

# LA ANTIGÜEDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD

Martín Aubert Hernández Calzada, [martinh@usal.es](mailto:martinh@usal.es), Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Jessica Mendoza Moheno, [jessica\\_mendoza@hotmail.com](mailto:jessica_mendoza@hotmail.com), Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Carmen Taberero Urbieto, [ed1taurm@uco.es](mailto:ed1taurm@uco.es), Universidad de Córdoba

## RESUMEN

El objetivo de la presente ponencia es analizar las variables internas que originan la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo, en función de su antigüedad y variables que tienen que ver con la cultura de la organización y la competitividad. Se aplicó un instrumento a 564 empleados de 19 empresas pequeñas y medianas. Los resultados permiten identificar las diferencias significativas que ocurren entre empresas antiguas, medianamente antiguas y de reciente creación, así como la existencia de una relación entre ellas.

**Palabras clave:** *Pequeñas y medianas empresas, competitividad, antigüedad de la empresa*

## ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the internal variables that originate the competitiveness of small and medium enterprises in the state of Hidalgo, in function of the age of the companies and variables that are related to corporate culture and competitiveness. A survey was applied to 564 employees of 19 small and medium enterprises. The results show significant differences between old, fairly old companies and of recent creation, as well as the existence of a relationship among them.

**Key words:** *Small and medium enterprises, competitiveness, antiquity of the enterprises*

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante los años '60 del siglo XX se comienza a considerar el comportamiento humano como un importante factor para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)<sup>1</sup>, así como el espíritu empresarial (OIT, 1986), sin embargo, no fue hasta la década de los '70 cuando el análisis del estudio de la PYME tomó relevancia (Julien, 1998). A nivel mundial, las pequeñas y medianas empresas conforman la mayor parte del entramado empresarial de los países (INEGI, 2006; OCDE, 2000, 2002 y 2005; OIT, 1986 y 1997), destacándose este tipo de empresas 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, de acuerdo con el último censo económico llevado a cabo en el año 2004 por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2004a), existían alrededor de 3 millones de unidades económicas en el país, de las cuales, más del 99.5% eran micros, pequeñas y medianas empresas; en el estado de Hidalgo se contabilizó 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 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

---

<sup>1</sup> En algunos países como es el caso de México, las empresas pequeñas y medianas (PYMES), son a su vez subdivididas con otro rubro más de empresas, esto es, se clasifican en micro, pequeña y mediana empresa, lo que en su conjunto se denominarían MIPYMES.

el 1.17% restante corresponde al rubro de otros. Así mismo, la mayor parte de las actividades que realizan estas empresas están ubicadas en las tiendas de abarrotes, los restaurantes, las tiendas de ropa y las tortillerías (INEGI, 2004b).

Las pequeñas y medianas empresas por su condición, se ven envueltas en una serie de dificultades o desventajas. Desde su nacimiento las PYMES se ven en desventaja con las grandes empresas debido a que no cuentan con las economías de escala y por la escasez de recursos humanos, tecnológicos y financieros (Camisón, 1997 y 2000), situación que generalmente no mejora con el crecimiento y desarrollo de las mismas durante la vida de la empresa, pero a su vez, dicha situación obliga a las PYMES a realizar ejercicios imaginativos y creativos para sobrevivir.

La mortandad de las empresas se debe a dos tipos de causas: estructurales y externas, las primeras observan problemas de escala, problemas de operación y problemas de dirección y administración; mientras que las segundas incluyen los problemas de mercado, aspectos financieros y relaciones con el gobierno (Reyes, 2002). Las PYMES que han permanecido en el mercado, tienen ciertas características derivadas de su tamaño, el tipo de producción y su ubicación, manifestando ventajas importantes y significativas sobre la gran empresa (Benett, 1989; Irigoyen y Puebla, 1997; Kubr, 1997; Rucabado, 1992). La dirección de una PYME a cargo del director-propietario, se ve beneficiada ya que éste, pondrá todo su empeño en que el negocio prospere (Benett, 1989; Moyano, 1996), los programas y políticas de administración generalmente no ocasionan grandes disturbios a las PYMES por su adaptabilidad, además, debido a su estructura organizacional tan sencilla y simple, tienen la posibilidad de responder con mayor velocidad ante los cambios que demanda el mercado (Fernández y Nieto, 2001). Nuestro interés se centra en el análisis de las PYMES en el estado de Hidalgo que han permanecido a lo largo de los años y de las variables que les han permitido competir logrando su permanencia y desarrollo, analizando a estas empresas conforme a su antigüedad. 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 parte se describen los resultados, en el quinto apartado se incluyen los principales hallazgos y las conclusiones a las que se arribó.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El ámbito económico y empresarial de hoy, ejerce una fuerte presión para la permanencia y desarrollo de las empresas, debido a la globalización económica, la apertura de mercados y los cambios continuos, la incertidumbre que provocan dichos cambios, el incremento de la competencia y el uso creciente de nuevas tecnologías de información (Aragón y Sánchez, 2003; Fernández, Montes, y Vázquez, 1997), por lo tanto, se sitúa a la competitividad como uno de los elementos más importantes para mejorar su desempeño (Aragón y Sánchez, 2003; Arroyo, Arroyo y Berumen, 2003) y por ende, lograr su supervivencia (Simón, 2001).

