

LA CULTURA EMPRESARIAL COMO FACTOR EXPLICATIVO DE LA INTEGRACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLES

María Deyanira Villareal Solís*, Francisco Martín Villareal Solís**, César Gurrola Ríos***.

Villareal-Solís M.D., Villareal-Solís F.M., Gurrola-Ríos C. *La Cultura Empresarial como factor explicativo de la Integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2010;16 (44):17-26.*

RESUMEN

Objetivo: Este estudio presenta, a partir del diagnóstico de las características de la cultura compartida en la empresa, los tipos de integración empresarial adoptados por los organismos analizados, como estrategia para enfrentar los retos de un mercado competitivo, dinámico y globalizado.

Método: Mediante las técnicas multivariadas de análisis de la varianza (ANOVA) y factorial por componentes principales (AFCP).

Resultados: El análisis realizado muestra una escasa utilización de la integración, como estrategia competitiva, lo cual se explica con los resultados de la caracterización de la cultura empresarial que revelan.

Conclusiones: La mayoría de las empresas estudiadas tienen un enfoque estratégico hacia su interior.

Villareal-Solís M.D., Villareal-Solís F.M., Gurrola-Ríos C. *Business Culture as an explanatory factor of the integration in small and medium-sized furniture companies. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2010;16 (44):17-26.*

ABSTRACT

Objective: This study shows, from the diagnosis of the characteristics of the shared culture in the company, the types of business integration adopted by the analyzed organisms as a strategy to face the challenges of a competitive, dynamic and globalized market.

Materials and method: Through the multivariate techniques of the variance analysis and factorial by principal components.

Results: The analysis shows a low use of the integration as a competitive strategy, which is explained by the results of the business culture characterization that it reveals.

Conclusions: Most of the companies that have been studied have a strategic approach to its interior.

Palabras clave: Cultura empresarial. Integración. Fabricas.

Key words: Business culture. Integration. Factories.

DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA Correo electrónico: cgurrola@ujed.mx

La importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES¹) en el comportamiento de la economía, está ampliamente señalada tanto en estudios empíricos como a través de fuentes oficiales de información. En México, de acuerdo con cifras de la Secretaría de Economía (2006), las PYMES representan el 13.77% del total de las empresas establecidas y generan el 4.8% de los empleos; mientras que según

INEGI (2009) para el año 2008 las PYMES aportaron el 23% del Producto interno Bruto (PIB) en México.

Diversos autores como Audretsch y Mahmood (1995), De la torre (2004), Dallago (2003), Galindo (2005), García-Pérez de Lema (2007) y Yusuf y Kojo (2005); aseguran que los conflictos específicos que enfrenta la PYME han sido abordados en diversos estudios

* Doctora en Administración. Profesora Investigadora de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

**Doctor en Administración. Profesora Investigadora de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

***Doctor en Administración. Profesora Investigadora de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

¹ De acuerdo al criterio publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre del 2002, que señala como pequeñas y medianas empresas a aquellas que tienen desde 11 hasta 250 trabajadores en el sector manufacturero.

Fecha de recibido: 9 de noviembre de 2009 **Fecha de aceptación:** 2 de diciembre de 2009.

encaminados a mejorar sus procesos y capacidad de respuesta ante un entorno difícil, competitivo y en permanente cambio.

Entre los planteamientos para explicar la problemática y fracasos de las empresas destacan el aspecto cultural y la falta de colaboración. En cuanto a la primera de ellas; Méndez (2000) asegura que tal problemática se debe en parte, a las características de la cultura empresarial y hace un llamado a conocer más sobre el fenómeno con la intención de ser más asertivos a la hora de adoptar estrategias para la solución de problemas. Complementando la idea, Cameron y Quinn (2006) argumentan la necesidad de conocer las características de la cultura que se comparte en la empresa antes de decidir cualquier forma de intervención orientada al cambio. Tales afirmaciones son compartidas por Hernández Romo (2004), quien asegura que para adoptar estrategias es importante considerar no solo la influencia del entorno sino también la voluntad del empresario, influida por sus características culturales. El nivel de colaboración o integración es otra de las explicaciones propuestas en la literatura para entender la adopción de estrategias empresariales. Mpoyi (2003) al abordar el tema de la integración vertical² asegura que tal estrategia garantiza un mejor desempeño de toda la cadena productiva desde asegurar el abastecimiento de insumos hasta la distribución del producto. Por otro lado, Hill y Jones (2005) aseguran que la integración horizontal³ además de mejorar la capacidad de negociación con proveedores y clientes presenta otras ventajas importantes como la reducción de costos gracias a economías de escala y la eliminación de capacidades operativas innecesarias así como evitar guerras de precios.

Con herramientas de análisis multivariado, análisis factorial por componentes principales (AFCP) y de análisis de la varianza (ANOVA), este estudio busca a partir de la caracterización de los diferentes tipos de cultura empresarial presente en las PYMES fabricantes de muebles⁴ de la ciudad de Durango, explicar los tipos de integración adoptados, como estrategia para enfrentar los retos del mercado. Entre los principales resultados del análisis realizado, se observa una fuerte orientación estratégica hacia los aspectos internos de la empresa, característica que impide, en las empresas estudiadas, examinar el contexto en toda su complejidad y mejorar los niveles de asociación. En la segunda sección se presenta literatura relevante para el estudio mientras

² El grado en que una firma controla la producción de sus insumos o abastecimientos y la distribución de sus productos terminados.

