

I Encuentro Internacional AECA en América Latina

Las PYMES y la recuperación económica

Transparencia, innovación, finanzas y valoración empresarial

Cultura organizacional e internacionalización de las PYMES

Martín Aubert Hernández Calzada

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Líder del Cuerpo Académico de Administración
Profesor – Investigador Titular
Ciudad Universitaria, Carretera Pachuca – Tulancingo Km. 2.5
Pachuca, Hidalgo. Teléfono: 01-771-7172000 ext. 6206
martin_hernandez@hotmail.com

Jessica Mendoza Moheno

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Integrante del Cuerpo Académico de Administración
Profesor – Investigador Titular
Ciudad Universitaria, Carretera Pachuca – Tulancingo Km. 2.5
Pachuca, Hidalgo. Teléfono: 01-771-7172000 ext. 6413
jessica_mendoza@hotmail.com

Blanca Cecilia Salazar Hernández

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Integrante del Cuerpo Académico de Administración
Profesor – Investigador Titular
Ciudad Universitaria, Carretera Pachuca – Tulancingo Km. 2.5
Pachuca, Hidalgo. Teléfono: 01-771-7172000 ext. 6208
salazar.bc@gmail.com

Víctor Gabriel Sánchez Trejo

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Integrante del Cuerpo Académico de Administración
Profesor – Investigador Titular
Ciudad Universitaria, Carretera Pachuca – Tulancingo Km. 2.5
Pachuca, Hidalgo. Teléfono: 01-771-7172000 ext. 6206
vgst@hotmail.com

Área temática: Dirección y Organización

Palabras clave: Internacionalización, factores internos, cultura organizacional

Cultura organizacional e internacionalización de las PYMES

Resumen

La internacionalización es una oportunidad estratégica a la cual muchas empresas, incluidas las PYMES, han optado para expandir su mercado. Esta investigación pretende determinar las diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional y la competitividad, de acuerdo con el nivel de internacionalización que tienen las PYMES. La muestra estuvo constituida por 19 PYMES, donde participaron 564 empleados. Los resultados señalan diferencias significativas en la variable recursos humanos y la variable conocimiento de la internacionalización por parte de los empleados de las empresas participantes en esta investigación.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas han sido objeto de estudio durante los últimos años por diversas razones y han sido reconocidos sus atributos como son la generación de empleo y su aportación al PIB. Es necesario mencionar que las PYMES son radicalmente diferentes a la gran empresa (Penrose, 1995), siendo necesario evitar considerarlas como una extracción de la grande, por lo que una pequeña empresa será considerada como tal, al ser comparada contra una gran empresa, ya que la PYME es menos profesionalizada y su gestión es más empírica; tal como señala Anzola (2004) para saber lo que es pequeño se debe de determinar contra qué se está comparando.

El estudio de las PYMES no es una cuestión sencilla de analizar, por su naturaleza, las estructuras organizacionales y el comportamiento, así como sus procedimientos son más difíciles y complicados de medir y los resultados o propuestas cuentan con poca validez para ser probados (Curran y Blackburn, 2001), y esto se ve manifestado por la diversidad de definiciones y consideraciones recurridas para definir el concepto PYME (OIT, 1986).

Las PYMES presentan características propias que las distingue de las grandes empresas, no nada más por tener un número menor de empleados y tener un volumen de ventas más pequeño, si no que tienen una capacidad menor de adoptar nueva tecnología, menores probabilidades de acceder a créditos en instituciones financieras, el acceso a una participación menor de mercado, así como una gran mayoría son de tipo familiar (Hernández, 2007).

Las políticas industriales en la mayor parte de los países industrializados y en vías de desarrollo, ha dejado de tener un enfoque de estatista y vertical de arriba hacia abajo, que tenía como finalidad aumentar el tejido empresarial. El enfoque que se vive hoy en día es un enfoque descentralizado y de redes, que persigue como objetivo incrementar las ventajas competitivas (CEPAL, 2001).

El proceso de globalización que ocurre en ciertos mercados, como el de capitales, de productos y de trabajo, es una variable que influye en el comportamiento de las empresas, sin importar su tamaño, ya que afecta a empresas transnacionales y a pequeñas y medianas empresas; lo que les hace enfrentar este proceso de globalización, mediante nuevas formas de organización como las fusiones y adquisiciones, las alianzas internacionales, además de que les impulsa a desarrollar nuevas estrategias empresariales en su actuar como empresa (CEPAL, 2001), siendo la internacionalización una de ellas.