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. De acuerdo con la

Teoría Económica, ubicaríamos al primer nivel dentro del nivel de la macroeconomía, y a los niveles sectoriales y de empresa, dentro del nivel de la microeconomía.

Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Starner (1996), señalan que la competitividad tiene un carácter sistémico, definiendo a la competitividad industrial como el producto de una interacción que es compleja y dinámica, entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional (Figura 1). Dichos niveles son: 1) Nivel Meta: Nivel que se estructura con patrones sólidos respecto de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica, 2) Nivel Macro: Es aquél que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias relacionadas con su desempeño, es el nivel de la implementación de políticas de desarrollo, a nivel internacional, nacional, regional y local, 3) Nivel Meso: Es el nivel que corresponde al Estado y actores sociales, los cuales desarrollan las políticas de apoyo específico, fomentan y articulan estructuras y procesos de aprendizaje a los niveles que la sociedad requiere y 4) Nivel Micro.- Es el nivel de las empresas, en el que se pretende alcanzar de manera simultánea eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, buscando que muchas de ellas se encuentren articuladas en redes.



Fuente: A partir de Esser et al (1996) y Ruiz (2004)

**Figura 1. Factores Determinantes de la Competitividad Sistémica**

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, permitiéndole el acceso a una variedad amplia de mercados, un aumento significativo del valor del producto para el usuario final y la armonización única de tecnologías y habilidades de producción (Prahalad y Hamel, 1990), además de desplegar una importante acumulación de conocimientos (*Know How*), rutinas y procedimientos operativos, los cuales constituyen las habilidades que hacen distintas a las empresas y que son difíciles de imitar por sus competidores, aunado del capital humano específico que desarrolla e implementa las diversas estrategias que la llevan a tener ventajas competitivas (Salas, 1993).

Los conceptos de competitividad empresarial y éxito competitivo, como lo señala Camisón (1997), pueden ser equivalentes, ya que la competitividad de una empresa puede considerarse como una medida del éxito de la empresa, por lo tanto, el éxito competitivo es aquél que es manifestado por la capacidad de una empresa a través de una gestión eficiente de la combinación de recursos internos y externos disponibles a la organización, mediante el desarrollo de estrategias que le permitan competir en el mercado y rivalizar en mercados abiertos, al desarrollar ventajas competitivas sostenibles. La competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa, es la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir posiciones competitivas favorables, que permita obtener, respecto a sus competidores, desempeños superiores (Aragón y Rubio, 2005a; 2005b).

La competitividad de una empresa es un fenómeno no fácil de explicar y entender, en la que factores o variables de distinta naturaleza intervienen para su consecución. 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 costes 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 investigación.

Las características de las PYMES, como la flexibilidad de su aparato productivo, la difusión geográfica, la fabricación sobre pedido y el servicio más personalizado al cliente (Lafuente y Yagüe, 1993), permiten que puedan competir y tener ventajas en diferenciación ante las demás empresas, ya que adaptan de una mejor manera sus productos o servicios a las necesidades de los clientes, obteniendo así algunas cuotas de mercado que no son atendidos por las grandes empresas. Las empresas, no sólo competirán al minimizar sus costes 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).

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 capacidades y obtener nuevas ventajas competitivas, que le permitan su permanencia, crecimiento, desarrollo y diversificación (Fernández, 1995; García, 2004; Salas, 1993; Suárez, 1994).

Las diferencias en la obtención de beneficios por parte de la empresa se derivan en la creación de activos intangibles, como recursos, habilidades de los miembros de la empresa, 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 (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). Por su parte, Fernández y Suárez (1996) y Camisón (2001), destacan que los recursos estratégicos de una empresa deben de tener las características de heterogeneidad, valiosos, escasos, durables, difíciles de imitar, insustituibles, transparencia, transferibilidad y replicabilidad imperfecta, con las cuales, las empresas pueden lograr ventajas competitivas que puedan ser sostenidas en el tiempo. 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.

El éxito competitivo de las PYMES se ha podido analizar, 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), destacando que el potencial de la PYME se encuentra ubicado fundamentalmente en el proceso y no en la innovación del producto. La calidad es otro factor de competitividad (Luk, 1996; Ruiz y Kagami, 1993), donde el control de ésta, debe contemplarse en todos los procesos y diseño de la organización, ya que es parte fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que las fuerzas institucionales de la globalización han obligado a las PYMES a modificar las estructuras y prácticas de negocios mediante el “aseguramiento de la calidad”; la ubicación de la empresa y el acceso a *inputs*, invariablemente es otro factor que las empresas deben de explotar, ya que les permitirá contar con un sistema integral de redes de clientes y proveedores, donde se trabaje en armonía, que los llevará a ser empresas competitivas (Cuervo, 1993; Fernández, 1995; Ruiz y Kagami, 1993).