³ Proceso de adquirir o fusionarse con los competidores de una industria en un esfuerzo por lograr las ventajas competitivas que genera una operación a gran escala y de gran alcance.

⁴ El análisis abarca a la totalidad de las empresas de interés (censo).

que la metodología utilizada y los resultados obtenidos por el análisis se ofrecen en las secciones tres y cuatro. Finalmente, la quinta sección muestra las principales conclusiones y recomendaciones del estudio.

Revisión de Literatura.

Para Díez (2004) existen dos enfoques diferentes al abordar el estudio la cultura en las organizaciones: la cultura entendida como variable organizativa y la cultura entendida como metáfora explicativa. Cameron y Quinn (2006) complementan la idea al asegurar que corresponden por un lado a un enfoque sociológico⁵ y por otro lado el enfoque antropológico.

El estudio de las diferencias culturales de los distintos países, ha motivado el interés de autores como Hofstede (1984) y Bing (2004) quienes ha llevado a cabo estudios sobre cómo dichas culturas se manifiestan en la conducta de las personas. Al respecto Erez y Gati (2004) sugieren que las culturas nacionales están insertas en el contexto global, que tiene sus propias características e influyen en los demás niveles jerárquicos en los que se manifiesta; asimismo aseguran que existe un proceso dinámico y recíproco de influencia. Sobre el mismo orden de ideas, Thevenet (1992) destaca que la cultura de la empresa está integrada a la del medio, considerando para esto, el contexto nacional, regional etc. por lo que las empresas son un reflejo de su entorno cultural.

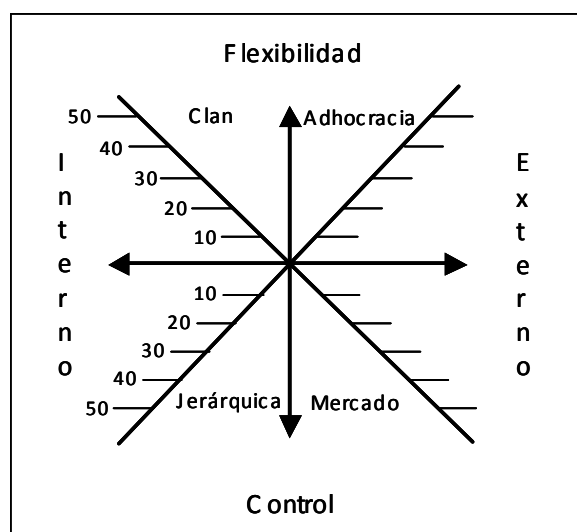
La cultura empresarial integra aspectos como valores, principios, normas, percepciones de vida, significados, conocimientos de los procesos productivos, normas efectivas de conducta profesional, aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones; tales afirmaciones son compartidas por Deal y Kennedy (1966), Montesinos (1995, citado por Vargas 2005 p.32), Vilchez, (2004), Hernández Romo (2004), Pumpin y García (1988), Peters y Waterman(2001); entre otros. De acuerdo con Vilchez (2004), la cultura de una empresa, tiene fuertes implicaciones en el desempeño económico de la organización a largo plazo, por lo que se le identifica como factor protagonista en su desempeño. Al respecto, Stoica, Liao y Welsh (2004) la consideran como “el mejor lubricante disponible” que permite que las PYMES cumplan con sus objetivos eficientemente, al impactar aspectos críticos para su desarrollo y permanencia, mientras que Galindo (2005), considera que su importancia trasciende el ámbito empresarial e influye en el desarrollo económico de las regiones.

El óptimo desempeño empresarial, de acuerdo con

⁵ El presente estudio se fundamenta en el enfoque sociológico.

Quinn (2003), depende del adecuado balance de las fortalezas culturales, por lo que es necesario que el empresario conozca los diferentes aspectos de la cultura de su propia empresa. Uno de los esfuerzos más importantes para caracterizar el tipo de cultura que adoptan las organizaciones es la propuesta de Kim Cameron y Robert Quinn (2006, pp 150-152), quienes definen los tipos de cultura a partir de seis indicadores y cuatro dimensiones, resultando cuatro principales *clusters* que representan los tipos ideales de cultura: clan, adhocracia, jerarquía y mercado. En la Figura 1 se aprecian los tipos de cultura y las dimensiones planteadas por Cameron y Quinn (2006).

FIGURA 1
DIMENSIONES Y TIPOS DE CULTURA



Fuente: Adaptado de Cameron Kim S. y Quinn Robert E. (2006) "Diagnosing and Changing Organizational Culture" Ed. Jossey – Bass San Francisco USA. p. 95.

Como se puede apreciar en la Figura 1, al cruzar los ejes de las dimensiones enfoques interno, externo, flexibilidad y control, se obtienen los cuatro tipos de cultura, de modo tal, que por ejemplo la cultura de clan queda caracterizada por su orientación al interior y a la flexibilidad.

