

# CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS MANUFACTURERAS

Martín Aubert Hernández Calzada, martinh@usal.es, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Jessica Mendoza Moheno, jessica\_mendoza@hotmail.com, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Carmen Taberero Urbieto, edltaurm@uco.es, Universidad de Córdoba

## RESUMEN

El presente trabajo analiza el comportamiento de algunas variables de la cultura organizacional en empresas manufactureras pequeñas y medianas del estado de Hidalgo, que pueden llegar a generar competitividad en ellas, en relación a su pertenencia a una rama industrial, siendo estas: textil y confección, química y plásticos, metalmecánica, calzado, relojería, papel y joyería. Se aplicó un instrumento a obreros y personal administrativo de las empresas. Los resultados permiten identificar las diferencias significativas que ocurren entre las empresas manufactureras de las diversas ramas industriales, así como la existencia de una relación entre ellas.

*Palabras clave:* Pequeñas y medianas empresas, cultura organizacional y rama industrial

## ABSTRACT

This paper analyzes the behavior of some variables of the organizational culture in enterprises small and medium manufacturers of the state of Hidalgo that can end up generating competitiveness in them, in relation to its ownership to an industrial branch, being these: textile and making, chemistry and plastics, mechanics, footwear, watchmaking, paper and jeweler's. An instrument was applied to workers and executive of the companies. The results allow to identify the significant differences that happen among the companies manufacturers of the diverse industrial branches, as well as the existence of a relationship among them.

*Key words:* Small and medium enterprises, corporate culture and industrial branch.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con el fin de comprender el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la cultura organizacional se presenta como una de las formas más efectivas, ya que nos permite conocer cuáles son los valores y las reglas tácitas en las empresas que permiten a sus miembros actuar en una forma determinada. Tal como refieren Stoica, Liao y Welsch (2004:251), “la cultura organizacional es el mejor “lubricante” existente que permite a las pequeñas y medianas empresas funcionar suave y efectivamente”. El comportamiento humano durante los años '60 del siglo XX se comienza a considerar como un importante factor para el desarrollo de las PYMES, así como el espíritu empresarial (OIT, 1986).

A nivel mundial, las PYMES han sido reconocidas por su gran aportación a la economía como impulsoras de fuentes de empleo y generadoras de riqueza (INEGI, 2006; OCDE, 2000, 2002 y 2005; OIT, 1986 y 1997; Rueda, 1999).

En México existen 328,718 unidades económicas pertenecientes a la industria manufacturera de las cuales, el 99.07% son micros, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con los resultados presentados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2004) manifestando una gran importancia en la generación de empleos, alrededor del 25% del total nacional, su contribución al Producto Interno Bruto y la atención que el Estado y las instituciones privadas manifiestan para la permanencia y desarrollo de las MyPiMes manufactureras.

En el estado de Hidalgo se contabilizaron un total de 62,612 unidades económicas, donde el 96.5% corresponde a microempresas, el 2.76% a pequeñas empresas, el 0.57% a medianas y tan sólo el 0.17% a empresas de tamaño grande. Dentro del entramado empresarial hidalguense, más de la mitad de unidades económicas se ubica en el sector económico comercial, representando el 53.67%, seguido por el sector servicios con el 34.35%, el sector manufacturero con el 10.81% y el 1.17% restante corresponde al rubro de otros. Así mismo, la mayor parte de unidades económicas del estado de Hidalgo son tiendas de abarrotes, restaurantes, tiendas de ropa y tortillerías (INEGI, 2004). La importancia de la industria manufacturera en el estado de Hidalgo no radica únicamente por las 6,793 unidades económicas que representan o su contribución a la generación de empleo, más de 71,000 puestos de trabajo (INEGI, 2004), la industria manufacturera en Hidalgo, durante el periodo comprendido entre los años 2003 al 2006, ha contribuido con cerca del 25% de la generación del producto interno, superando a otros sectores que han sido importantes en la economía hidalguense (INEGI, 2007).

Nuestro interés se centra en el estudio de las PYMES manufactureras hidalguenses, específicamente en variables de la cultura organizacional, las cuales ha permitido a estas empresas perdurar a lo largo de los años y competir logrando su permanencia y desarrollo, analizándolas conforme a su rama industrial. El trabajo se organiza en cinco partes. La segunda parte contiene la fundamentación teórica, la tercera se refiere al diseño de la investigación, en la cuarta se describen los resultados, en el quinto apartado se incluyen los principales hallazgos y las conclusiones a las que se arribó.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Las condiciones económicas y sociales del nuevo siglo hacen imprescindible que las pequeñas y medianas empresas sean competitivas de tal forma que puedan adaptarse a los constantes cambios del entorno, siendo necesario cumplir con la exigencia de flexibilidad y creatividad (Mendoza, Hernández y Salazar, 2009).

Un recurso que generalmente explica lo que otros recursos no pueden explicar acerca de la situación de la empresa, que puede llevar a su desaparición o continuidad es la cultura organizacional (Fernández, 1995), siendo ésta una parte fundamental en el desarrollo de rutinas organizativas (Camisón, 1997; Cuervo, 1993; Fernández, 1995; Oster, 1999).

Las diferencias culturales entre la grande y la pequeña empresa son derivadas, no sólo por su tamaño, sino del impacto que éste tiene en la fortaleza de su cultura, la orientación estratégica y la eficiencia de las tareas de gestión (Mendoza y et al, 2009). Sin embargo, las PYMES facilitan el crecimiento de culturas más fuertes, ya

que resulta más sencillo lograr que los valores y creencias sean ampliamente compartidos, debido a que la oportunidad de comunicación son mayores que en las grandes empresas (Sathe, 1983).

El concepto de competitividad, se ha utilizado primordialmente haciendo referencia a tres niveles de análisis de competitividad de la empresa (Cuervo, 1993; Fernández, 1995; Salas, 1993; Simón, 2001): el nivel del marco económico general (nivel nacional), el nivel sectorial y por último, el nivel empresarial. Referente a la competitividad a nivel sectorial, Porter (1990), menciona que la competitividad de una nación depende de las capacidades que tiene su industria en cuanto a la innovación y mejoras, por esta razón, las empresas, debido a las presiones y retos, lograrán ser mejores competidores.