Las variables externas como la globalización, la apertura de mercados y las políticas industriales que condicionan la competitividad empresarial se encuentran relacionadas al entorno competitivo, a los marcos reguladores y a instituciones que estimulen la generación de activos intangibles o estratégicos en las empresas que las hagan ser competitivas (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Styarnner, 1996; Cuervo, 1993; Salas, 1993; Ruiz, 2004). Uno de los activos intangibles es precisamente la cultura organizacional, que puede ser fuente generadora de ventajas competitivas, al permitir a los miembros de la organización actuar en una forma determinada y tomar decisiones, basadas en los valores que sustentan dicha cultura organizacional.

En la literatura se registra una gran cantidad de investigaciones que han demostrado que el tratamiento y formas de comportamiento de las pequeñas y medianas empresas son completamente diferentes a las grandes empresas (Kubr,

1997), por lo que no pueden ni deben aplicarse las mismas estrategias para ambas, lo que hace necesario el estudio enfocado a las PYMES.

En esta investigación tomamos como parámetro de competitividad a las empresas exportadoras o que se encuentran en proceso de internacionalización por ser aquellas que han tenido que soportar la apertura de mercados (Alkenburg, Bosse, Brunzema, Eckhardt, Unger y Zeeb, 1998; Dussel, 2001) y competir o tratar de competir en mercados extranjeros, recordando que el conjunto de rutinas, estructuras administrativas y los procesos organizacionales son factores críticos que le permiten a las PYMES manejar su competitividad (Ruiz, 2002) por su capacidad de adaptarse con rapidez a las exigencias del mercado, por lo tanto ante mercados internos que se encuentran deprimidos, el desarrollo de las capacidades exportadoras es de suma importancia para su permanencia y desarrollo (Ruiz, 2002), es decir, que sean competitivas, entendiendo que las empresas establecen relaciones económicas internacionales al fijar tratos de carácter comercial (exportaciones e importaciones), financieros (financiación en divisas y colocación de excedentes en el exterior) o internacionalizando la producción al fabricar en otros países (Durán, 1994).

La internacionalización de las empresas es un elemento importante para su desarrollo y crecimiento económico, no sólo para las empresas, sino también para el país. Para el caso de las PYMES el buscar expandir su mercado más allá de las fronteras representa un paso importante, lo que hace necesaria su investigación.

Wilska y Tourenen (2001) sostienen que en general a Latinoamérica le hace falta una mayor internacionalización de sus empresas. Para el caso de las PYMES tomar la decisión de internacionalizarse no es una tarea sencilla, la decisión es tomada generalmente por el gerente, pero para su éxito es necesario considerar factores internos y externos de la organización. La mayoría de las investigaciones se basan en los factores externos y algunas que han llegado a considerar factores internos, sin embargo no ha sido estudiada la relación que tiene la cultura organizacional en la internacionalización.

El objetivo de la presente investigación es determinar las diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional y la competitividad, según el nivel de internacionalización. La comunicación está estructurada en cinco apartados. En la segunda parte llevamos a cabo la revisión de la literatura, incluyendo la internacionalización y la cultura organizacional. Posteriormente se presenta la metodología. La cuarta parte muestra los resultados de la investigación. Finalmente se exponen las conclusiones.

Revisión de la literatura

La internacionalización es una opción estratégica a la que muchas empresas incluidas las PYMES han accedido para su crecimiento (Skrzypczak y Antoncic, 2004), para lo cual es de suma importancia determinar cuál ha sido el comportamiento de los indicadores relativos al proceso de internacionalización, principalmente de las empresas manufactureras (Jiménez-Martínez, 2007).

Existen diversos factores que inciden sobre el proceso de internacionalización de las empresas, sin embargo, el tamaño y la rama de actividad (Jiménez-Martínez, 2007) son dos variables que condicionan la evolución de este proceso.

Ortega y Martínez (2000) destacan que la exportación es una de las estrategias más tradicionales en la internacionalización de las empresas, lo que implica que las empresas oferten sus productos en mercados exteriores, aclarando que el proceso de

internacionalización es tan complejo que deberá contemplar factores o motivos vinculados al marco interno y externo en los que se encuentra vinculada la empresa.

