



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**II CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE COMPETITIVIDAD  
INTERNACIONAL**

**“LOS DESAFIOS DE LA COMPETITIVIDAD SISTEMICA: EL ROL DE LA SOCIEDAD  
Y LAS UNIVERSIDADES”**

**NOVIEMBRE 27 Y 28 DEL 2008  
PUERTO VALLARTA, JALISCO**

**AREA DEL CONOCIMIENTO: NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PONENTES:**

**MTRA. JOSEFINA MORGAN BELTRAN**

**Mtra. Investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad  
Autónoma de Querétaro campus Querétaro  
Centro Universitario, Cerro de las Campanas s/n.  
Santiago de Querétaro, México. C.p. 76010  
Tels. (442) 2-23-59-27 y 2-15-47-72  
[josefina.morgan@uaq.mx](mailto:josefina.morgan@uaq.mx)**

**DRA. NOHEMÍ BELLO GALLARDO**

**Mtra. Investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad  
Autónoma de Querétaro campus Querétaro  
Centro Universitario, Cerro de las Campanas s/n.  
Santiago de Querétaro, México. C.p. 76010  
Tels. (442) 2-15-33-83 y 2-15-47-72  
[nohemi.bello@uaq.mx](mailto:nohemi.bello@uaq.mx)**

**M.C.C. ROSA MARIA ROMERO GONZÁLEZ**

**Mtra. Investigadora de la Facultad de Informática de la Universidad Autónoma de Querétaro  
campus Juriquilla  
Centro Universitario, Cerro de las campanas s/n  
Santiago de Querétaro, México, c.p. 76010  
Tels. (442) 192-12-00 ext 5924  
[rossy@uaq.mx](mailto:rossy@uaq.mx)**

# **EL PAPEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL EL CASO DE UNA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN QUERETARO.**

## **RESUMEN**

La presente investigación analiza el papel que juega la Cultura Organizacional en el proceso de la Competitividad Internacional de una Industria de alimentos ubicada en el Estado de Querétaro, se analiza la Cultura Organizacional en sus aspectos de misión, visión y filosofía así como la Competitividad Internacional en sus aspectos de certificaciones, políticas, procedimientos y adaptabilidad. El estudio se apoya en entrevistas semiestructuradas, revisión documental y aplicación de encuestas personales a los obreros del departamento de producción.

En los resultados se detecta que el personal de la empresa en cuestión, conoce y acepta la misión, visión y filosofía cumpliéndose así con uno de los requisitos para cubrir las normas de certificación, sin embargo dichos factores no tienen gran influencia en el proceso, lo que nos indica que existen otros elementos que participan en mayor medida para que se facilite la incursión a la Competitividad Internacional.

**Palabras Clave: Cultura Organizacional, Competitividad Internacional.**

## **ABSTRACT**

The present investigation analyzes the role of the Organizational Culture in the International Competitiveness process of a Food processing industry located in the State of Queretaro Mexico, there is analyzed the Organizational Culture in his aspects of mission, vision and philosophy as well as the International Competitiveness in his aspects of certifications, political, procedures and adaptability. The study rests on semistructured interviews, documentary review and application of personal polls the workers of the department of production.

In the results it is detected that the personnel of the company in question, he knows and accepts the mission, vision and philosophy being fulfilled this way with one of the requisites to cover the norms of certification, nevertheless the above mentioned factors do not have big influence in the process, which it indicates us that there exist other elements that take part in major measurement so that the incursion is facilitated to the international competitiveness.

**Key Words: Organizational Culture, International Competitiveness**

## **1. INTRODUCCION**

México se ha incorporado al esquema de la Globalización Mundial en donde se encuentran los países con economía de punta, para ello, requiere de empresas preparadas que puedan ser competitivas y enfrentar los retos de una dinámica socioeconómica que avanza vertiginosamente y en la que ocurren una gran diversidad de intercambios culturales. Cada organización trata de mantener una Cultura Organizacional propia en donde no sólo confluyen conocimientos, sino que coexiste una diversidad cultural que permite a quienes forman parte de ella tener una visión más integral u holística de su entorno y su realidad.