La competitividad tiene un carácter sistémico (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Starner, 1996), la competitividad industrial es producto de una interacción compleja y dinámica, visualizada en cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, el nivel meta, el nivel macro, el nivel meso y el nivel micro. La perspectiva de la competitividad sistémica implica que el proceso de ésta no sea únicamente responsabilidad del empresario, sino que es indispensable que exista un ambiente favorable en cada uno de los niveles (Ruiz, 2004), siendo la cultura organizacional un aspecto fundamental. La competitividad no surge espontáneamente si se modifica el contexto macro o si simplemente se recurre al espíritu de la empresa a nivel micro (Esser et al, 1996), sin embargo, debemos reconocer la importancia que tiene la empresa en el desarrollo de estrategias y creación de competencias nucleares que la hacen ser más competitiva (Prahalad y Hamel, 1990).

Diversos autores implican a la competitividad de las empresas con factores macroeconómicos y microeconómicos o ambos, por lo tanto, la competitividad se ve influenciada por dos tipos de factores: externos e internos (Martín, 1993; Nelson, 1992). Los primeros, tienen que ver con el país o el sector económico al que pertenece la empresa, como el comportamiento de los costos en el sector (Porter, 1990), precios (Cuervo, 1993), economías de escala (Salas, 1993; Porter, 1990), márgenes de beneficios, tipos de cambio (Porter, 1990), cuotas de mercado y exportación (Fernández et al 1997), entre otros; y los segundos, con la actuación de la empresa, siendo algunos de ellos los que analizamos en esta ponencia. Las empresas, no sólo competirán al minimizar sus costos y en la diferenciación, deberán de competir al desarrollar sus recursos y capacidades que las lleven a generar activos intangibles difíciles de imitar (Amit y Schoemaker 1993; Barney, 1991; Cuervo, 1993; Fernández, 1995; Peteraf, 1993).

La competencia de una empresa incluye un conjunto particular de habilidades y recursos que posee, así como la forma en que esos recursos son utilizados para producir acciones de éxito (Reed y DeFellippi, 1990). La competencia, por lo tanto, abarca mucho más que un inventario de recursos tangibles.

En la Teoría de la Competitividad de la PYME, es importante determinar cuáles son sus ventajas competitivas basadas en sus propias características para sobrevivir y obtener éxito ante la gran empresa, es decir, qué capacidad posee para dotarse de recursos y obtener nuevas ventajas competitivas, que le permitan su permanencia, crecimiento, desarrollo y diversificación (Fernández, 1995; García, 2004; Salas, 1993; Suárez, 1994).

La creación de activos intangibles por parte de las empresas, como recursos, habilidades de los empleados, rutinas organizativas, capacidades de los directivos, los niveles de formación e integración del personal y la creación de una cultura organizacional al interior de la empresa, permiten que éstas muestren diferencias en la obtención de beneficios (Cuervo, 1993; Salas, 1993), los cuales se encuentran fundamentados en la información que poseen los diferentes agentes que tienen que ver con la empresa.

El que la empresa sea capaz de integrar un conjunto único de recursos y capacidades que reúnan ciertas características originales (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1986, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) que otras empresas no posean, hará que la empresa tenga éxito competitivo (Camisón, 2001; Fernández, 1995). El considerar a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, implica que la empresa deberá tener la habilidad para obtener la cooperación y compromiso del personal mediante la socialización y motivación del mismo (Cross, Borgatti y Parker, 2002), para ello, deberá contar con ciertos elementos, que hagan a la empresa difícil de imitar, como el diseño organizativo, las comunicaciones, la cultura organizacional, los valores compartidos, el liderazgo, las capacidades directivas, los incentivos y la creación de rutinas organizativas.

A partir de diferentes factores como el desarrollo de políticas y procesos de dirección de recursos humanos, (Aragón y Sánchez, 2003; Gadenne, 1998; Pfeffer, 1994), el desarrollo de recursos tecnológicos (Ruiz y Kagami, 1993) y la calidad (Luk, 1996; Ruiz y Kagami, 1993), se ha determinado el éxito competitivo de las PYMES. El éxito empresarial basado en los activos intangibles como la reputación de los productos y de la empresa, las habilidades de los empleados y la cultura organizacional son variables que determinan la competitividad (Hall, 1992) e influirán de manera importante en la obtención de mejores resultados (Prahalad y Hamel, 1990).

Investigaciones previas han demostrado la importancia del sector económico de las PYMES como factor determinante para el éxito competitivo de las organizaciones. García (2004, 2006, 2007) y Martínez, Sánchez, Somohano, García y Marín (2008) expusieron, a partir de clasificar a las empresas por sector industrial, que el éxito competitivo está determinado por la planeación formal que realicen las mismas. Martínez et al (2008) señalan que las empresas de los sectores de la construcción, seguidas de las empresas de la industria de transformación, son las empresas que efectúan una planeación estratégica formal, en contraposición con las empresas de los sectores de artesanías y transporte y comunicaciones.

El grado de importancia de los factores de éxito de la MIPYME se fundamenta en realizar un plan estratégico formal, seguir una estrategia de tipo exploradora, realizar esfuerzos en investigación y desarrollo (I+D), acceder a nuevos mercados, dotar de flexibilidad al proceso productivo y comercial, realizar esfuerzos de mercadotecnia e innovar en productos (Martínez et al, 2008), sin embargo, es importante destacar que estas prácticas son realizadas en diferente intensidad por las empresas, debido al sector económico al que pertenecen.

Respecto a las principales dificultades que vislumbran las empresas de diversos sectores económicos, Martínez et al (2008), destacan: el problema financiero, la turbulencia de la actividad empresarial, la calidad y altos costos salariales (sector agroindustrial), dificultades técnicas (sectores de artesanía y transformación) y gestión de cobros y pagos (construcción).

A partir de lo anterior, queremos comprobar si las diferentes empresas del sector manufacturero hidalguense desarrollan una mejor cultura organizacional, de acuerdo con la rama industrial manufacturera a la que pertenecen.

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación consiste en analizar las variables internas que originan la competitividad de las PYMES en el estado de Hidalgo, en función de la rama industrial y variables referentes a la cultura de la organización, como: la identidad, la calidad, la comunicación, la contribución personal, los reconocimientos/incentivos y las capacidades directivas.

En la investigación participaron empresas industriales de tamaño pequeño y mediano que se encuentran exportando o que se encuentran en proceso de internacionalización. El tamaño de empresa se clasificó conforme a la clasificación establecida por la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002). Se consideraron como pequeñas empresas del sector industria, aquellas con un rango de empleados de entre 11 y 50 y para empresas medianas aquellas que tienen de 51 a 250 empleados.