En la literatura existen diferentes aproximaciones que explican el nivel de internacionalización de las PYMES. La primera de ellas es la Teoría de la Internalización que parte de la idea de expandir el mercado a través de la internalización de transacciones tales como la investigación y la comercialización.

Por otro lado, Johanson y Vahlne (1990) de la Universidad de Uppsala, en Alemania, a través de su modelo, conocido como modelo escandinavo o modelo de Uppsala, señalan que el proceso de internacionalización se da en varias etapas que van desde las exportaciones esporádicas, las exportaciones a través de representantes independientes, los establecimientos independientes, los establecimientos de sucursales comerciales en el extranjero, hasta el establecimiento de unidades productivas en el extranjero.

Además de las exportaciones existen otros métodos de internacionalización como las licencias que incluyen los acuerdos de distribución, las franquicias, los contratos de fabricación y la cesión de patentes (Escolano y Belso, 2003). La inversión extranjera directa representa otra forma de internacionalización, sin embargo, para el caso de las PYMES, la exportación es el método más utilizado por estas empresas, por ser entre otras razones el proceso más sencillo. Hynes (2010) afirma que la internacionalización sucede en forma gradual en mercados cercanos al mercado doméstico y ocurre en un primer momento a través de la exportación.

De acuerdo con Escolano y Belso (2003), al referirse a Pla (1998), mencionan que el proceso de internacionalización se reduce a tres actividades: a) la exportación de bienes y servicios, b) la concesión de licencias para la explotación de activos, y c) las inversiones directas.

Las razones por las cuales las PYMES deciden incursionar en mercados extranjeros son diversas, entre ellas se encuentran la disminución de las ventas nacionales (Jiménez-Martínez, 2007), la falta de oportunidades en los mercados locales (Hynes, 2010), o un exceso en la capacidad de producción.

Crick (2009) afirma que la decisión de internacionalización es un acto de emprendurismo o emprendimiento de un gerente, a través de una combinación de comportamiento innovador, proactivo y búsqueda de riesgo (Mc Dougall y Oviatt, 2000). Bostjan, Hisrich y Konecnik (2007) han demostrado que la orientación internacional y la percepción de riesgo del ambiente son las dimensiones de capital humano del emprendedor que mejor predicen la internacionalización de las PYMES exportadoras. Sin embargo, además de esta decisión de emprendimiento del gerente, ¿las empresas con mayor nivel de internacionalización poseen una cultura organizacional fuerte?, ¿acaso las PYMES competitivas son aquellas que han decidido adentrarse en el proceso de internacionalización?

Manlova y Manev (2004) sostienen que, tanto los factores internos, como los externos, afectan la competitividad del éxito de la internacionalización. Los factores internos se relacionan con la intención del propietario y la motivación para hacer crecer a la empresa y el acceso y la utilización efectiva de los recursos, mientras que los factores externos incluyen aspectos económicos, políticos, sociales, demográficos, tecnológicos y aspectos regulatorios (Hynes, 2010).

En este sentido De Brentani y Kleinschmidt (2004) afirman que se requiere de ciertas dimensiones más “suaves” que definen el comportamiento del ambiente de la empresa, siendo la cultura organizacional uno de estos elementos.

La cultura organizacional ha sido definida como un elemento complejo e integral de una organización, siendo relevante para la innovación y la globalización (De Brentani y Kleinschmidt, 2004). Ansoff (1985) define la cultura organizacional como un conjunto de normas y valores del grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico. Para Schein (1985), la cultura organizacional es el patrón de suposiciones básicas –inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.

Barney (1986) argumenta que la cultura de una empresa puede proveer una ventaja competitiva sustentable, si existen tres condiciones: a) que la cultura sea valiosa, permitiendo a la empresa hacer cosas que den un valor económico, b) la cultura debe ser rara y única, y c) la cultura debe ser perfectamente inimitable para que las empresas competidoras no puedan cambiar fácilmente sus culturas e incluir las características deseadas.

Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990) llevaron a cabo una investigación relacionada con la cultura organizacional en 20 unidades de 10 diferentes organizaciones en Dinamarca y los Países Bajos. Estos autores sugieren que la cultura organizacional está parcialmente predeterminada por la nacionalidad, la cultura regional, la industria y la tarea de la organización, entre otras variables. Con su trabajo contribuyeron a fortalecer la noción de cultura organizacional como elemento regulador de la teoría y las prácticas administrativas. A partir de ello, suponemos la existencia de una cultura que puede caracterizar a las PYMES mexicanas.

La cultura organizacional tiene como característica que es aprendida y que además es una respuesta al entorno, mediante su adaptación a las diferentes situaciones que se presentan, ya que las empresas no tienen la capacidad de controlar el entorno, pero sí de adaptarse, siendo la cultura organizacional un mecanismo que utilizan para ello (Mendoza, Hernández y Salazar, 2009).

Las diferencias culturales entre la grande y la pequeña empresa son derivadas, no sólo por su tamaño, sino del impacto que éste tiene en la fortaleza de su cultura, la orientación estratégica y la eficiencia de las tareas de gestión. Las grandes empresas tienden a tener una estructura y una cultura más formalizadas que las de menor tamaño, debido a la continuidad del liderazgo y la estabilidad de la fuerza de trabajo encontrada en las grandes empresas (Louis, 1991). Sin embargo, las PYMES facilitan el crecimiento de culturas más fuertes, ya que resulta más sencillo lograr que los valores y creencias sean ampliamente compartidos, debido a que las oportunidades de comunicación son mayores que en las grandes empresas (Sathe, 1983).

La cultura organizacional es percibida de diferente forma por los empleados de las organizaciones, llegando a considerar que aquellas PYMES exportadoras pueden obtener una mejor percepción por parte de los empleados que aquellas que inician, lo que nos hace plantear la siguiente hipótesis:

H1: Existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional y la competitividad entre los empleados de las PYMES, con respecto al nivel de internacionalización de las empresas.

Metodología

En México, es difícil llevar a cabo la recolección de información, pues no se cuenta con una cultura que permita a los empresarios y trabajadores responder tan fácilmente a un cuestionario, se sigue manteniendo un elevado nivel de desconfianza, al pensar que los resultados puedan afectarles primero en cuestiones legales, fiscales o incluso, que se pueda dar información confidencial a la competencia, las empresas se muestran renuentes de proporcionar información sobre todo contable (Covin et al., 1990); por su parte, los trabajadores consideran que la información que de ellos se obtenga puede causarles una situación de malestar a sus superiores y que éstos tomen algunas represalias en su contra.

En la presente investigación se diseñaron dos instrumentos, uno dirigido a los directivos de las empresas y otro dirigido a los empleados. El primer instrumento desarrollado lo denominamos *Instrumento de Identificación de la Empresa*, el cual está dirigido al principal de la empresa, cuya primera finalidad era el obtener mayor información que la proporcionada en los diferentes directorios empresariales, respecto a las PYMES del estado de Hidalgo; y la segunda finalidad era obtener mayor información referente a la competitividad de las PYMES. El segundo instrumento se denominó *Instrumento de Cultura Organizacional y Competitividad (ICOC)*, que consiste en un cuestionario estructurado en varias etapas. Para ello, primero la literatura fue revisada y se eligieron aquellas variables que fueron relevantes para la cultura organizacional y la competitividad. Se tomaron algunos ítems de instrumentos validados encontrados en la literatura y se desarrollaron otros basados en la literatura.

El ICOC incluye 6 variables de cultura organizacional y 3 de competitividad. La validez del instrumento fue medida a través de un análisis factorial, mismo que arrojó 9 factores. La fiabilidad del instrumento alcanzó un Alpha de Cronbach de .7714; tal como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Índices de Fiabilidad por Factor del ICOC

Factor	Alpha Cronbach
1.- Identidad	.7948
2.- Calidad	.8325
3.- Comunicación	.7784
4.- Contribución Personal	.7789
5.- Reconocimientos / Incentivos	.8519
6.- Capacidades Directivas	.8861
1.- Capacidad de Gestión	.7542
2.- Recursos Humanos	.6527
3.- Conocimiento de internacionalización	.6127

Para el resto de empresas, concurrimos directamente a ellas y solicitamos una cita con los empresarios, a la cual acudimos y presentamos los objetivos de la investigación y los instrumentos. Los empresarios interesados nos daban una segunda cita, ya fuera entre semana o durante el fin de semana para aplicar la encuesta a los trabajadores. Otros empresarios preferían que les dejáramos los cuestionarios y después de revisarlos nos permitían la aplicación de los mismos.

