

Propuesta de estudio correlacional entre el compromiso organizacional y la productividad en Pymes manufactureras de la Zona Metropolitana de Puebla

*Javier Nuñez Macías**

Héctor Meneses

Gabriel Vargas

Rosa Angélica Zamora

Resumen

En la presente propuesta se realiza inicialmente una revisión documental sobre diferentes investigaciones internacionales y nacionales en torno al Compromiso Organizacional (CO) y sus repercusiones sobre diversos factores empresariales, extrayendo sus resultados más consistentes y sus conclusiones más significativas. Posteriormente, a partir de dicha revisión, se plantea un diseño metodológico para llevar a cabo un estudio específico del Compromiso Organizacional en las Pymes manufactureras en la Zona Metropolitana de la ciudad de Puebla (ZMP) en el año 2016, analizando la correlación del CO con la eficacia organizacional y la productividad de compañías pequeñas y medianas. Adicionalmente, la metodología planteada en esta propuesta es comparada con los procedimientos efectuados en investigaciones precedentes, describiendo las particularidades y similitudes existentes. Cabe señalar que la finalidad de este trabajo es ofrecer

* Estudiante del Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la UPAEP. javier.nunez01@upaep.edu.mx

información comprobable y coherente que pueda ser útil a las empresas poblanas al momento de orientar y poner en práctica sus políticas y objetivos institucionales entre sus trabajadores.

Palabras Clave: Compromiso Organizacional, Productividad, Eficacia organizacional, Pymes manufactureras, Zona Metropolitana de Puebla.

Introducción

De acuerdo con los estudios económicos que publicó la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2015), la baja productividad existente en México es uno de los factores que impiden el crecimiento económico de la nación, por lo cual éste debe ser mejorado en el corto plazo.

Ahondando en este punto debe mencionarse que, si bien la productividad es un indicador que está compuesto de diversos factores, pocas investigaciones se han enfocado en verificar la influencia que el compromiso organizacional puede llegar a tener dentro de las empresas del sector manufacturero; además, tampoco se ha ponderado su efecto en los resultados obtenidos por tales compañías en materia de eficacia organizacional y productividad, valoración que bien podría brindar directrices que puedan ser implementadas en las empresas (independientemente de su tamaño), con el objeto de incidir en el mejoramiento de sus logros.

Acentuando el aspecto antes relatado, en investigaciones recientes se ha comprobado que la competitividad y la productividad dependen en gran medida de la cultura organizacional, la planeación y el liderazgo dentro de una compañía (Schyns y Veldhoven, 2010; Firuzjaeyan,

Firuzjaeyan y Sadeghi, 2015). Pero también otros autores, tales como Ulrich (1998), Edvinsson (2002), Tissen, Andriesen y Lekanne (2000) y Marquardt (1996), han verificado que ambos factores también dependen del CO.

En este sentido, y de acuerdo a las nuevas teorías sobre el desarrollo organizacional, centradas sobre todo en el factor humano, las organizaciones son consideradas entes con una variedad de recursos (máquinas, equipos, instalaciones, capital financiero, tecnología, etc.) que, en menor o mayor escala, son operadas por personas. Como resultado, son las personas quienes crean las organizaciones, dándoles forma y sustentándolas con su desempeño a largo plazo o llevándolas a la quiebra (Chiavenato, 2009). Tomando esta inferencia como punto de partida, puede decirse que es fundamental que una empresa defina y ejecute planes estratégicos a largo plazo, para lo cual ésta necesita gente comprometida con los objetivos, metas, misión y visión empresariales. De hecho, estos elementos clave otorgan ventajas competitivas, siempre y cuando sus elementos humanos tengan un compromiso a lo largo de un amplio período de tiempo (Ordóñez, 2014). Por esta razón, el pensamiento estratégico implica necesariamente el compromiso y participación de todas las áreas de la organización (Cequea, Rodríguez-Monroy y Bottini, 2011).

Apuntando en esta dirección, desde hace un par de décadas los estudios de la productividad se han orientado en analizar la influencia del comportamiento organizacional en las compañías (Meyer y Allen, 1997; Mowday, 1998), sobre todo en cuanto a su relación con la rotación laboral, el desempeño de los empleados y el éxito de la empresa. Como paradigma puede describirse la investigación realizada por Taylor Nelson Sofres (TNS), empresa dedicada a la

investigación de mercado y el análisis global de información, en la cual se encontró que el incremento en el nivel de compromiso de los empleados puede generar un aumento en el desempeño de hasta 20 puntos porcentuales, así como una reducción del 87% en la probabilidad de salida de los empleados (TNS, 2014).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (identificadas con las siglas Pymes), debe recalcarse que actualmente enfrentan fuertes retos en una economía globalizada de alta competencia. Al respecto, los autores Estrada, García y Sánchez (2009) señalan que existe un descuido por parte de estas compañías para llevar a cabo procesos de planeación, lo cual ha mermado significativamente su potencial de crecimiento y rendimiento. Coincidiendo con esta perspectiva, el estudio analítico de los factores que desalientan la planeación y dificultan su ejecución, ha identificado que existe un menor compromiso de los trabajadores hacia los objetivos empresariales, debido a la percepción generalizada de que esta actividad no agrega valor empresarial (Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010).

Sintetizando estos hallazgos, es importante señalar que las organizaciones (en especial las Pymes) siempre se encuentran ante la necesidad de evaluar alternativas que les permitan ser más productivas y aplicar modelos que les ayuden a tener un crecimiento sostenido (Cequea y Rodríguez-Monroy, 2012). Sin embargo, es muy difícil concebir un aumento de la productividad sin un compromiso correspondiente de los trabajadores, sin identificación con las metas de la empresa y sin una participación de empleados con plena convicción de las acciones implementadas (Behestifar y Herat, 2013).

En este contexto, es pertinente destacar que hasta ahora los modelos relacionados con el compromiso organizacional en su mayoría han sido enfocados a la rotación de personal, la satisfacción con el empleo y el efecto del líder sobre los equipos de empleados (Mathieu, Fabi, Lacoursière y Raymond, 2015). Sin embargo, se ha reconocido que, ante la necesidad de alcanzar un alto impacto en los resultados, es indispensable la integración y el compromiso de las personas con las organizaciones mediante el entendimiento de las necesidades de los individuos y del comportamiento humano en las empresas (Velázquez de Naime, 2007). De este modo, el deseo de permanencia de los individuos en las organizaciones, así como la reducción en la intención de abandono, facilitan la implementación y el desarrollo de una planeación estratégica y, en consecuencia, el logro de objetivos y metas (Juaneda Ayensa y González Menorca, 2007).

