

# Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

**Jesús Salvador Vivanco Florido**  
Centro Económico Administrativo  
Universidad Autónoma de Aguascalientes  
México  
[svivanco@correo.uaa.mx](mailto:svivanco@correo.uaa.mx)

**Roberto Franco Zesaty**  
Centro Económico Administrativo  
Universidad Autónoma de Aguascalientes  
México  
[svivanco@correo.uaa.mx](mailto:svivanco@correo.uaa.mx)



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

## XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

División FCA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM | Fotografía: Rutilo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes

### Resumen

Es una preocupación mundial el desarrollo y permanencia de las Pymes en el mercado dada su alta contribución en los indicadores económicos básicos; con el propósito de buscar alternativas que motiven esta permanencia y rendimiento, se analizan los diferentes estilos de Cultura Organizacional según Quinn(1988), para lo cual se aplicaron 400 encuestas a Pymes de diferentes sectores empresariales del Estado de Aguascalientes, en los meses de Febrero y Marzo del 2010; aplicándose análisis multivariados, para probar la significancia entre las variables Cultura Organizacional y Rendimiento de las Pymes en Aguascalientes, quedando demostrada una alta influencia positiva entre la adopción de las características de la Cultura Organizacional tipo Adhocrática y tipo Jerárquica, con el incremento del rendimiento empresarial en las Pymes de Aguascalientes.

**Palabras Clave:** (Pymes, Cultura Organizacional, Rendimiento).



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

CONGRESO INTERNACIONAL  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA

División FCA, Martha Anahí Pineda Márquez | Fotografía: Risto Lopez Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Introducción.

Es una preocupación mundial el desarrollo y permanencia de las Pymes en el mercado dada su alta contribución en los indicadores económicos básicos, tal es el caso que en México se tiene una contribución en el PIB del 41%, en el número de empleados del 62% y en el número de establecimientos en operación del 99% a nivel nacional; con el propósito de buscar alternativas que motiven esta permanencia y rendimiento de las Pymes; se analizan los diferentes tipos de Cultura Organizacional según Quinn(1988), y sus características, ya que según Yarbrough et..al (2011), Newman (2009), Terziovski, (2010), García Pérez de Lema, (2011), Stoica et.al,(2004), la Cultura Organizacional tiene una relación estrecha con el rendimiento y mejora de las Pymes por lo que se pretende identificar la influencia de la adopción de las características de la cultura Organizacional en el seno de las Pymes de Aguascalientes con la mejora del rendimiento de estas, motivando se permanencia.

## Identificación del Problema.

El problema que se ha identificado, es la alta mortandad de las Pymes en los diferentes sectores operativos en México que alcanza una tasa del 50% en tan solo un año de operación y el 90% muere antes de cumplir los 5 años de estar operando (OCDE 2005), y esto es debido a múltiples razones que vienen a ser desde culturales, operativas, financieras, a causa de la competencia, de la inestabilidad económica, por falta de tecnología, etc., lo que pone de manifiesto la necesidad de la identificación de alternativas que motiven el incremento de su rendimiento, evitando la mortandad de las mismas, tal es el caso que se propone de la adopción de las características de la cultura organizacional como forma de gestión en le seno de las Pymes, que les permita generar mayor rendimiento y tener mayor posibilidad de permanencia en el mercado, evitando se siga presentando el alto índice de mortandad que se presenta actualmente.

## Objetivo General.

El objetivo general, es identificar la influencia de la adopción de las características de la cultura Organizacional según Quinn (1988), con el rendimiento de las Pymes de Aguascalientes.

## Objetivos Específicos:

- 1.- Identificar cuales son las características de la Cultura Organizacional según Quinn (1988) que tienen mayor influencia con el rendimiento de las Pymes.
- 2.- Identificar cual es el tipo de Cultura Organizacional que se identifica mayormente con el incremento del rendimiento de las Pymes en Aguascalientes.