La visita a las empresas nos permitió visitar las oficinas administrativas y las plantas de producción, y de esta manera, conocer un poco más del ambiente interno de la empresa, lo que nos fue de mucha utilidad para comprender y complementar nuestros resultados, mediante la información de tipo cualitativo a la que tuvimos acceso.

La población constituyó a todas aquellas empresas exportadoras o en proceso de internacionalización de tamaño pequeño y mediano, del estado de Hidalgo, tomando como parámetro para su clasificación la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002), la cual hace una clasificación de las empresas, de acuerdo con el tamaño en micro, pequeñas, medianas y grandes, según el sector al que pertenecen y de acuerdo con el número de trabajadores.

Las empresas participantes en la muestra debían cumplir con los siguientes requisitos:

1. Que las empresas fueran de tamaño pequeño o mediano.
2. No formar parte de algún grupo corporativo, es decir que fueran independientes.
3. No operar bajo una franquicia adquirida.
4. Que pertenecieran al estado de Hidalgo.
5. Que su mercado atravesara las fronteras de la República Mexicana, es decir, que fueran empresas exportadoras o estuvieran en proceso de internacionalización.

La selección de la muestra se hizo sobre la base del *BANCOMEXT Trade Directory of México*, en su treceava edición, editado en México en el año de 2003, del cual obtuvimos que en el estado de Hidalgo existían 84 empresas que se anunciaban en el mismo, las cuales se encontraban exportando o que estaban en proceso de internacionalizarse, del total de 84 empresas, las empresas pequeñas y medianas eran 69, de las cuales 62 eran industriales y 7 comerciales. Únicamente se consideró al sector industrial.

La muestra estuvo constituida por 19 empresas de las cuales, 8 son de tamaño pequeño y 11 de tamaño mediano y 587 trabajadores que respondieron el ICOC, de los cuales 23 fueron eliminados por estar incompletos, de esta manera tuvimos 564 cuestionarios válidos.

La tabla 2 que se muestra a continuación expone la distribución del Instrumento de Identificación de la Empresa, de acuerdo con el tamaño de empresa.

Tabla 2. Distribución de Instrumento de Identificación de la Empresa

Sector/Tamaño	Pequeña	Mediana	Total
Industria	8	11	19
Total	8	11	19

La tabla 3 muestra la distribución del ICOC, de acuerdo con el tamaño de empresa, el sector y ramo empresarial.

Tabla 3.

Distribución de Instrumento de Cultura Organizacional y Competitividad (ICOC) Válidos

Sector	Ramo	Tamaño	Empresas participantes	Encuestas Válidas
Industrial	Textil y Confección	Pequeña	3	25
Industrial	Textil y Confección	Mediana	5	204
Industrial	Química y Plásticos	Mediana	2	43
Industrial	Química y Plásticos	Pequeña	2	22
Industrial	Metalmecánico	Mediana	2	108
Industrial	Metalmecánico	Pequeña	1	12
Industrial	Calzado	Mediana	1	99
Industrial	Relojería	Mediana	1	22
Industrial	Joyería	Pequeña	1	16
Industrial	Papel	Pequeña	1	13
Totales			19	564

Para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizó el paquete software estadístico SPSS en su versión 13.0 para Windows.

Resultados

De acuerdo con las empresas que nos permitieron la aplicación de nuestros instrumentos, la muestra de las PYMES a considerar para el análisis fue de 19 empresas pertenecientes al sector Industrial.

En total de la muestra de 19 PYMES participantes, 8 empresas pertenecen al ramo textil y confección representando el 42.11%, 4 empresas pertenecen al ramo química y plásticos, 3 empresas del ramo metalmecánico representando el 15.79% y las 4 empresas restantes pertenecientes al ramo del calzado, relojería, papel y joyería, representando el 5.26% respectivamente (Tabla 4 y Gráfico 1).