Se aplicó el Instrumento de Cultura Organizacional y Competitividad (ICOC) en 19 empresas y fue respondido por 587 trabajadores, de los cuales 23 fueron eliminados, de esta manera nuestra muestra estuvo constituida por 564 cuestionarios válidos.

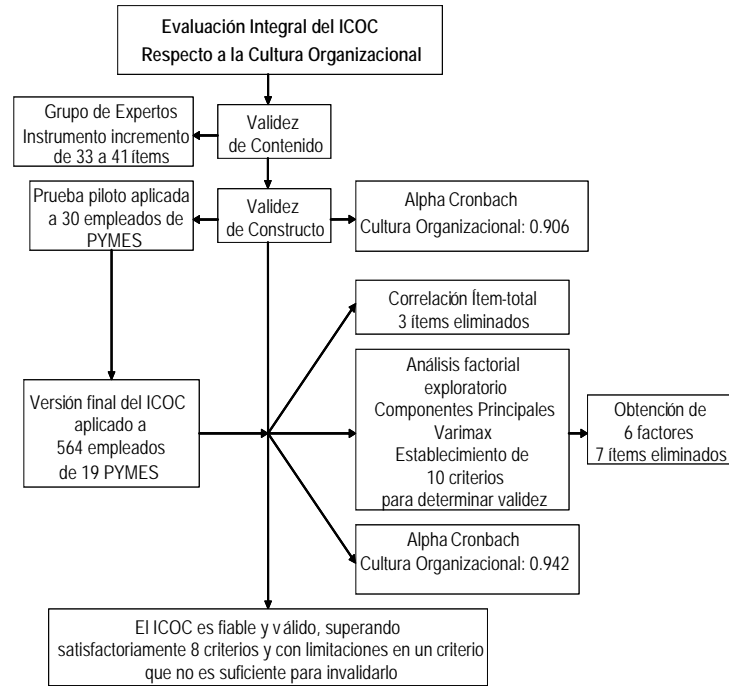
El instrumento fue dirigido a obreros, empleados de oficina, jefes de área, gerentes y directores generales y fue aplicado directamente, mediante visitas realizadas a las empresas. El ICOC superó las pruebas de validez de contenido, de criterio y de constructo (Figuras 1 y 2) y quedó conformado por los siguientes factores (Tabla 1):

**Tabla 1. Índices de fiabilidad por factor**

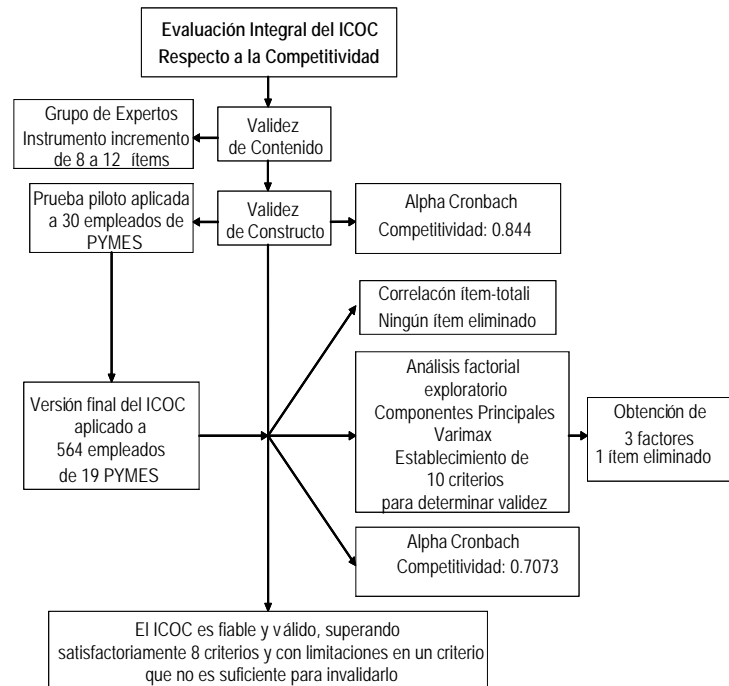
Factor	Núm. de ítems	Alpha Cronbach	Factor	Núm. de ítems	Alpha Cronbach
<b>Cultura Organizacional</b>			<b>Competitividad</b>		
1.- Identidad	5	.7948	1.- Capacidad de Gestión	6	.7542
2.- Calidad	7	.8325	2.- Recursos Humanos	3	.6527
3.- Comunicación	4	.7784	3.- Internacionalización	2	.6127
4.- Contribución Personal	4	.7789			
5.- Reconocimientos/Incentivos	6	.8519			
6.- Capacidades Directivas	4	.8861			
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>.9426</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>.7073</b>

Las variables incluidas en la investigación se consideraron a partir de las características de la empresa (*Rama industrial*), de la cultura organizacional (*Identidad, Calidad, Comunicación, Contribución Personal, Reconocimientos/Incentivos y Capacidades Directivas*), y de la competitividad (*Capacidad de Gestión, Recursos Humanos e Internacionalización*).

Para el análisis de los resultados, se utilizó el programa estadístico SPSS versión 12.0, comparando las medias globales de las variables de cultura organizacional y competitividad, de acuerdo con la rama industrial y el análisis de la varianza (ANOVA).



**Figura 1**  
**Resultados del Proceso de Validación y Confiabilidad del ICOC,**  
**Respecto a la Cultura Organizacional**



**Figura 2**  
**Resultados del Proceso de Validación y Confiabilidad del ICOC,**  
**Respecto a la Competitividad**

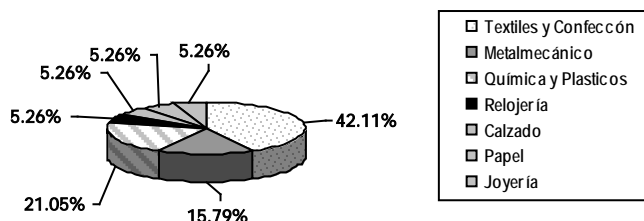
## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. DATOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA

La investigación se llevó a cabo en 19 empresas industriales manufactureras, de las cuales 8 son pequeñas y las 11 restantes son de tamaño mediano. Así como, 8 empresas pertenecen a la rama textil y confección (42.11%), 4 pertenecen a la rama química y plásticos, 3 a la rama metalmecánico (15.79%) y las 4 restantes pertenecen a la rama del calzado, relojería, papel y joyería, representando el 5.26% respectivamente (Tablas 2 y 3 y Gráfico 1).