No obstante, Cameron y Quinn (2006) también señalan que la cultura empresarial no es estática sino que cambia de tiempo en tiempo. Estos autores aseguran que las empresas pequeñas tienden a experimentar patrones de cambio cultural predecible a través de su ciclo de vida. Cuando inician, por lo regular carecen de estructuras formales y tienen una fuerte orientación emprendedora, es decir, poseen una cultura adhocrática. Posteriormente tienden a la cultura de clan, es decir sus miembros se sienten como en familia, con un alto sentido de pertenencia, así las cosas, no

es raro que ocurra una crisis cuando la empresa empieza a crecer y enfrenta la necesidad de estructura formal para controlar responsabilidades. Cuando esto ocurre, adoptan la cultura jerárquica y con esta reorientación disminuye el ambiente amigable que la caracterizaba. La orientación hacia la cultura jerárquica, es en ocasiones complementada por un enfoque hacia la cultura de mercado, la cual se caracteriza por tener un alto compromiso por los resultados. Las empresas maduras tienden a desarrollar áreas o divisiones que representan cada tipo de cultura.

Considerando entonces la problemática que actualmente experimentan las Pymes y que puede obstaculizarlas en el logro de sus metas, es necesario entonces recurrir a estrategias competitivas que permitan mejorar su desempeño. Una estrategia es la integración, es decir, el grado de en que una firma controla la producción de sus insumos o abastecimientos y la distribución de sus productos terminados, en el caso de una integración vertical⁶ (Mpoyi, 2003) o bien, las colaboración entre empresas de un mismo sector, según los supuestos de la integración horizontal en los términos de Hill y Jones (2005).

Economides (1998) destaca, entre las principales razones que tienen las empresas para integrarse: ahorros de costo en la producción conjunta, posibilidad de tener un mejor diseño integrado, mejora en el flujo de información, mercados más seguros para los componentes del producto⁷. Otra de las ventajas de la integración es la reducción de los costos de transacción⁸, afirmación con la que coinciden diversos autores (Compés, 2005, Paredes Molina, 1997).

En la actualidad el debate respecto a la integración se encuentra aplicado principalmente en las áreas de Economía y Matemática aplicada, ya que de acuerdo con Scazzieri (1990), las propiedades lógicas del concepto de integración han sido sometidas a investigación teórica explícita recientemente, aunque las bases teóricas se remontan hasta el siglo XVIII con los trabajos de Adam Smith. De esta manera, las

⁶ Un concepto básico en la integración vertical es la cadena de valor que según Porter (1990) se refiere a la secuencia de actividades y procesos en los que se va adicionando valor al producto. En la integración vertical lo que se pretende es acceder a esas etapas de creación de valor.

⁷ La mayoría de estas razones aplican para el tipo de empresas analizadas en este trabajo, por su tipo, tamaño y localización geográfica. Las empresas manufactureras forestales recurren a estas razones para mejorar su proceso productivo, reducir sus costos, fortalecer su posición en el mercado y mejorar su distribución.

⁸ Costos que corresponden a la especificación y redacción de contratos, la evaluación de ofertas, la negociación del contrato con el proveedor elegido y el seguimiento y evaluación de los resultados del contrato (Puig y Pérez, 2001).

implicaciones de la integración han representado un importante campo en el debate teórico, al menos desde que surgió una teoría de la integración vertical de los recursos productivos (Clark, 1899, citado por Scazzari, 1990) y la controversia sobre los méritos relativos de las diversas representaciones del proceso productivo.

El estudio de la integración se ha venido intensificando en los últimos años como lo demuestran los estudios de Cai y Obara (2005) en donde se presenta evidencia de que la integración horizontal es muy común en industrias que proveen servicios y en las cuales la interacción cliente-empresa es poco frecuente, por ejemplo; hoteles, renta de automóviles y tiendas de conveniencia, tiene un impacto positivo en la reputación de las firmas. Por su parte, Paredes (1997) en un estudio en Chile sugiere que la integración vertical tiene un costo social e invita a proseguir el debate acerca de la integración y su regulación. Por otro lado, Galetovic (2003) comenta que la integración vertical en el sector eléctrico de Chile es en los últimos años, un tema muy discutido después de 20 años de privatizaciones y liberalizaciones alrededor del mundo. Gil (2005) en su estudio sobre la integración vertical en la industria cinematográfica en los EEUU reconoce que la evidencia empírica en los efectos de la integración vertical permanece escasa ya que la evidencia empírica disponible explora la integración sólo indirectamente. Por su parte, Gómez (2000), en una investigación acerca de la industria química en la Ciudad de Aguascalientes, encontró que de 13 empresas que declararon tener alianzas estratégicas, solo cinco registraron finalmente llevarlas a cabo.

Metodología.

Con la intención de lograr el objetivo que, a partir de la caracterización de los diferentes tipos de cultura empresarial, busca determinar los tipos de integración adoptados por tales empresas, este estudio considera para el análisis el universo (censo) de las PYMES⁹ fabricantes de muebles de la ciudad de Durango, Dgo. México.