El éxito empresarial basado en los activos intangibles como la reputación de los productos y de la misma empresa, las habilidades de los empleados y la cultura organizacional son variables que determinan la competitividad de las empresas (Hall, 1992) e influirán de manera importante en la obtención de mejores resultados (Prahalad y Hamel, 1990).

La cultura organizacional es un recurso que generalmente explica lo que otros recursos no pueden explicar sobre la situación de la empresa, se le considera como un recurso poco palpable, que puede llevar a la empresa a su desaparición o continuidad (Fernández, 1995), la cultura organizacional es una parte fundamental en el desarrollo de rutinas organizativas (Camisón, 1997; Cuervo, 1993; Fernández, 1995; Oster, 1999). El comportamiento de las PYMES, se comprende por medio de la cultura organizacional, la cual 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 Welsh (2004:251), “la cultura organizacional es el mejor “lubricante” existente, que permite a las PYMES funcionar suave y efectivamente”.

Los activos intangibles influyen de manera importante en la obtención de mejores resultados en las organizaciones y el éxito empresarial (Prahalad y Hamel, 1990), siendo la cultura organizacional una variable que determina la competitividad de las empresas (Hall, 1992). Dávila y Martínez, (1999) y Schein, (1985), han planteado que la historia de las empresas, enriquecida a través de los años fortalece la cultura de las organizaciones, por lo que la antigüedad de la empresa es un factor que influye en la percepción que tienen los empleados sobre la cultura existente en las mismas. A partir de ello, queremos comprobar si las empresas con mayor antigüedad desarrollan una mejor cultura organizacional, debido a que las nuevas no cuentan con los recursos y capacidades que las más antiguas poseen.

Investigaciones previas han demostrado la importancia de la antigüedad 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 en empresas jóvenes (aquellas con una antigüedad de 10 o menos años funcionando) y empresas maduras (aquellas con más de 10 años funcionando), que el éxito competitivo de las empresas de acuerdo con sus años de permanencia en el mercado, está determinado por diversos factores internos de la empresa como, el acceso a nuevos mercados (García, 2006 y Martínez et al, 2008), el servicio al cliente (García, 2007 y Martínez et al, 2008), las habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia (García, 2004) y la reputación y el posicionamiento de la imagen de la empresa (García, 2007).

El grado de importancia del entorno competitivo para el desarrollo de las PYMES, de acuerdo a su antigüedad, es valorado de manera diferente por las organizaciones, destacando factores como, la cualificación de los recursos humanos (García, 2004), los elevados costes salariales (García, 2004 y 2006), la turbulencia de la actividad empresarial (García, 2006 y 2007) y los problemas técnicos y de ubicación (García, 2006 y 2007)

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación consiste en analizar las variables internas que originan la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo, México, en función de la antigüedad de las empresas y variables que tienen que ver con 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 tiene de 51 a 250 empleados (Tabla 2).

**Tabla 2. Estratificación de Unidades Económicas por Número de Trabajadores**

Sector Económico	Tamaño de Empresa			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grandes
Industria	0-10	11-50	51-250	251 en adelante

A partir de: Secretaría de Economía (2002), de acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Artículo 3°. Fracción III. Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002. Primera Sección. p.49

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 por estar incompletos e incluso en un caso observamos que los cuestionarios de una empresa fueron contestados por una misma persona, por lo que la información aportada no era fidedigna, siendo rechazados todos los cuestionarios, 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, 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, (*Antigüedad*) y 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 antigüedad de las empresas y el análisis de la varianza (ANOVA).

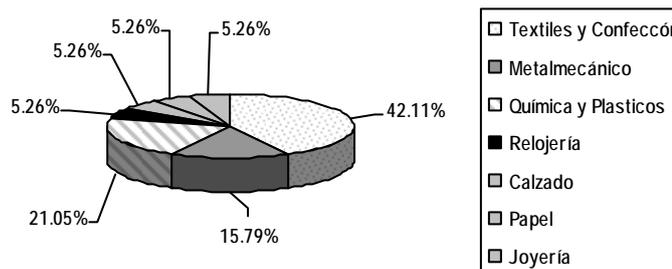
## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. DATOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA

En la presente investigación obtuvimos 564 encuestas válidas de empleados de 19 empresas industriales manufactureras, de las cuales 8 empresas son pequeñas y las 11 restantes son de tamaño mediano. De las 19 empresas estudiadas, 8 empresas pertenecen al ramo textil y confección (42.11%), 4 empresas pertenecen al ramo química y plásticos, 3 empresas del ramo metalmeccánico (15.79%) y las 4 empresas restantes pertenecientes al ramo del calzado, relojería, papel y joyería, representando el 5.26% respectivamente (Tabla 3 y Gráfico 1).