**Tabla 2. Empresas Participantes en el Estudio Cuantitativo**

Empresas PYMES	19	100%
Textiles y Confección	8	42.11
Química y Plásticos	4	21.05
Metalmecánico	3	15.79
Calzado	1	5.26
Relojería	1	5.26
Papel	1	5.26
Joyería	1	5.26



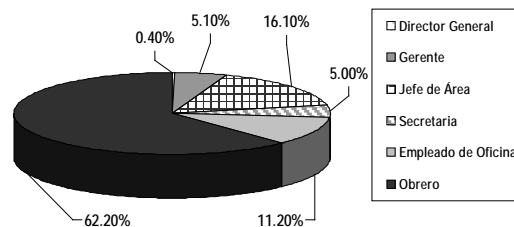
**Gráfico 1. Empresas PYMES Participantes**

**Tabla 3. Empresas Participantes y Año de Creación**

Empresa	Rama industrial	Tamaño	Año de Creación	Encuestas Válidas
1	Textil y Confección	Pequeña	1983	11
2	Textil y Confección	Pequeña	1988	7
3	Textil y Confección	Mediana	1997	20
4	Textil y Confección	Mediana	1960	31
5	Textil y Confección	Mediana	1981	24
6	Textil y Confección	Pequeña	1980	7
7	Textil y Confección	Mediana	1999	42
8	Textil y Confección	Mediana	1989	87
9	Química y Plásticos	Mediana	1982	23
10	Química y Plásticos	Pequeña	1995	7
11	Química y Plásticos	Pequeña	1986	15
12	Química y Plásticos	Mediana	1991	20
13	Metalmecánico	Mediana	1968	61
14	Metalmecánico	Mediana	1980	47
15	Metalmecánico	Pequeña	1998	12
16	Calzado	Mediana	1981	99
17	Relojería	Mediana	1989	22
18	Joyería	Pequeña	1997	16
19	Papel	Pequeña	1999	13
<b>Total</b>				<b>564</b>

**Tabla 4. Distribución de la Muestra por Puesto**

Puesto	Frecuencia	%	% Acumulado
Director General	2	0.4%	0.4%
Gerente	29	5.1%	5.5%
Jefe de Área	91	16.1%	21.6%
Secretaria	28	5.0%	26.6%
Empleado de Oficina	63	11.2%	37.8%
Obrero	351	62.2%	100%
Total	564	100%	



**Gráfico 2. Distribución de la Muestra por Puesto**

De los 564 empleados participantes en la investigación, obtuvimos que el 62.2% son obreros y el 37.8% restante, desempeña funciones administrativas o de dirección en las que destacan por su participación, los jefes de área

con un 16.1% y los empleados de oficina con un 11.2%. Los gerentes, secretarías y directores generales, tuvieron una participación más baja, representada por el 5.1%, 5.0% y el 0.4%, respectivamente (Tabla 4 y Gráfico 2).

#### **4.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS EN LA PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMPETITIVIDAD, DE ACUERDO A LA RAMA INDUSTRIAL DE LAS EMPRESAS**

La variable rama industrial fue determinada, a partir del giro principal de las empresas, agrupándose en siete categorías: textil (textil y confección), química (química y plásticos), metalmecánico, calzado, relojería, joyería y papel.

Los resultados arrojan diferencias significativas en las dimensiones de la cultura organizacional, *identidad*, *calidad*, *comunicación*, *reconocimientos/incentivos*, y las *capacidades directivas*, en la dimensión *contribución personal* no se encontraron diferencias. Respecto a la percepción que tienen los empleados con relación a la dimensión competitividad, se encontraron diferencias significativas en variables de: *recursos humanos*, *capacidad de gestión* y la *internacionalización*.

Específicamente en la dimensión *identidad*, obtuvimos diferencias significativas entre la rama textil y la rama de relojería (4.67) ( $p=.000$ ), la rama metalmecánico y la rama de relojería (4.83) ( $p=.000$ ), la rama joyería y la rama de relojería (5.19) ( $p=.016$ ), la rama papel y la rama de relojería (5.51) ( $p=.017$ ), siendo mayores las puntuaciones en todos los casos para las ramas textil, metalmecánico, joyería y papel (Tabla 5), lo que significa que estas empresas logran que sus empleados se identifiquen mejor con ellas, debido a que tienen una historia que las respalda, además de la celebración de determinados rituales e historias conocidas por todos los empleados que permiten reafirmar la identidad del personal hacia su empresa. La Tabla 6 y el Gráfico 3 muestran las puntuaciones medias de las variables identidad y la rama industrial de la empresa.

En la siguiente dimensión denominada *calidad* las diferencias significativas correspondieron entre la rama textil y la rama de relojería (3.015) ( $p=.000$ ), la rama metalmecánico y la rama de relojería (6.01) ( $p=.000$ ), la rama química y la rama de relojería (6.50) ( $p=.000$ ), la rama calzado y la rama relojería (5.55) ( $p=.002$ ), la rama joyería y la rama de relojería (10.13) ( $p=.000$ ), la rama papel y la rama relojería (8.74) ( $p=.001$ ), siendo mayores las puntuaciones en todos los casos para las ramas textil, metalmecánico, química, calzado, joyería y papel (Tabla 5) Estos resultados reflejan que los empleados de la relojería son quienes en menor medida valoran la calidad de sus empresas, siendo para las otras ramas, una parte importante de la cultura de la empresa. La Tabla 6 y el Gráfico 4, exponen las puntuaciones medias de la variable calidad con respecto a la antigüedad de la empresa.

La *comunicación* resultó ser una dimensión en la que de igual manera se registraron diferencias significativas entre la rama textil y la rama de relojería (4.71) ( $p=.000$ ), la rama metalmecánico y la rama de relojería (4.71) ( $p=.000$ ), la rama química y la rama de relojería (4.14) ( $p=.000$ ), la rama calzado y la rama relojería (4.24) ( $p=.002$ ), la rama joyería y la rama de relojería (8.94) ( $p=.000$ ), la rama papel y la rama relojería (6.05) ( $p=.001$ ), siendo mayores las puntuaciones en todos los casos para las ramas textil, metalmecánico, química, calzado, joyería y papel (Tabla 5). Además, se presentaron diferencias significativas entre la rama joyería y la



rama textil (4.23) ( $p=.003$ ), la rama joyería y la rama metalmecánico (4.23) ( $p=.004$ ), la rama joyería y la rama química (4.80) ( $p=.001$ ), la rama joyería y la rama calzado (4.70) ( $p=.001$ ), siendo mayores en todos los casos las puntuaciones medias de la rama joyería (Tabla 5). En esta dimensión los empleados de la rama joyería valoran en mejor medida la comunicación en la empresa, caso contrario que los empleados de la rama relojería, las demás ramas la perciben de manera similar, tal como se presenta en la Tabla 6 y el Gráfico 5.