A raíz de estos descubrimientos, el punto de vista de numerosos empresarios paulatinamente ha ido cambiando: ahora se está considerando a las personas como elementos primarios en el logro de objetivos, por lo que el compromiso que éstas tendrá una marcada influencia en los resultados socio-económicos de las compañías (De la Garza, 2012). De este modo, el CO puede llegar a constituirse como una ventaja competitiva de vital importancia para cualquier empresa, debido a lo cual se ha intentado identificar qué variables pueden potenciar este compromiso (Arias, 2000; Estrada, García y Sánchez, 2007; Wong y Tong, 2014).

Por todas las razones antes mencionadas, esta propuesta ha sido diseñada para contribuir a enriquecer los conocimientos sobre los efectos del Compromiso Organizacional en las empresas.

Asimismo, el beneficio que se obtenga a partir de este estudio será de gran utilidad para la comunidad de investigadores debido a su aporte teórico-práctico y al análisis de correlaciones del CO con la productividad y la eficacia organizacional; además, este trabajo también permitirá apoyar a los directivos de alta dirección para identificar el mejor enfoque a partir del compromiso organizacional para influir en el recurso más importante: el humano.

1. Marco teórico

Las Pymes representan un ente económico primario en las economías actuales, por su contribución directa e indirecta sobre el progreso económico y social de una comunidad. Debido a ello, el estímulo para el surgimiento de las Pymes adquiere una gran importancia en los países en vías de desarrollo, tales como México. En los siguientes apartados se caracteriza a este tipo de empresas y se les vincula con los conceptos, ideas y teorías en torno al CO.

1.1. Caracterización de las Pymes en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral de la economía nacional, sobre todo por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años, así como por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción del país. De tal manera, las Pymes contribuyen con siete de cada 10 empleos formales que se generan en el país (Secretaría de Economía, 2015).

De modo complementario, los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), señala que existen aproximadamente cuatro millones 15 mil unidades empresariales en

México, de las cuales el 99.8% son Pymes que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de los empleos en el país (Promexico, 2014). Por todas estas razones, hoy en día existe un entendimiento común de la importancia de las Pymes y su rol en la actividad económica del país, así como sus características que las distinguen de las grandes empresas (Regalado, 2007).

En el caso particular del estado de Puebla, en cuanto a la constitución de empresas, en el 2014 se encontraban registrados 251,318 establecimientos, representado 5.9 % del total del país. De este total de empresas, el 97 % corresponde a las micro, 24 % corresponde a las pequeñas, 0.5% corresponde a las medianas y únicamente el 0.1% corresponde a las grandes empresas (INEGI, 2014).

En cuanto a su clasificación, las Pymes en México pueden ser clasificadas ya sea por indicadores de nivel de ingreso (ventas), o por tamaño (número de trabajadores) (Suárez, 2001). No obstante, la nueva estratificación de las Pymes se realiza en base a la cantidad de empleados (tal como se observa en la Tabla 1).

Tabla 1: Clasificación de las Pymes

Tamaño	Sector	Rango de número de empleados
Micro	Todos	Hasta 10
Pequeñas	Comercio	De 11 a 30
	Industria y Servicios	De 11 a 50
Medianas	Comercio	De 31 a 100
	Industria	De 51 a 100
	Servicios	De 51 a 250

Fuente: Portal Empresarial Compite, 2015.

Es relevante señalar que las problemáticas de las Pymes en el contexto nacional son las mismas que se presentan en el estado de Puebla. En general, estas situaciones conflictivas son muy diversas, ya que abordan diferentes vértices, como la parte financiera, la planeación de procesos internos y externos, la falta de experiencia, la carencia de capacitación, y las políticas de desarrollo que las rodean, entre otras.

El investigador Zarate (2014) explica que, en el caso de Puebla, seis de cada diez Pymes cierran en menos de dos años por problemas administrativos y organizacionales. Además, indica que son las pequeñas y medianas empresas del área de manufactura las que presentan los mayores problemas debido a la falta de una estrategia de negocios bien definida. Por otro lado, la investigadora Nieva Pardo (2012), del Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla, explica que los problemas con mayor incidencia en las Pymes poblanas son los que aparecen debajo:

- El 99 % de las empresas carece de capital.
- El 96 % cuenta con una mala operación de fondos.
- El 79 % no posee experiencia.
- El 59 % carece de una utilización de sistemas de información confiables.
- El 58 % realiza excesivas inversiones en activos fijos.
- El 46 % posee errores en la fijación de estrategias.
- El 42 % centra en una persona la toma de decisiones.
- El 38 % no cuenta con planes alternativos.
- El 28 % tiene resistencia al cambio.
- El 15 % lleva a cabo una mala selección de personal.

- El 6 % tiene problemas en la selección de socios.

En los últimos tres puntos puede destacarse la importancia de contar con empleados y directivos con afinidad y coincidencia de intereses y metas con las compañías. Por esta razón, en el siguiente apartado se describen los principales hallazgos en torno al compromiso organizacional entre trabajadores y empresas.

1.2. Definición, características y antecedentes del Compromiso Organizacional

El CO es un tema que ha sido estudiado desde hace varias décadas, por lo que tiene numerosas definiciones. No obstante, el aspecto común en todas ellas es la referencia al alto grado de compromiso de los empleados y su menor propensión a dejar a una determinada organización (Chiang et. al., 2010); de tal manera, se puede describir al CO como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, presentando consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla” (Meyer y Allen, 1991).

Fueron precisamente los investigadores Meyer y Allen quienes caracterizaron al CO, describiendo primeramente los tipos de compromiso “afectivo” y “de continuidad”, para luego distinguir un tercer componente, el “compromiso normativo” (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). Ambos autores remarcaron las variables a ser consideradas para evaluar al CO (antecedentes, correlación y consecuencias), usando la hipótesis del modelo de “tres componentes del compromiso organizacional” (descrito en la Figura 1).