**Tabla 3. Empresas Participantes en el Estudio Cuantitativo**

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



**Gráfico 1. Empresas PYMES Participantes**

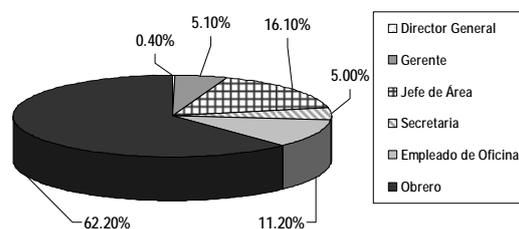
Respecto a la fecha de creación de las empresas, destacamos que 17 de ellas se crearon durante las décadas de los ochenta (52.63%) y noventa (36.84%), las 2 empresas restantes se crearon en los años sesenta (Tablas 4).

**Tabla 4. Empresas Participantes y Año de Creación**

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

**Tabla 6. 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% de ellos son obreros y 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. En la Tabla 6 y el Gráfico 2 se puede observar la distribución de la muestra por puesto de trabajo de los participantes.

#### **4.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS EN LA PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMPETITIVIDAD, SEGÚN LA ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS**

La variable antigüedad de la empresa fue determinada, a partir de la fecha de creación de las mismas, los grupos de empresas se agruparon en tres: a) Empresas de reciente creación (creadas en los años '90), b) Empresas de mediana antigüedad (creadas en los años '80) y c) Empresa antigua (creadas en los años '60 y '70).

Los resultados arrojan diferencias significativas en todas las dimensiones de la cultura organizacional, siendo éstas la *identidad*, la *calidad*, la *comunicación*, la *contribución personal*, los *reconocimientos/incentivos* y las *capacidades directivas*, así como en la percepción que tienen los empleados con respecto a la dimensión competitividad, siendo éstas variables los *recursos humanos*, la *capacidad de gestión* y la *internacionalización*.

**Tabla 7. Diferencias en las variables de Cultura Organizacional y Competitividad de acuerdo a la antigüedad de la empresa**

Variable dependiente	(I) Antigüedad de la Empresa	(J) Antigüedad de la Empresa	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
<b>Identidad</b>	Reciente Creación	Mediana Antigüedad	1.66*	.407	.000	.66	2.66
		Empresa Antigua	-1.37*	.538	.040	-2.69	-.05
	Mediana Antigüedad	Reciente Creación	-1.66*	.407	.000	-2.66	-.66
		Empresa Antigua	-3.03*	.464	.000	-4.17	-1.89
	Empresa Antigua	Reciente Creación	1.37*	.538	.040	.05	2.69
		Mediana Antigüedad	3.03*	.464	.000	1.89	4.17
<b>Calidad</b>	Reciente Creación	Mediana Antigüedad	3.01*	.539	.000	1.69	4.34
		Empresa Antigua	-3.01*	.539	.000	-4.34	-1.69
	Mediana Antigüedad	Reciente Creación	-1.61*	.614	.033	-3.12	-.10
		Mediana Antigüedad	1.61*	.614	.033	.10	3.12
<b>Comunicación</b>	Reciente Creación	Mediana Antigüedad	2.14*	.380	.000	1.21	3.07
	Mediana Antigüedad	Reciente Creación	-2.14*	.380	.000	-3.07	-1.21
<b>Contribución P.</b>	Reciente Creación	Mediana Antigüedad	.86*	.308	.022	.10	1.61
		Empresa Antigua	-.86*	.308	.022	-1.61	-.10
	Mediana Antigüedad	Reciente Creación	-1.16*	.351	.005	-2.02	-.30
		Mediana Antigüedad	1.16*	.351	.005	.30	2.02
<b>Reconocimiento</b>	Reciente Creación	Mediana Antigüedad	1.74*	.523	.004	.46	3.03
	Mediana Antigüedad	Reciente Creación	-1.74*	.523	.004	-3.03	-.46
<b>Capacidades D.</b>	Reciente Creación	Mediana Antigüedad	1.60*	.467	.003	.46	2.75
	Mediana Antigüedad	Reciente Creación	-1.60*	.467	.003	-2.75	-.46
<b>RRHH</b>	Reciente Creación	Mediana Antigüedad	.76*	.170	.000	.34	1.18
		Empresa Antigua	.70*	.224	.008	.15	1.25
	Mediana Antigüedad	Reciente Creación	-.76*	.170	.000	-1.18	-.34
	Empresa Antigua	Reciente Creación	-.70*	.224	.008	-1.25	-.15
<b>C. de Gestión</b>	Reciente Creación	Mediana Antigüedad	.76*	.260	.015	.12	1.39
		Empresa Antigua	-.76*	.260	.015	-1.39	-.12
	Mediana Antigüedad	Reciente Creación	-1.05*	.296	.002	-1.78	-.32
		Mediana Antigüedad	1.05*	.296	.002	.32	1.78
		Empresa Antigua	-.87*	.163	.000	-1.27	-.47
		Empresa Antigua	-.86*	.141	.000	-1.20	-.51
	Empresa Antigua	Reciente Creación	.87*	.163	.000	.47	1.27
		Mediana Antigüedad	.86*	.141	.000	.51	1.20