Respecto a la variable *contribución personal* no existieron diferencias significativas entre las empresas de las diversas ramas empresariales, sin embargo, fueron mejor valoradas por las industrias de la joyería y papel.

En lo relativo a la dimensión *reconocimiento/incentivos*, se presentaron diferencias significativas entre la rama joyería y la rama textil (7.13) ( $p=.000$ ), la rama joyería y la rama metalmecánico (7.39) ( $p=.000$ ), la rama joyería y la rama química (7.21) ( $p=.000$ ), la rama joyería y la rama calzado (7.48) ( $p=.000$ ), la rama joyería y la rama relojería (10.42) ( $p=.000$ ), obteniendo mayores puntuaciones medias la rama joyería (Tabla 5). Además se presentaron diferencias significativas entre la rama papel y la rama relojería (6.58) ( $p=.025$ ), obteniendo la primera mayores puntuaciones medias (Tabla 5). En la Tabla 6 y el Gráfico 7 se puede observar que las puntuaciones medias superiores fueron para la rama de la joyería y la rama del papel, esto significa que son los empleados de estas ramas quienes aprecian mayormente los reconocimientos e incentivos que les proporcionan la empresa, en contra parte con los de la rama de la relojería.

En la dimensión *capacidades directivas* se reflejaron diferencias significativas entre la rama joyería y la rama textil (5.05) ( $p=.005$ ), la rama joyería y la rama metalmecánico (4.91) ( $p=.011$ ), la rama joyería y la rama química (4.62) ( $p=.037$ ), obteniendo mayores puntuaciones medias la rama joyería (Tabla 5). Tal como se apunta en la Tabla 6 y el Gráfico 8, la rama de la joyería es la que mejor valora las capacidades de sus directivos, en el resto de las ramas las aprecian de una manera muy similar.

Siguiendo una tendencia parecida, en la dimensión *recursos humanos* las diferencias significativas entre la rama joyería y la rama metalmecánico (1.74) ( $p=.014$ ), la rama joyería y la rama química (1.69) ( $p=.032$ ), entre la rama joyería y la rama calzado (1.75) ( $p=.015$ ), la rama joyería y la rama relojería (2.88) ( $p=.000$ ), obteniendo mayores puntuaciones medias la rama joyería. Además existen diferencias significativas entre la rama textil y la rama relojería (1.60) ( $p=.004$ ). Los empleados de la rama joyería fueron los que valoraron mejor la dirección de personal existente en sus empresas, seguido por la rama textil y papel, tal como se presenta en la Tabla 6 y el Gráfico 9.

En lo relativo a la *capacidad de gestión*, obtuvimos diferencias significativas entre la rama textil y la rama de relojería (4.45) ( $p=.000$ ), la rama metalmecánico y la rama de relojería (4.85) ( $p=.000$ ), la rama química y la rama de relojería (4.42) ( $p=.000$ ), la rama calzado y la rama relojería (4.02) ( $p=.000$ ), la rama joyería y la rama relojería (5.55) ( $p=.000$ ), la rama papel y la rama de relojería (4.94) ( $p=.000$ ), siendo mayores las puntuaciones en todos los casos para las ramas textil, metalmecánico, química, calzado, joyería y papel (Tabla 5). Los empleados que valoran mejor la *capacidad de gestión* son los que se encuentran laborando en las ramas de la joyería y papel, la rama de la joyería fue la peor valorada, tal como se puede observar en la Tabla 6 y el Gráfico 10.

En la última dimensión llamada *internacionalización*, las diferencias significativas fueron entre la rama de la joyería y la rama textil y confección (1.18) ( $p=.025$ ), siendo las puntuaciones superiores para las primeras, también se encontraron diferencias significativas entre la rama metalmecánico y la rama de relojería (1.26) ( $p=.000$ ), la rama química y la rama de relojería (1.10) ( $p=.032$ ), la rama calzado y la rama relojería (1.36) ( $p=.001$ ), la rama joyería y la rama relojería (2.08) ( $p=.000$ ), como se aprecia en la Tabla 5. Lo que significa que los empleados de la rama relojería son los que peor valoran los esfuerzos de sus directivos en los procesos de internacionalización, tal como se muestra en la Tabla 6 y el Gráfico 11.

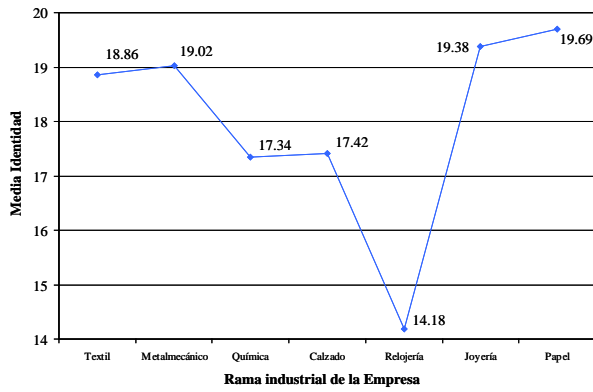
**Tabla 5. Diferencias en las variables de Cultura Organizacional y Competitividad de acuerdo a la rama industrial de la empresa**