El Estado de Durango cuenta con la mayor reserva forestal del país, en cuanto a maderas blandas, de acuerdo con el último Inventario Nacional Forestal (1991). Asimismo, de acuerdo con Bermúdez (2002, citado por Alonso y Miramontes 2003), dentro de la industria forestal la fabricación de muebles es la que mayor valor agregado genera. En el mismo orden de ideas, Rojas (1995) señala que uno de los principales retos del sector forestal en México es desarrollar

⁹ Se excluyen las microempresas bajo los argumentos de Audretsch y Mahmood (1995) quienes aseguran que ante la relación del tamaño de la empresa con su supervivencia, las microempresas tienen menos probabilidades de sobrevivir que las PYMES.

modelos de integración; reconociendo que no es prudente ni estratégico concebirlas como entes productivos aislados.

Para el diagnóstico de la cultura se empleó el modelo propuesto por Cameron y Quinn (2006), que distingue cuatro tipos ideales de cultura: de mercado, jerarquía, de clan y adhocracia; mediante la utilización del instrumento de medición: Instrumento para la Valoración de la Cultura Organizacional (OCAI¹⁰, por sus siglas en inglés). Tal instrumento utiliza una escala tipo Likert que en opinión de Cameron y Quinn, (2006 p. 160), es la escala de medición más apropiada para procedimientos estadísticos como el conducido en este estudio.

El cuestionario consta de dos secciones: la primera formada por nueve preguntas y es para la obtención de datos generales, que conformaron la caracterización de la empresa. En la segunda sección se captura el constructo "cultura empresarial" que dividido en seis partes que corresponden a los indicadores con los que se evalúa cada tipo de cultura planteado por Cameron y Quinn (2006).

Por otro lado, para el diagnóstico de la integración se diseñó un instrumento que consideró el tipo y grado de integración que emplean las empresas. Este instrumento recauda la información de las dos dimensiones de la integración mediante tres secciones: a) Cadena de valor, donde se pidió al empresario que describa las etapas de la misma. b) Integración horizontal, donde se determinó tanto la existencia como el grado. c) Integración vertical, que buscó determinar lo mismo.

Ambos análisis, tanto el diagnóstico de la cultura empresarial como la integración, se llevaron a cabo en forma simultánea y en las mismas empresas, aunque por separado con el propósito de que no influyeran mutuamente en sus respuestas. Una vez contestados los cuestionarios, aplicados a los propietarios y/o gerentes de las 57 empresas del sector de interés, se analizó la información con el programa estadístico SPSS versión 12.0.

Para validar ambos cuestionarios se empleó la prueba de alfa de Cronbach como estadístico de fiabilidad, la cual de acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black (2004) es el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable; la validación es la medida en la que una escala o conjunto de medidas representa con precisión el concepto de interés. En el cálculo del alfa de Cronbach, si el valor que se obtiene después de aplicar la prueba es cercano a 1, existe un alto grado de explicación de las variables utilizadas en el cuestionario.

¹⁰ *Organizational Cultural Assessment Instrument.*

En el caso de la cultura, la consistencia interna en cada una de los apartados del instrumento de medición empleado mostró un valor alfa de .894, mientras que para la integración el valor resultante fue de 0.724, ligeramente superior al mínimo requerido de 0.7 (Hair et. al, 2004).

Por otro lado, con el propósito de validar los constructos empleados por el estudio, en ambos análisis (diagnóstico de la cultura y medición del nivel de integración) se realizó un análisis factorial de componentes principales (AFCP). De acuerdo con Hair, et.al (2004), tiene como propósito definir la estructura subyacente en una matriz de datos y así representar un conjunto de variables observadas en términos de un menor número de variables latentes denominadas factores o dimensiones. AFCP El resultado de la prueba en el caso de la cultura mostró que con ocho factores se explica el 81.783% de la varianza de los datos. En el caso de la integración, el resultado de la prueba mostró que con siete factores se explica el 81.667% de la varianza total a explicar. No obstante la distribución de frecuencias de los tipos de cultura (véase la Tabla 1), es importante saber si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos. Para tal efecto, se aplicó un análisis de la varianza (ANOVA) tomando como estadístico de selección la prueba F^{11} , con un nivel de confianza de 95%.

Análisis de los resultados.

En primer lugar se analizaron las características de los diferentes tipos de cultura de acuerdo al comportamiento de cada uno de los indicadores con los cuales se evaluaron. Los que obtuvieron una mayor frecuencia fueron los de la cultura de clan y jerárquica, según se aprecia en la Tabla 1.

TABLA I
DISTRIBUCIÓN DE LOS TIPOS DE CULTURA

Tipo de cultura	Frecuencia	%
Clan	31	54.39
Adhocracia	5	8.77
Mercado	5	8.77
Jerárquica	16	28.07
Total	57	100

Fuente: Elaboración propia, con salida del SPSS.

¹¹ Para mayor detalle de la aplicación de ANOVA, véase Lind, Marchal y Wathen (2005).