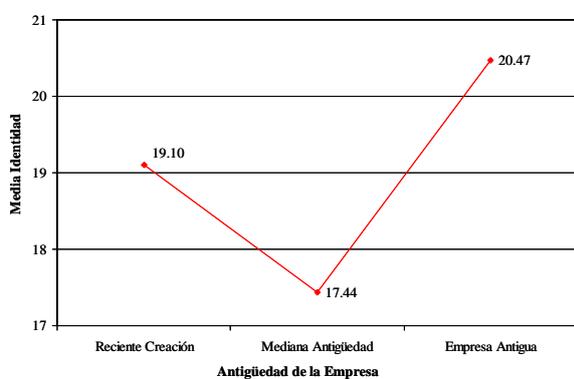
\* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

**Tabla 8. Medias Antigüedad de la empresa y variables**

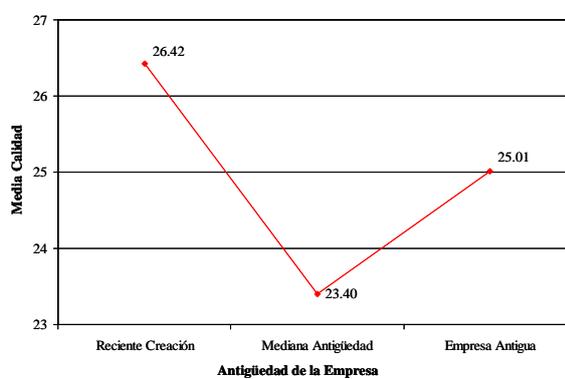
<i>Identidad</i>					
Antigüedad de la Empresa	N	Media	Desviación Standard	F	p
Reciente creación	130	19.1	3.971	24.644	.000
Mediana antigüedad	342	17.44	4.186		
Empresa Antigua	92	20.47	2.857		
<i>Calidad</i>					
Reciente creación	130	26.42	4.617	16.526	.000
Mediana antigüedad	342	23.4	5.608		
Empresa Antigua	92	25.01	4.51		
<i>Comunicación</i>					
Reciente creación	130	14.18	3.927	16.456	.000
Mediana antigüedad	342	12.05	3.609		
Empresa Antigua	92	13.11	3.633		

**Tabla 8 (continuación). Medias Antigüedad de la empresa y variables**

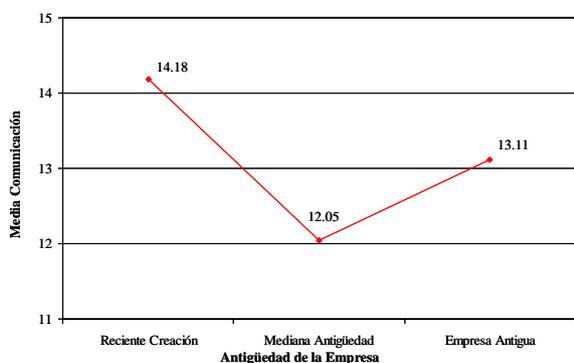
<i>Contribución Personal</i>					
Reciente creación	130	16.24	2.722	7.529	.001
Mediana antigüedad	342	15.38	3.198		
Empresa Antigua	92	16.54	2.522		
<i>Reconocimiento/Incentivos</i>					
Reciente creación	130	20.58	5.453	5.707	.004
Mediana antigüedad	342	18.84	5.01		
Empresa Antigua	92	18.99	4.784		
<i>Capacidades Directivas</i>					
Reciente creación	130	14.98	4.566	6.039	.003
Mediana antigüedad	342	13.37	4.603		
Empresa Antigua	92	14.1	4.204		
<i>Recursos Humanos</i>					
Reciente creación	130	7.92	1.489	10.355	.000
Mediana antigüedad	342	7.15	1.711		
Empresa Antigua	92	7.22	1.609		
<i>Capacidad de Gestión</i>					
Reciente creación	130	15.87	2.055	8.524	.000
Mediana antigüedad	342	15.11	2.739		
Empresa Antigua	92	16.16	2.24		
<i>Internacionalización</i>					
Reciente creación	130	4.48	1.271	19.937	.000
Mediana antigüedad	342	4.5	1.269		
Empresa Antigua	92	5.36	0.704		



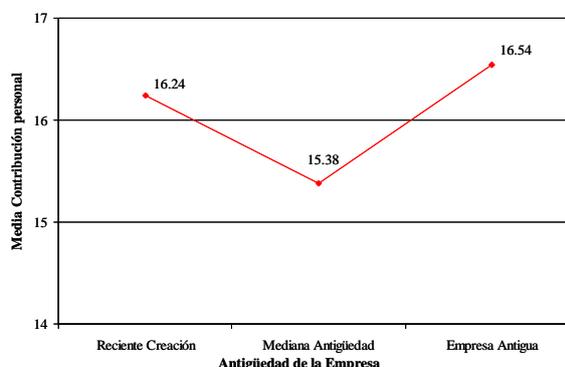
**Gráfico 3. Identidad y Antigüedad empresa**



