su principal objetivo es de carácter social (las asociaciones), cuyo fin es beneficiar a la sociedad, otras organizaciones, se constituyen con el fin de crear valor y otras donde su objetivo es producir bienes, el cual creara satisfacciones sociales (bienes y servicios); a estas organizaciones generalmente se les llama empresas.

Sin duda, la naturaleza de las organizaciones es compleja y contradictoria; si no fuera así, las diversas disciplinas que las estudian ya hubiesen elaborado el modelo ideal, la receta infalible, para asegurar su óptimo desempeño.

En este contexto, el proceso de intervención organizacional se puede explicar cómo: el conjunto de acciones previamente meditadas, diseñadas y operadas “desde afuera”, por agentes externos (interventor), las cuales a través de sus interacciones cotidianas son las que darán vida a la organización y son quienes motivan al logro de los objetivos. Estas acciones como bien se puede observar están teóricamente sustentadas, metodológicamente ordenadas y orientadas, tanto para comprender la

complejidad de la organización y en cuyo caso particular (al momento de intervenir) para transformar, fortalecer y encaminar a mejorar su desempeño integral, que sin duda, es el objetivo principal. “Es el ser, de la intervención”.

### 3.3. Modelo de gestión socioeconómico de las organizaciones

El enfoque socioeconómico de gestión fue creado para estimular el ritmo de transformación adecuado de las empresas y organizaciones para adaptarse a un nuevo entorno altamente competitivo y mejorar su desempeño ante los actuales desafíos económicos (H. Savall, 2008).

En la actualidad el estilo de administración tradicional y liderazgo centralizado, ya no es compatible en el entorno globalizado, en el que las empresa se encuentran, ya que esto implica una sobrecarga de trabajo, para los empresarios y trabajadores, así como una clara desventaja ante los competidores y una falta de creación de valor, entre otros; pero cabe señalar, que para lograr descentralizar las actividades, es necesario un cambio de sus propios valores, razonamientos y objetivos.

Los estilos de administración autocráticos pueden mejorar la productividad a corto plazo, pero sus efectos positivos se ven contrarrestados por el aumento de los costos de disfuncionamientos a mediano y corto plazo, tales como la insatisfacción de los clientes, la menor calidad y la mayor resistencia al cambio y a la innovación. Así los empleados adoptan comportamientos no oficiales y que son perjudiciales para la empresa, creando tareas y procesos con escaso valor agregado e incluso favoreciendo la aparición de factores destructores de actividades que generaban valor.

Por consiguiente es necesario reunir todos los esfuerzos de los empleados que motivados en alcanzar los objetivos estratégicos específicos, se apoyen en un estilo de administración basado en trabajo en equipo, en la participación de todos y en la delegación de mayores responsabilidades entre los empleados, así como en la capacitación, la comunicación y en las negociaciones sanas.

Es así como la adquisición de nuevas capacidades gerenciales se convierte en el objetivo principal, para poder ayudar a las empresas a cambiar tareas con escaso valor, por otras con gran valor, y así lograr hacer frente al nuevo entorno altamente competitivo. De esta manera se lograra que las empresas definan sus nuevos objetivos estratégicos, lo que conllevara a la creación de nuevas actividades y tareas que lleven como fin a mejorar el desempeño organizacional, al mismo tiempo que la empresa debe abandonar las operaciones obsoletas que corresponden a tareas con escaso valor agregado, llevar a cabo dicha transformación en la gestión socioeconómica, se llama “implementación estratégica” (H. Savall, 2008).

El modelo socioeconómico, se basa en la detección y atención de los funcionamientos anormales, es decir, las acciones que marcan la distancia entre el funcionamiento deseado y el concreto: a estos se les llama disfuncionamientos, que en su secuencia normal generan costos ocultos, estos son creados por la relación que existe entre ellos.

En el modelo socioeconómico existe una interrelación entrelazada entre los factores económicos y sociales, entre las estructuras y los comportamientos (principio socioeconómico), que se encuentran dentro de la empresa. Las estructuras son la unión de los elementos que forman parte de la organización, y se encuentran agrupadas en cinco categorías: estructuras físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas y mentales; los comportamientos son las expresiones, actividades que se observan, con las personas dentro de sus espacios de trabajo y que tienen una influencia sobre su entorno psíquico y social.

Los disfuncionamientos, se reconocen en seis rubros, estos son: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación-coordinación-concertación, la gestión del tiempo, la formación integrada y el plan estratégico (Savall y Zardet, 1995).

Los disfuncionamientos organizacionales, producen costos, los cuales generalmente se encuentran ocultos ante la percepción de los directivos y actores sociales, y cada vez se van tornando menos visibles por la rutina, que impone la propia dinámica de las empresas, a estos se les conoce, como: costos ocultos; porque no están registrados en los sistemas de información. Los costos ocultos comprenden cuatro



componentes; los primeros tres, son los cargos (gastos) que la empresa podría evitar, esto es, los costos que se disminuyen por la ejecución de un programa de cambio o de intervención, el cuarto componente tiene una característica particular porque no constituye verdaderamente un cargo (gasto), sino más bien una no rentabilidad (un no producto), donde se pierde la oportunidad de producir: se trata de oportunidades y pérdidas en la realización y en la venta de productos (costo de oportunidad) (Savall y Zardet, 1995).

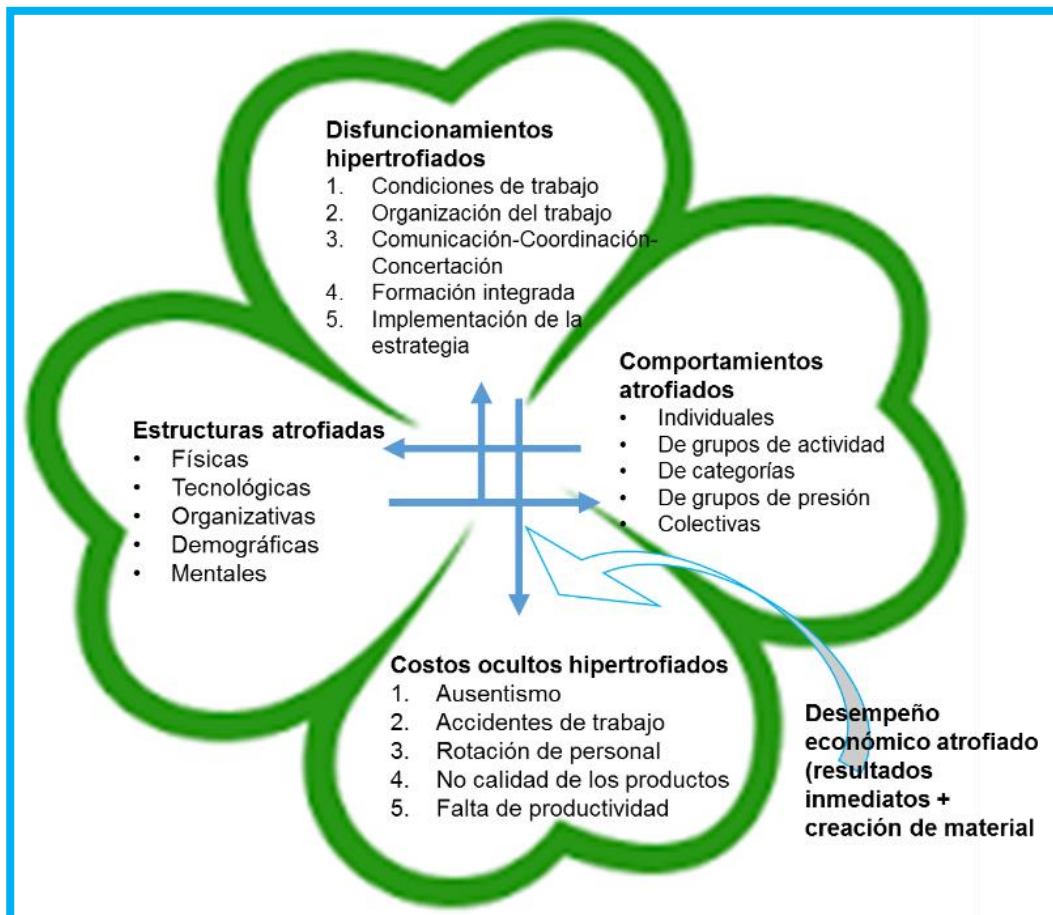
Los costos ocultos, se intentan eliminar por medio de la intervención socioeconómica, la hipótesis se enmarca en que se vincula el desempeño económico y social de la empresa, por lo tanto, el análisis socioeconómico, considera que el mejoramiento del resultado económico de una empresa es posible, sin nuevos recursos financieros externos, a partir de una mejor interacción de las estructuras de la empresa y de los comportamientos humanos (Savall y Zardet, 1995).

El Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR), propone la clasificación de los costos-resultados en cinco categorías, que son: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, falta de calidad y sub-productividad directa. Los costos ocultos son muy difíciles de comprobar porque ellos no son registrados en la contabilidad de las empresas, sin embargo, el modelo socioeconómico ha generado una metodología lo suficientemente capaz de estimar económicamente el valor de la regulación de los disfuncionamientos (Griselda M. 2002).