Variable dependiente	(I) Rama Industrial	(J) Rama Industrial	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
<b>Identidad</b>	Textil	Relojería	4.67*	0.889	0.000	1.51	7.84	
	Metalmecánico	Relojería	4.83*	0.924	0.000	1.54	8.13	
	Joyería	Relojería	5.19*	1.309	0.016	0.53	9.85	
	Papel	Relojería	5.51*	1.393	0.017	0.55	10.47	
<b>Calidad</b>	Textil	Relojería	6.62*	1.157	0.000	2.50	10.74	
	Metalmecánico	Relojería	6.01*	1.202	0.000	1.73	10.29	
	Química	Relojería	6.50*	1.278	0.000	1.94	11.05	
	Calzado	Relojería	5.55*	1.222	0.002	1.19	9.90	
	Joyería	Relojería	10.13*	1.703	0.000	4.06	16.20	
	Papel	Relojería	8.74*	1.813	0.001	2.28	15.20	
<b>Comunicación</b>	Textil	Relojería	4.71*	0.806	0.000	1.84	7.58	
	Metalmecánico	Relojería	4.71*	0.837	0.000	1.73	7.69	
	Química	Relojería	4.14*	0.890	0.002	0.97	7.31	
	Calzado	Relojería	4.24*	0.851	0.000	1.21	7.27	
	Joyería	Textil		4.23*	0.933	0.003	0.91	7.55
		Metalmecánico		4.23*	0.961	0.004	0.81	7.66
		Química		4.80*	1.007	0.001	1.21	8.39
		Calzado		4.70*	0.973	0.001	1.24	8.17
		Relojería		8.94*	1.186	0.000	4.72	13.17
	Papel	Relojería	6.05*	1.263	0.001	1.55	10.55	
<b>Reconocimiento</b>	Joyería	Textil	7.13*	1.276	0.000	2.59	11.68	
		Metalmecánico	7.39*	1.313	0.000	2.71	12.07	
		Química	7.21*	1.377	0.000	2.30	12.11	
		Calzado	7.48*	1.329	0.000	2.74	12.21	
		Relojería	10.42*	1.621	0.000	4.65	16.19	
	Papel	Relojería	6.58*	1.726	0.025	0.44	12.73	
<b>Capacidades Dir</b>	Joyería	Textil	5.05*	1.166	0.005	0.90	9.20	
		Metalmecánico	4.91*	1.200	0.011	0.64	9.19	
		Química	4.62*	1.258	0.037	0.14	9.10	
<b>RRHH</b>	Textil	Relojería	1.60*	0.363	0.004	0.31	2.90	
	Joyería	Metalmecánico	1.74*	0.433	0.014	0.20	3.28	
		Química	1.69*	0.454	0.032	0.07	3.31	
		Calzado	1.75*	0.438	0.015	0.19	3.31	
		Relojería	2.88*	0.534	0.000	0.97	4.78	
<b>C. de Gestión</b>	Textil	Relojería	4.45*	0.533	0.000	2.55	6.35	
	Metalmecánico	Relojería	4.85*	0.554	0.000	2.87	6.82	
	Química	Relojería	4.42*	0.589	0.000	2.32	6.52	
	Calzado	Relojería	4.02*	0.563	0.000	2.01	6.02	
	Joyería	Relojería	5.55*	0.785	0.000	2.75	8.35	
	Papel	Relojería	4.94*	0.836	0.000	1.96	7.92	
<b>Internaciona.</b>	Metalmecánico	Relojería	1.26*	0.277	0.002	0.27	2.25	
	Química	Relojería	1.10*	0.295	0.032	0.05	2.15	
	Calzado	Relojería	1.36*	0.282	0.001	0.36	2.37	
	Joyería	Textil		1.18*	0.309	0.025	0.08	2.28
		Relojería		2.08*	0.393	0.000	0.68	3.48

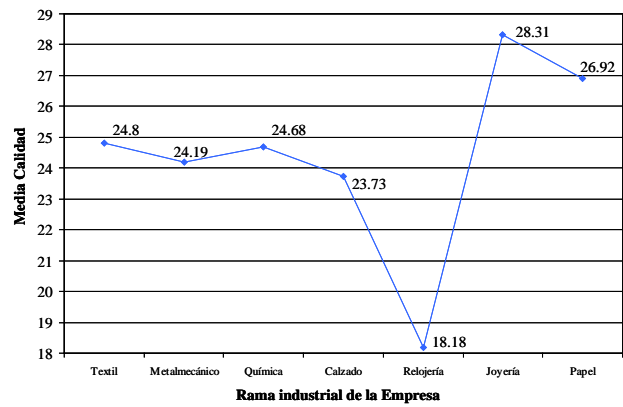
\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

**Tabla 6. Medias rama industrial de la empresa y variables**

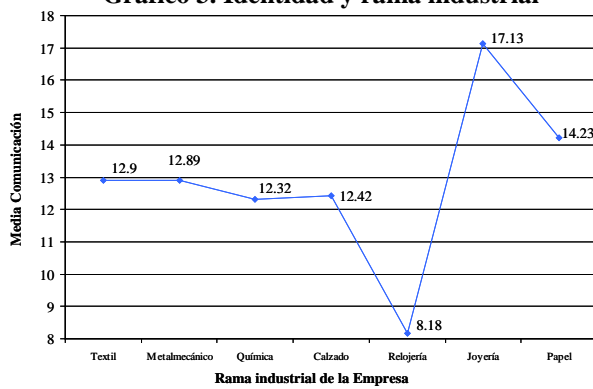
<i>Identidad</i>						<i>Calidad</i>					
Rama industrial	N	Media	Desviación Standard	F	p	Rama industrial	N	Media	Desviación Standard	F	p
Textil	229	18.86	4.131	7.197	0.000	Textil	229	24.8	5.149	7.873	0.000
Metalmecánico	120	19.02	3.804			Metalmecánico	120	24.19	4.832		
Química	65	17.34	3.89			Química	65	24.68	5.028		
Calzado	99	17.42	3.793			Calzado	99	23.73	5.794		
Relojería	22	14.18	4.707			Relojería	22	18.18	6.138		
Joyería	16	19.38	2.986			Joyería	16	28.31	3.61		
Papel	13	19.69	4.535			Papel	13	26.92	4.499		
<i>Comunicación</i>						<i>Contribución Personal</i>					
Textil	229	12.9	3.905	10.52	0.000	Textil	229	15.56	2.991	1.647	0.132
Metalmecánico	120	12.89	3.466			Metalmecánico	120	16.07	2.938		
Química	65	12.32	3.392			Química	65	15.35	2.631		
Calzado	99	12.42	3.396			Calzado	99	15.91	3.39		
Relojería	22	8.18	3.111			Relojería	22	15.36	3.697		
Joyería	16	17.13	2.705			Joyería	16	16.31	2.182		
Papel	13	14.23	3.767			Papel	13	17.69	2.428		
<i>Reconocimiento/Incentivos</i>						<i>Capacidades Directivas</i>					
Textil	229	19.24	4.786	8.304	0.000	Textil	229	13.39	4.525	3.702	0.001
Metalmecánico	120	18.98	5.019			Metalmecánico	120	13.53	4.352		
Química	65	19.17	4.267			Química	65	13.82	4.175		
Calzado	99	18.9	5.561			Calzado	99	14.53	4.818		
Relojería	22	15.95	4.776			Relojería	22	14	5.08		
Joyería	16	26.38	3.897			Joyería	16	18.44	1.788		
Papel	13	22.54	6.022			Papel	13	14.62	5.895		
<i>Recursos Humanos</i>						<i>Capacidad de Gestión</i>					
Textil	229	7.6	1.566	6.598	0.000	Textil	229	15.59	2.525	14.2	0.000
Metalmecánico	120	7.13	1.614			Metalmecánico	120	15.98	2.238		
Química	65	7.18	1.722			Química	65	15.55	2.187		
Calzado	99	7.12	1.722			Calzado	99	15.15	2.505		
Relojería	22	6	2.024			Relojería	22	11.14	2.167		
Joyería	16	8.88	0.5			Joyería	16	16.69	2.056		
Papel	13	7.46	1.664			Papel	13	16.08	2.019		
<i>Internacionalización</i>											
Textil	229	4.45	1.282	7.312	0.000						
Metalmecánico	120	4.81	1.176								
Química	65	4.65	1.096								
Calzado	99	4.91	1.126								
Relojería	22	3.55	1.224								
Joyería	16	5.63	0.719								
Papel	13	5	1.225								