**Gráfico 4. Calidad y Antigüedad empresa**



**Gráfico 5. Comunicación y antigüedad empresa**



**Gráfico 6. Contribución personal y antigüedad empresa**

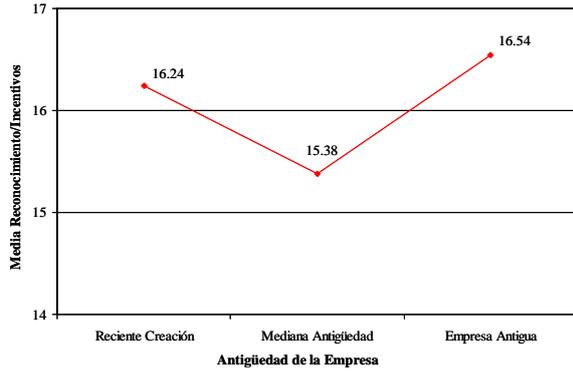


Gráfico 7. Reconocimiento/Incentivos y antigüedad empresa

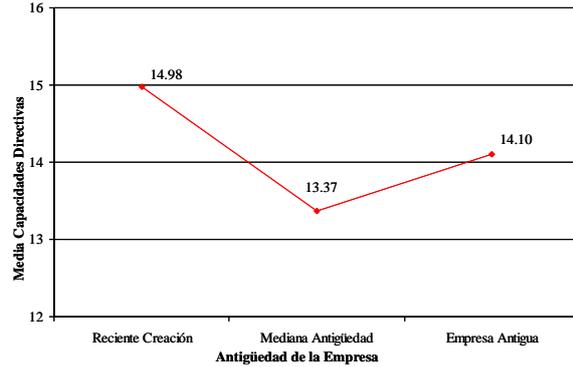


Gráfico 8. Capacidades Directivas y antigüedad empresa

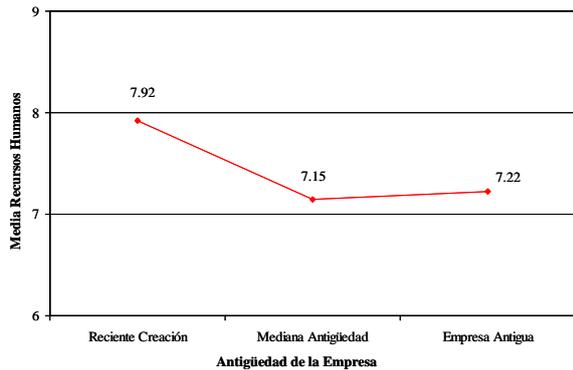


Gráfico 9 Recursos Humanos y antigüedad empresa

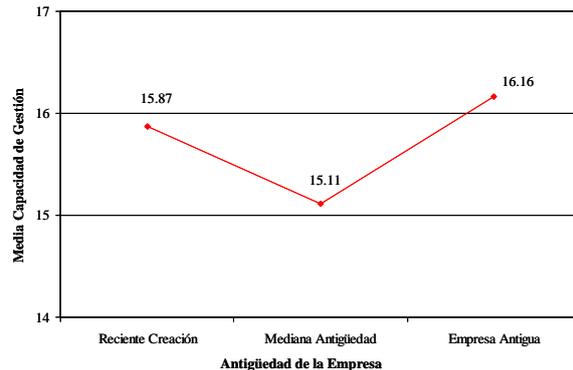


Gráfico 10 Capacidad de Gestión y antigüedad empresa

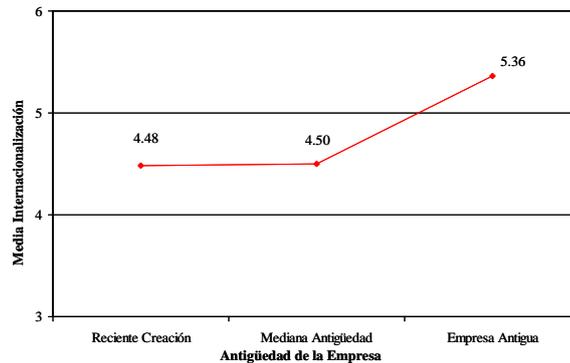


Gráfico 11 Internacionalización y antigüedad empresa

Específicamente en la dimensión *identidad*, obtuvimos diferencias significativas ( $p=.000$ ) entre los empleados de las empresas con mayor antigüedad y las de reciente creación (-1.367) y mediana antigüedad (-3.029), siendo mayores las puntuaciones para las más antiguas, lo que significa que las empresas con mayor antigüedad logran que sus empleados se identifiquen mejor con sus empresas, 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 (Tabla 7). La Tabla 8 y el Gráfico 3 muestran las puntuaciones medias de las variables identidad y la antigüedad de la empresa.