En la Tabla 1 se aprecia que hay mayor orientación hacia las culturas de clan y jerárquica. Los datos se explican, en cierta medida, a partir del patrón cultural observado en la empresa. Las empresas bajo estudio han rebasado los primeros cinco años de haber sido creadas, es de esperarse que se encuentren con una cultura predominante de clan o jerárquica. Por otro lado solamente el 14% manifestó tener una antigüedad de más de 21 años, lo que le asigna a esta industria una edad intermedia, que de acuerdo a las tendencias de cultura en su ciclo de vida, es posible que las empresas que obtuvieron un diagnóstico de clan, asuman con el tiempo la cultura jerárquica y las que manifestaron éste último tipo de cultura, tiendan a orientarse a la cultura de mercado, es decir tienen un tipo de cultura de transición.

Solamente el 8.7% de las empresas resultaron tener predominantemente una orientación hacia la cultura de mercado, con lo cual se explica el por qué esta industria ha perdido impulso y su importancia ha ido en declive. Estos resultados son también consistentes con el perfil conservador del empresario de la ciudad de Durango, el cual se caracteriza de acuerdo con Palacios (2005), por tener una economía cerrada, en donde priva la desconfianza.

Con la intención de determinar si existe un tipo de cultura dominante en las empresas estudiadas se obtuvo la media para cada indicador en cada uno de los tipos de cultura planteados. Como se aprecia en la Tabla II, la Cultura de Clan presenta la mayor frecuencia y las más altas puntuaciones. Considerando la distribución de los tipos de cultura, en la Tabla I, puede decirse, que un 54.39% de las empresas tienen una cultura basada en el clan, pero sin llegar a tener plenamente una cultura de clan, aplicándose el mismo criterio para las empresas con cultura de mercado y adhocrática. El grupo que menos se diferenció es el que corresponde al de la cultura de mercado lo que se puede explicar, por un lado, a la luz de las características de la dinámica del patrón cultural observado en el ciclo de vida de la empresa que establece que las organizaciones pueden transitar de un tipo de cultura a otro y encontrarse en etapa de transición y por otro lado, es de esperar que la cultura jerárquica por sus características de enfoque al interior y al control sea la de mayor definición y a la que más se le dificulten los cambios.

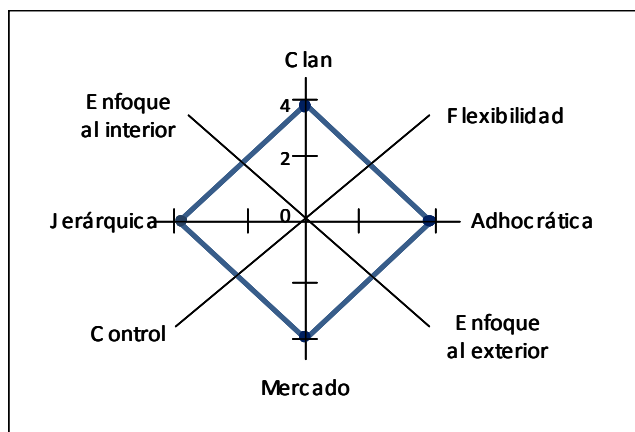
Como se muestra en la Figura 2, los tipos de cultura de clan y jerárquica, tienen enfoque estratégico al interior de la empresa, por lo que considerando los datos de la Tabla 1, que muestra la distribución de los tipos de cultura, se puede observar que sumando las empresas con diagnóstico de cultura de clan, con las empresas con diagnóstico de cultura jerárquica, se obtiene un total

TABLA II
PROMEDIOS DE LOS INDICADORES EVALUADOS

Característica dominante	Indicadores evaluados			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Liderazgo	3.81	3.05	3.51	3.58
Administración de personal	3.75	2.93	3.32	3.65
Criterios de éxito	3.79	3.39	3.39	4.18
Amalgama organizacional	3.98	3.32	3.81	3.74
Énfasis en la estrategia	3.86	3.60	3.91	4.16
Promedio	3.83	3.28	3.63	3.76

Fuente: Elaboración propia, con salida del SPSS.

FIGURA 2
DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia.

del 82.46% del total de las empresas encuestadas, con orientación hacia sus aspectos internos, característica que les impide por un lado, analizar el contexto en el cual se encuentran sus competidores, y por otro organizarse para tener beneficios que en forma individual son más difíciles de alcanzar.

Esta situación coincide con lo expuesto por Vargas (2005), quien señala que la empresa mexicana, se percibe como un sistema cerrado en abierto rechazo a influencias del exterior, alejada de procesos innovadores y a cambios, cercana a la desconfianza y con un rígido control sobre las tareas y actitudes del trabajador.

Las empresas con orientación a la cultura jerárquica, al estar enfocadas a sus asuntos internos son sumamente formales, estructuradas y ordenadas. Las empresas con cultura de clan valoran la flexibilidad, por lo que son adaptables, sin embargo con su enfoque al interior de la empresa esa cualidad únicamente se aprovecha en sus asuntos internos, caso similar al de las empresas con cultura jerárquica, por lo que recurren poco a la integración. Es pertinente en este sentido también destacar los hallazgos de Villarreal-Solís F. (2009), quien encontró que el grado de utilización de la integración horizontal como estrategia, es notablemente bajo en las empresas fabricantes de muebles de la ciudad de Durango.