En la actualidad se ha incrementado el interés por el análisis de los aspectos culturales en las organizaciones buscando contar con una Cultura Organizacional fuerte y pretendiendo con ello solucionar en gran parte los problemas de identidades vulnerables, anónimas y hasta cierto punto fragmentadas (Barba y Solís, 1997, p. 13), y competir en un mercado internacional.

La Globalización de las actividades de las corporaciones multinacionales ha reforzado la competencia en los mercados globales, asimismo, ha despertado el interés de dichas organizaciones por los estudios transculturales que permitan mejorar su gestión comercial con empresas de patrones culturales distintos, surge entonces la necesidad de conocer y analizar las diferencias y especificaciones locales (Barba y Solís 1997, p. 88) integrándose los aspectos locales del país en el que se ubican respondiendo así a las exigencias del mercado local sin perder eficiencia a nivel mundial.

Estas empresas invierten constantemente en avances tecnológicos, administrativos y productivos; y al aplicar estas tecnologías y conocimientos se realiza la transferencia de los mismos a los países en los cuales tienen presencia beneficiando al país receptor. Esto exige, sin embargo, la integración o adaptación de los empleados de estas organizaciones a estos modelos, efectuando un constante movimiento de adaptación, de construcción y conformación de la cultura organizacional que procurará incorporarse en el ambiente globalizado atendiendo todas estas demandas y al mismo tiempo buscando preservar los aspectos que la hacen única o diferente.

En este estudio analiza la conformación de la Cultura Organizacional en el proceso de Globalización de una Industria Alimenticia transnacional ubicada en el Estado de Querétaro.

## **2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dávila (1999) considera que el término de Cultura Organizacional surge como una respuesta a la necesidad de las empresas de contar con algo que pudiera darles ventaja competitiva ante los cambios que surgen en el mundo, esto sucede en los 80's principalmente con la entrada a los mercados internacionales y la apertura de las economías en los diferentes países del mundo. En este

momento se empezó a estudiar la Cultura Organizacional como una variable más dentro de la dirección de las Organizaciones (Deal y Kennedy, 1985).

En la presente investigación se retoma la idea fundamental de la Cultura como algo que la organización tiene, como una variable administrable, como una forma de transmisión de los valores y creencias de la organización a sus empleados, de proporcionarles guías de acción ante determinadas circunstancias, por ello es importante considerar las ideas que sobre Cultura Organizacional desarrollan entre otros, Deal y Kennedy (1985), Wilkins y Ouchi (1983) y Warnier (2002).

Los directivos de las organizaciones relacionan a la Cultura Organizacional con variables que incluyen eficiencia, productividad, calidad e internacionalización y la consideran como un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1983).

Debido a que el factor humano es el elemento principal para el desarrollo de una Cultura Organizacional, puede decirse que la Cultura es dinámica, que está en un proceso constante de cambio, adaptación y reestructuración, no puede ser estática ni detenerse en el tiempo y, aunque no cambia con la rapidez que lo hacen otros elementos del entorno como son los aspectos tecnológicos y productivos, sí cambia de fondo, el proceso es más lento debido a que los cambios tienen que ser asumidos por los miembros de la misma para lograr la legitimación y considerarse entonces parte de la Cultura

Aunque la Cultura es difícil de describir, puede afirmarse que cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo (Robbins, 1999, p. 601), asimismo es necesario considerar que la organización incluye proveer los factores básicos para la ejecución efectiva de los planes así como crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisitos para el cumplimiento de los objetivos (Robbins, 1999).

Las organizaciones como expresión de una realidad cultural tienen dos alternativas, aprender a vivir en un mundo de constante cambio en todos los aspectos: social, económico, tecnológico y cultural o, encerrarse en sus propios límites formales lo cual las dejaría fuera del mundo competitivo y funcional (Robbins, 1999), sobre esto mismo, los neoinstitucionalistas (Powell y Dimaggio 2001, Meyer y Rowan, 1977;), aseguran que las organizaciones que incorporan los elementos del contexto institucional o cultural, es decir las reglas, creencias, ideologías y requerimientos sociales, adquieren apoyo y legitimidad y por lo tanto, se mantienen con vida.