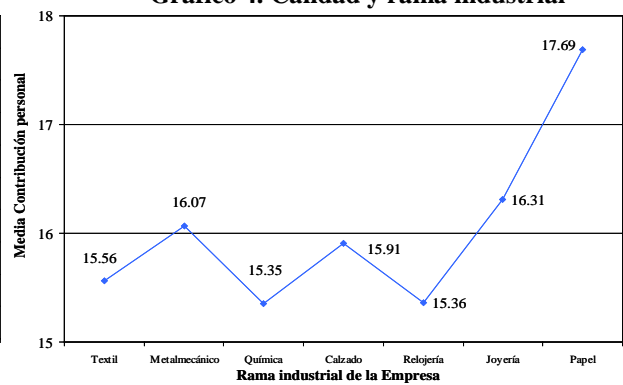
**Gráfico 3. Identidad y rama industrial**



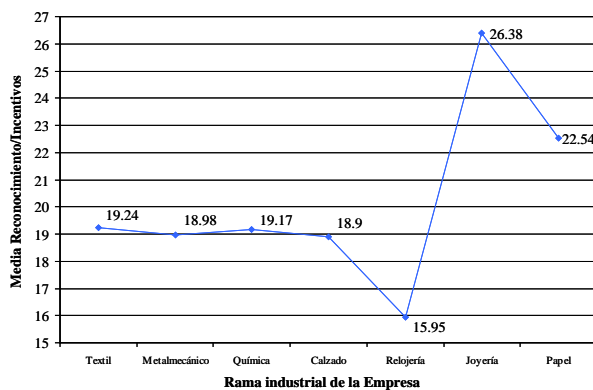
**Gráfico 4. Calidad y rama industrial**



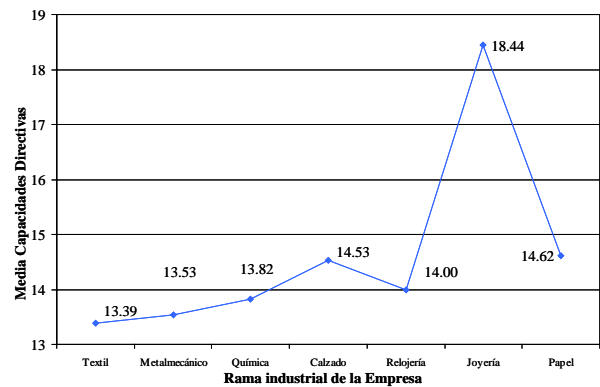
**Gráfico 5. Comunicación y rama industrial**



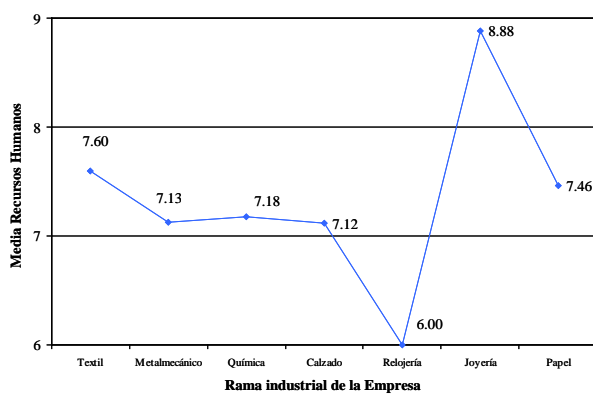
**Gráfico 6. Contribución personal y rama industrial**



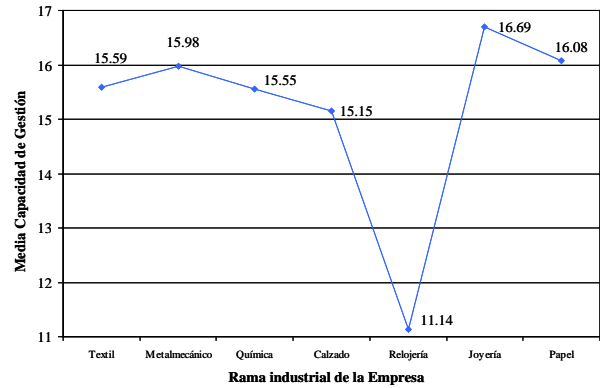
**Gráfico 7. Reconocimiento/Incentivos y rama industrial**



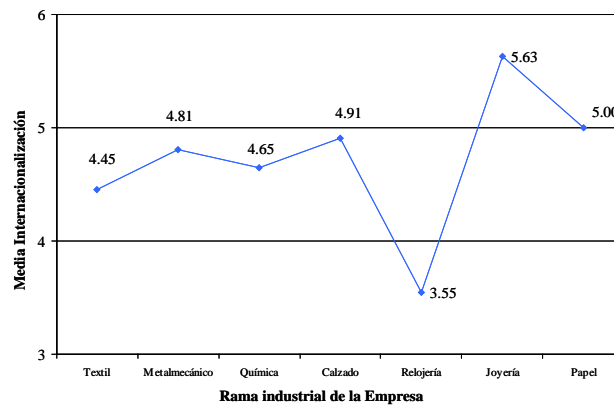
**Gráfico 8. Capacidades Directivas y rama industrial**



**Gráfico 9. Recursos Humanos y rama industrial**



**Gráfico 10. Capacidad de Gestión y rama industrial**



**Gráfico 11. Internacionalización y rama industrial**

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados permiten observar que las empresas manufactureras pertenecientes a la rama joyería, seguidas por la rama textil y la rama papel son las que se preocupan en mayor medida por crear una cultura organizacional, contrastando con el bajo nivel observado por la empresa perteneciente a la rama relojería a pesar de que ésta tiene una mayor antigüedad, en donde cabría suponer que su personal con el paso de los años ha podido comprender las formas de hacer las cosas en la empresa y sentir el orgullo por pertenecer a ella, sin embargo su cultura organizacional parece ser más débil.