## Cultura organizacional “tipos”

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>

información El modelo de Cultura Organizacional desarrollado por Cameron y Quinn (1999) se basa en el “Competing Values Framework” propuesto por Quinn (1988), para crear lo que

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

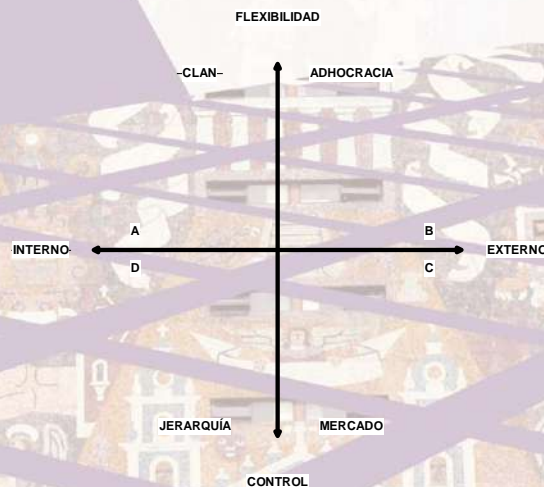
Fax 52 (55) 5616.03.08

denominan “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)”, el cual distingue cuatro tipos de culturas, clan, adhocrática, mercado y jerarquía.

Dos dimensiones son las que definen los cuatro tipos culturas. Una de ellas refleja en qué medida la organización tiene una orientación hacia el control, la estabilidad y el orden. Esta dimensión varía desde aquellas organizaciones o unidades mecánicas que enfatizan la estabilidad, lo predecible y el orden hasta aquellas otras que son orgánicas con altos niveles de flexibilidad, cambio y capacidad de adaptación. La segunda dimensión manifiesta la orientación hacia el interior (integración de sus unidades) o el exterior de la empresa (incrementando la diferenciación y rivalidad).

Cuando se Cruzan estas dos variables es posible obtener los cuatro tipos de cultura anteriores. La cultura clan es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes, (empresas típicamente familiares); La cultura adhocrática se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación (empresas innovadoras y cambios continuos); La cultura mercado aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna (empresas con productos propios y novedosos); La cultura jerárquica se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad (empresas que trabajan en equipo y hay consenso entre los empleados). Los autores defienden que en cualquier organización se encuentran rasgos de los cuatro tipos de cultura y frecuentemente existe un predominio de alguno ó algunos de ellas

Tipos de cultura según el modelo de Cameron y Quinn (1999).



Fuente: Cuadro presentado por Vivanco (2011), en el Artículo: Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las Pymes de la Revista Mercados y Negocios volumen 12 número 1/2 enero-diciembre 2011.

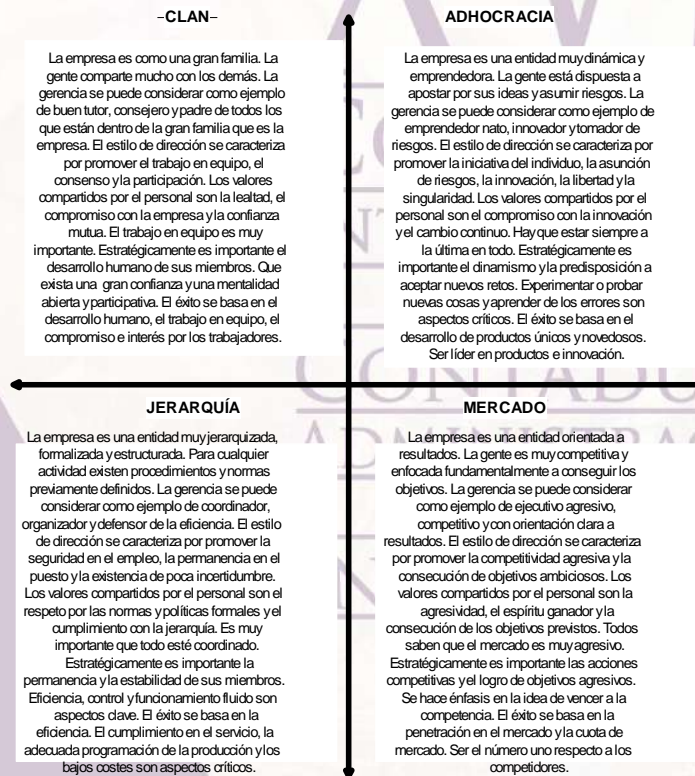
Aquí podemos observar, que los valores, normas y costumbres anteriormente expresados como propios de una cultura innovadora coinciden con los relativos a la cultura de adhocracia especialmente si ésta sabe combinarse con valores, normas y costumbres