Tabla 4. Empresas participantes en la investigación

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

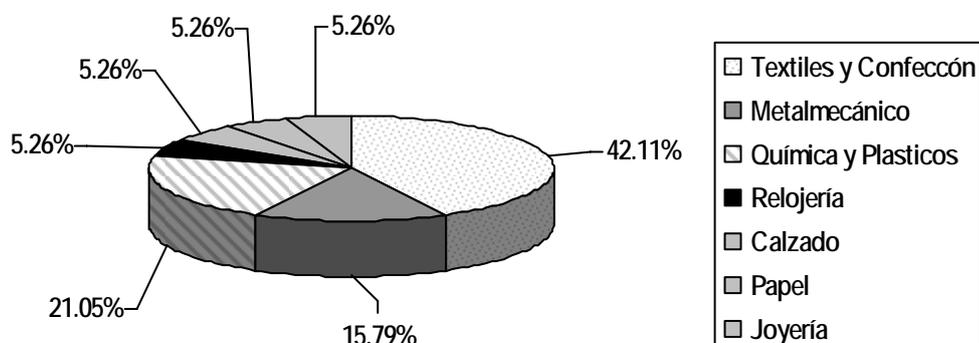


Gráfico 1. Empresas participantes

Para mantener el anonimato de las empresas fueron denominadas de la siguiente manera (Tabla 4), las 8 pertenecientes al ramo textil fueron denominadas con las siglas TyC y su respectivo número, las 4 pertenecientes al ramo de química y plásticos fueron denominadas con las siglas QyP y su respectivo número, las 3 empresas del ramo metalmeccánica fueron denominadas con las siglas MyM y su respectivo número, la empresa perteneciente al ramo calzado fue identificada con las siglas CA y el número 1 y las 3 empresas ubicadas en los ramos de relojería, joyería y papel fueron identificadas con las siglas OT y su respectivo número.

Tabla 4. Empresas participantes y número de empleados fijos

Empresa	Sector	Ramo	Tamaño	No. empleados totales
TyC 1	Industrial	Textil y Confección	Pequeña	15
TyC 2	Industrial	Textil y Confección	Pequeña	12
TyC 3	Industrial	Textil y Confección	Mediana	140
TyC 4	Industrial	Textil y Confección	Mediana	80
TyC 5	Industrial	Textil y Confección	Mediana	30
TyC 6	Industrial	Textil y Confección	Pequeña	20
TyC 7	Industrial	Textil y Confección	Mediana	200
TyC 8	Industrial	Textil y Confección	Mediana	110
QyP 1	Industrial	Química y Plásticos	Mediana	40
QyP 2	Industrial	Química y Plásticos	Pequeña	15
QyP 3	Industrial	Química y Plásticos	Pequeña	25
QyP 4	Industrial	Química y Plásticos	Mediana	100
MM 1	Industrial	Metalmeccánico	Mediana	157
MM 2	Industrial	Metalmeccánico	Mediana	66
MM 3	Industrial	Metalmeccánico	Pequeña	34
CA 1	Industrial	Calzado	Mediana	202
OT 1	Industrial	Relojería	Mediana	30
OT 2	Industrial	Joyería	Pequeña	30
OT 3	Industrial	Papel	Pequeña	20

Para testar nuestra hipótesis aplicamos la prueba t de Student con el propósito de conocer las diferencias entre las empresas exportadoras y las que se encuentran en proceso de internacionalización, para lo cual clasificamos a las empresas en dos grupos: exportadoras y en proceso de internacionalización. Los resultados reflejan diferencias significativas en las variables *recursos humanos* y conocimiento de la *internacionalización*. En las variables *capacidad de gestión, identidad, calidad comunicación, contribución personal, reconocimientos/incentivo* y *capacidades directivas* no existieron diferencias significativas.

En lo referente a la variable *recursos humanos*, en las empresas exportadoras y las que se encuentran en proceso de internacionalización, observamos diferencias significativas entre ambos grupos, donde las empresas en proceso de exportación valoran en mayor medida los esfuerzos que hacen sus directivos en materia de recursos humanos, motivando la capacitación de sus empleados, la existencia de manuales de organización y procedimientos, así como sistemas de evaluación del desempeño, orientados hacia la mejora de las funciones del personal, que como lo hacen las que ya exportan.