Como se observa en los datos de las Tablas I y II, es a la cultura de clan, a la que corresponde las mayores puntuaciones y es la que más se repite en las empresas estudiadas, sin embargo es importante saber si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, por lo que se aplicó un análisis de la varianza (ANOVA) que de acuerdo con Lind, Marchal y Wathen (2005), se utiliza con el fin de probar si dos muestras provienen de poblaciones que tienen varianzas iguales (hipótesis nula), para lo cual se consideró un nivel de confianza de 95%. Se muestran resultados en la Tabla 3.

Como se puede apreciar en la Tabla 3, la diferencia de medias es significativa, solo en el caso de la cultura jerárquica implicando que es el único grupo diferenciado, por lo que se puede decir, que un 54.39% de las empresas estudiadas tienen una cultura basada en el clan, pero sin llegar a tener plenamente una cultura de clan, aplicándose el mismo criterio para las empresas con cultura de mercado y adhocrática. El grupo que menos se diferenció es el que corresponde al de la cultura de mercado.

A continuación se describen los tipos de cultura encontrados a partir del comportamiento de sus indicadores.

Cultura de Clan. El indicador que obtuvo una puntuación más baja fue *administración de personal*. Este resultado coloca a las empresas estudiadas, en similares condiciones que a las empresas del resto del país, en las que de acuerdo con Andrade (citado por Rodríguez y Ramírez, 2004), hay una fuerte lucha por el poder, por lo que el trabajo colaborativo e interdepartamental es

TABLA III
ANÁLISIS DE VARIANZA

	Fuentes de varianza	Suma de cuadrado s	gl	Cuadrado de la media	F	Sign.
Clan	Entre grupos	1.564	3	.521	2.620	.060
	Intra grupos	10.546	53	.199		
	Total	12.109	56			
Mercado	Entre grupos	1.097	3	.366	1.464	.235
	Intra grupos	13.245	53	.250		
	Total	14.342	56			
Adhocracia	Entre grupos	3.208	3	1.069	3.627	.019
	Intra grupos	15.623	53	.295		
	Total	18.830	56			
Jerárquica	Entre grupos	3.831	3	1.277	5.799	.002
	Intra grupos	11.673	53	.220		
	Total	15.504	56			

Fuente: Elaboración propia, con salida del SPSS.

poco frecuente (Vargas, 2005). Este resultado es también consistente con lo descrito por Rodríguez y Ramírez (2004), acerca de la paradoja del mexicano, al tener sentido de clan, pero no sentido de equipo, situación que se explica con las connotaciones psicológicas de uno y otro, ya que mientras que en el primero hay afecto, seguridad y aceptación, en el segundo hay sentido de eficiencia y colaboración.

El indicador que tuvo una puntuación más alta en la cultura de clan fue la *amalgama organizacional*, definida a partir del compromiso, la lealtad y la confianza mutua, aspectos necesarios para ser considerados como parte del grupo en una cultura colectivista, considerando las dimensiones culturales propuestas por Hofstede (1980, citado por Vargas 2005).

Cultura Adhocrática. Su puntuación más baja se encontró en el indicador de *administración de personal*, el cual, se caracteriza por promover la libertad, el individualismo y la innovación, aspectos difíciles de impulsar por el carácter conservador del empresario de la ciudad de Durango. Estos resultados son también consistentes con lo planteado por Vargas (2005), quien señala que la percepción que el trabajador mexicano guarda de sí mismo es la de un ser limitado en su compromiso ante el trabajo, la innovación y la participación. La medición más alta en este tipo de cultura, se halló en el indicador *énfasis en la estrategia*, el cual se manifiesta, a través de la importancia que da la empresa a la adquisición de nuevos recursos, aspectos que resultaron ser de los más difíciles de encontrar.

Cultura de Mercado. Su puntuación más baja correspondió al indicador *administración de personal* caracterizado por estar orientado a la competitividad y la más alta a la estrategia, orientada al desempeño y al logro de objetivos, características escasas conforme al número de empresas con este tipo de cultura.

Cultura Jerárquica. Su medición más baja correspondió al indicador *característica dominante*, que define a la empresa como un lugar con mucho control y estructura y su medición más alta correspondió a *criterios de éxito*, el cual se define con base en la eficiencia, el bajo costo de producción y operaciones confiables, aspectos que si caracterizan a las empresas estudiadas.

En cuanto a la segunda vertiente de este estudio, los tipos de integración como estrategia para enfrentar los retos del mercado, se evalúa la hipótesis particular: "Las PYMES del sector manufacturero forestal de la capital del Estado de Durango utilizan la integración horizontal

TABLA IV
TIPOS DE INTEGRACIÓN

Tipo de integración utilizada	Frecuencia	%
Ninguna integración	38	66.67
Integración vertical	14	24.56
Integración horizontal	3	5.26
Ambas integraciones	2	3.51
Total	57	100

Fuente: Elaboración propia.

y/o vertical”. Para lo cual se clasificó a las empresas por su tipo y grado de integración, mediante la variable “Tipo de integración”, la cual se calculó para determinar el grado de empleo de cada una de las variables de la integración, por separado o conjuntamente, mediante las siguientes dimensiones: Ninguna integración, integración vertical, integración horizontal y ambas integraciones. El análisis de frecuencias correspondiente se presenta en la Tabla IV.