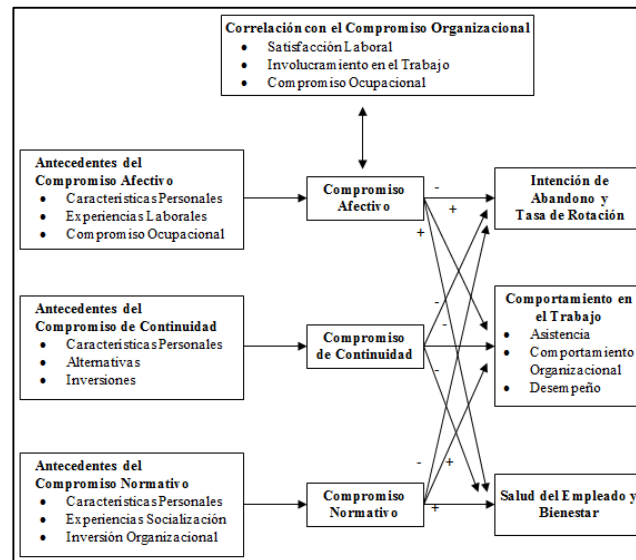


Figura 1. Modelo de tres componentes del Compromiso Organizacional

Fuente: Meyer et. al., 2002.

En el anterior diagrama, del lado izquierdo, se identifican las categorías generales de variables que hipotéticamente están involucradas en el desarrollo del Compromiso Afectivo, de Continuidad y Normativo. En contraste, del lado derecho, están las variables consideradas como consecuencia del CO. Cabe resaltar que, de acuerdo a este modelo, el Compromiso Afectivo se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la compañía (Meyer y Allen, 1990).

En contraposición, el componente del Compromiso de continuidad se desarrolla sobre la base de dos factores: la magnitud y el número de esfuerzos individuales (o apuestas adicionales) realizadas, que son percibidas como falta de alternativas. Dichos factores se derivan del trabajo teórico de Becker (1960) así como de Farrell y Rusbult (1981). Profundizando en esta clase de compromiso, se considera que ocurre cuando el trabajador evalúa las inversiones en tiempo y

esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, es decir, los costos (financieros, físicos, psicológicos, etc.) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo (Becker, 1960). Surge así una faceta calculadora, pues el empleado debe estimar la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, etc.) que se acumulan y son resultantes de la pertenencia a la organización, siendo cada vez más costoso para el trabajador el abandono de ésta (Ruiz de Alba, 2013).

En lo referente al Compromiso normativo, diversos analistas han propuesto que este componente se ve influenciado por las experiencias de los individuos antes (familia/socialización cultural) y después (socialización organizacional) de su ingreso a la organización (Wiener, 1982). Por tanto, en el compromiso normativo (o deber) se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del “deber proporcionar una correspondencia”. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

Complementando esta teoría, la investigación realizada por Juaneda Ayensa y González Menorca (2007) planteó tres categorías de variables que condicionan el nivel de compromiso de los individuos hacia la organización, agrupándolas en tres categorías principales (mostrados en la Tabla 2).

Tabla 2: Variables causantes del CO

Antecedentes		
1.- Variables relacionadas con el individuo Demográficas •Edad •Sexo •Nivel Educativo •Estado Civil •Antigüedad en la organización y en el puesto	2.- Variables relacionadas con el trabajo desarrollado •Variedad de tareas realizadas •Autonomía en el trabajo •Participación en toma de decisiones •Apoyo en el organización •Ambigüedad de roles •Conflicto de roles •Justicia interaccional •Justicia distributiva •Justicia procesal •Transferibilidad de habilidades •Justicia salarial •Alternativas percibidas •Relaciones con el líder	3.-Variables relacionadas con el grupo / organización •El clima de trabajo •Liderazgo transformador •La cohesión dentro del grupo •Estructura organizativa •Valores éticos •El tamaño de la organización •Sistema de gestión de la calidad total

Fuente: Juaneda y González, (2007)

Al revisar todos los antecedentes que determinan una disposición afín hacia la organización, es viable relacionar a las personas con alto compromiso afectivo con las variables individuales de cada empleado; en cambio, las personas con un compromiso de continuidad muestran un mayor efecto de las variables relacionadas con el trabajo desarrollado; y, por su parte, las personas con compromiso normativo se sienten más vinculadas por las variables de grupo. No obstante, el CO normalmente incluye variables de las tres clases (Juaneda y González, 2007).

1.3. Medición del Compromiso Organizacional y correlación con factores organizacionales

Actualmente, se ha tomado como punto de partida el modelo de tres componentes (afectivo, de continuidad y normativo) de Meyer y Allen (1991) para diseñar una gran variedad de enfoques para medir el grado de CO de los trabajadores. Los propios investigadores antes mencionados realizaron una compilación de los diversos encuadres de evaluación del CO, con la finalidad de valorar a cada uno de ellos e identificar las medidas con mayor soporte científico (las cuales son

presentadas de manera ordenada en la Tabla 3) que pudieran usarse para estudios especializados (aunque en esta época el CO no había sido sujeto a evaluaciones psicométricas rigurosas).

Tabla 3: Enfoques de Medición del Compromiso Organizacional

Autor	Enfoque	Concepto
Mowday y otros (1979)	Afectivo	Cuestionario del Compromiso Organizacional. Diseñado para evaluar la aceptación de los valores organizacionales, voluntad para esforzarse y deseo de permanecer en la organización.
Ritzer y Trice (1969); Hrebiniak y Alutto (1972)	De Continuidad	Diseñaron una evaluación para medir la probabilidad de abandono de trabajo considerando diferentes estímulos.
Farrell y Rusbult (1981); O'Reilly y Caldwell (1981)	De Continuidad	Desarrollaron una evaluación para medir la fuerza de intención de permanecer en la organización.
Becker (1960)	De Continuidad	Planteó la <i>teoría de apuestas</i> , en donde el compromiso requería de reconocimiento al individuo y el costo asociado.
Marsh y Mannari (1977)	Normativo	Idearon una evaluación de "compromiso de por vida", en donde algunas preguntas medían la intención de permanecer en la organización hasta la jubilación.
Wiener y Vardi (1980)	Normativo	Usaron una escala de evaluación para medir el compromiso normativo en donde enfatizaban 3 preguntas: ¿Una persona debería ser leal a su organización? ¿Debería hacer sacrificios? ¿No debería criticarla?

A partir de esta revisión de los sistemas de evaluación existentes para el CO, diversos autores han buscado cuantificar de manera objetiva este fenómeno para después correlacionarlo con otros factores organizacionales claves para el éxito empresarial. De tal forma, von Bonsdorff y su equipo (2015) valoraron las consecuencias positivas del CO, como la poca intención de renunciar, el bajo ausentismo y otros comportamientos beneficiosos para la empresa, como incremento de la satisfacción laboral, la alta orientación al trabajo, el mejor desempeño individual y un impacto fuerte en el desempeño organizacional.