La intervención socioeconómica, es a la vez un modelo de aprendizaje por que dicho proceso se materializa a partir de tres acciones: una la generación de ideas con impacto, dos su socialización, y tres la identificación de las incapacidades de las organizaciones para aprender. Se trata de una nueva actitud que obliga a las organizaciones a mantener una actitud de cambio ininterrumpido, única posibilidad para garantizar la sobrevivencia y éxito. Es evidente, que la solución depende de las capacidades de los recursos humanos para desaprender de las conductas y prácticas del pasado, aprender y crear los parámetros para una nueva cultura organizacional cifrada en la innovación y la creatividad.

El método de diagnóstico socioeconómico juega un papel esencial de la modificación de representaciones sociales gracias a un método cualitativo de escrutinio de entrevistas con base en una diferenciación entre efecto espejo y punto de vista del experto." (Savall y Zardet, 1996:1).

**Figura 15.** Diagnóstico socioeconómico de las empresas y organizaciones (trébol de cuatro hojas)



Fuente: Elaboración propia, con base a H. Savall (mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica), (2008)

Asimismo, el modelo socioeconómico de las organizaciones, se muestra como una metodología de investigación-intervención que permite a la vez, la producción de conocimiento científico y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), por su parte el ISEOR, (2008), considera al investigador con un triple papel profesor-investigador-consultor, lo que coadyuva a generar un conocimiento real de las empresas donde se promueva la interacción entre la práctica y la reflexión teórica, ambas encaminadas a la búsqueda de soluciones para mejorar los resultados económicos y sociales de las organizaciones.

Los costos-resultados ocultos pueden ser evaluados a partir de diferentes indicadores, por ejemplo: el ausentismo, los retardos, el despilfarro o la pérdida de materiales, y otros.

La investigación-intervención es aquella "en la que el investigador es a la vez partícipe de la acción de la empresa y coproductor de conocimientos con los actores de la empresa" (Savall y Zardet, 1996).

## CAPÍTULO IV DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Matriz de análisis

En este capítulo se presenta la matriz de categorías de análisis que sirve de base para la elaboración de los instrumentos, así como la validez y confiabilidad del estudio de caso. Por otro lado se presentan los instrumentos que se utilizaron para recabar datos para la investigación.

**Tabla 10.** Matriz de análisis

CATEGORIAS DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Intervención Organizacional con base en Gestión Socioeconómica	Es una actividad científica y profesional, en pro de mejorar la gestión administrativa con una visión de minimizar los costos ocultos, ellos reflejan la expresión del poder informal de los empleados de la empresa, y que se manifiestan a través de comportamientos disfuncionales.	Metodología que actúa sobre los procesos implementados y tiene como finalidad lograr un cambio y por objetivo una mejora, ella estimula el ritmo y transformación de las empresas y organizaciones para adaptarse a un nuevo entorno altamente competitivo y mejorar su desempeño ante los actuales desafíos económicos.	Condiciones de trabajo	- Ausentismo - Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales - Rotación de personal
			Comunicación- Coordinación- Concertación	- No calidad - No creación de potencial - Riesgos
			Formación integrada	- Dedicación a tareas sobrevaluadas - No producción - Sobresalarios
Triple Hélice	Orientada a mejorar las capacidades nacionales, para generar conocimientos y transfórmalos en riqueza	Una economía del conocimiento, es aquella, en la que el conocimiento es el activo más importante; más importante que los bienes de capital y mano de obra, y donde la cantidad y sofisticación del conocimiento permea en las actividades económicas y sociales, llega a niveles muy altos. World Bank, (2007)	Universidad	- Innovación en los negocios para generar fuentes de trabajo - Vinculación con propietarios de negocios y emprendedores - Involucrar a los estudiantes y profesores con el sector productivo
			Gobierno	- Impulsar la vinculación con la universidad y los negocios - Promover el desarrollo económico - Incentivar el crecimiento sostenible
			Empresa	- Entorno innovador y sostenible - Generar empleo bien remunerado - Optimizar experiencia y conocimiento científico

Fuente: Elaboración propia

### 4.2. Elaboración de los instrumentos

Con base en la matriz de categorías de análisis se elaboraron los siguientes instrumentos:

Cuestionario: La técnica de recolección de información utilizada, es el cuestionario, y consta de 52 preguntas, que sirve de base para realizar mediciones, para conocer el

grado de conformidad (acuerdo o desacuerdo), de los empresarios, funcionarios y profesores e investigadores.

Se aplicó a 14 empresarios de la delegación Xochimilco, 14 profesores y 19 estudiantes de la ESCA Unidad Tepepan, así mismo a 14 funcionarios, para ello se utilizó una escala tipo Likert, que consta de 5 opciones: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

#### 4.2.1. Cuestionario.- Empresa

Se aplicó a empresarios del sector restaurantero asociados a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC Xochimilco), dichos cuestionarios, contiene las siguientes preguntas: (ver anexo 1)

#### 4.2.2. Cuestionario.- Universidad

Se aplicó a profesores, maestros y doctores, así como a estudiantes de diferentes semestres y carreras (C.P., L.R.C. y L.N.I.) de la ESCA Unidad Tepepan, dichos encuestados realizan funciones de enseñanza y aprendizaje, en los diferentes temas referentes a los negocios, los cuestionarios, contienen las siguientes preguntas: (ver anexo 2)

#### 4.2.3. Cuestionario.- Gobierno

Se aplicó a funcionarios clave del sector gobierno (Dirección de Fomento Económico, así como de la Subdirección de Asesoría y Proyectos Productivos), de la Delegación Xochimilco, dichos funcionarios realizan reuniones para conocer las problemáticas que afectan su entorno, dichos cuestionarios, contienen las siguientes preguntas: (ver anexo 3)

### 4.3. Matriz de operacionalización de variables

Cada instrumento que se utilizó, fue para conocer el nivel de las problemáticas a las que se encuentran expuestos los empresarios, así como conocer el nivel de preocupación del sector gobierno, para resolverlas y el compromiso social de la universidad para coadyuvar a mitigarlas, dichos se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 11.** Relación de instrumentos para obtener información de indicadores

CATEGORIAS DE ANÁLISIS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Intervención Organizacional con base en Gestión Socioeconómica	Condiciones de trabajo	- Ausentismo	1,2,3
		- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	4,5,6
		- Rotación de personal	7,8,9
	Comunicación- Coordinación- Concertación	- No calidad	10,11,12
		- No creación de potencial	13,14,15
		- Riesgos	16,17,18
	Formación integrada	- Dedicación a tareas sobrevaluadas	19,20,21
		- No producción	22,23,24
		- Sobresalarios	25,26,27
Triple Hélice	Universidad	- Innovación en los negocios para generar fuentes de trabajo	1,2,3
		- Vinculación con propietarios de negocios y emprendedores	4,5,6
		- Involucrar a los estudiantes y profesores con el sector productivo	7,8,9
	Gobierno	- Impulsar la vinculación con la universidad y los negocios	10,11,12
		- Promover el desarrollo económico	13,14,15
		- Incentivar el crecimiento sostenible	16,17,18
	Empresa	- Entorno innovador y sostenible	19,20,21
		- Generar empleo bien remunerado	22,23,24
		- Optimizar experiencia y conocimiento científico	25,26,27

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO V ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, en la aplicación de cada uno de los instrumentos de recolección de información, un cuestionario a las tres esferas (universidad, empresa, gobierno), esto con el objetivo de proporcionar información de las 2 categorías analizadas y así poder abordar la problemática.

**Tabla 12.** Relación de resultados con base en categorías de análisis Intervención organizacional con base en gestión socioeconómica

<b>Intervención organizacional con base en gestión socioeconómica</b>	
<b>Resultados</b>	
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b><i>-Ausentismo- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales- Rotación del personal</i></b>
	Los empresarios manifiestan no conocer si existe algún tipo de inconformidad por parte de los trabajadores, así como tampoco el porcentaje de rotación del mismo personal, lo que implica que no se cuenta con herramientas para medir el grado de satisfacción de los empleados (clima laboral), a pesar de ello, las inconformidades que se van presentado se resuelven con oportunidad y empatía, se considera una razón por la cual se tienen retardos así como ausentismo dentro de sus jornadas laborales, esto se debe a que no se motiva al personal para no llegar tarde y/o para no ausentarse, casi no se presentan accidentes de trabajo, ya que cuentan con un adecuado mantenimiento de sus herramientas e instalaciones, a pesar de ello, no cuentan con una bitácora donde se lleve el registro oportuno del servicio.