Sin embargo, es necesario saber si la diferenciación es estadísticamente significativa, para lo cual se realizó al igual que en el caso de la cultura, una prueba ANOVA cuyos resultados se presentan en la Tabla V y con los que se concluye que las empresas que utilizan la integración vertical no son las mismas que utilizan la integración horizontal, esto es, la evidencia estadística muestra que son grupos diferentes. Lo anterior permite suponer que las empresas que utilizan cualquiera de las modalidades de la integración no consideran, en la mayoría de los casos, utilizar la otra, y también que prefieren controlar el acceso a sus mercados y materias primas, es decir controlar su cadena de valor, antes que asociarse con sus competidores.

CONCLUSIONES.

Este estudio presenta, a partir del diagnóstico de las características de la cultura compartida en la empresa, los tipos de integración empresarial adoptados por los organismos analizados, como estrategia para enfrentar los retos de un mercado competitivo, dinámico y globalizado. Cabe destacar que esta investigación representa, hasta donde sabemos, un primer acercamiento para el estudio de ambos fenómenos, en las empresas seleccionadas.

Los resultados del estudio contribuyen a la literatura en al menos tres aspectos. Primeramente la caracterización de los diferentes tipos de cultura empresarial observados en dichas empresas a partir de su diagnóstico, encontrando que su rasgo más distintivo es la orientación

a sus aspectos internos.

En segundo lugar, los resultados del análisis realizado muestran que las PYMES estudiadas si utilizan alguna forma de integración como estrategia para enfrentar los desafíos del mercado. La integración vertical es utilizada por el 24.56% de las empresas estudiadas mientras que la integración horizontal solamente es empleada por un 5.26% aspecto que es consistente con las características culturales detectadas que afirman que dichas empresas, en su mayoría, se enfocan a atender aspectos internos. Por otro lado, la combinación de ambos tipos de integración es utilizada apenas por el 3.51% de las empresas.

En tercer lugar, al vincular ambos diagnósticos es posible afirmar que la orientación estratégica hacia el interior de la empresa encontrada por Villarreal-Solís M. (2009), define la poca tendencia a integrarse tanto horizontalmente, por la carencia de asociacionismo, como verticalmente, por la falta de sensibilidad a las condiciones del mercado. Tales conclusiones se observan también en Villarreal-Solís F (2009).

Además de seguir estudiando el fenómeno cultural, como determinante clave en la visión y desempeño empresarial, es preciso continuar el estudio del fenómeno de la medición de la integración en diversos escenarios y en diversas industrias, con el fin de verificar el poder descriptivo de la teoría.

TABLA V
ANÁLISIS DE LA VARIANZA (ANOVA)

Formas de integración	Fuentes de varianza	Suma de cuadrados	gl	Cuadrado de la media	F	Sign.
Grado de integración horizontal	Entre grupos	13.587	3	4.529	13.8	.000
	Intra grupos	17.328	53	.327		
	Total	30.915	56			
Grado de integración vertical	Entre grupos	21.540	3	7.180	32.3	.000
	Intra grupos	11.780	53	.222		
	Total	33.319	56			

Fuente: Elaboración propia, con salida del SPSS.