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

característicos de la cultura clan. Concretamente, se trata de la existencia real de unos valores, normas y costumbres centrados en el deseo de mejora continua del entorno de trabajo y de la organización

### Definición de los tipos de cultura según Cameron y Quinn (1999)



Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

Fuente: Cuadro presentado por Vivanco (2011), en el Artículo: Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las Pymes de la Revista Mercados y Negocios volumen 12 número 1/2 enero-diciembre 2011. Por el autor del presente artículo.

### Revisión de la literatura.

Se ha comentado mucho sobre la cultura como base de gestión e identificación de las empresas sin embargo se considera que la cultura organizacional puede representar el éxito o el fracaso de una empresa ya que su forma de gestión, de operación y de administración, puede marcar la diferencia entre subsistir o desaparecer, en este marco de competitividad, cambios tecnológicos y turbulencia económica.

Stoica et.al,(2004) comentan, que la Cultura Organizacional, representa el mejor lubricante disponible que permite a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), funcionar sin problemas y eficazmente, y afirma que la obtención y proceso de información representan determinantes importantes de rendimiento y puede significar un factor clave de éxito para las Pymes en su proceso de crecimiento.

http://ce  
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Deshpande and Webster (1989) afirman que uno de los factores clave que puede influir en la investigación de información, depuración y responsabilidad es la Cultura Organizacional, definiendo cultura organizacional como los patrones de compartir valores y creencias que ayudan a comprender las funciones de la organización y las normas de comportamiento dentro de la organización. El paradigma de Cultura fue desarrollado por (Jung1923) referido por Quinn & Mc.Grath, 1985, Dos dimensiones claves fueron utilizadas para clasificar la Cultura Organizacional, el continuo de orgánico a proceso mecánico y el énfasis relativo sobre mantenimiento interno contra externo, los cuatro cuadrantes resultantes llamados, Mercado, Adhocrático, Clan, y Jerárquico.

### **Cultura Organizacional “Mercado / Productos propios”.**

Yarborough, Morgan y Vorhies (2011), evaluaron la relación entre los tres elementos importantes de la estrategia de una empresa de productos de mercado y de las cuatro orientaciones culturales en la industria de los camiones de USA y obtuvieron el primer soporte empírico de la existencia de interrelaciones entre las decisiones de mercado y la orientación de la cultura organizacional impactando en la satisfacción de la empresa, de sus clientes y rendimiento en el flujo de efectivo.

Newman (2009), comenta que una cultura elevada y efectiva de investigación y desarrollo, combina la cultura orientada al cliente y la tolerancia al riesgo considerando, la tecnología, excelencia científica, innovación, organización virtual (colaboración), y ejecución y comenta que para desarrollar esta cultura de investigación y desarrollo, los líderes deben examinar actitudes y valores y eliminar barreras que impidan el comportamiento basado en estas características, siendo estos los elementos para llevar el producto a la innovación y concluye que este marco holístico se ha desarrollado con la práctica de desarrollo de productos y se ha implementado con éxito en diversas empresas e industrias.

Terziowski, Milé (2010), en su estudio realizado a 600 Pymes en Australia del sector manufacturero, encontró que las Pymes son similares a las grandes empresas en cuanto a que las estrategias de innovación y la estructura formal son similares entre si y a que estos factores son claves en su rendimiento, sin embargo las Pymes no utilizan estas estrategias de manera estratégica y estructurada, y concluye que el desempeño de las Pymes puede mejorar en la medida en que tomen estas estrategias en manera formal y estructurada ya que reconoce que la cultura de innovación y las estrategias están estrechamente alineadas con el proceso de innovación.