En la siguiente dimensión denominada *calidad* las diferencias significativas ( $p=.000$ ) correspondieron entre las empresas de reciente creación y las de mediana edad (3.015), donde las que integran el primer grupo obtuvieron mayores puntuaciones medias, así como entre las empresas antiguas y las de mediana antigüedad (1.610) a favor del primer grupo. Estos resultados reflejan que los empleados de las empresas con una antigüedad mediana son

quienes en menor medida valoran la calidad de sus empresas, seguido por las antiguas empresas y por último las que tienen una mayor antigüedad, pudiendo ser la razón de ello que las de más reciente creación, al tratar de ocupar un lugar en el mercado, ponen mucho cuidado en la calidad, así como las de mayor antigüedad han logrado permanecer en el mercado gracias a la calidad de sus productos y/o servicios (Tabla 7). La Tabla 8 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 ( $p=.000$ ) entre las empresas de reciente creación y las que tienen una mediana antigüedad (2.138) a favor del primer grupo (Tabla 7). En esta dimensión se repite la tendencia de la dimensión anterior, donde los empleados de las empresas de reciente creación son quienes valoran mejor la comunicación existente en ellas, que como lo hacen las de mediana creación, tal como se presenta en la Tabla 8 y el Gráfico 5.

En lo relativo a la dimensión *contribución personal* las diferencias significativas ( $p=.001$ ) fueron entre las empresas de reciente creación y de mediana antigüedad (.855) a favor del primer grupo, así como entre las empresas más antiguas y las de mediana edad (1.160), donde los empleados de las más antiguas otorgaron una mayor puntuación (Tabla 7). En la Tabla 8 y el Gráfico 6. se puede observar que las puntuaciones medias superiores fueron para las empresas más antiguas, seguido por las de reciente creación y finalmente las de mediana antigüedad, siguiendo la misma tendencia que las variables calidad y comunicación. Esto significa que los empleados que mejor valoran tener una mayor contribución personal son los empleados de las empresas más antiguas, pudiendo establecer que mientras mayor es la antigüedad de la empresa, los empleados consideran tener una mayor contribución en el trabajo, pudiendo ser mejor valorada por sus directivos.

La variable *reconocimiento/incentivos* fue mejor valorada por los empleados que laboran en las empresas de menor antigüedad, seguido por las empresas más antiguas y finalmente por las que tienen una antigüedad mediana, quienes estas últimas parecen ser que son las que menor importancia dan al reconocimiento y los incentivos a los empleados (Tabla 8 y Gráfico 7). Las diferencias significativas ( $p=.004$ ) fueron entre las empresas de reciente creación y las de mediana edad (1.743) a favor de las primeras, tal como se recoge en la Tabla 7.

En la dimensión *capacidades directivas* se reflejaron diferencias significativas ( $p=.003$ ) entre las empresas de reciente creación y las de mediana creación (1.603) nuevamente a favor del primer grupo (Tabla 7). Tal como se apunta en la Tabla. 8 y el Gráfico 8, las empresas más jóvenes son quienes mejor valoran las capacidades de sus directivos, seguido por las empresas de mayor antigüedad y las de mediana edad, respectivamente.

Siguiendo la misma tendencia, en la dirección de *recursos humanos* las diferencias significativas ( $p=.000$ ) fueron entre las empresas de reciente creación y las de mediana edad (.760), siendo mayores las puntuaciones medias para el primer grupo (Tabla 7). Los empleados de las empresas de reciente creación fueron las que valoraron mejor la dirección de personal existente en sus empresas, seguido por las empresas más antiguas, siendo las de mediana edad quienes dieron las valoraciones más bajas a la dirección de recursos humanos de sus empresas, tal como se presenta en la Tabla 8 y el Gráfico 9.

En lo relativo a la *capacidad de gestión*, las diferencias significativas ( $p=.000$ ) se registraron entre las empresas de reciente creación y las de mediana edad (.755) a favor de las primeras, así como entre las empresas más antiguas y las de reciente creación (.294) a favor de las empresas con mayor antigüedad (Tabla 7). Los empleados que valoran mejor la *capacidad de gestión* son los que se encuentran laborando en las empresas más antiguas, seguidas por las de reciente creación y las de mediana edad fueron las peor valoradas, tal como se puede observar en la Tabla 8 y el Gráfico 10.

En la última dimensión llamada *internacionalización*, las diferencias significativas ( $p=.000$ ) fueron entre las empresas de mayor antigüedad y las de reciente creación(.874) siendo las puntuaciones superiores para las más antiguas, seguido por las de mediana antigüedad y las de reciente creación, respectivamente (tabla 7). Lo que significa que los empleados de las empresas de mayor antigüedad son las que mejor valoran los esfuerzos de sus directivos en los procesos de internacionalización, tal como se muestra en la Tabla 8 t el Gráfico 11.