REFERENCIAS

- Audretsch, D. & Mahmood, T. (1995). *New firm survival: New results using a hazard function*. Review of economics & statistics, Vol. 77 Issue 1, p. 97-103.
- Alonso, M. & Miramontes, Á. (2003). *La significación de un medio innovador local dentro de la industria de la fabricación de muebles de Galicia*. Boletín de la A.G.E. No. 36.
- Bing, J.W. (2004). *Hofstede's Consequences: The impact of his work on consulting and business practices*. Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 1 p. 80.
- Cai, H. & Obara, I. (2005), *Firm Reputation And Horizontal Integration*. Department of economics, UCLA.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, USA: Jossey – Bass.
- Compés, R. (2005). La desintegración vertical del transporte terrestre en España. *Revista de Economía Institucional*, Vol. 7, Num. 13.
- Dallago, B. (2003). *The importance of Small and Medium Enterprises*. U.N. CHRONICLE, United Nations Publications, No. 4, p.18.
- Deal, T. E. & Kennedy, A.A. (2000). *Corporate cultures*, perseus books publishing. New York p. 59.
Diario Oficial de la Federación del 30 de Diciembre de 2002.
- Díez, E. *La Cultura Organizativa*. Recuperado el 6 de junio del 2006, de <http://www.unileon.es/dp/odo/ENRIQUE/doctorad/cultura>.
- Economides, N. (1998). *Competition and Vertical Integration in the Computing Industry*. Stern School of Business, NY, EEUU.
- Erez, M. & Gati, E. (2004). A Dynamic, multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology: An international review*, 53(4), 583–598.
- Galetovic, A. (2003). *Integración vertical en el sector eléctrico: una guía para el usuario*. Centro de Economía Aplicada, Universidad de Chile.
- Galindo-Calvo P. (2005). La cultura empresarial en Andalucía. *Revista PAPERS*, 77, pp. 105-133.
- García-Pérez de Lema. (Coord. 2007). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa del estado de Durango*. Durango, México: Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Gil, R. (2005). *Decision rights and vertical integration in the movie industry*, University of California, Santa Cruz.
- Gómez, C. (2000). Alianzas estratégicas tecnológicas en la industria química mexicana. *Revista Mexicana de Sociología*, Año LXII, Num., 3, pp. 119-144.
- Hair, F. J., Anderson R. E., Tatham R. L. & Black, W.C. (2004). *Análisis multivariante*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Hernández, M. (2004). *La cultura empresarial en México*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Hill, C.W. & Jones, G. R. (2005). *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*. México: Mc Graw Hill.
- INEGI, Censo económico. (2006). Recuperado el 20 de Mayo de 2007, de http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/resultados_grals.pdf.
Inventario Nacional Forestal (1991), Editado por: la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, México.
- Lind, D. A., Marchal W. G. & Wathen Samuel A., (2005), *Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía*. (12ª. Edición), Ed. McGraw Hill México.
- Méndez-Álvarez C., (2000), *Algunos Rasgos de la Cultura Corporativa que Prevalen en la Empresa Colombiana*. Universidad del Rosario Colombia. Recuperado 15 de mayo del 2006. <http://www.apice.org.co/Llibro-bogota-2003/rsgosculturl.PDF>.
- Mpoyi, R. (2003). Vertical integration: Strategic characteristic and competitive implications. *Competitiveness review*, Vol. 13, no. 1, pp.44-55
- Palacios, M. (2005). *Durango: Economía, sociedad, política y cultura*. México: UJED, LXIII Legislatura del Estado de Durango, Instituto de la cultura del Estado de Durango.
- Paredes, R. (1997). Integración vertical: Teoría e implicancias de política pública. *Estudios Públicos*, Núm. 66.
- Peters J. & Waterman R. (2001). *En busca de la excelencia*. (3ra. ed). México: Lasser Press.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations: Cover Story. *Harvard Business Review*, No. 2, pp 73-93.
- Puig, J. & Pérez, P. (2001). Integración vertical y

contratación externa en los servicios generales de los hospitales españoles. *Gaceta Sanitaria, Vol. 1, Núm. 2.*

Pumpin, C. & García, S. (1988). *Cultura empresarial*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Quinn, R. (2003). Organization strengths and culture action planning guide. *Eepulse, Michigan Business School, p.3.*

Rodríguez M. & Ramírez P. (2004) *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Rojas, F. (1995). Integración bosque industria: Una necesidad regional. *Madera y Bosques, vol. 5, Núm. 5*

Scazzieri, R. (1990). Vertical integration in economic theory. *Journal of postkeynesial economics, Vol. 13, No. 1.*

Secretaría de Economía. (2006). *Estadísticas por sector*. Recuperado el 13 de junio de 2006, de [http://www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/repsector].

Stoica M., Liao J. & Welsh H. (2004). Organizational culture and patterns of information processing: The case of small and medium-sized enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship Vol. 9, No. 3p.251.*

Thevenet M. (1992). *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Vargas, J. (2005). La culturocracia organizacional en México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas, Año 11No. 29, p.32-38.*

Villarreal, F. (2009). *La integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles de la capital del estado de Durango*. Tesis para obtener el grado de doctor en Administración, Universidad Autónoma de San Luís Potosí, México.

Villarreal, M. (2009). *Cultura empresarial en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Durango*. Tesis para obtener el grado de doctor en Administración, Universidad Autónoma de San Luís Potosí, México.

Vilchez, J. (2004). La Cultura Corporativa. *Avancemos: Revista de Investigación y Análisis. Universidad Cesar Vallejo. Perú, pp. 7-13*

Yusuf A., & Saffu K. (2005). Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition. *Journal of Small Business Management 43(4), pp. 480-497.*



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

División Académica de Ciencias Económico Administrativas

Posgrados

Maestría en Administración Costos

Examen de admisión \$ 750.00

+ Intensiva

Inscripción: 3,000.00

Asignatura: 2,000.00

+ Escolarizada

Inscripción: 1,500.00

Asignatura: 1,500.00

Sólo se pueden llevar 3 asignaturas por cuatrimestre.

Maestría en Fiscalización de la Gestión Pública

Costos

Examen de admisión \$ 750.00

+ Intensiva

Inscripción: 3,000.00

Asignatura: 2,800.00

Sólo se pueden llevar 3 asignaturas por cuatrimestre.

Informes:

Coord. de Posgrado

Edificio "E" de Posgrado DACEA

Av. Universidad S/N Zona de la Cultura, C.P. 86040

Villahermosa, Tabasco.

Tel: 3 12-12-27 y 3 12-77-04 Ext. 106

posgrado@dacea.ujat.mx