Donate, Guadamillas (2010), analizaron la relación entre ciertas practicas de conocimiento de gerencia, cultura organizacional y los resultados tecnológicos de las compañías y se trató de analizar empíricamente la existencia del efecto multiplicador del conocimiento, centrado en la cultura organizacional, en la relación de este tipo de prácticas de los conocimientos y el desempeño tecnológico de las empresas. Los resultados de este estudio empírico, muestran la existencia de un efecto signficante en el desempeño de innovación de productos y procesos dependiendo de la práctica adoptada.

Octubre  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

http://co  
informa  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



Foto: J. E. A. Barrios, Andrew P. Stewart, M. J. Torres

## **Cultura Organizacional “Adhocrática / Innovación”**

Albarracín, García Pérez de Lema, (2011), comentan que derivado de su investigación realizada sobre 60 Mpymes de mediana y alta tecnología en Cali Colombia identificaron que la cultura de tipo Clan y la de tipo Innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico tiene un impacto negativo, por lo que consideran que los resultados refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas.

Öcal, Hülya Aca, Veysel (2010), refiere que la explicación de la relación entre la estructura de la industria, la cultura organizacional y el desempeño del negocio, influyendo la dimensión de la variable de la industria y dependiendo de la velocidad del cambio de la tecnología, impacta la relación entre cultura organizacional y el rendimiento empresarial; y el resultado del análisis de 152 empresas en Turquía, determinó que la estructura de la industria tiene algunos efectos significantes en algunas dimensiones de cultura organizacional y el rendimiento de los negocios.

Wang, Ping (2010) comenta sobre que pasa en las organizaciones que siguen las tecnologías de información mas populares y recientes desde el momento que se cree que las tecnologías de información, son una herramienta nueva y eficiente, y en la vanguardia de la práctica; como resultado de la investigación se localizó que de 109 compañías analizadas, no tuvieron un rendimiento mayor pero tuvieron una mayor reputación y una compensación mayor a ejecutivos concluyéndose que las empresas que adoptan esta estrategia logran mejorar su rendimiento a largo plazo apoyándose en la difusión oportuna de las innovaciones a través de las tecnologías de información.

Academy of Management (2010) El artículo habla sobre temas de gestión de la tecnología y la innovación y sobre el trabajo de modularlas en el mundo real de las organizaciones, sobre el efecto del aprendizaje externo sobre la innovación radical en la industria de alta tecnología así como sobre las consecuencias de absorber los conocimientos tecnológicos, los cuales llevan a las empresas a un rendimiento mayor

## **Cultura Organizacional “Clan / Familiar”**

Wood, Stephen J. De Menezes, Lilian M. (2010), investigaciones sobre prácticas favorables a la familia se han concentrado en los factores predictores de su uso particularmente desde la perspectiva de una u otra teoría institucional o del alto involucramiento o compromiso de la gerencia. Este artículo muestra como pueden ser usadas estas perspectivas para generar hipótesis acerca de la relación entre las prácticas favorables de la familia y el rendimiento de los negocios, segundo este artículo reporta el diseño de la investigación para probar esto dentro de la economía de UK. El resultado de la investigación apoya la tesis sobre que el alto grado de compromiso de las prácticas favorables fortalecen la relación entre los compromisos y los índices económicos clave, tal es el caso de la relación entre el

http://cc  
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

compromiso de la fuerza de trabajo y la productividad o calidad son mas fuertes en las organizaciones cuando las prácticas favorables de la familia es alta.

Lee & Hong, (2011) Este estudio investiga los efectos de cuatro tipos de políticas favorables a la familia; subsidios para cuidado infantil, permisos retribuidos para el cuidado familiar, el teletrabajo, los horarios de trabajo alternativos en las tasas de rotación y la efectividad de las agencias federales, la teoría contemporánea social de cambio, predice que el nivel promedio de satisfacción social de una agencia con una política específica favorable a la familia esta negativamente asociada con la rotación de personal pero positivamente asociada con el rendimiento general. Este análisis difiere de las expectativas comunes. Sólo los subsidios de cuidado infantil muestran una influencia positiva y significativa en la reducción de volumen de negocios. Subsidios de cuidado infantil y los horarios de trabajo alternativos reflejan las influencias positivas y significativas sobre la eficacia de la agencia. Irónicamente, la media de satisfacción de un organismo con el contrato de teletrabajo resulta ser un efecto significativo, pero negativo en el rendimiento.