Así se tiene entonces que la organización tiene una Cultura propia que ha desarrollado en el tiempo y que ha sido parte de su historia, tradición y existencia y también existe una cultura local o

regional que rodea el entorno en el que se desarrolla la organización, que constituye el entorno social del cual es parte y cuyas exigencias sobre la organización consisten en la incorporación de los elementos culturales y sociales que le permitan lograr el apoyo y la legitimidad que requiere para la aceptación y sobrevivencia en ese contexto y, al mismo, la flexibilidad de adecuación y adaptación que adquiere la organización le permiten estar preparada para asumir los cambios que se presenten en el entorno internacional o mundial que trae consigo la globalización.

En esta investigación se abordarán como una parte de la cultura organizacional, las normas de conducta y comportamiento, el seguimiento de reglas y políticas de acción y demás elementos que son más visibles en la organización y que de alguna manera unifican el actuar y la toma de decisiones por parte de los empleados así como las respuestas de los mismos ante determinados eventos y circunstancias.

### **3. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL**

Los países en el mundo tratan de colocarse en los principales lugares en las diferentes actividades tecnológicas, mercadológicas, culturales, lingüísticas, religiosas, étnicas, políticas, y demás, de acuerdo a Braudel mencionado por Ianni (2006) por “economía mundial” se entiende la economía del mundo globalmente considerado, el mercado de todo el universo. Para lograrlo las economías del mundo se apoyan en la tecnología y el desarrollo de los mercados.

Cuando se globaliza el mundo, la marcha de las cosas, gentes e ideas, provincias y naciones, culturas y civilizaciones, adquiere otras realidades, se puede repensar todo de nuevo: la corta y la larga duración, el instante y lo fugaz, la continuidad y la ruptura, la diversidad y la contradicción, el pasado y el presente, el individuo y la humanidad. (Ianni 2006).

La Competitividad Internacional en la organización o la globalización, significa la adecuación y adaptación de los diferentes procesos de la organización: culturales, tecnológicos, productivos, de comunicación, al estándar que exige el entorno mundial legitimado por organismos certificadores que son requisito indispensable para incursionar y competir a nivel mundial; para lograr la globalización de elementos culturales en la organización se busca a través del isomorfismo la legitimación de las normas y conductas de actuación propias y se incorporan aquellas que exige el entorno.

Las Instituciones deben adaptarse a los cambios exigidos por el desarrollo de mercados complejos y la competencia externa, ya que esta eficiencia adaptativa es la que dejará fuera a las que sean económicamente fallidas o instituciones obsoletas (North, 1984), esto implica formas de organización social seleccionando estructuras de formas más eficientes, competitivas y más equilibradas internamente.

Competitividad es la capacidad de una organización, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

- Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados (Müller, 1995).
- Capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados extremos (Feenstra, 1989).
- Habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado (Tamanes, 1988).

En el mercado internacional se confrontan no solo empresas sino también sistemas productivos, esquemas institucionales y organizaciones sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante, pero integrado en una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, las relaciones gerencial-laborales, el aparato institucional público y privado, el sistema financiero, entre otros (Fajnzylber, 1988).

En el mundo actual los productos no sólo compiten, sino que en ellos se manifiesta la competencia de los sistemas productivos, tecnológicos y educacionales (Rosales, 1990).

La Competitividad no es sencillamente un fenómeno económico ni un fenómeno impulsado por el mercado. Leyes, costumbres, lenguaje, hábitos en los negocios y otras peculiaridades nacionales desempeñan un papel importante en la determinación de la Competitividad y del Comercio. Es necesario tener una perspectiva amplia y globalizadora de la sociedad (Bradford, 1991).