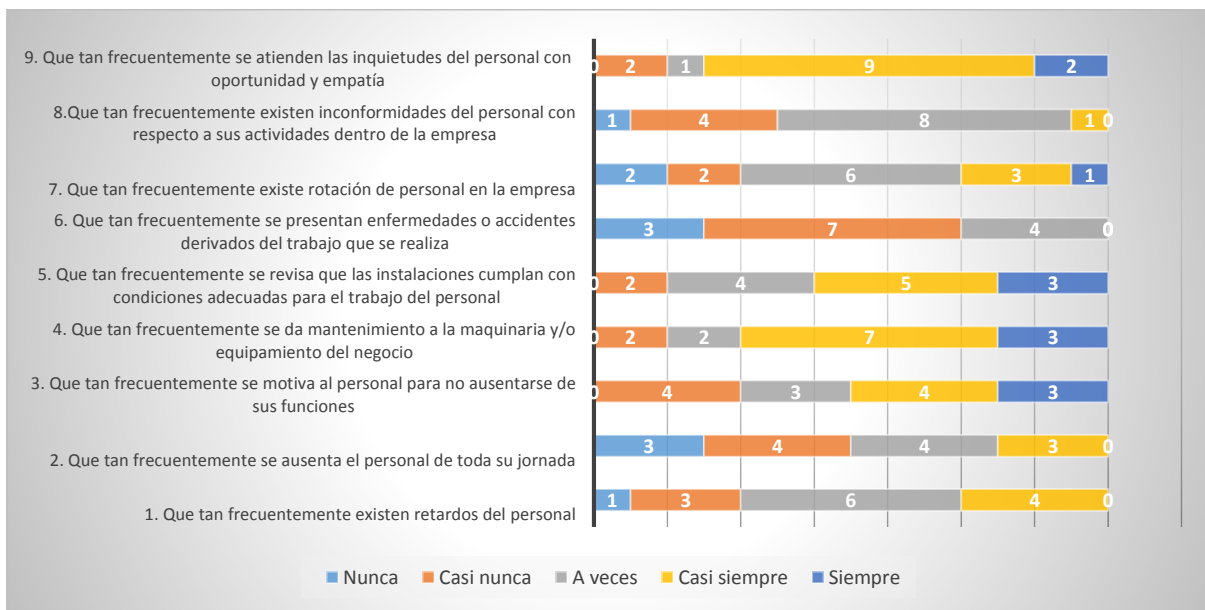
Comunicación- Coordinación- Concertación	<b><u>-No calidad- no creación de potencial- riesgos</u></b>
	Los empresarios consideran que su negocio es rentable, a pesar de ello se han presentado diferentes cuestionamientos acerca de la capacidad con la que cuentan para tomar decisiones, lo que ha motivado que en ocasiones no se lleguen a las metas esperadas, esto debido a que las actividades comúnmente tienden a reprocesarse, aun y con ello, la calidad del servicio brindado es buena, ya que no han tenido reclamos por parte de los clientes, aunque es de observar que no cuentan con los instrumentos, conocimientos y las herramientas necesarias para analizar los riesgos que pueden afectar a su negocio, así como un sistema que les permita validar la satisfacción de los clientes, respecto a la entrega del producto.
Formación integrada	<b><u>-Dedicación a tareas sobrevaluadas- no producción- sobresalarios</u></b>
	Los empresarios manifiestan que se toman el tiempo para planificar las actividades que se van a efectuar durante el día, a pesar de ello realizan actividades que no generan valor, como el tiempo que le dedican a la realización de tareas que en un principio estaban asignadas a sus subalternos, presentando en ocasiones problemas de liquidez, causados por un mal manejo de sus inventarios, lo que indica que no están lo suficientemente capacitados, ya que no se toman el debido tiempo para la formación de su personal.

Como resultado obtenido del análisis hecho a las variables de Intervención Organizacional con base en la Gestión Socioeconómica, se observa que dentro de una organización no solo es importante la parte económica sino que hay que considerar también la parte social y tomando en cuenta ambas, es como se podrá



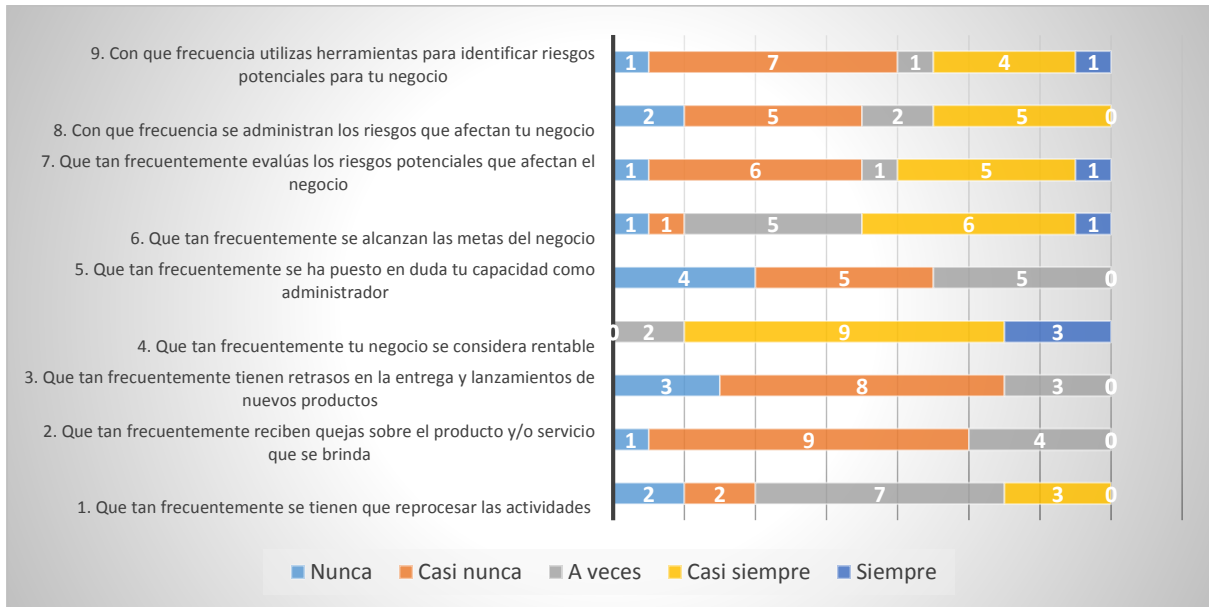
identificar las diversas problemáticas que afectan el buen funcionamiento de los negocios. En la parte social existen inconformidades, falta de herramientas, ausentismo, retardos, desmotivación por parte de los empleados, entre otros, por otro lado en la parte económica se encontraron problemas de calidad, ya que se tienen que reprocesar en algunas ocasiones las actividades, provocando una falta de productividad directa, así como dedicación a tareas sobrevaluadas, a pesar de ello los empresarios manifiestan que se toman el tiempo para planificar sus actividades, pero no lo suficiente para dedicar a la formación de su equipo de trabajo (capacidades), lo que ha dado como resultado un fallo en la capacidad para tomar decisiones. De esta forma se documentan los disfuncionamientos que aquejan a las empresas ocasionando costos ocultos, lo cual afecta su crecimiento y la creación de valor.

**Figura 16.** Intervención organizacional con base en gestión socioeconómica- Condiciones de trabajo



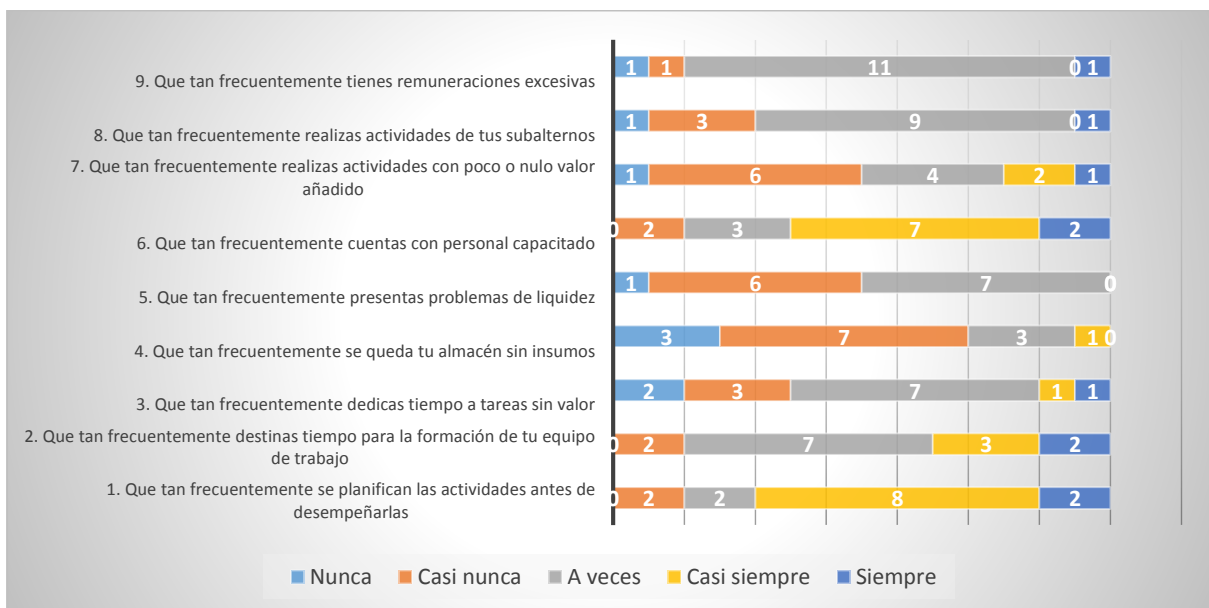
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