Otro estudio que efectuó mediciones del CO fue el de Cao (2015), el cual reveló que los empleados responden positivamente al trato favorable de la organización y, en consecuencia, aumentan su compromiso con la misma, sobre todo cuando se dan asignaciones de desarrollo de

personal como son: responsabilidades desconocidas, creación y gestión del cambio, asignaciones con alta responsabilidad, trabajo más allá de límites y administración de la diversidad. Además, se ha constatado que el nivel de CO se percibe aún más cuando el liderazgo de la supervisión directa puede contribuir al bienestar y la satisfacción laboral (Mathieu et. al., 2015). Concerniente a ello, Mathieu y su equipo (2015) sugieren que las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en compartir y promover sus valores organizacionales con los empleados, puesto que esta estrategia puede incrementar el sentido de pertenencia y reducir la intención de renuncia. En la investigación citada se recomienda que las organizaciones encuentren el equilibrio entre sus propios intereses y los de sus empleados, para así lograr una adhesión emocional con sentido de permanencia y lealtad hacia la misma, sobre todo en cuanto a la obtención de los objetivos institucionales y la supervivencia de la empresa (Jiménez, Bustamante y Bustamante, 2012).

Adicionalmente, se ha comprobado que los empleados que perciben que la organización se preocupa por su bienestar, asumen un rol de reciprocidad, desarrollando un fuerte nivel de CO (Beheshtifar y Herat, 2013). Con base en este resultado, Prahalad y Hamel (1990) mencionan que las competencias fundamentales en una organización son “la comunicación, el involucramiento y un profundo compromiso de todos los empleados”.

1.4. Productividad y Compromiso Organizacional

La productividad ha sido reconocida como “la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera, o de ventas en el de los servicios, así como las cantidades de insumos utilizados” (INEGI, 2014). La relevancia de la productividad radica en que permite mantener a una

organización en el mercado, al incrementar sus utilidades, con lo que el bienestar hacia los empleados tiende a ser mayor (como se expone en la Figura 2). Es pertinente destacar en este punto que el concepto de productividad puede aplicarse a actividades individuales, a nivel departamental, por área de trabajo o a nivel compañía (Delarue, Van Hootegeem, Procter y Burridge, 2008).

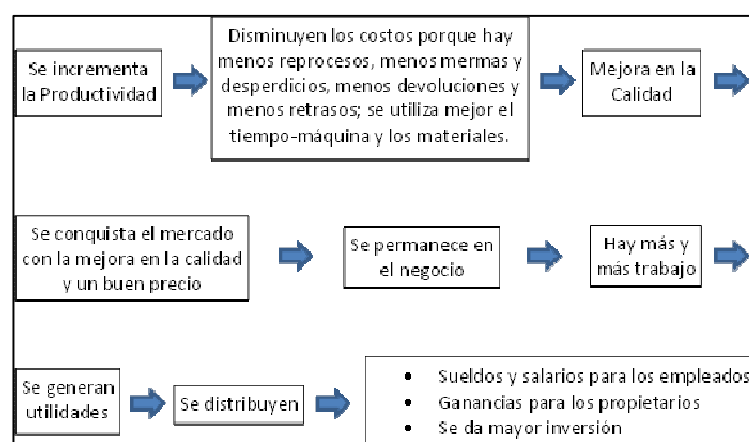


Figura 2: Cadena derivada de una mayor productividad
Fuente: INEGI, 2014.

Debido a su importancia en la economía actual, la productividad se ha convertido en el reto más grande que enfrentan las empresas, ya que está relacionada con una reacción en cadena hacia el interior de las organizaciones, la cual impacta directamente en la calidad, los precios y la permanencia de los empleados (Cequea et. al., 2012).

A pesar del reconocimiento crucial de la productividad, este concepto ha generado diversos debates en relación a las diversas variables para medirla, debido a que se ha verificado que el éxito competitivo no depende de un solo factor, por lo que se le ha correlacionado con numerosos factores organizacionales (Cequea et. al., 2011). Una muestra de ello es que

actualmente existen 72 indicadores, vía Benchmarking, que son empleados por La Fundación Mexicana para la Innovación y la Transferencia de la Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC), entre las cuales destacan: Desempeño, Producción, Comercialización y servicios, Recursos humanos, Dirección y administración, Negocios, Calidad, Calidad ambiental e Investigación y desarrollo, entre muchas otras (FUNTEC ORG, 2015). En este sentido, aunque la productividad es multifactorial, cada vez más investigaciones reportan que el elemento humano cobra particular relevancia, puesto que el CO y participación del personal en la empresa son fundamentales para el logro de objetivos y la consecución de clientes satisfechos (De Naime, 2007).

Ante esta situación, Cequea y su equipo (2011) plantearon otro sistema de medición tomando en cuenta que el factor humano está presente en todas las etapas del proceso productivo y los factores relacionados directamente con la productividad, segmentados en cuatro puntos: factor individual, factor grupal, factor organizacional y factor de resultados (como se observa en la Tabla 4). De tal forma, los tres primeros factores corresponden a dimensiones del factor humano, en tanto que el cuarto corresponde a la dimensión de productividad, en donde se identifica la presencia de causalidad.

Tabla 4: Factores humanos que inciden en la productividad

Individual	Grupal	Organizacional	Resultados
Ausentismo	Conflicto	Formación y Desarrollo	Eficiencia
Participación	Cohesión	Flexibilidad	Producción
Motivación	Moral	Énfasis en el logro	Crecimiento
Internalización de objetivos		Recreación	
Satisfacción en el trabajo		Habilidades interpersonales	

Fuente: Cequea et. al., 2011.

En los estudio de Cequea y su equipo (2011; 2012) se verificó que los factores humanos asociados al individuo y a su intervención en grupos (motivación, participación, satisfacción, consenso, cohesión y conflicto), así como otros elementos organizativos relacionados con la actuación de las personas y sus resultados (habilidades interpersonales, formación y desarrollo, e internalización de objetivos), tienen una alta incidencia en la productividad.