Esperábamos resultados diferentes a los recién expuestos, consideramos que la razón por la que las empresas en proceso de internacionalización valoran mejor esta dimensión puede deberse a que las que ya exportan han llevado durante más tiempo estas prácticas de recursos humanos, siendo para los empleados algo normal y cotidiano, mientras que las que se encuentran en proceso de exportación en este momento mejoran dichas prácticas para lograr la internacionalización de la empresa lo tienen más presente por el hecho de ser algo nuevo dentro de la organización. A continuación la tabla 6 muestra las diferencias significativas en los ítems de la dimensión *recursos humanos* entre las empresas que exportan y las que se encuentran en proceso de internacionalización.

Tabla 6. Puntuaciones medias de la variable *recursos humanos* y grado de internacionalización de la empresa

Grado de internacionalización	N	Media	Desviación Standard	t	p
Exportadoras	388	7.19	1.709	-3.421	.001
En proceso de internacionalización	176	7.68	1.542		
F=3.906 sig=.049					

En lo referente a la variable *conocimiento de internacionalización*, tal como era de esperarse, los empleados saben que la empresa vende al extranjero los productos y que esto ha permitido el crecimiento de la misma.

En la tabla 7 que se muestra a continuación se exponen los resultados de las diferencias significativas ($p=.000$) entre ambos grupos, donde las empresas exportadoras, a diferencia de las que se encuentran en proceso de internacionalización obtuvieron puntuaciones de mayor valor, esto es que cuando las empresas exportan sus productos hacen del conocimiento a sus miembros dicho logro y los empleados tienen conocimiento de ello.

Tabla 7. Puntuaciones medias de la Variable *Conocimiento de la internacionalización* y *Grado de Internacionalización de la Empresa*

Grado de internacionalización	N	Media	Desviación Standard	t	p
Exportadoras	388	4.91	1.149	7.923	.000
En proceso de internacionalización	176	4.05	1.218		
F=3.743 sig=.054					

Conclusiones

Una vez que las empresas deciden internacionalizarse, es importante incorporar una perspectiva de globalización, como parte de su cultura (De Brentani y Kleinschmidt, 2004), con el fin de que la internacionalización sea también un logro para todos los empleados.

Durante las visitas a las empresas nos percatamos que muchos de los trabajadores no tenían conocimiento de que la empresa exportaba sus productos. Es importante revertir esta situación, pues para los empleados este logro puede ser un signo de motivación y orgullo.

Una diferencia importante en el desenvolvimiento de un trabajador sin lugar a dudas será la motivación y actitud que es transmitida por los dueños o dirigentes de las organizaciones a todos los niveles de la misma, ante esto es importante recompensar el esfuerzo en grupo, pagar por habilidades extras, promover flexibilidad del personal, eliminar la incertidumbre laboral, promover la satisfacción laboral e incluir a los trabajadores en la toma de decisiones, ya que uno de los elementos más importantes dentro de la empresa, es el personal (Domínguez, 2008).

Ortega y Martínez, (2000) destacan la importancia para las PYMES el encontrarse en un proceso de internacionalización, reconociendo que la exportación es la primera etapa de este proceso, ya que a partir de ello adquirirán experiencia y conocimientos en los mercados exteriores, lo que les permitirá valorar las condiciones para seguir profundizando en ellos o no hacerlo. En las empresas estudiadas se mostró por parte de sus dirigentes gran entusiasmo por emprender estrategias de comercialización de sus productos en el extranjero.

Aún cuando esperábamos obtener diferencias significativas en otras variables, nuestro objetivo fue alcanzado y nuestra hipótesis fue aprobada parcialmente. Los resultados demuestran que las empresas valoran la capacitación y las diferentes políticas y acciones que emprenden los directivos hacia el personal, siendo necesario aplicarlas en forma continua y no nada más durante el inicio del proceso de internacionalización.

Como futuras líneas de investigación está el estudio del desempeño de la internacionalización de las PYMES, así como las principales barreras a las que se enfrentan las empresas en este proceso. Así mismo la investigación de las competencias del capital humano de la gerencia para el éxito de la internacionalización.