**Figura 17. Intervención organizacional con base en gestión socioeconómica - Comunicación- coordinación- concertación**



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

**Figura 18. Intervención organizacional con base en gestión socioeconómica - Formación integrada**



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

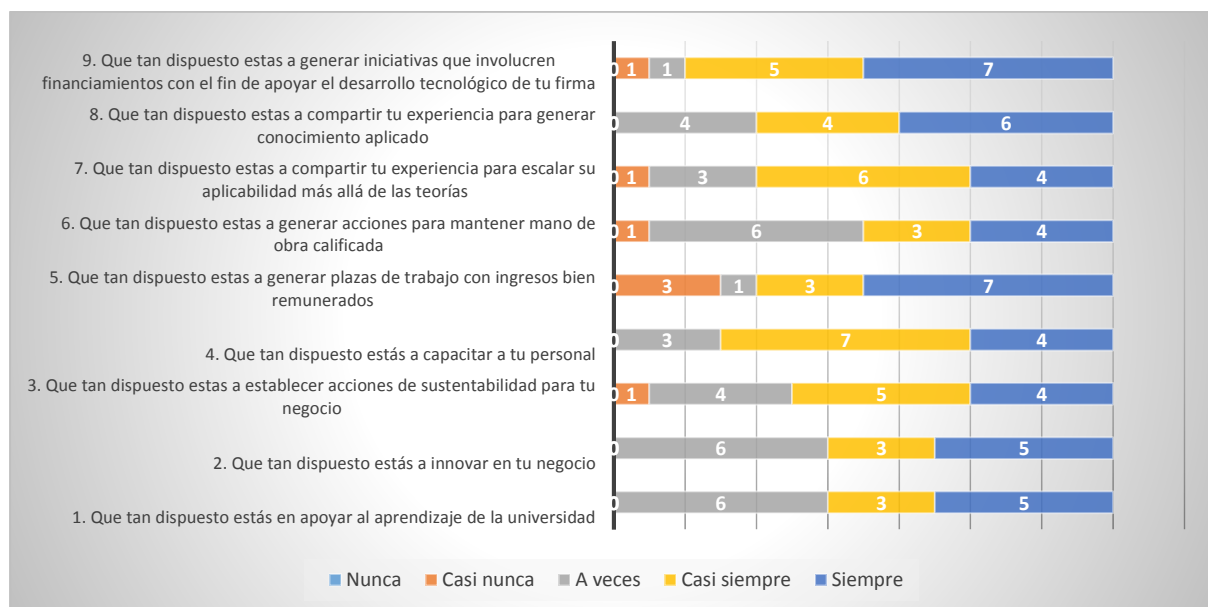
**Tabla 13.** Relación de resultados con base en categorías de análisis (Triple Hélice)

<b>Triple Hélice</b>	
<b>Resultados</b>	
<b>Empresarios</b>	<b><u>-Entorno innovador y sostenible- generar empleo bien remunerado y sostenible- optimizar experiencia y conocimiento científico</u></b>
	Los empresarios manifiestan estar dispuestos a emprender acciones de mejora en sus negocios, como el contar con capacitación para su personal, e involucrarse en proyectos donde se generen iniciativas para recibir algún tipo de apoyo (como un financiamiento), para poder hacer crecer su negocio y así también generar empleos bien remunerados. Es de destacar que tienen incertidumbre en el cómo lograr este tipo de acciones, como innovar en sus negocios, ya que no se encuentran del todo seguros de querer hacerlo con el apoyo de la universidad.
<b>Universidad</b>	<b><u>-Innovación en los negocios para generar fuentes de trabajo- vinculación con propietarios de negocios y emprendedores- involucrar a los estudiantes y profesores con el sector productivo</u></b>
	Los profesores y estudiantes de la ESCA Unidad Tepepan, manifiestan estar en la mejor disposición de establecer los mecanismos clave como el firmar una vinculación entre los empresarios y el sector gobierno, que sirva para poner en práctica sus conocimientos, investigaciones en negocios e ideas innovadoras aprendidos en el aula y así poder apoyar a los empresarios/emprendedores, para orientarlos hacia un crecimiento sostenible por medio de la innovación en sus negocios, así mismo concuerdan que solo así, es como se generaran fuentes de trabajo y crecerá la localidad a la que pertenecen.
<b>Gobierno</b>	<b><u>-Impulsar la vinculación con la universidad y los negocios- promover el desarrollo económico- incentivar el crecimiento sostenible</u></b>
	Los funcionarios clave así como los empleados del gobierno manifiestan, estar dispuestos en apoyar con iniciativas a los nuevos negocios, como a los que ya existentes por medio de ideas innovadoras, impulsado una vinculación entre el sector productivo y la universidad, con el propósito de desarrollar políticas, estrategias y soluciones a fin de incentivar el crecimiento sostenible y que apoye al desarrollo social, económico y tecnológico de la región.

Como resultado obtenido del análisis hecho con base en las variables de triple hélice, es de destacar la buena disposición con la que cuentan los profesores, maestros y doctores, así como los estudiantes de la ESCA Unidad Tepepan, para colaborar en forma conjunta con los empresarios del sector restaurantero y en formalizar una iniciativa que no solo sirva de enlace para poner en práctica sus conocimientos, sino que además coadyuve para apoyar en forma conjunta el crecimiento de estos negocios, ya que consideran que la innovación es la forma en la que se puede lograr un crecimiento sostenible.

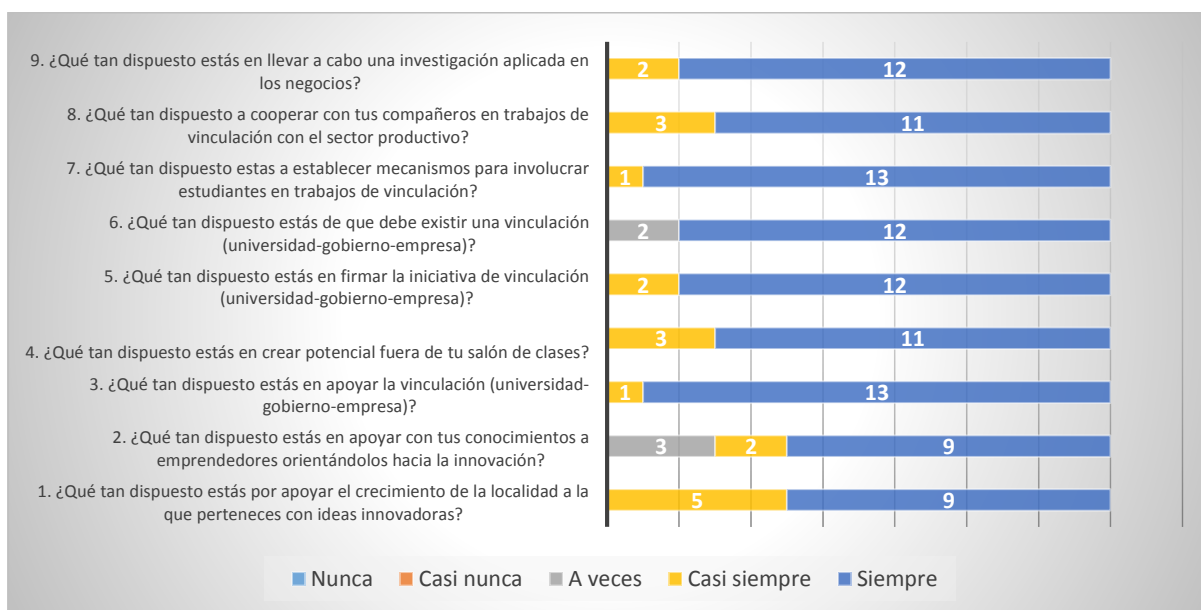
Por otro lado, el respaldo y la voluntad política manifestada por parte del gobierno (delegación Xochimilco) ha significado un apoyo importante para detectar las necesidades reales de los empresarios y las áreas de oportunidad que el gobierno está dejando de aprovechar, no solo para mejorar la gestión de su mandato sino para influir de manera positiva en la forma en que los dueños de las MIPyMEs toman decisiones con respecto al manejo de su negocio. De esta forma los empresarios, los estudiantes y profesores podrían estar en posibilidad de aprovechar el espacio que la delegación brinda para mejorar la economía de la región.

**Figura 19.** Triple Hélice – Empresa



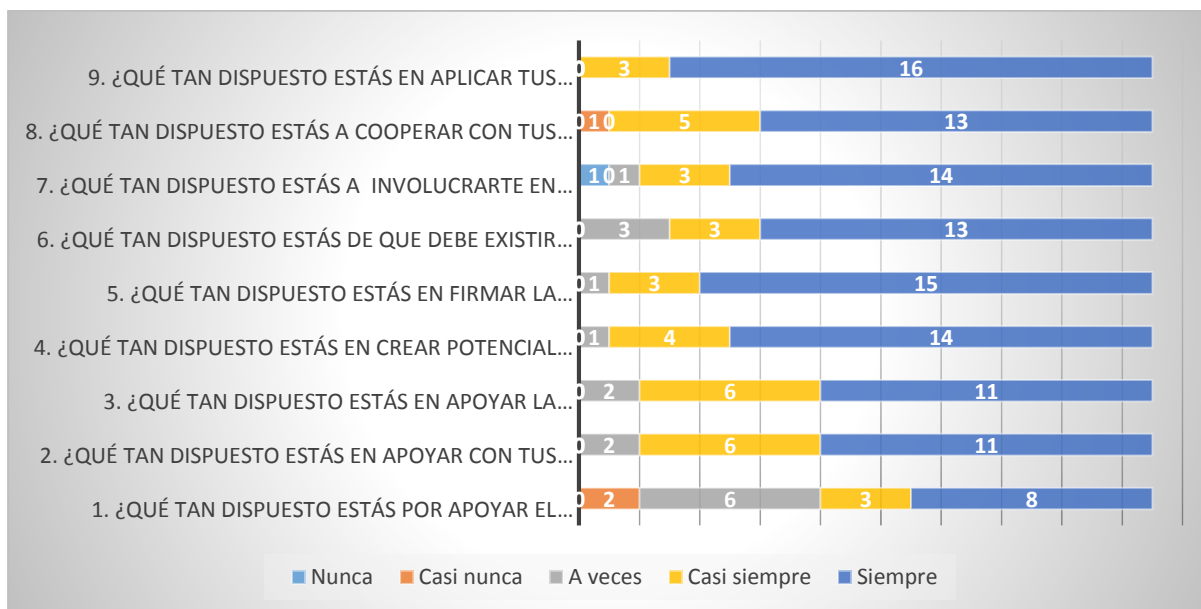
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