Los hallazgos descritos se han visto reforzados por los resultados obtenidos en la mayoría de los estudios sobre la correlación entre la productividad y el CO, donde se ha demostrado una vinculación entre ambos factores, aunque ésta varía de acuerdo a las circunstancias de cada estudio (Rico y Rodríguez, 1998; Velázquez de Naime, 2007; Luna, 2013), No obstante, es cada vez más evidente que las compañías con mayor productividad tienen una administración alineada con aspectos de planeación estratégica desde las perspectivas financiera, de procesos, externa (clientes-proveedores) y, sobre todo, humana (OL-Pymes, 2003), ya que son las personas motivadas quienes pueden conseguir los mejores resultados y dar una ventaja competitiva a una empresa (Beheshtifar, 2013).

Al respecto, Imran y su equipo (2014) en su estudio sobre la relación entre satisfacción del trabajo, desempeño y actitud con el CO, “aquellos miembros en la organización que tienen un alto nivel de compromiso organizacional, tendrán una buena ejecución de sus actividades para alcanzar sus objetivos”. Por ello, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción negativa o positiva de los empleados influye en la relación que éstos adopten con la organización y el nivel de productividad que ella alcance (Peña, Díaz y Olivares, 2015).

2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

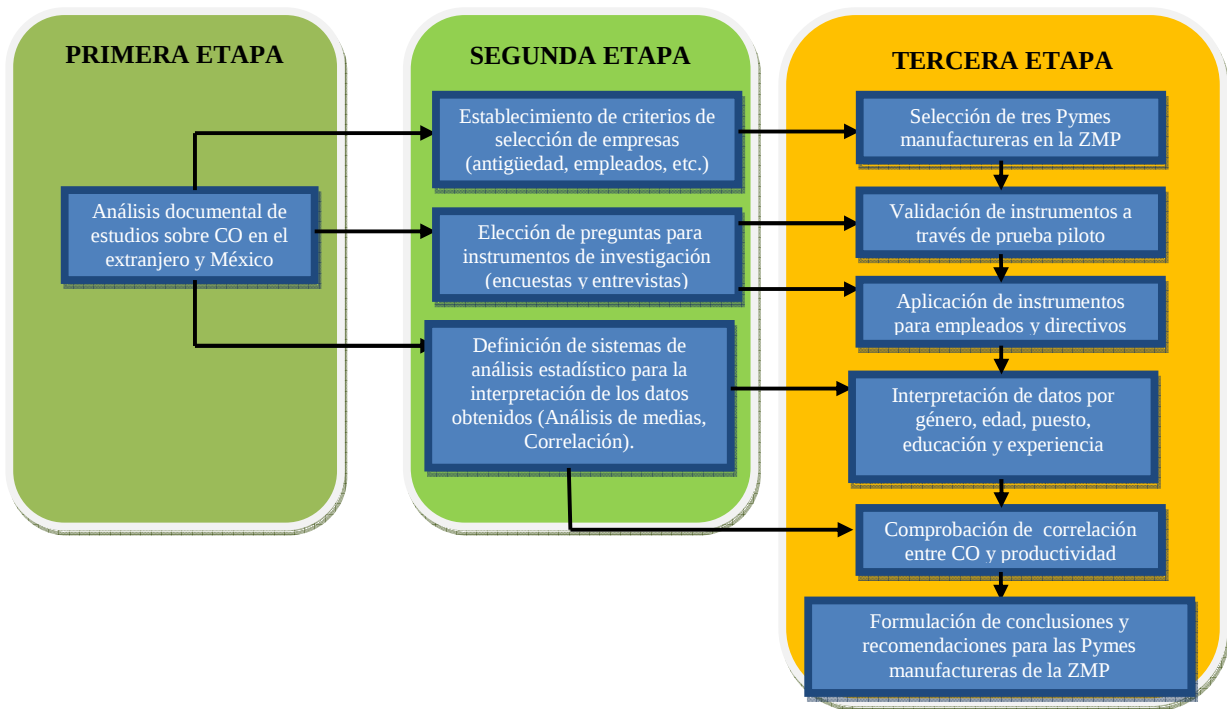


Figura 3: Propuesta de estudio de la correlación del CO y la productividad en las Pymes manufactureras de Puebla

Al revisar la Figura 3, puede observarse que la propuesta de investigación plantea una alternativa de medición del CO (descrita como grado de vinculación afectiva, normativa y de continuidad de los empleados con su compañía) como variable independiente, para en su segundo momento establecer su correlación con la productividad (entendida como percepción del aumento de los ingresos y la consecución de los objetivos empresariales por parte de directivos). Es relevante señalar que en este trabajo el compromiso organizacional se encuentra vinculado a dos variables independientes, la productividad organizacional y la eficacia organizacional.

2.1. Metodología

La metodología empleada en el presente artículo es de tipo documental - bibliográfica, pues busca fundamentar el modelo de estudio para probar la correlación entre el CO y la productividad a través de la revisión y análisis de documentos, libros, revistas y sitios de Internet, así como la consulta de fuentes de información empresariales y universitarias, por lo que comprende únicamente la primera etapa de la investigación.

Ahora bien, en lo que respecta al modelo de estudio planteado en este artículo, es relevante comentar que sus bases teóricas se encuentran ubicadas dentro del método correlacional, pues pretende medir la vinculación existente entre los niveles de CO de los empleados y la productividad de los mismos dentro de las Pymes del sector manufacturero, analizando ambos factores desde un enfoque semi-cuantitativo, con preponderancia hacia los aspectos del desarrollo humano. También cabe apuntar que la investigación propuesta es de tipo transeccional, puesto que contempla el aspecto temporal (el año 2016) y el aspecto espacial (la Zona Metropolitana de la ciudad de Puebla). Tomando en cuenta estas condiciones, las hipótesis de trabajo que se probarán en la propuesta de investigación son las siguientes:

Hi1: La dimensión Afectiva del CO tiene efecto en la productividad.

Hi2: La dimensión Normativa del CO tiene efecto en la productividad.

Hi3: La dimensión de Continuidad del CO tiene efecto en la productividad.

Hi4: Todas las variables son necesarias causantes del CO para mejorar la productividad.

Hi5: A mayor nivel de compromiso organizacional de los individuos, se incrementa la productividad.