## 5. CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos, observamos fundamentalmente dos tendencias, la primera es en el orden de antigüedad de la empresa, estableciendo la tendencia de las más antiguas, luego las de mediana edad y finalmente las más jóvenes, donde la variables identidad e internacionalización siguen este parámetro, lo que nos permite afirmar que la identidad de los empleados se logra con la antigüedad establecida en años de permanencia de la empresa en el mercado, que le permite desarrollar aspectos de la cultura organizacional como rituales, tradiciones dentro de la empresa, historias y anécdotas que fortalecen la identidad de los empleados como miembros de la empresa, además de que los directivos de las empresas antiguas comparten la historia, visión, misión y objetivos con el resto de la organización, por lo tanto, logran que los empleados se identifiquen con su empresa.

La segunda tendencia observada fue que los empleados de las empresas que valoran la calidad, la comunicación, el reconocimiento/incentivos, las capacidades directivas y los recursos humanos fueron en primer lugar de empresas de reciente creación, siguiéndole las empresas con mayor antigüedad y por último, las empresas de mediana antigüedad, lo que nos permite suponer que las empresas de mediana creación pueden estar pasando por un período de ajustes y momentos cruciales en su gestión, además de considerar que como la gran mayoría de estas empresas tienen un carácter familiar, pueden estar pasando por la etapa de sucesión de la primera a la segunda generación, lo que orilla a sus directivos a descuidar estos aspectos tan importantes para la buena marcha de la empresa.

El estudio de las variables internas que influyen en la competitividad de las PYMES es una imperante necesidad, si bien es cierto que las empresas no pueden intervenir de manera importante en la influencia que tienen los factores externos meta, macro y meso, sí pueden influir de manera total a nivel micro, generando los recursos y capacidades que le permitan tener activos intangibles estratégicos que las hagan competir.

Encontramos una relación positiva en las pequeñas y medianas empresas, entre la antigüedad y la identificación, demostrando que sólo con el paso de los años, los empleados logran comprender las formas de hacer las cosas en las empresas y se logra el orgullo por la empresa, lo que comprueba que la cultura organizacional se va

desarrollando a través del tiempo y es aprendida por los miembros de la organización, la cual dice a los empleados qué hacer, además de fomentar la integración interna y permitir la adaptación de la empresa con su entorno. En definitiva, esta investigación muestra evidencia empírica de la antigüedad de las empresas en las variables internas de las PYMES, que se convierten en recursos intangibles, que conforme a la Teoría de Recursos y Capacidades, contribuyen al éxito competitivo de la organización. Es fundamental analizar la competitividad desde el nivel micro, siendo las variables internas determinantes para generar ventajas competitivas.

La presente investigación abre las puertas a futuras investigaciones donde se proponga seguir observando el comportamiento de la competitividad de las PYMES en relación con la antigüedad de las mismas, por medio de otros indicadores, 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 Rubio, A. (2005a). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYME del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216(mayo-agosto), 35-69.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005b). Factores asociados con el éxito competitivo de las PYME industriales en España. *Universia Business Review*, 8, 38-51.
- 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.
- Arroyo, J., Arroyo, J.M. y Berumen, S. (2003). Una revisión de las perspectivas teóricas de la competitividad. En J. Arroyo y S. Berumen (Comps.), *Competitividad, implicaciones para empresas y regiones* (pp. 21-59). México: Universidad de Guadalajara, PROFMEX, Juan Pablo Editor.
- Bennett, R. (1989). *Small Business Survival*. London: Longman Group UK.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: Estrategias y competencias distintas*. España: Civitas.
- Camisón, C. (2000). Reflexiones sobre la investigación Científica en la PYME. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, 13-30.
- 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.
- Dávila, A. y Martínez, N.H. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas. En A. Dávila y N.H. Martínez (Eds.), *Cultura en organizaciones latinas, elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales* (pp. 17-43). México: ITESM-Siglo XXI.
- 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.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2001). Estrategias y Estructuras de la PYME: ¿Puede ser el (pequeño tamaño) una ventaja competitiva? *Papeles de Economía Española*, 89/90, 256-271.
- 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 (2004b). *Hidalgo hoy*. 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.
- Irigoyen, H. y Puebla, F. (1997). *PYMES, su economía y organización*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Julien, P. (1998). *The state of the art in small businnes and entrepreneurship*. UK: Ashgate.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (3ª ed.). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- 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.
- Moyano, P.B. (1996). *Pequeñas y medianas empresas en el desarrollo regional: Análisis del Caso de Castilla y León*. Valladolid: Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Valladolid, España.
- OCDE (2000). *Small and Médium Enterprise Outlook*. Paris: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- OCDE (2002). *Small and Médium Enterprise Outlook*. Paris: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- OCDE (2005). *Small and Médium 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.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Reig, E., Fernández, J. y Jauli, I. (2003). *Los recursos humanos en las organizaciones orientadas al aprendizaje*. México: Thomson.
- Reyes, T. (2002, Octubre). Estudio de la cultura de los empresarios y su relación con la permanencia y crecimiento de la MYPE en Oaxaca. Ponencia presentada al VII Foro Internacional de Investigación UNAM-ANFECA, México.
- Rucabado, J. (1992). Las Pymes y la Innovación Tecnológica. *Economía Industrial*, 288 (noviembre-diciembre), 99-111.
- 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.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 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.