**Figura 20. Triple Hélice – Universidad - Profesores**



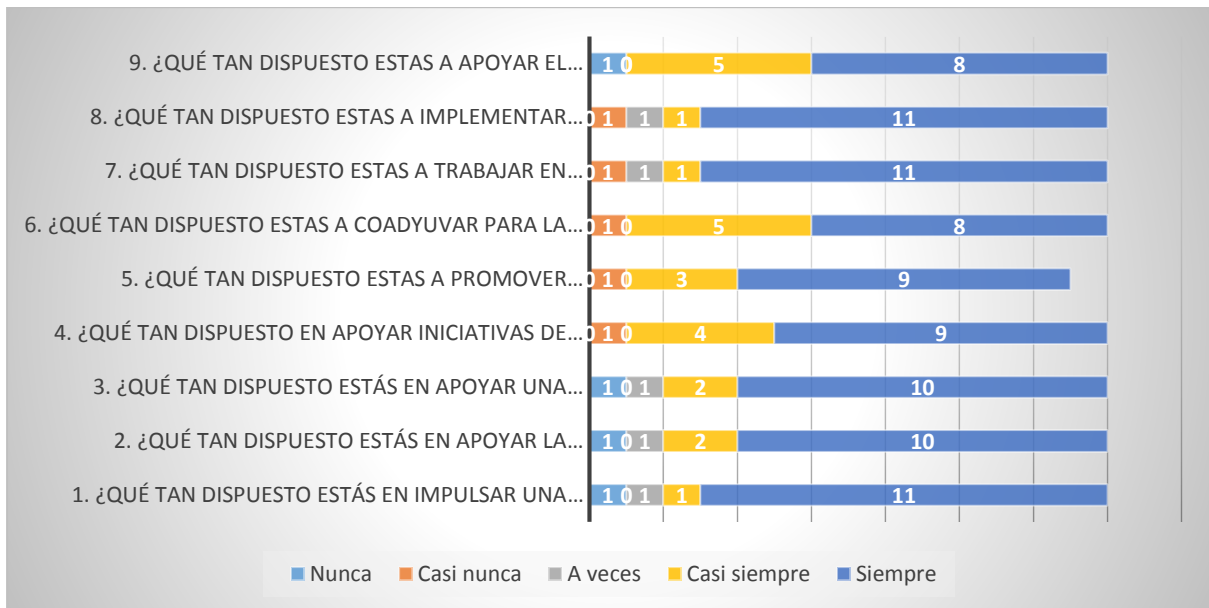
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

**Figura 21. Triple Hélice – Universidad - Estudiantes**



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

**Figura 22. Triple Hélice – Gobierno**



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario

## CAPÍTULO VI PROPUESTA DE MODELO DE INTERVENCIÓN

El entorno globalizado de la actual economía trae consigo muchos retos para las empresas y los emprendedores, lo que significa que tienen que empezar con el proceso de cambio (interno) que beneficie tanto a corto como a largo plazo, por lo que tener una buena gestión entorno a sus negocios debe ocupar un lugar primordial en las agendas de todos los empresarios.

Los nuevos mercados evolucionan y traen consigo nuevos desafíos a los cuales deben adaptarse para sobrevivir, esto es, mejorar su potencial para anticipar las nuevas amenazas, responder y adaptarse; continuamente depende más que nunca de las competencias gerenciales de los dueños y en la disposición para identificar con oportunidad los disfuncionamientos a los que se encuentran inmersos en su día a día.

En este estudio con el apoyo del gobierno local de Xochimilco, fue posible recopilar información fuente y de primera mano de los empresarios, principalmente de los actores de la industria restaurantera, así como de expertos en temas de innovación, gestión de negocios, posicionamiento de marca y crecimiento empresarial.

Es importante tomar en cuenta, (ya que puede favorecer o detener el proceso), que antes de implementar el modelo que servirá de mejora para los empresarios, es necesario considerar lo siguiente:

- a) El entorno económico: dados los sucesos que han acontecido últimamente, la ocurrencia del sismo del 19 de septiembre, así como la inestabilidad económica, en la que actualmente se encuentra el país, tiene un grado de importancia sobre la disposición que tienen los empresarios en emplear tiempo y recursos, para la formación de capital humano y así mejorar sus procesos.
- b) Características culturales de la región: es de mencionar que las costumbres y tradiciones con las que cuenta la localidad pueden significar restricciones en cuanto a la apertura de nuevas ideas (procesos), así como escuchar a los nuevos actores (profesores y alumnos).

- c) Formas de organización: la integración con la que cuentan los empresarios (asociaciones civiles) y el acercamiento con el gobierno, (por medio de los comités que organiza fomento económico), se ven respaldados por el dialogo que se tiene en primera instancia con los interlocutores (universidad y gobierno) que cuentan con la experiencia requerida, ya que brinda un clima para negociaciones favorables, esto es oportuno y aun que, se tendrá que reforzar sobre algunos procesos se deberá darle continuidad a la asociación, ya que de esta forma se obtendrán ventajas de manera conjunta.

En este sentido y derivado de los resultados obtenidos durante el trabajo de investigación se plantea la propuesta de modelo de intervención, con el propósito de coadyuvar a mejorar la eficiencia en la gestión de las MIPyMEs de la delegación Xochimilco.

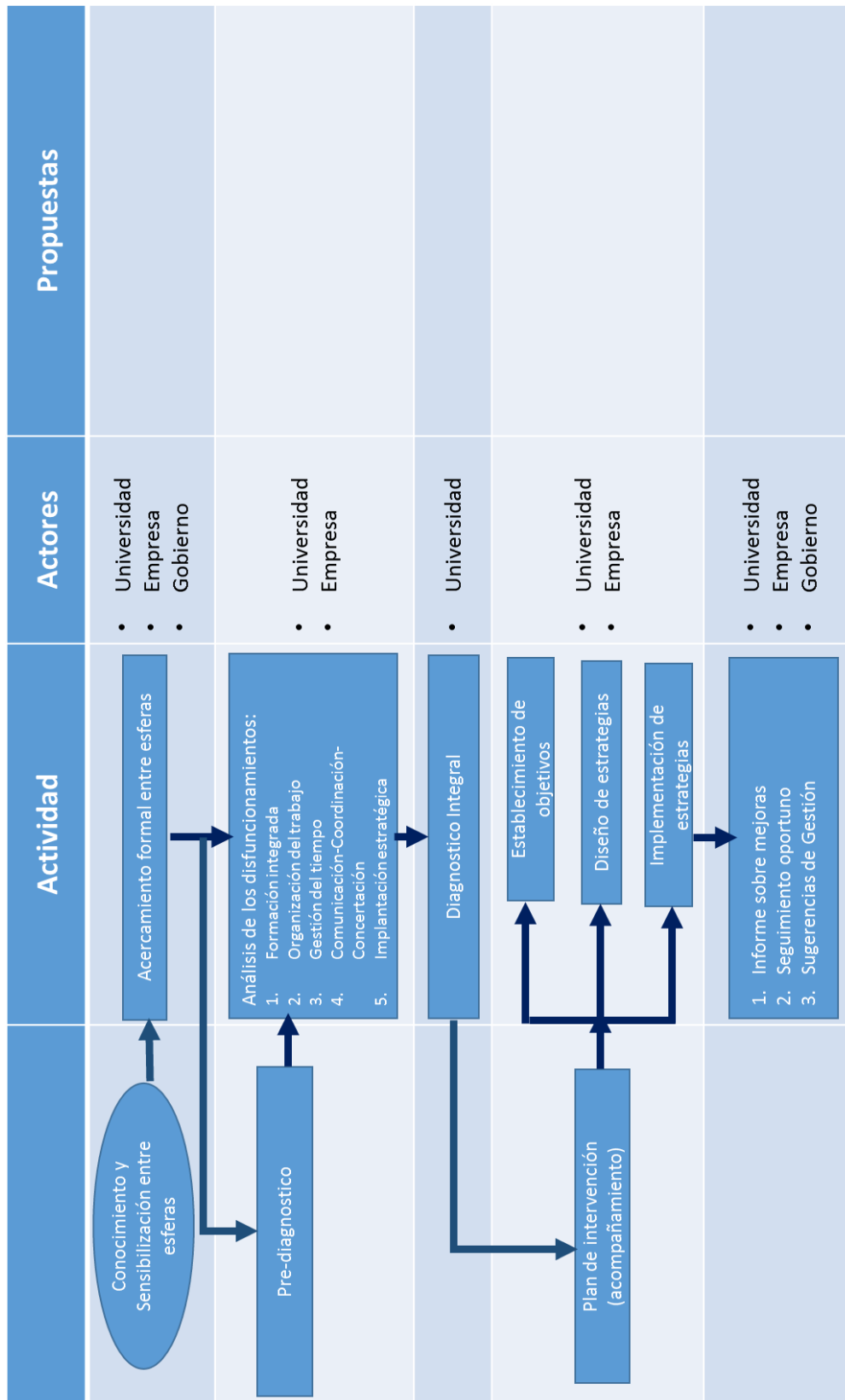
Este trabajo aporta evidencia sobre los trabajos relacionados con las teorías que consideran la innovación empresarial, ya que implica que los factores internos serán los que darán la ventaja competitiva y serán los generadores de valor, así se plantea un modelo que considera una serie de variables (Condiciones de trabajo, Comunicación- Coordinación- Concertación, Formación integrada, y los pilares Universidad, Empresa, Gobierno)