Patel & Cardon (2010), Las pequeñas empresas enfrentan retos al crear una fuerza de trabajo productiva, debido a severas contracciones de recursos y a estructuras organizacionales informales. Este puede ser un problema particular en industrias con intensa competencia de productos de mercado. Este estudio se enfoca sobre la relación entre la competencia de productos de mercado y la productividad del trabajo. Y se examino el modelo utilizando 145 empresas pequeñas y medianas de UK, los hallazgos sugieren que teniendo un grupo de cultura es el factor clave para aumentar las prácticas de recursos humanos adoptadas así como la adopción de estas prácticas incrementan la productividad del trabajo.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria

Altindag; et...al (2011) En éste día y edad, las empresas basadas en la familia, necesitan estructuras y organización mas flexibles y rápidas para responder con efectividad a los diversos tipos de clientes cada vez mas diversos en un mercado dinámico. Los propietarios de empresas familiares, utilizan herramientas mas estratégicas para incrementar el rendimiento de sus negocios, estas herramientas incluyen algunas estrategias orientadas al cliente, como innovación, espíritu empresarial y orientaciones de aprendizaje. Este nuevo concepto requiere nuevas estrategias alternativas para las compañías. Esta investigación trata de explorar la relación entre efectos de los niveles de orientación estratégica sobre el rendimiento de los negocios familiares en Turquía. En un análisis de 280 empresas se detecto que existe un efecto positivo de la orientación estratégica con el rendimiento cualitativo y cuantitativo de las empresas familiares.

### **Cultura Organizacional “Jerárquica / Trabajo en Equipo”**

Carson et...al (2007), Compartir el liderazgo, se refiere a un equipo de propiedad donde el liderazgo es compartido entre los miembros del equipo en vez de enfocarse a un único líder designado. Se examinaron condiciones de antecedentes que conducen al desarrollo de un liderazgo compartido y la influencia de un liderazgo compartido en el rendimiento del

http://co  
informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



equipo, en una muestra de 59 empresas; Los dos el medio ambiente interno de equipo que consiste en compartir propósitos, soporte social, y voz; y el apoyo externo, fueron predictores importantes de compartir liderazgo de emergencia, de hecho compartir liderazgo se identificó para predecir rendimiento de los equipos según la clasificación de los clientes. Se concluyó después de discutir las implicaciones de estos hallazgos, que el liderazgo de equipos incrementa la efectividad de estos.

Hoffman, et...al (2011) Usando modelos de ecuaciones estructurales, examinaron la medida en que influye el liderazgo transformacional sobre la eficacia de los flujos de trabajo en grupo, a través de percepciones de seguidores de persona - organización ó persona-supervisor sobre el valor de la congruencia. Los resultados indican que el efecto en el nivel del grupo del liderazgo transformacional sobre la efectividad del equipo de trabajo enfrentadas por los líderes transformacionales en las organizaciones modernas, fue totalmente considerado para el impacto del nivel del grupo del liderazgo transformacional y su congruencia con el equipo de trabajo y su mejora en su eficacia y se discuten en el contexto de liderazgo como un sentido del proceso de decisiones y las barreras prácticas enfrentadas por los lideres transformacionales en las organizaciones modernas