2.2. Detalles de la implementación

Las fechas en que se desarrollarán las actividades de investigación se explican en la siguiente tabla:

Tabla 5 : Calendarización de actividades del modelo de estudio

Etapas del proyecto de investigación	Fecha de inicio	Fecha de terminación
1.- Análisis de investigaciones sobre el CO con enfoque estadístico semi-cuantitativo	1 de febrero de 2016	15 de marzo de 2016
2.- Selección de empresas para el estudio y gestión de las actividades de recolección de datos	16 de marzo de 2016	22 de abril de 2016
3.- Aplicación, presentación y análisis de resultados de las encuestas aplicadas	23 de abril de 2016	15 de mayo de 2016
4.- Presentación y análisis de resultados de las entrevistas realizadas	16 de mayo de 2016	1 de junio de 2016
5.- Interpretación global de datos y formulación de conclusiones y propuestas	1 de junio de 2016	15 de junio de 2016
6.- Formulación de recomendaciones para impulsar la productividad en Pymes manufactureras	16 de junio de 2016	1 de julio de 2016
7.- Entrega final del proyecto completo	1 de julio de 2016	1 de agosto de 2016

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Es pertinente señalar que en esta investigación se elegirán 3 Pymes para realizar el estudio, las cuales se seleccionarán con base a las siguientes condiciones:

- a) Cantidad de empleados superior a 10 y menor a 100.
- b) Cantidad de directivos superior a uno.
- c) Al menos 5 años de antigüedad de labores.
- d) Datos de nómina y productividad actualizados al menos hasta 2015.
- e) Los empleados deberán tener al menos 3 meses de labores dentro de la empresa, ya que es el tiempo mínimo que permite al empleado conocer a fondo el funcionamiento de la empresa y crear un vínculo con ella (de acuerdo a Rico y Rodríguez, 1998).

f) Contar con un sistema de supervisión de la calidad (ISO9000, las 5 S, etc.).

3. RESULTADOS

Al efectuar el análisis documental en torno a la literatura existente sobre las diversas valoraciones del compromiso organizacional, queda en evidencia que en México este tema aún no ha sido lo suficientemente abordado. De hecho, la gran mayoría de las investigaciones al respecto se han llevado a cabo en EUA, Europa, China, India y algunos países latinoamericanos (Rico y Rodríguez, 1998; LaMastro, 1999; Chen y Francesco, 2003; Chang, Chi y Miao, 2007; Velázquez de Naime, 2007; Shiak, Mohiadeen y Anisa, 2012; Pastor, Pastor, Calcedo y Royo, 2012; Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014; von Bonsdorff, Janhonen, Zhou y Vanhala, 2014). En este contexto, los contados estudios realizados por algunas universidades y empresas nacionales han atendido más a la correlación compromiso organizacional – productividad dentro del sector servicios (ventas, turismo, atención al cliente, servicios de telefonía, etc.), ya que en éste es mucho más sencillo y rápido reconocer variaciones en la productividad (Estrada et. al., 2009; Jaidar, 2012; Treviño, Villalpando, Treviño y Lozano, 2013; Luna, 2013).

En el caso de las investigaciones hechas en el extranjero que fueron analizadas (Rico y Rodríguez, 1998; LaMastro, 1999; Velázquez de Naime, 2007; Ho, Oldenberg, Day y Sun, 2012; Sheik et. al., 2012; Schyns y Veldhoven, 2010; Chiang et. al., 2014; von Bonsdorff, et. al., 2014; Firuzjaeyan et. al., 2015), se encontraron los siguientes puntos:

- Existe una enorme diversidad de variables que se han vinculado tanto al compromiso organizacional como a la eficacia organizacional (valores laborales, cultura organizacional, empoderamiento, satisfacción laboral, etc.), pues se ha intentado comprender los fenómenos de la lealtad y la productividad desde distintos enfoques.
- Todas las hipótesis intentan correlacionar al CO a la eficacia con otros fenómenos organizacionales.
- En todos los estudios se emplearon encuestas como instrumentos de recolección de datos, con un máximo de 74 y un mínimo de 23 preguntas (promedio de 39.3 cuestiones), las cuales fueron validadas por alfa de Crombach, chi cuadrada o algún otro sistema estadístico. Es común el uso del instrumento de Meyer y Allen (1991) para evaluar el nivel de CO.
- En lo referente al tamaño de las muestras de estudio, varió mucho, con un máximo de 16229 y un mínimo de 30, con una media de 2074 personas. Normalmente el muestreo fue al azar y voluntario, aunque en algunos casos se realizó por conveniencia.
- En referencia a los sistemas de análisis, el más usual fue el de regresión lineal bivalente y multivalente, el cual se complementó con otros modelos, como el análisis de Pearson, la correlación de Spearman, el ANOVA y la chi cuadrada.
- En la interpretación de resultados, en 8 de las 9 investigaciones (88.9%) se encontró correlación positiva entre el compromiso o la eficacia organizacional con las otras variables organizacionales comparadas, destacando su valor dentro de las corporaciones.
- La mayoría de las conclusiones se centraron en la comprobación de la hipótesis que relaciona al compromiso o a la eficacia con otros elementos organizacionales, así como

también en hacer precisiones sobre las relaciones entre las variables y los 3 componentes del compromiso organizacional

- Las recomendaciones señalan la posibilidad de efectuar posteriores investigaciones (por ejemplo, sobre variables pendientes de análisis, como motivación y sensibilidad ante necesidades) o las posibles utilidades (por ejemplo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional o el incremento de la productividad).

En cuanto a la revisión de estudios alrededor del CO en México (Reyes, 2009; Ríos, Téllez y Ferrer, 2010; Treviño et. al., 2013; Luna, 2013), se tuvieron los siguientes hallazgos:

- Siguiendo el patrón de comparaciones que se ha hecho en el extranjero, los estudios mexicanos prueban diversas variables contrastándolas con el compromiso organizacional y la productividad (entendida ésta como percepción, no como cantidad de ingresos).

- En cuanto a las hipótesis, se subdividen y se analizan en serie, relacionándolas con elementos vinculados a la productividad o a los componentes del compromiso organizacional.

- Al abordar el instrumento, se encuentra que se utilizaron cuestionarios basados en investigaciones anteriores, en especial la de Meyer y Allen. El número de preguntas tuvo un máximo de 71 y un mínimo de 34, con un promedio de 49.5.

- En lo referente al tamaño de la muestra de estudio, las cantidades también variaron, teniendo un máximo de 300 y un mínimo de 79, con un promedio redondeado de 197 personas encuestadas.

- En cuanto a la interpretación de resultados, se comprobó la correlación entre el compromiso y la eficacia con las variables planteadas en 3 de los 4 estudios (75%),

demonstrando que el compromiso de continuidad es el que produjo menor efecto (Reyes, 2009).

- Las conclusiones obtenidas argumentan en favor de la correlación del compromiso y otros valores organizacionales sobre la Productividad de las empresas. Cabe señalar que las variables mercadológicas no tuvieron efecto positivo sobre dicho factor (Treviño et. al., 2013).