En la ESCA unidad Tepepan, se cuenta con una trayectoria de más de 40 años cumpliendo con nuestro lema “La Técnica al Servicio de la Patria” , esto es visto por la calidad con la que cuentan los alumnos y los egresados, es así como se obtuvieron las acreditaciones de los programas académicos otorgados por el Consejo de Acreditación en Ciencias Administrativas Contables y Afines (CACECA), por la calidad de las carreras que se imparten en dicha unidad, así también se cuenta con maestros, profesores y doctores que cuentan con la capacidad, experiencia, practica y los conocimientos académicos, con enfoque vinculado a los negocios, ya que durante el 2016, se brindó asesoría a las cooperativas y MIPyMEs de cuatro delegaciones (Tlalpan, Milpa Alta, Xochimilco y Magdalena Contreras), en temas contables, legales y de comercialización. Dicho lo anterior se debe explotar todas y cada una de las capacidades con las que se cuenta en el plantel, siempre en beneficio de la sociedad.



## Modelo de Intervención

Figura 23. Modelo de Intervención



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Con base en los temas que antecederon, donde se logró ver la importancia que las MIPyMEs tienen en las economías, se logra tener como resultado que se requiere darles más atención, ya que de acuerdo con la OIT, son el motor de desarrollo de las economías en crecimiento. De esta forma y con el apoyo que el gobierno local (Delegación de Xochimilco), nos ha brindado, es cómo logramos percatarnos de las problemáticas reales, con las que se enfrentan en su día a día, desde malas decisiones (capacidades gerenciales), problemas internos, poca o nula creación de valor, hasta “trabas” fiscales que el mismo gobierno les ha impuesto.

Es por ello, que en la tesitura de la Triple Hélice, desde donde nos apoyamos que es la esfera del gobierno encontramos que, ella aparentemente trabaja por sí sola, y no en forma conjunta (superposición de las esferas), como lo marca el modelo III, por esta razón, debemos de tener un acercamiento de manera más profunda con el sector gobierno, las empresas y las universidades, para así atender las necesidades que la sociedad está demandando.

De esta forma y con la apertura del representante de CANIRAC Xochimilco, los empresarios demostraron tener disfuncionamientos y áreas de oportunidad y mejora en sus procesos productivos, administrativos, fiscales, de capacitación, de ausentismo, de accidentes de trabajo, de rotación de personal, falta de calidad, de productividad directa, contables y de maca entre otros.

Es así que a través del modelo propuesto, es como se da una apertura para crear una vinculación donde las tres esferas participen activamente, para detonar una mayor eficiencia (empresarial y gubernamental), encaminada hacia una economía basada en el conocimiento, de manera que, los actores trabajaran de forma conjunta, en lo que llamaremos, “Consultorio” que será (el espacio dentro de la triple hélice) y que, con la voluntad política lograremos apuntalar en la ESCA de Tepepan, que será el lugar donde el conocimiento se concentrará y donde los diferentes actores (maestros, profesores y alumnos, empresarios y funcionarios), mediante actividades de I+D

relacionadas y con otras operaciones relevantes, mejoraran las condiciones locales, erradicando así los disfuncionamientos encontrados.

Destacando primordialmente un acercamiento, “proceso de sensibilización” entre las esferas, es como lograremos un encuentro formal con los empresarios y los funcionarios del gobierno, ya que es de suma importancia este paso, antes de empezar cualquier tipo de acción ya que es donde se especificara lo que se pretenderá hacer, para un obtener un mutuo beneficio. Acto seguido se tendrá un acercamiento formal entre los actores (empresarios y gobierno), que será la manera para obtener un pre-diagnostico, el cual servirá para ir visualizando cualquier tipo de costo oculto que pudiera existir, seguido se pondrá en marcha el análisis de los disfuncionamientos por medio de un diagnóstico integral, el cual será hecho cien por ciento por los especialistas de la ESCA Tepepan (maestros, profesores y alumnos, implementado un programa de pasantías), en el cual se creara un plan de intervención específico, que incluye un seguimiento de acuerdo al “malestar” encontrado, donde se estará dando el establecimiento de objetivos, el diseño de estrategias, así como su adecuada implementación.

Con base en los resultados obtenidos, el interventor elaborará un informe sobre (el porcentaje de avance de) las mejoras y en caso de necesitarse, se le dará un seguimiento especial y oportuno de acuerdo a “la gravedad” encontrada. Este informe, así como las sugerencias de gestión, serán entregadas a los empresarios y al (os) funcionario (s), para que tomen las medidas necesarias y sepan el actuar en caso de que se vuelva a presentar dicha situación.

Por lo tanto, de esta forma se logra cumplir de manera satisfactoria con los objetivos de la investigación, dado que se ha logrado diseñar el modelo de intervención organizacional, el cual coadyuvara a mejorar la eficiencia en la gestión en las MIPyMEs de la delegación, ya que con ella se logrará realiza diagnósticos en las áreas funcionales de las MIPyMEs ya que sirva de base para construir las acciones de mejora, ya que se está trabajando para consolidar en primera instancia una vinculación con el sector productivo (CANIRAC), y con el gobierno de la Delegación.

Este trabajo realiza aportaciones importantes para mejorar la competitividad de los pequeños y medianos empresarios, porque profundiza en el entendimiento de los factores internos, externos y otros (disfuncionamientos), que no solo afectan su establecimiento, crecimiento y consolidación, sino que también apoya con propuestas para mejorar los procesos y mitigar los riesgos que se encuentren dentro de la gestión gubernamental. Todo ello permite concluir que los objetivos fueron alcanzados de manera satisfactoria y abre la puerta para futuras investigaciones al respecto.

### **Limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones**

Como principal, y con base en la investigación que se desarrolló con empresarios asociados a CANIRAC de la delegación Xochimilco, y para poder profundizar de una manera más exacta, a las problemáticas que los aquejan, convendría realizar estudios con un universo mucho mayor, y por lo tanto obtener una muestra representativa a nivel Ciudad de México. Lo que implicaría acercarse a las demás delegaciones con el propósito de crear las condiciones adecuadas que contribuyan para crear una macro vinculación.

Después de haber efectuado la aplicación de los cuestionarios, por el método escala Likert, y por lo que se puede observar las respuestas se basan más en una visión de conocimientos, que en la de sus propias experiencias, por cual se recomendaría que se realicen estudios que impliquen medidas más objetivas para medir con más precisión las problemáticas, por las que los negocios no tienen un buen desempeño económico, por lo que será un reto para futuras investigaciones, ya que tendrán que introducir variables cuantitativas e indicadores de desempeño empresarial.

La utilización del cuestionario como herramienta de recolección de datos implico utilizar un número reducido de ítems con el fin de no perjudicar el nivel de respuesta, sin embargo sería conveniente estudiar de una manera más profunda cada uno de los factores y así poder realizar instrumentos específicos para cada uno de ellos, así es como se desarrollarán más estudios de impacto que la sociedad necesita.

Finalmente y después de haber concluido la investigación, se recomienda la implementación del modelo. Así como las estrategias pertinentes, considerando las

características particulares de este estrato empresarial y las consideraciones que previamente se comentaron.

## REFERENCIAS

- Bagherimoghadam, N., Hosseini, S. H., & SahafZadeh, M. (2012). "An analysis of the industry–government–university relationships in Iran's power sector: A benchmarking approach". *Technology in Society*, 34(4), 284–294.
- Banco Mundial BM (2015), Indicadores del desarrollo mundial, <http://microdata.worldbank.org/index.php/home>
- Bektaş, Ç., & Tayauova, G. (2014). "A Model Suggestion for Improving the Efficiency of Higher Education: University–Industry Cooperation". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 2270–2274.
- Betz, F., Carayannis, E., Jetter, A., Min, W., Phillips, F., & Shin, D. W. (2015). "Modeling an Innovation Intermediary System Within a Helix". *Journal of the Knowledge Economy*, 1-13.
- Block, Peter (2009). *Consultoría sin fisuras*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Por Pablo Gustavo Rodríguez.
- Casas Rosalba (2001). Toma como referencia el trabajo realizado por Casalet Mónica y Rosalba Casas (1998). Un diagnóstico sobre la vinculación universidad-empresa Concayt-Anuies, Anuies/Concayt,México, pág.240.
- Coria Páez, Ana Lilia (2010), *Modelo para medir la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas*.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989 a). "Building Theories from Case Study Research#", *Academy of Management Review*, Vol. 1989, No. 4, pp. 532-550.
- El desarrollo económico, social y urbano en el Distrito Federal (2011), D.R. © 2011 Universidad Nacional Autónoma de México Ciudad Universitaria, 04510, Coyoacán, México, df. [www.unam.mx](http://www.unam.mx)

El modelo de Triple Hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico (PDF Download Available). Available from: [https://www.researchgate.net/publication/26627202\\_El\\_modelo\\_de\\_Triple\\_Helice\\_de\\_relaciones\\_universidad\\_industria\\_y\\_gobierno\\_un\\_analisis\\_critico](https://www.researchgate.net/publication/26627202_El_modelo_de_Triple_Helice_de_relaciones_universidad_industria_y_gobierno_un_analisis_critico) [accessed Oct 28 2017].