Yuan-Duen & Lee Huan-Ming Chang (2008), en su artículo examinan la relación entre la cultura organizacional la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de fabricación de alambres y cables. Los sujetos del estudio fueron 339 empleados, que trabajan en una variedad de puestos de trabajo, por 10 compañías de cable y alambre que cotizan en la Bolsa de Taiwán. Las variables principales fueron evaluados por el Wallach (1985) Índice de la cultura organizacional y la Encuesta de Satisfacción en el trabajo de Lyon, Laptin & Young (2003), respectivamente. Las dos escalas fueron los factores analizados para indicar los principales aspectos de las dimensiones 'que subyacen en cada una de las dos medidas. Se encontraron correlaciones significativas entre los dos aspectos de la cultura organizacional y los dos aspectos de la satisfacción en el trabajo no cubierto por el análisis de los factores. Se argumenta que los resultados sugieren que la industria necesita una cultura innovadora y **orientada al grupo**, que promueve la satisfacción laboral de los trabajadores. Además, se argumenta en las conclusiones que la satisfacción en el trabajo de estos empleados chinos se verá reforzados por su organización al obtener el reconocimiento externo y el respeto.

Hsin Hsin , Shuang-Shii Shu (2011) Un equipo virtual, es un grupo de red donde los miembros del equipo de diferentes culturas están temporalmente reunidos para el periodo de la misión. Esta investigación, propone un modelo general de equipo virtual para investigar como la adaptación a la cultura, calidad en la comunicación, y la confianza, afectan el rendimiento de equipos virtuales y su interacción entre ellos. Un método cualitativo se aplica en el estudio. Cuatro miembros del equipo virtual de diversos equipos son entrevistados con el fin de explorar cómo operan los equipos de trabajo virtual y si las proposiciones se confirman en la práctica. Los resultados del análisis revelan que la adaptación cultural, calidad de la comunicación y la confianza tiene efectos positivos sobre el rendimiento de los equipos virtuales. Para los equipos virtuales, el resultado de la

<http://cc>

informa

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

investigación implica que los jefes de equipo deben ser conscientes de las diferencias culturales así como las cuestiones del proyecto dentro de los equipos.

Gratton, Lynda & Erickson (2007) Ejecución de iniciativas complejas, como adquisiciones o de una revisión de TI requiere una amplitud de conocimientos que pueden ser prestados por los equipos que son grandes, virtuales, diversos, e integrado por especialistas de alto nivel de educación, la ironía es que esas mismas características tienen una alarmante tendencia a disminuir la colaboración de un equipo ¿Qué hace una empresa al respecto?; Gratton, un profesor de la Escuela de Negocios de Londres, y Erickson, presidente del Instituto de Concurso, estudiaron 55 equipos grandes y se identificaron aquellos con una fuerte colaboración a pesar de su complejidad. Al examinar la dinámica del equipo y el medio ambiente en las empresas que van desde Royal Bank of Scotland a Nokia a Marriott, los autores aislaron ocho factores de éxito: (1) "firma" de las prácticas de las relaciones que desarrollan vínculos entre el personal, de manera memorable que son especialmente adecuados para un negocio de la empresa. (2) Los modelos de conducta de la colaboración entre los ejecutivos, que ayudan a la cooperación se filtre al resto del personal. (3) El establecimiento de una "cultura del regalo", en el que la dirección apoya a los empleados por sus mentores, en lugar de una transacción "ojo por ojo la cultura." (4) La formación en habilidades de relación, tales como la comunicación y resolución de conflictos. (5) Un sentido de comunidad, que las empresas de recursos humanos puede fomentar patrocinando actividades de grupo. (6) Liderazgo ambidextro, o líderes que son a la vez orientado a la tarea y el orientado a la relación. (7) El buen uso de las relaciones heredadas, poblando los equipos con personas que conocen y confían entre sí. (8) Papel claridad y la ambigüedad de la tarea, consigue definiendo claramente los roles individuales y dando libertad en la aproximación. Mientras los equipos han pasado de ser un estándar de 20 miembros a 100 o más, debido a que las prácticas del equipo una vez aceptadas pasan a convertir al equipo en un equipo fuerte y con capacidad.

Octubre  
Ciudad Universitaria

México, D.F.  
Las citas anteriores nos dan una referencia de la influencia que ha tenido la adopción de las diferentes tipologías de la cultura organizacional en las Pymes de diferentes países, propiciando el incremento de su rendimiento y desarrollo, lo que sirve como antecedente para analizar el efecto de la adopción de las características de la cultura organizacional en el rendimiento de las Pymes en México y en específico en Aguascalientes.