- Las recomendaciones de estas investigaciones señalan aspectos que deben ser estudiados (por ejemplo, las repercusiones específicas que tienen las variables mercadológicas sobre la productividad) y las posibles utilidades que pueden tener los resultados encontrados (por ejemplo, los estudios internos de los valores organizacionales para el mejoramiento del rendimiento empresarial).

4. CONCLUSIONES

Tras revisar el panorama existente en la literatura, se percibe una falta de datos específicos para las empresas mexicanas, lo cual hace imperativo el diseño, el desarrollo y la difusión de estudios centrados en los aspectos humanos que potencializan y muchas veces definen el destino de las Pymes en la actualidad.

Desprendiéndose de lo anterior, puede advertirse que la presente propuesta resulta pionera en un doble sentido, ya que al mismo tiempo que plantea realizar una investigación dentro del sector

manufacturero (con todos los condicionantes y limitantes que implica obtener datos pormenorizados y actualizados en fábricas medianas y pequeñas), postula también la realización una exploración dentro del ámbito de la ZMP. Cabe recalcar en este punto que, si bien se han realizado investigaciones socio-económicas en torno a las Pymes poblanas, no se han enfocado en el fenómeno del compromiso organizacional y sus repercusiones dentro de las instituciones productivas (Nieva Pardo, 2012; Zárate, 2014).

Finalmente, debe añadirse que la aplicación de esta propuesta permitirá tener un panorama más amplio sobre el fenómeno del CO en las Pymes poblanas y su relación con la productividad, ayudando a los directivos de dichas empresas a potencializar los efectos de este factor para obtener una ventaja decisiva en un mercado tan competitivo como la manufactura industrializada.

Referencias

BECKER, H.S. (1960). NOTES ON THE CONCEPT OF COMMITMENT. AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY, 66, PP. 32-42.

BEHESHTIFAR, M., HERAT, B. H. (2013). TO PROMOTE EMPLOYEES COMMITMENT VIA PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT. INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES. VOL. 3, NÚM. 1. FECHA DE CONSULTA: 2 DE SEPTIEMBRE DE 2015. DISPONIBLE EN: [HTTP://WWW.HRMARS.COM/ADMIN/PICS/1465.PDF](http://WWW.HRMARS.COM/ADMIN/PICS/1465.PDF)

CEQUEA, M., RODRIGUEZ-MONROY, C., NÚÑEZ, M. B. (2011). PRODUCTIVIDAD HUMANA. ANÁLISIS FACTORIAL DE SUS DIMENSIONES Y FACTORES. 9TH LATIN AMERICAN AND CARIBBEAN CONFERENCE FOR ENGINEERING AND TECHNOLOGY. COLOMBIA.

CHANG, H., CHI N. Y MIAO, M. (2007). TESTING THE RELATIONSHIP BETWEEN THREE-COMPONENT ORGANIZATIONAL/OCCUPATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL OCCUPATIONAL TURNOVER INTENTION USING A NON-RECURSIVE MODEL. JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR, VOL. 70, PP. 352-368.

CHEN Z. Y FRANCESCO A. (2003). THE RELATIONSHIP BETWEEN THREE-COMPONENT COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN CHINA, JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR, VOL. 62, PP. 490-510.

CHIANG, M., NÚÑEZ, A., MARTÍN, M.J., Y SALAZAR, M. (2010). COMPROMISO DEL TRABAJADOR HACIA SU ORGANIZACIÓN Y LA RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS DE GÉNERO Y EDAD. PANORAMA SOCIO-ECONÓMICO AÑO 28, N° 40, PP. 92 – 103. FECHA DE CONSULTA: 18 DE AGOSTO DE 2015. DISPONIBLE EN: [HTTP://WWW.PANORAMA.UTALCA.CL/DENTRO/2010-JUL/ARTICULO7.PDF](http://www.panorama.utalca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf)

DELARUE, A., VAN HOOTEGEM, G., PROCTER, S., BURRIDGE, M. (2008). TEAMWORKING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A REVIEW OF SURVEY-BASED RESEARCH. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS, PP. 127-148. FECHA DE CONSULTA: 2 DE SEPTIEMBRE DE 2015. DISPONIBLE EN: [HTTP://ONLINELIBRARY.WILEY.COM/DOI/10.1111/J.1468-2370.2007.00227.X/PDF](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2007.00227.x/pdf)

DE NAIME VELÁSQUEZ, Y. (2007). MODELOS DE PRODUCTIVIDAD BASADO EN VALORES

ORGANIZACIONALES. INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING & INDUSTRIAL MANAGEMENT, PP. 677-688.

ESTRADA, R., GARCÍA, D. Y SÁNCHEZ, V. (2009). FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO EN LA PYME: ESTUDIO EMPÍRICO EN MÉXICO. REVISTA VENEZOLANA DE GERENCIA, AÑO 14, ABRIL - JUNIO, NO. 46, PP. 169-182.

FARRELL, D., & RUSBULT, C. E. (1981). EXCHANGE VARIABLES AS PREDICTORS OF JOB SATISFACTION, JOB COMMITMENT, AND TURNOVER: THE EFFECTS OF REWARDS, COSTS, ALTERNATIVES, AND INVESTMENTS. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE, 28, PP. 78-95.

FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (FUNTEC ORG) (2015). INDICADORES DE BENCHMARKETING. FECHA DE CONSULTA: 2 DE SEPTIEMBRE DE 2015. DISPONIBLE EN:
[HTTP://WWW.FUNTEC.ORG/PROGRAMAS/BENCH.HTML](http://www.funtec.org/programas/bench.html)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA (INEGI) (2014). CENSOS ECONÓMICOS 2014. BOLETÍN DE PRENSA NÚM. 283/15. PÁGINA WEB OFICIAL DE LA INEGI. FECHA DE CONSULTA: 6 DE AGOSTO DE 2015. DISPONIBLE EN
[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)

JUANEDA AYENSA, E., Y GONZÁLEZ MENORCA, M.E. (2007). COMPROMISO ORGANIZATIVO EN ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR. ESTUDIOS FINANCIEROS. REVISTA DE TRABAJO Y

SEGURIDAD SOCIAL: COMENTARIOS, CASOS PRÁCTICOS: RECURSOS HUMANOS, Nº. 292, 2007, pp. 165-208.