El modelo de Triple Hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico (PDF Download Available). Available from: [https://www.researchgate.net/publication/26627202\\_El\\_modelo\\_de\\_Triple\\_Helice\\_de\\_relaciones\\_universidad\\_industria\\_y\\_gobierno\\_un\\_analisis\\_critico](https://www.researchgate.net/publication/26627202_El_modelo_de_Triple_Helice_de_relaciones_universidad_industria_y_gobierno_un_analisis_critico) [accessed Oct 28 2017].

Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ENAPROCE (2015), [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx), específicamente en la siguiente dirección: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx)

Etzkowitz, Henry, (2002). Networks of Innovation: Science, Technology and Development in the Triple Helix Era. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*; 2002, 1(1), pp. 7-31.

Gobierno de la República. (2012-2018). Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado de <http://www.pnd.gob.mx/>

González de la Fe, T. y Sánchez, J. (1988): "Las sociologías del conocimiento científico", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 43, pp. 75-124.

González de la Fe, Teresa (2009), El modelo de Triple Hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, C L X X X V 7 3 8 j u l i o - a g o s t o ( 2 0 0 9 ) 7 3 9 - 7 5 5 I S S N : 0 2 1 0 - 1 9 6 3, doi: 10.3989/arbor.2009.738n1049.

González J. (2013, 11 noviembre), Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. Recuperado de [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf).

Hincapié Montoya Mauricio, et al., (2015), Panorama de la innovación en el sistema Triple Hélice: Universidad-Empresa-Estado Vol. 36 (Nº 24) Año 2015.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2015). Censos Económicos: Esperanza de vida en los negocios. (NÚM. 087/15). Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015\\_07\\_5.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_07_5.pdf)

Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2014). Establecimientos y personal ocupado. Censos Económicos comparativo 2004, 2009, 2014: 2004-2014 [Gráfico]. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015\\_07\\_5.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_07_5.pdf)

Instituto Nacional del Emprendedor. (2016). Fomentar y apoyar a los emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas (núm. 1). Recuperado de <https://www.inadem.gob.mx/index.php/conoce-inadem>.

Ivanova, I. A., & Leydesdorff, L. (2014). "Rotational symmetry and the transformation of innovation systems in a Triple Helix of university–industry–government relations". *Technological Forecasting and Social Change*, 86, 143-156.

Juan Manuel Ortiz, Daniel Armando Olivera Gómez y Milagros Cano Flores (2012) Programa de Intervención Empresarial (PIEM)

Kelly, J. (2013, 4 junio), México necesita menos pymes. Forbes. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/mexico-necesita-menos-pymes/#gs.GIRFNic>



La revisión de historia de las principales firmas de consultoría empresarial y de negocios devela su origen en materia de asesoría contable y fiscal. Entre ellas encontramos a Deloitte (1845), Price Waterhouse Cooper (1849), Ernst and Young (Fusión en 1989 de firmas fundadas en 1903, y 1906) y KPMG (Fusión en 1987 de firmas creadas en 1870, 1897 y 1917).

Luengo Valderrey, María Jesús; Obeso Becerra, María (2013) El efecto de la triple hélice en los resultados de innovación. RAE-Revista de Administração de Empresas, V. 53, n. 4, jul-ago 2013, pp. 388-399.

Marques, J. P. C., Caraça, J. M. G., & Diz, H. (2006). "How can university–industry–government interactions change the innovation scenario in Portugal?—the case of the University of Coimbra". *Technovation*, 26(4), 534–54.

Martínez Carazo, Piedad Cristina (2006), El método de estudio de caso estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & gestión, 20. Universidad del Norte, 165-193, 2006

Martínez Vázquez, Griselda (2002), El Modelo Socioeconómico como Metodología de Vinculación Universidad-Empresa. UAM-X, Departamento de Producción Económica, Ponencia presentada en el “VI Congreso Nacional y Primero Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Paradigmas emergentes de la administración en las sociedades del conocimiento”; academia de ciencias administrativas – IPN ; México, d.f., abril 24 al 26 del 2002.

Montaño Hirose, Luis (2004), Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, pp. 15-33.

Montaño Hirose, Luis (2014a), “Responsabilidad social de las organizaciones, instituciones y modos de gestión. Armando el rompecabezas”, en Revista Internacional de Organizaciones (en prensa).

Nyman, G. S. (2015). "University-business-government collaboration: from institutes to platforms and ecosystems". *Triple Helix*.

Olivera Gómez D., Cano Flores M., y Domínguez Zárata B. (2010) Estudio de factibilidad para la implementación de un Departamento de Investigación Aplicada a la Gestión empresarial. IIESCA-Universidad Veracruzana, México.

Organización Internacional de Trabajo OIT (2015), Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo, Compaginado por TTS: Confrep-ILC104(2015)-IV[ENTER-150121-1]-Sp.docx

Pacheco Espejel, Arturo A. (2010), "La intervención organizacional: un desafío transdisciplinario", Primer Congreso Internacional de Transdisciplinariedad, México, Mexicali, Universidad Autónoma de Baja California (UABC), marzo 16, 17 y 18 de 2010.

Pacheco Espejel, Arturo A. (2014), "La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones", III Congreso Internacional Red Pilares: La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano, Brasil, Porto Alegre y São Leopoldo, 26-29 de agosto de 2014.

Presupuesto de Egresos de la Federación 2016: Recursos identificados para el Distrito Federal Centro de Estudios de las Finanzas Públicas

ProMéxico. (2014). Negocios Internacionales: Pymes eslabón fundamental para el crecimiento en México. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Rodríguez, Gregorio, GIL, Javier y GARCIA, Eduardo. Metodología de la investigación cualitativa. España, Ediciones Algibe, 1.996. Cap. III.

Rubio, Ma. José y Varas, Jesús (2004), El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación, España, Ed. ccs.

Savall H. Zardet V. (2008), Mejorar Los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión Socioeconómica.

Savall H. Zardet V. (1996), La dimensión cognitiva de la investigación-intervención: la producción de conocimientos por medio de la interactividad cognitiva, artículo publicado en la revista "Revue Internationale de Systémique", vol. 10 n° 1-2, 1996pp 157-189.

Secretaría de Economía (2015). Recuperado de <http://www.gob.mx/se>

Small Business Administration, Startup Failure Rates: The Definitive Numbers, United States, 2012. Recuperado de <http://smallbiztrends.com/2012/12/start-up-failure-rates-the-definitive-numbers.html>

Sutz, J. (2000). "The university – industry – government relations in Latin America". *Research Policy*, 29(2).

Parra A. Peña G. La teoría de los costos desempeños ocultos: Una aproximación teórica, Cuad. Contab. / Bogotá, Colombia, 15 (39): 725-743 / número especial 2014 / 725.

Terrones Cordero Aníbal, Yolanda Sánchez Torres, Juan Roberto Vargas Sánchez (2010) Crecimiento Económico y crisis en México, 1970-2009. Un Análisis Sexenal.

Véronique Z. Krief N. (2006), Teoría de los Costos-Desempeños Ocultos en el Modelo Socioeconómico de la Organizaciones, Conferencia Magistral 1. Francia 2006

Yin R. K. (1998) Investigación sobre estudio de casos diseño y métodos Applied Social Research Methods Series Volume 5 SAGE Publications International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks London New Delhi.

Zevallos Emilio V. (2007), Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina,  
Revista de la C E P A L N° 7 9

## ANEXOS

1. Anexo 1. Cuestionario Empresa
2. Anexo 2. Cuestionario Universidad
3. Anexo 2.1. Cuestionario Universidad – Estudiantes
4. Anexo 3. Cuestionario Gobierno



**Anexos 1. Cuestionario Empresa**  
 Instituto Politécnico Nacional  
 ESCA Unidad Tepepan



**“INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL CON BASE EN LA TRIPLE HÉLICE, CASO:  
 IMPLEMENTACIÓN DE UNA CLÍNICA EMPRESARIAL EN LA ESCA DE TEPEPAN”**

N° \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_ / \_\_ / \_\_

El objetivo de este cuestionario es recabar información sobre los problemas de operación que presentan las MIPyMEs de la delegación Xochimilco, para así proponer un modelo que coadyuve a resolver dichos problemas, con el apoyo de la intervención organizacional y con base en la Triple Hélice.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos como parte de la tesis realizada para obtener el grado de Maestro en Ciencias en la Administración de Negocios en la ESCA Unidad Tepepan del Instituto Politécnico Nacional.

**I. Información general**

a.	Edad	b.	Sexo
c.	Antigüedad con el negocio	d.	Grado de estudios

**Instrucciones: Lea cuidadosamente y marque con una X la respuesta que considere la mas adecuada**

**II. Intervención Organizacional con base en Gestión Socioeconómica - Condiciones de trabajo**

	Con que frecuencia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Qué tan frecuentemente existen retardos del personal?					
2	¿Qué tan frecuentemente se ausenta el personal de toda su jornada?					
3	¿Qué tan frecuentemente se motiva al personal para no ausentarse de sus funciones?					
4	¿Qué tan frecuentemente se da mantenimiento a la maquinaria y/o equipamiento del negocio?					
5	¿Qué tan frecuentemente se revisa que las instalaciones cumplan con condiciones adecuadas para el trabajo del personal?					
6	¿Qué tan frecuentemente se presentan enfermedades o accidentes derivados del trabajo que se realiza?					
7	¿Qué tan frecuentemente existe rotación de personal en la empresa?					
8	¿Qué tan frecuentemente existen inconformidades del personal con respecto a sus actividades dentro de la empresa?					
9	¿Qué tan frecuentemente se atienden las inquietudes del personal con oportunidad y empatía?					