Referencias bibliográficas

- Alkenburg T., Bosse D., Brunzema T., Eckhardt J., Unger B. y Zeeb S. (1998). *Desarrollo y fomento de la subcontratación industrial en México, Materiales de trabajo*. México: Fundación Friedrich Ebert Stiftung.
- Ansoff, R.L. (1985). *Un nuevo enfoque a la planeación del desarrollo nacional*. México, D.f.: INAP.
- Anzola, S. (2004). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGrawHill.
- Barney, J.B. (1986). Organizational cultura. Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Bostjan, M.R., Hisrich, R.D. y Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24, 15-29.
- CEPAL (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Crick, D. (2009). Managers of UK based SME's perceptions of their overseas performance and competitiveness: a study of regular and sporadic internationalising firms. *Journal of Strategic Marketing*, 17(5), 397-410.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- Curran, J. y Blackburn, R. (2001). *Researching the Small Enterprise*. United Kingdom: Sage.
- De Brentani, U. y Kleinschmidt, E.J. (2004). Corporate culture and commitment: impact on performance of international new product development programs. *The Journal of Product Innovation Management*, 21,309-333.
- Domínguez, M. (2008). *Capacidades competitivas y estrategias de pequeñas y medianas empresas exportadoras*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Durán, J.J. (1994). Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa, inversiones españolas en el exterior. *Información Comercial Española*, 735(Noviembre), 21-33.
- Dussel, E. (2001). Condiciones y retos de las pequeñas y medianas empresas en México. Estudio de casos de vinculación de empresas exitosas y propuestas de política. En E. Dussel (Coord.), *Claroscuros, integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México* (pp.17-62). México: Jus.
- Escolano, C.V. y Belso, J.A. (2003). Internacionalización y PYMES: Conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. *Revista Asturiana de Economía*, 27, 169-195.

- 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.
- Hernández, M.A. (2007). Factores determinantes de la competitividad de la pequeña y mediana empresa. Tesis doctoral no publicada. España: Universidad de Salamanca.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval, D.O. y Sanders, G. (1990). Measuring organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hynes, B. (2010). International small business growth: A process perspective. International Small Business Growth: A process perspective. *The Irish Journal of Management*, 5, 87-106.
- Jiménez-Martínez, J.I. (2007). Determinantes para la internacionalización de las PYMES mexicanas. *Análisis Económico*, 49(XXII), 111-131.
- Johanson, J. y Vahlme, J.E. (1990). The mechanism of internacionalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (3ª ed.). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002)
- Louis, M.R. (1991). Organizations are culture-bearing mileux. En O.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C. Lundberg y J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 39-53). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Manlova, T.S. y Manev, I.M. (2004). Internationalization and the performance of the small firm: A review of the empirical literatura between 1996 and 2001. En M. Jones y P. Dimitratos (Eds.), *Emerging paradigms in international entrepreneurship* (pp.37-63). Cheltenham: Edward Elgar.
- McDougall, P.P. y Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Mendoza J., Hernández, M.A. y Salazar, B.C. (2009). La cultura organizacional en las PYMES. En V.G. Sánchez Trejo (coord.), *La investigación académica en la MIPYME: Realidades, oportunidades y retos* (pp.273-292). México: UAEH-AIREPME.
- Ortega E. y Martínez L. (2000). *La internacionalización a través de la exportación*. Madrid: Ediciones Mundi Prensa.
- OIT (1986). *Fomento de las pequeñas y medianas empresas* (Informe VI, No. 72). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Penrose, E.T. (1995). *The theory of the growth of the firm*. White Plains. N.Y.: M.E. Sharpe, Inc.

- Ruiz, C. (2002). Adaptación y éxito de las pequeñas y medianas empresas al proceso de apertura. En C. Ruiz (Coord.), *Desarrollo empresarial en América Latina* (pp. 173-194). México: Universidad Nacional Autónoma de México, Nacional Financiera, S.N.C.
- Ruiz, C. (2004). *Dimensión territorial del desarrollo económico de México*. México: Facultad de Economía, UNAM.
- Salas, V. (1993). Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales. *Papeles de Economía Española*, 56, 48-56.
- Sathe, V. (1983). Some implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 2(2), 4-23.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Skrt, B. y Antoncic, B. (2004). Strategic planning and small firm growth: An empirical examination. *Managing global transactions*, 2(2), 107-122.
- Wilska, K. y Tourenen, V. (2001). *América Latina en el proceso de internacionalización de las empresas finlandesas*. Serie Desarrollo Productivo, CEPAL, núm 108.
- Zacharakis, A.L. (1997). Entrepreneurial entry into foreign markets: a transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21(3), 23-39.