### **Rendimiento.**

El rendimiento es un factor clave en las empresas y principalmente en las pequeñas empresas que son muy susceptibles a sucumbir frente a los embates tecnológicos económicos y de la competencia cada vez más globalizada. En seguida presentamos los resultados de diferentes investigaciones en donde se mide el rendimiento de las Pymes desde diversos enfoques con el propósito de procurar su desarrollo y permanencia empresarial.

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

informacion@congreso.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Marín y García Pérez de Lema et.al (2005) comentan que midieron el rendimiento en España en cuanto a la competitividad y supervivencia de las Pymes, basados en los

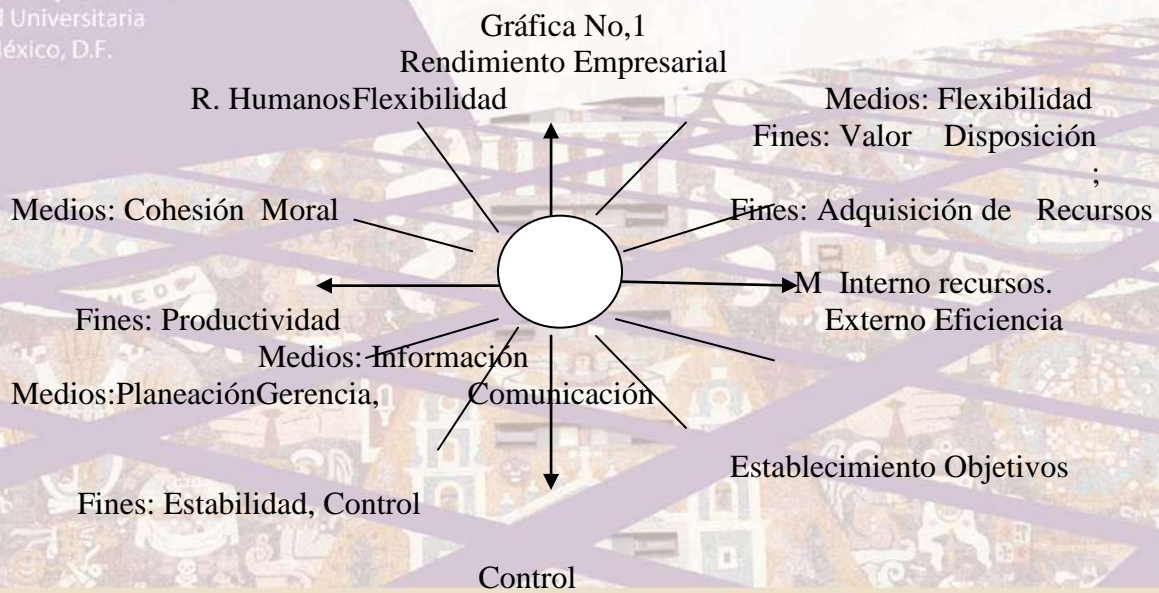
factores de éxito como innovación, el valor añadido en los servicios, la tecnología, la calidad y la sociedad de la información y pudieron demostrar que el grado de innovación en productos, procesos y sistemas de gestión ejercen una influencia positiva en su rendimiento.

García Pérez de Lema y Miñarro (2006) en su investigación realizada “gestión de los costes de calidad y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas” en la región Murcia de España establecieron como variable dependiente las medidas de rendimiento que son: los recursos generados sobre ingresos de explotación, la rentabilidad económica, el margen de explotación, y la rentabilidad financiera

Para medir el rendimiento empresarial en la presente investigación, hemos seleccionado el enfoque de Cameron y Quinn (1983) que mide el rendimiento empresarial en base a su efectividad que considera cuatro líneas que se cruzan entre si logrando la efectividad empresarial “La satisfacción individual contra los objetivos empresariales” y “la producción eficiente de productos contra los objetivos empresariales generales” como se muestra a continuación.