### III. Intervención Organizacional con base en Gestión Socioeconómica - Comunicación- Coordinación-

#### Concertación

	Con que frecuencia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
10	¿Qué tan frecuentemente se tienen que reprocesar las actividades?					
11	¿Qué tan frecuentemente reciben quejas sobre el producto y/o servicio que se brinda?					
12	¿Qué tan frecuentemente tienen retrasos en la entrega y lanzamientos de nuevos productos?					
13	¿Qué tan frecuentemente tu negocio se considera rentable?					
14	¿Qué tan frecuentemente se ha puesto en duda tu capacidad como administrador?					
15	¿Qué tan frecuentemente se alcanzan las metas del negocio?					
16	¿Qué tan frecuentemente evalúas los riesgos potenciales que afectan el negocio?					
17	¿Con que frecuencia se administran los riesgos que afectan tú negocio?					
18	¿Con que frecuencia utilizas herramientas para identificar riesgos potenciales para tu negocio?					

### III. Intervención Organizacional con base en Gestión Socioeconómica - Formación integrada

	Con que frecuencia	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
19	¿Qué tan frecuentemente se planifican las actividades antes de desempeñarlas?					
20	¿Qué tan frecuentemente destinas tiempo para la formación de tu equipo de trabajo?					
21	¿Qué tan frecuentemente dedicas tiempo a tareas sin valor?					
22	¿Qué tan frecuentemente se queda tu almacén sin insumos?					
23	¿Qué tan frecuentemente presentas problemas de liquidez?					
24	¿Qué tan frecuentemente cuentas con personal capacitado?					
25	¿Qué tan frecuentemente realizas actividades con poco o nulo valor añadido?					
26	¿Qué tan frecuentemente realizas actividades de tus subalternos?					
27	¿Qué tan frecuentemente tienes remuneraciones excesivas?					

**IV. Triple Hélice – Empresa**

	<b>Disponibilidad</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1	¿Qué tan dispuesto estás en apoyar al aprendizaje de la universidad?					
2	¿Qué tan dispuesto estás a innovar en tu negocio?					
3	¿Qué tan dispuesto estas a establecer acciones de sustentabilidad para tu negocio?					
4	¿Qué tan dispuesto estás a capacitar a tu personal?					
5	¿Qué tan dispuesto estas a generar plazas de trabajo con ingresos bien remunerados?					
6	¿Qué tan dispuesto estas a generar acciones para mantener mano de obra calificada?					
7	¿Qué tan dispuesto estas a compartir tu experiencia para escalar su aplicabilidad más allá de las teorías?					
8	¿Qué tan dispuesto estas a compartir tu experiencia para generar conocimiento aplicado?					
9	¿Qué tan dispuesto estas a generar iniciativas que involucren financiamientos con el fin de apoyar el desarrollo tecnológico de tu firma?					





## Anexos 2. Cuestionario Universidad

Instituto Politécnico Nacional  
ESCA Unidad Tepepan



### “INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL CON BASE EN LA TRIPLE HÉLICE, CASO: IMPLEMENTACIÓN DE UNA CLÍNICA EMPRESARIAL EN LA ESCA DE TEPEPAN”

N° \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_ / \_\_ / \_\_

El objetivo de este cuestionario es recabar información sobre los problemas de operación que presentan las MIPyMEs de la delegación Xochimilco, para así proponer un modelo que coadyuve a resolver dichos problemas, con el apoyo de la intervención organizacional y con base en la Triple Hélice.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos como parte de la tesis realizada para obtener el grado de Maestro en Ciencias en la Administración de Negocios en la ESCA Unidad Tepepan del Instituto Politécnico Nacional.

#### I. Información general

a.	Edad	b.	Sexo
c.	Años de servicio	d.	Grado de estudios

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente y marque con una X la respuesta que considere la más adecuada

#### I. Triple Hélice – Universidad

	Disponibilidad	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Qué tan dispuesto estás por apoyar el crecimiento de la localidad a la que perteneces con ideas innovadoras?					
2	¿Qué tan dispuesto estás en apoyar con tus conocimientos a emprendedores orientándolos hacia la innovación?					
3	¿Qué tan dispuesto estás en apoyar la vinculación (universidad-gobierno-empresa)?					
4	¿Qué tan dispuesto estás en crear potencial fuera de tu salón de clases?					
5	¿Qué tan dispuesto estás en firmar la iniciativa de vinculación (universidad-gobierno-empresa)?					
6	¿Qué tan dispuesto estás de que debe existir una vinculación (universidad-gobierno-empresa)?					
7	¿Qué tan dispuesto estas a establecer mecanismos para involucrar estudiantes en trabajos de vinculación?					
8	¿Qué tan dispuesto a cooperar con tus compañeros en trabajos de vinculación con el sector productivo?					
9	¿Qué tan dispuesto estás en llevar a cabo una investigación aplicada en los negocios?					



### Anexos 3. Cuestionario Estudiantes

Instituto Politécnico Nacional  
ESCA Unidad Tepepan



#### “INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL CON BASE EN LA TRIPLE HÉLICE, CASO: IMPLEMENTACIÓN DE UNA CLÍNICA EMPRESARIAL EN LA ESCA DE TEPEPAN”

N° \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

El objetivo de este cuestionario es recabar información sobre los problemas de operación que presentan las MIPyMEs de la delegación Xochimilco, para así proponer un modelo que coadyuve a resolver dichos problemas, con el apoyo de la intervención organizacional y con base en la Triple Hélice.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos como parte de la tesis realizada para obtener el grado de Maestro en Ciencias en Administración de Negocios en la ESCA Unidad Tepepan del Instituto Politécnico Nacional.

#### I. Información general

a.	Edad	b.	Sexo
c.	Carrera	d.	Semestre

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente y marque con una X la respuesta que considere la más adecuada

#### I. Triple Hélice – Universidad

	Disponibilidad	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Qué tan dispuesto estás por apoyar el crecimiento de la localidad a la que perteneces con ideas innovadoras?					
2	¿Qué tan dispuesto estás en apoyar con tus conocimientos a emprendedores orientándolos hacia la innovación?					
3	¿Qué tan dispuesto estás en apoyar la vinculación (universidad-gobierno-empresa)?					
4	¿Qué tan dispuesto estás en crear potencial fuera de tu salón de clases?					
5	¿Qué tan dispuesto estás en firmar la iniciativa de vinculación (universidad-gobierno-empresa)?					
6	¿Qué tan dispuesto estás de que debe existir una vinculación (universidad-gobierno-empresa)?					
7	¿Qué tan dispuesto estás a involucrarte en trabajos de vinculación con el sector productivo?					
8	¿Qué tan dispuesto estás a cooperar con tus compañeros de clases en trabajos de vinculación con el sector productivo?					
9	¿Qué tan dispuesto estás en aplicar tus conocimientos aprendidos en el aula a los negocios?					



## Anexos 4. Cuestionario Gobierno

Instituto Politécnico Nacional  
ESCA Unidad Tepepan



### “INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL CON BASE EN LA TRIPLE HÉLICE, CASO: IMPLEMENTACIÓN DE UNA CLÍNICA EMPRESARIAL EN LA ESCA DE TEPEPAN”

N° \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

El objetivo de este cuestionario es recabar información sobre los problemas de operación que presentan las MIPyMEs de la delegación Xochimilco, para así proponer un modelo que coadyuve a resolver dichos problemas, con el apoyo de la intervención organizacional y con base en la Triple Hélice.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos como parte de la tesis realizada para obtener el grado de Maestro en Ciencias en la Administración de Negocios en la ESCA Unidad Tepepan del Instituto Politécnico Nacional.

#### I. Información general

a.	Edad	b.	Sexo
c.	Antigüedad en el puesto	d.	Grado de estudios

**Instrucciones: Lea cuidadosamente y marque con una X la respuesta que considere la más adecuada**

#### I. Triple Hélice – Gobierno

	Disponibilidad	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Qué tan dispuesto estás en impulsar una vinculación con el sector productivo?					
2	¿Qué tan dispuesto estás en apoyar la innovación en los negocios?					
3	¿Qué tan dispuesto estás en apoyar una iniciativa de vinculación con la universidad?					
4	¿Qué tan dispuesto en apoyar iniciativas de nuevos negocios?					
5	¿Qué tan dispuesto estas a promover mecanismos para apoyar el desarrollo de la región?					
6	¿Qué tan dispuesto estas a coadyuvar para la creación de política pública que apoye el desarrollo de la región?					
7	¿Qué tan dispuesto estas a trabajar en proyectos de emprendedores que consideren la sustentabilidad?					
8	¿Qué tan dispuesto estas a implementar acciones tendientes a apoyar el crecimiento de la región?					
9	¿Qué tan dispuesto estas a apoyar el financiamiento a emprendedores con iniciativas sustentables?					