Es importante señalar como los valores medios en la empresa de la rama manufacturera relojería fueron los más bajos en las dimensiones; *identidad, calidad, comunicación, reconocimientos/incentivos, recursos humanos, capacidad de gestión e internacionalización*, únicamente ocuparon una mejor posición en las dimensiones: *capacidades directivas y contribución personal*. Por lo observado en la empresa y de acuerdo a comentarios del personal, la empresa tiene graves problemas de gestión, a pesar de que es una empresa de carácter familiar, ésta no ha podido hacer que su personal se identifique y se sienta parte importante de la empresa

La principal aportación de este trabajo radica en la demostración de la necesidad de estudiar a las empresas por rama industrial. Otras investigaciones han llegado a visualizar las semejanzas o diferencias de las empresas de acuerdo con el sector económico, sin embargo, consideramos que investigar sobre la rama industrial permite llegar a resultados aún más precisos. Sin embargo, por lo que pudimos observar, la rama industrial no es la que determina la competitividad, son los recursos y capacidades que desarrolla la empresa, como es la cultura organizacional, así como la antigüedad y su propiedad, familiar o no familiar.

La mayor contribución para el ámbito empresarial incide en el cuidado y la importancia de la creación de una cultura organizacional que mejore el ambiente, que permita crear un sentido de identidad y dictar reglas tácitas a los empleados sobre lo que debe hacerse y la forma en que deben comportarse.

La limitación más considerable del presente estudio es el desequilibrio en el número de empresas participantes, existiendo un mayor número de empresas de la rama textil, siendo necesario ampliar la muestra a otras empresas de distintas ramas de la industria manufacturera para validar los resultados alcanzados.

La presente investigación abre las puertas a futuras investigaciones que permitan determinar la influencia de la cultura organizacional como recurso intangible de la empresa en la competitividad. Así mismo, es necesario observar el comportamiento de la competitividad de las PYMES por medio de otros indicadores, como su antigüedad y el carácter de propiedad como familiar o no familiar, que nos ayuden a visualizar el por qué de la permanencia y desarrollo de este tipo de empresas, así como el análisis de las relaciones de otras variables sociodemográficas y las variables internas de las organizaciones.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón, A. y Sánchez, G. (2003). Orientación estratégica, características de gestión y resultados: Un estudio empírico en las PYME españolas. *Información Comercial Española*, 809, 169-188.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: Estrategias y competencias distintas*. España: Civitas.
- Camisón, C. (2001). *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: Análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Valencia: Triant lo Blanch.
- Cross, R., Borgatti, S.P. y Parker, A. (2002). Making work visible: Using social network, analysis to support, strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-46.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner., y Meyer-Styarnner, J. (1996). Competitividad sistémica: *Nuevo desafío para la empresa y la política*. *Revista de la CEPAL*, 59(Agosto), 39-52.
- Fernández, E., Montes, J.M. y Vázquez, C.J. (1997). *La competitividad de la empresa. Un enfoque basado en la teoría de recursos*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Fernández, Z. (1995). Las bases internas de la competitividad de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 11-19.
- García, D. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Estado de Veracruz*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- García, D. (2006). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Estado de Aguascalientes*. México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- García, D. (2007). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Estado de Durango (México)*. México: Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Gadenne, D. (1998). Critical success factors for small business: An inter-industry comparison. *International Small Business Journal*, 17(1), 36-56.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- INEGI (2004a). *Censos económicos*. México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- INEGI (2006). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2004*. México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- INEGI (2007). Producto Interno Bruto a Precios Corrientes en el Estado de Hidalgo. Extraído el día 14 de mayo 2007 desde <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=epib02&s=est&c=4747&e=13>

- Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 68-74.
- Martínez, F.J., Sánchez, V.G., Somohano, F.M., García, D. y Marín, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Estado de Hidalgo)*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Mendoza, J.; Hernández, M.A. y Salazar B.C. (2009). La cultura organizacional en las PYMES. En V.G. Sánchez (Coord.), *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos* (pp. 273-292). México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- OCDE (2000). *Small and Medium Enterprise Outlook*. Paris: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- OCDE (2002). *Small and Medium Enterprise Outlook*. Paris: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- OCDE (2005). *Small and Medium Enterprise Outlook*. Paris: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- OIT (1986). *Fomento de las pequeñas y medianas empresas* (Informe VI, No. 72). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT (1997). *Condiciones generales para fomentar la creación de empleos en la pequeña y mediana empresa* (Informe V, No.1). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Oster, M. (1999). *Modern competitive analysis* (3a ed). U.S.A.: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-29.
- Porter, M. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?, *Harvard Business Review*, (Especial 100, IV Trimestre), 38-61.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Rueda, I. (1999). Las micro, pequeña y mediana empresas en México: Importancia, entorno, asociación y subcontratación. En I. Rueda y N. Simón (Coord.), *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y medianas empresas* (pp. 15-36). México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas.
- Ruiz, C. (2004). *Dimensión territorial del desarrollo económico de México*. México: Facultad de Economía, UNAM.
- Ruiz, C. y Kagami, M. (1993). *Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México*. México: Nacional Financiera, S.N.C.
- Salas, V. (1993). Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales. *Papeles de Economía Española*, 56, 48-56.
- Sathe, V. (1983) Some implications of corporate culture. A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 2(2), 4-23
- Simón, N. (2001, Octubre). Reflexiones sobre la competitividad de las empresas en las cadenas productivas de la industria siderúrgica. Ponencia presentada al *VI Foro de Investigación, Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática UNAM-ANFECA*, México, D.F.
- Stoica, M., Liao, J. y Welsch, H. (2004). Organizational culture and patterns of information processing: the case of small and medium sized enterprises. *Journal of Development Entrepreneurship*, 9(3), 251-266.