La Competitividad aparece como una mezcla de:

- i. una visión del mundo contemporáneo, sumergido en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado;
- ii. conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse, sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional;
- iii. vida práctica, donde se lucha ferozmente por mercados y donde no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo (Müller, 1995).

La Competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes: El nivel micro de las empresas que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua; el nivel meso correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; el nivel

macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño; y, por último, el que se llama nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica. Al respecto, la Competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y por tanto es sistémica (Esser, et al, 1996).

#### **4. METODOLOGÍA.**

La presente investigación se desarrolla como un estudio de tipo correlacional, de campo, transversal, de comprobación de hipótesis, ya que busca descubrir o revelar relaciones.

- a) El tipo de estudio correlacional busca entender cómo se relacionan y vinculan las variables.
- b) En el estudio de tipo transversal se realiza un corte en el tiempo y se determina la forma en cómo se han correlacionado en el pasado las variables establecidas en la investigación.
- c) El estudio de tipo de campo implica que se acudirá al lugar y se hará el levantamiento de información dentro del lugar de trabajo.

En cuanto al diseño a emplear en el presente estudio es: no experimental, ya que no se posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido. Se hacen inferencias entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente. (Kerlinger y Lee 2002).

En el cuestionario se considera la escala tipo Likert que contempla 5 niveles de respuesta considerando 1 el menos aceptado y 5 el más aceptado o el que más concuerda con la percepción del empleado.

Se considerará una muestra no probabilística intencionada por conveniencia, aunque al mismo tiempo si será representativa del personal de la organización. Dentro de la población se incluirán a todo el personal del área de producción de la empresa. El total de la población es de 632 empleados correspondiente a las áreas de producción y empaque y se pretende cubrir el 80% de la población en la investigación.

Los resultados que se presentan en esta investigación corresponden a la prueba piloto realizada en la organización a un grupo de personas pertenecientes a la población meta.

#### **5. LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA.**

La investigación se realiza en una empresa perteneciente al rubro de Industria alimenticia de México, esta Organización como sus similares se ven obligadas a estar en un proceso constante de



adaptación y reajuste para poder mantenerse en los estándares exigidos en un ambiente donde los factores de la Globalización están teniendo una influencia importante en el campo organizacional; al mismo tiempo la necesidad de estas instituciones por mantenerse en un mercado competitivo las obliga a fortalecer sus elementos culturales, adecuarlos a las nuevas necesidades, así como redefinir su Cultura Organizacional. Esto les permite contar con un marco competitivo ante las exigencias mundiales.

La empresa objeto de esta investigación, constituida desde 1906, es actualmente una de las principales productoras de cereal y de comida de convivencia (galletas, barras de cereal, etc.) en el mundo, con ventas en el 2006 de 11 mil millones de dólares, los productos son fabricados en 17 países y vendidos en más de 180 países alrededor del mundo. Tiene como Visión “Ser la compañía de alimento de elección” y en su Misión se contempla el “Impulsar el crecimiento sostenido a través del poder de nuestra gente y de nuestras marcas, satisfaciendo mejor las necesidades de nuestros consumidores, clientes y comunidades”. Entre los valores de la Organización en estudio están el de integridad, respeto, responsabilidad, pasión, humildad, disposición de aprendizaje, deseos de éxito y esfuerzo por simplificar.

En la Cultura Organizacional se analizan los aspectos culturales que componen una organización como son la misión, visión y filosofía y en la Competitividad Internacional o Globalización se contemplan los elementos de flexibilidad para aceptar los cambios por parte de los empleados y la facilidad para alcanzar las certificaciones que la empresa pretenda para estar en un nivel competitivo a nivel mundial en los aspectos tecnológicos, sistémicos y de recursos a través de estándares establecidos por certificadoras oficiales de calidad y reconocidas a nivel mundial.