LUNA CORREA, J.E. (2013). INFLUENCIA DEL CAPITAL HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE CELAYA, GUANAJUATO. TESIS DOCTORAL. FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE CELAYA.

MATHIEU, C., FABI, B., LACOURSIÈRE, R. Y RAYMOND, L. (2015). THE ROLE OF SUPERVISORY BEHAVIOR, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE TURNOVER. JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION, pp. 1-17.

MEYER, J.P. Y ALLEN, N.J. (1990). THE MEASUREMENT AND ANTECEDENTS OF AFFECTIVE, CONTINUANCE AND NORMATIVE COMMITMENT TO THE ORGANIZATION. JOURNAL OF OCCUPATIONAL PSYCHOLOGY, VOL. 63.

MEYER, J.P. Y ALLEN, N.J. (1991). A THREE COMPONENT OF THE CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. HUMAN RESEARCH MANAGEMENT REVIEW, NÚMERO 1, pp. 61-98.

MEYER J. P., STANLEY D. J., HERSCOVITCH L. Y TOPOLNYTSKY L. (2002). AFFECTIVE, CONTINUANCE AND NORMATIVE COMMITMENT TO THE ORGANIZATION: A META-ANALYSIS OF ANTECEDENTS, CORRELATES, AND CONSEQUENCES. JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR, VOL. 61, pp. 20-52.

MOWDAY, R. (1998). REFLECTIONS ON THE STUDY AND RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW, VOL. 8, NO. 4, pp. 387-401.

- NIEVA PARDO, M. (2012). REVISAN LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CRECIMIENTO DE EMPRESAS EN PUEBLA. PORTAL INFORMATIVO SNC. FECHA DE CONSULTA: 6 DE AGOSTO DE 2015. DISPONIBLE EN [HTTP://WWW.ITESM.MX/WPS/WCM/CONNECT/SNC/PORTAL+INFORMATIVO/POR+TEMA/NEGOCIOS/CRECIMIENTOEMPRESASPUEBLA17JUL12#STHASH.70EIUSZM.DPUF](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/SNC/PORTAL+INFORMATIVO/POR+TEMA/NEGOCIOS/CRECIMIENTOEMPRESASPUEBLA17JUL12#STHASH.70EIUSZM.DPUF)
- OCDE (2015). POLÍTICAS PRIORITARIAS PARA FOMENTAR LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE LOS MEXICANOS PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA INNOVACIÓN. SERIE “MEJORES POLÍTICAS”, MÉXICO. FECHA DE CONSULTA: 6 DE JUNIO DE 2015. DISPONIBLE EN: [HTTP://WWW.OECD.ORG/CENTRODEMEXICO/MEDIOS/2015.04_MEXICO_BPS_ESWEBSITE.PDF](http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/2015.04_MEXICO_BPS_ESWEBSITE.PDF)
- ORGANIZACIÓN COMPITE (2015). CAPACITACIÓN EMPRESARIAL. FECHA DE CONSULTA: 18 DE JULIO DE 2015. DISPONIBLE EN WWW.COMPITE.ORG.MX
- PASTOR TEJEDOR, A. C., PASTOR TEJEDOR, J., CALCEDO ASCOZ, J. M., ROYO PÉREZ, M. A., NAVARRO, L. E. (2012). COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL. TOURISM AND MANAGEMENT STUDIES INTERNATIONAL CONFERENCE ALGARVE. PORTUGAL: UNIVERSITY OF THE ALGARVE.
- PRAHALAD, C.K. Y HAMEL, G. (1990). THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION. HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 68, NO. 3, PP. 79-91. FECHA DE CONSULTA: 2 DE SEPTIEMBRE DE 2015. DISPONIBLE EN: [HTTP://PAPERS.SSRN.COM/SOL3/PAPERS.CFM?ABSTRACT_ID=1505251](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1505251)
- REYES VALDEZ, A. (2009). EL IMPACTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL. ESTUDIO DE CASO SOBRE ADMINISTRACIÓN DE

COMPROMISO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL.

TESIS DOCTORAL. FACULTAD DE CONTADURÍA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.

FECHA DE CONSULTA: 12 DE JULIO DE 2015. DISPONIBLE EN:

[HTTP://EPRINTS.UANL.MX/2009/1/1080179423.PDF](http://eprints.uanl.mx/2009/1/1080179423.pdf)

SCHYNS, B. Y VAN VELDHOFEN, M. J. P. (2010). GROUP LEADERSHIP CLIMATE AND INDIVIDUAL

ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A MULTILEVEL ANALYSIS. JOURNAL OF PERSONNEL

PSYCHOLOGY 2010; VOL. 9(2), PP. 57–68.

TREVIÑO AYALA, M.E., VILLALPANDO CADENAT, P., TREVIÑO AYALA, R.A., Y LOZANO TREVIÑO, D. F.

(2013). LA MERCADOTECNIA EN LAS PYMES Y SU INFLUENCIA EN EL CRECIMIENTO DE UTILIDADES.

UANL, INNOVACIONES DE NEGOCIOS 10(19), PP. 125 – 144.

TNS CORPORATE EXECUTIVE BOARD COMPANY (2014). 8 TIPS FOR MANAGERS. FECHA DE CONSULTA:

12 DE JULIO DE 2015. DISPONIBLE EN: [HTTP://WWW.TNSEMPLOYEEINSIGHTS.COM](http://www.tnsemployeeinsights.com)

VON BONSDORFF, M. E., JANHONEN, M., ZHOU, Z. E., VANHALA, S. (2015). TEAM AUTONOMY,

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND COMPANY PERFORMANCE. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PP.1098-1109.

ZÁRATE HERNÁNDEZ, M. (2014). CIERRA EN PUEBLA UNA DE CADA DOS PYMES ANTES DE CUMPLIR DOS

AÑOS. PERIÓDICO DIGITAL E-CONSULTA. FECHA DE CONSULTA: 6 DE AGOSTO DE 2015. DISPONIBLE

EN [HTTP://WWW.E-CONSULTA.COM/NOTA/2014-04-23/ECONOMIA/CIERRA-EN-PUEBLA-UNA-DE-](http://www.e-consulta.com/nota/2014-04-23/economia/cierra-en-puebla-una-de-cada-dos-pymes-antes-de-cumplir-dos-anos)

[CADA-DOS-PYMES-ANTES-DE-CUMPLIR-DOS-ANOS](http://www.e-consulta.com/nota/2014-04-23/economia/cierra-en-puebla-una-de-cada-dos-pymes-antes-de-cumplir-dos-anos)