## **6. RESULTADOS**

Para dar respuesta a la hipótesis: si existe mayor cultura entonces se facilitan los procesos de globalización, se realizaron diferentes pruebas estadísticas sobre los datos resultantes. Por lo que las características de la muestra sobre los participantes en el estudio en cuanto a edad y sexo se muestran en el Cuadro 1 y se puede observar que el 55.88 % fueron hombres con una edad promedio 39 años del mientras que el 44.11% de las mujeres con una edad promedio de 36 años. La edad promedio en general de los participantes es de 37.8 años, lo cual nos indica que se trata de una población madura.

Cuadro 1. Edad promedio de los participantes

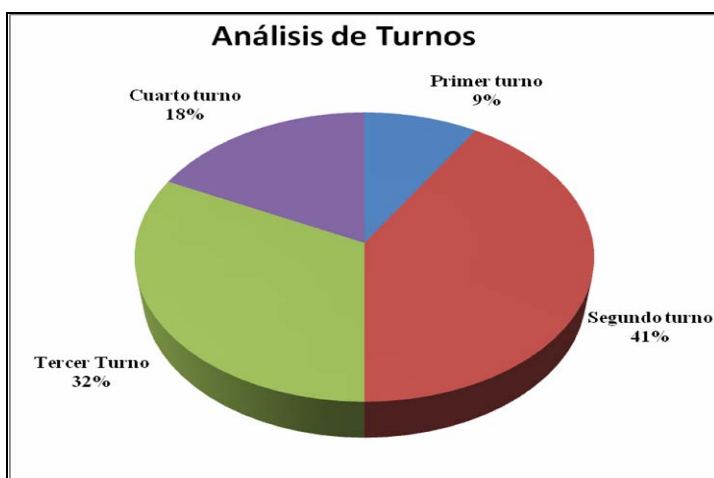
SEXO	Media	N	Desv. típ.
Masculino	39.05	19	9.052
Femenino	36.20	15	5.759
Total	37.79	34	7.800

Fuente: Encuesta piloto, julio 2008

La media de escolaridad obtenida a través de la encuesta piloto indica que en un 62% de los empleados tiene un nivel de estudios de secundaria y el 38% tiene preparatoria o carrera técnica.

En la Figura 1, se observa que el 9% del personal que participó en la encuesta corresponde al primer turno, el 41% al segundo, el 32% al tercer y el 18% al cuarto turno. Se observa también que la mayor parte del personal encuestado corresponde al segundo y tercer turno.

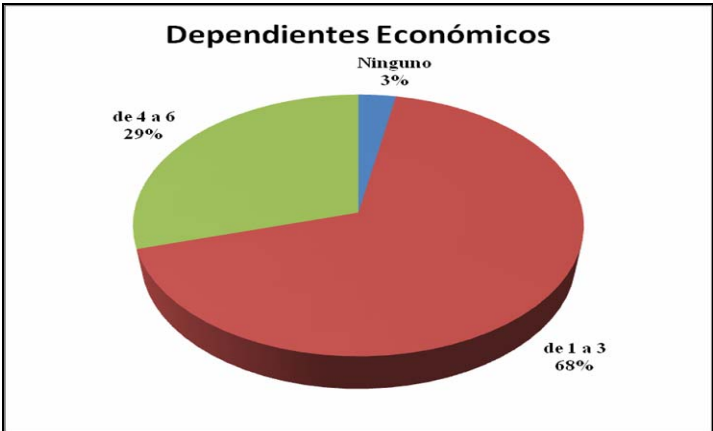
Figura 1. Análisis de turnos



Fuente: Encuesta piloto, julio 2008

En la figura 2 se observa que el 3% de los empleados no tienen ningún dependiente económico, el 68% tiene de uno a tres dependientes económicos y el 29% tiene más de cuatro dependientes.

Figura 2. Dependientes económicos



Fuente: Encuesta piloto, julio 2008.

Los datos mostrados en la Figura 3, presentan que la mayor parte de los empleados son personal de base o de planta presentando una participación del 91%, mientras el 9% son eventuales.

Figura 3. Tipo de contrato



Fuente: Encuesta piloto, julio 2008

El tipo de contrato es en un 91% de base y el 9% eventual, en donde la antigüedad promedio de los participantes en la Empresa es de quince años y en el puesto que ocupan de nueve.

Figura 4. Otros ingresos



Fuente: Encuesta piloto, julio 2008

De acuerdo a la figura 4, el 12% de los empleados encuestados manifestaron tener otros ingresos además de los percibidos en la empresa, mientras que el 88% se dedica exclusivamente a la empresa de la industria alimenticia en estudio.

#### **Análisis descriptivo sobre Cultura Organizacional:**

En el análisis de estadístico descriptivo, que analiza las medias y la desviación típica; se reflejó que la media en la variable de cultura oscila entre un 3.4 y 3.5 en la escala de Likert, lo cual indica que los empleados en más de un 68% aceptan y asumen los factores de misión, visión y filosofía.

Al efectuar la correlación de Pearson entre las variables de misión, visión y filosofía, se comprueba que la correlación es significativa al nivel de 0.01, se observa que la correlación de cada una de ellas en relación a la otra es mayor al 0.5; la correlación entre la visión y la filosofía al ser 0.635 es mayor a la que existe entre misión y visión la cual es de 0.532.

#### **Análisis descriptivo sobre Competitividad Internacional:**

El análisis del estadístico descriptivo de las variables de Competitividad Internacional muestra que en las certificaciones, las políticas y los procedimientos, la media de las respuestas de los empleados es mayor de 3 en la escala de Likert de 1 a 5. Indica para los empleados los aspectos de Competitividad (implantación de estándares de calidad, las normas y los procedimientos; y, todas las acciones que la empresa realiza para su certificación) tienen cierto grado de aceptación.

La correlación de las variables mostrada en el Cuadro 2, muestra una significancia positiva y manifiesta que existe correlación aceptable entre las variables de Certificación, de Políticas y de Procedimientos al ser mayor de 0.5 excepto en los factores de Certificación-Adaptabilidad que el

coeficiente de correlación de Pearson es de 0.430, indica que existe una mala correlación entre ambas variables.

Cuadro 2. Resultados de la Correlación de Pearson

	<b>Certificación</b>	<b>Políticas</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Adaptabilidad</b>
Certificación	1	.614(**)	.561(**)	.430(*)
Políticas	.614(**)	1	.552(**)	.519(**)
Procedimientos	.561(**)	.552(**)	1	.527(**)
Adaptabilidad	.430(*)	.519(**)	.527(**)	1

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

### **Relación entre Cultura y Competitividad Global**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la estadística descriptiva al aplicar la prueba de regresión lineal, se puede decir que un 74% (representado por el 3.73 en una escala máxima de 5), de los empleados, considera que la empresa tiene apertura y flexibilidad para aceptar los cambios, que toma medidas para competir a nivel internacional más o menos adecuadas y creen que ellos se benefician si la empresa compite a nivel mundial, asimismo piensan que los estándares establecidos y los sistemas de calidad son adecuados, que no limitan la creatividad y las certificaciones benefician la Competitividad mundial de la empresa al igual que las políticas de comportamientos existentes en la empresa contribuyen a las buenas relaciones, se respetan las creencias y costumbres del personal y las políticas de evaluación de desempeño son justas y equitativas.

Respecto a la cultura, el análisis indica que en el 67% (representado por el 3.48 en una escala máxima de 5), los empleados conocen y comparten la filosofía de la empresa, consideran que la misión es congruente con las prácticas cotidianas y contribuye al bienestar social, asimismo conocen y se identifican con la visión de la empresa.

Al aplicar la correlación de Pearson entre estas dos variables (Cultura Organizacional y Competitividad Organizacional) éste arrojó una coincidencia del 0.607 considerándose significativamente positiva.

El coeficiente de correlación y determinación de Pearson muestra el porcentaje en el que influye la filosofía, la misión y la visión en los sistemas de calidad, en los estándares, en las políticas de la empresa, en los procesos de certificación, en los procedimientos de trabajo y en la flexibilidad para aceptar los cambios, éste muestra una correlación simple entre la Competitividad Internacional y la cultura mayor del 0.5 (0.607) y manifiesta también que la cultura puede tener en cuenta 36.9% de la variación de la Competitividad Internacional. En otras palabras, si se trata de

explicar porque la Competitividad Internacional tiene valores distintos, pueden existir diferentes factores que expliquen esta variación, pero para este modelo significa que la Cultura influye en un 36.9%, mientras que el 63.1% de la variación en Competitividad Internacional no puede explicarse solamente por la Cultura. Por lo tanto, debe existir la influencia de otras variables.

Se aplicó la prueba de Anova para calcular F ratio (valor que indica si es mejor la prueba de las medias o si se debe de aplicar la regresión lineal) obteniéndose un valor de 18.696 significativa en  $p < 0.001$ , indicando que existe al menos el 0.1% de posibilidades que *F-Ratio* suceda por sí solo. Por lo tanto se puede concluir que el modelo de regresión predice significativamente mejores resultados para predecir la influencia de la cultura en la Competitividad Internacional en lugar de realizar la predicción a través de los valores de las medias.

La prueba de regresión lineal genera los coeficientes [ $b_0=2.068$ ,  $t(32)=5.303$ ,  $p<0.001$ ] y [ $b_1=0.476$ ,  $t(32)=4.324$ ,  $p<0.001$ ] que se utilizan en el modelo matemático (Ecuación 1) para predecir el comportamiento de las variables, en el análisis se detectó que cuando en la Competitividad Internacional no hay influencia de la cultura, la Competitividad Internacional en la organización será de 2.068, la inclinación de la línea recta tiene un gradiente de 0.476 y este valor representa el cambio en el resultado que está asociado con un cambio en la unidad de predicción.

$$\text{Competitividad Internacional}_i = (2.068 + 0.476 \text{ Cultura}_i) \quad \text{Ecuación 1}$$

Por lo tanto si la Competitividad Internacional se incrementa por una unidad entonces la cultura será de 0.476 adicionales. Los valores de los coeficientes de regresión representan el cambio en los resultados obtenidos, es decir, si cambia la unidad de predicción determina si el impacto es significativo. La prueba *t* determina si el valor de la variable es diferente de 0. Como una regla general, si la significancia observada es menor de 0.05 entonces los resultados reflejan un efecto genuino.

De acuerdo a éste análisis y al modelo resultante basado en la Ecuación 1, se puede determinar que la cultura tiene una contribución positiva en la Competitividad Internacional, aunque mínima (0.476 por cada unidad), como puede observarse en la figura 5.

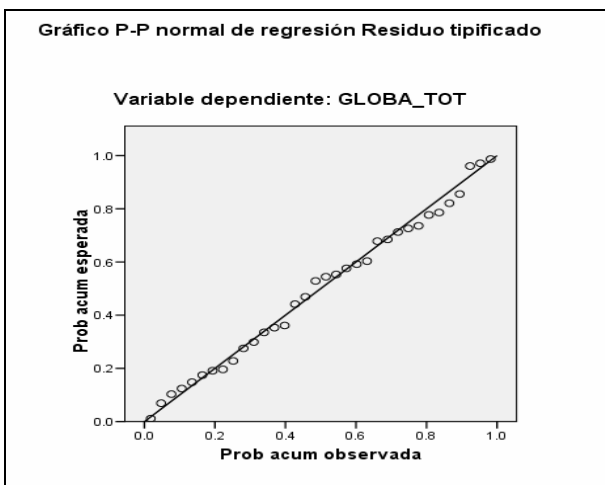
Figura 5. Incremento de la Competitividad en relación a la Cultura



Fuente: encuesta piloto, julio 2008.

El análisis de los residuos mostrado en la Figura 6, se utiliza para evaluar la presencia de observaciones inusuales en la muestra y para comprobar la validez de las hipótesis fundamentales del modelo, como son: independencia, normalidad de las observaciones e igualdad de varianzas de los errores  $e_i$  (Homoescasticidad). Se observa que existe una distribución normal porque todos los puntos caen muy cerca de la línea o muy cercanos entre sí, no hay mucha divergencia en la opinión, hay coherencia entre sus respuestas.

Figura 6. Regresión normal entre cultura y Competitividad Internacional



Fuente: encuesta piloto, julio 2008

## 7. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados del análisis, los empleados consideran y están de acuerdo en que la Competitividad mundial de la empresa los beneficia y están concientes de que para ello, tanto la empresa como los empleados deben observar apertura y flexibilidad para aceptar los cambios, debe existir una Cultura Organizacional sólida en la que ellos participen activamente, la empresa requiere establecer estándares y sistemas de calidad de acuerdo a los requerimientos internacionales así como políticas de comportamientos que contribuyan a las buenas relaciones, ante todo esto los empleados valoran que dentro de la organización se procure respetar las creencias y costumbres del personal, consideran que la misión es congruente con las prácticas cotidianas y contribuye al bienestar social, asimismo conocen y se identifican con la visión de la empresa.

Sin embargo, de acuerdo con los resultados de la muestra, la Cultura influye en un 36.9%, en la Competitividad Internacional de la empresa, mientras que el 63.1% de la variabilidad se debe a la influencia de otros factores, es decir, el conocimiento y aceptación de la misión, visión y filosofía de la organización solo participan en un 36.9%, esto implica que no tienen un peso importante en el proceso de implantar los sistemas de calidad, los estándares, las políticas de la empresa, los procesos de certificación, los procedimientos de trabajo y en la apertura y flexibilidad de los empleados para aceptar los cambios a los que se ve expuesta la empresa al incursionar en las exigencias de la globalización para competir a nivel internacional; esos factores no son tan relevantes en las medidas que la empresa toma para competir a nivel mundial, existen otros factores que participan con mayor fuerza en esos procesos.

## 8. BIBLIOGRAFIA

Barba, A. y Solís, P. (1997). *Cultura en las Organizaciones*. 243p. ISBN 970-654-144-6

Bradford, C. Jr. (1994). *The New Paradigm of Systemic Competitiveness*. Why it Matters, What it means and Implications for Policy, en C. Bradford (ed.). *The New Paradigm of Systemic Competitiveness: Toward More Integrated Policies in Latin America*. Paris:OECD.

Deal, T.E. y Kennedy, A. (1985). *Corporate cultures*, reading MA Addison-Wesley

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D, y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. *Revista de la CEPAL*, 59, consultado en Agosto 23, 2008, desde <http://www.meyer-stamer.de/1994/systemsp.htm>.

Fajnzylber, F. (1988). Competitividad Internacional, Evolución y Lecciones. *Revista de La CEPAL*, 36, Santiago de Chile.



- Feenstra, R. (1989). Symmetric Pass-Through of Tariffs and Exchange Rates Under Imperfect Competition: An Empirical Test. *Journal of International Economics*.
- Ianni, O. (2006). *Teorías de la Globalización*. Siglo XXI ed. México.
- INTECAP. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. 2001.
- Meyer, J y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. En *the American Journal of Sociology*, vol. 23 no. 2 pags. 340-363.
- Müller, G. (1995). *Organización de la Fabricación*. España: Ediciones Deusto.
- Powell, W. y Dimaggio, P. (2001) *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica. México
- Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México
- Rosales, O. (1991). Competitividad y cambio tecnológico. *Revista Interamericana de Planificación (SIAP)*, XXIV (96), Santiago de Chile.
- Rosales, O. (1994). Política industrial y fomento de la Competitividad. *Revista de la CEPAL*, 53, Santiago de Chile.
- Tamanes, R.(1988). *Diccionario de Economía*, Madrid: Alianza Editorial.
- Warnier J. (2002). *La Mundialización de la Cultura*. Gedisa, Barcelona.
- Wilkins, A.L. y Ouchi, W.G. (1983), “Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance”, *administratie science quarterly*, 28, pp. 468-481