El rendimiento empresarial, es uno de los factores que permite medir el desarrollo de las empresas, y Quinn y Cameron,(1983), establecieron el criterio, de medición de la efectividad de la organización a través de subrayar tres dimensiones: Enfoque Interno contra enfoque externo, (ej. satisfacción individual, contra logros de objetivos organizacionales). Preocupación por Flexibilidad contra Control, (ej. Innovación y adaptación, contra predicción y estabilidad). Preocupación por fines contra preocupación por medios, (ej. Producción eficiente de productos, contra planeación y establecimiento de objetivos), cada combinación de las dimensiones, tipifica alguno de los criterios, según se aprecia en la siguiente gráfica.

Octubre 3, 4 y 5 de 2012  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.



Fuente: Quinn & Cameron(1988).

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



Según Quinn y Cameron (1983), Este modelo provee un buen resumen de los mejores modelos de efectividad e ilustra como cambian apropiadamente los diferentes modelos de efectividad en las diferentes etapas del ciclo de vida de la empresa.

### **Hipótesis:**

Como hipótesis se plantea; la adopción de las características de la cultura organizacional en las Pymes, tiene influencia en el incremento de su rendimiento a lo que indican Yarbrough et.al (2011), Newman (2009), Terziovski, (2010), García Pérez de Lema, (2011); la Cultura Organizacional tiene una relación estrecha con el rendimiento y mejora de las Pymes .

### **Metodología.**

Diseño de la muestra.

El procedimiento que se utilizó en este trabajo para obtener el marco de referencia, consistió en la obtención del Directorio Empresarial 2010 del Sistema de Información Empresarial de México (SIEM) del Estado de Aguascalientes (8,661 empresas), el directorio empresarial definitivo quedó con un total de 1,342 empresas. La muestra original es de 500 empresas y ésta se seleccionó por medio de un muestreo aleatorio simple con un error máximo del 4% y un nivel de confiabilidad del 96%. Los datos reunidos y tabulados se obtuvieron por medio de entrevistas personales.

De igual manera, la encuesta se diseñó para que fuera contestada por los dueños o administradores de las Pymes y fue aplicada por medio de una entrevista personal a cada una de las 500 empresas seleccionadas, de las cuales se recibieron 408, y de ellas 8 fueron eliminadas por no reunir con los requisitos establecidos, quedando un total de 400 encuestas validadas. De esta manera, se ha tenido una tasa de respuesta del 80%.

La investigación realizada es de tipo cuantitativo; para realizar la presente investigación se procede a realizar un levantamiento de 400 encuestas de Pymes de diferentes sectores empresariales del Estado de Aguascalientes en los meses de Febrero y Marzo del 2010, basado en un instrumento desarrollado para tal fin sustentado en la teoría que la soporta, para esto se aplicaron análisis multivariados de regresión Lineal y ANOVAS para probar la relación de variables y de Regresión Lineal, para probar significancia de la relación de variables de las características de la Cultura Organizacional y el Rendimiento de las Pymes en Aguascalientes.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Las encuestas levantadas se aplicaron en los siguientes sectores:

Cuadro No 1  
Número de encuestas aplicadas por sector y porcentaje

Sector	Número	Porcentaje
1: Servicio	76	19.0
2: Comercio	77	19.3
3: Textil y Confección	47	11.8
4: Mueble	44	11.0
5: Agroindustrial	48	12.0
6: Metal-Mecánica.	41	10.3
7: Construcción	57	14.3
8: TICs	10	2.3
Total	400	100.0

### Recolección de la información.

La recolección de la información es en forma directa con el dueño o responsable de la Pyme, pues la mayoría de las preguntas del cuestionario de recolección de información, son a nivel empresarial que solamente los directivos de las empresas manejan.

El instrumento de recolección definitivo se diseñó con base en la literatura relacionada y a los indicadores de las variables tanto dependientes como independientes, para lograr la identificación de las características de la cultura organizacional con el rendimiento de las Pymes, con base en las respuestas de los empresarios, según su criterio y a la definición de las causas que mas influyen en el rendimiento según las propias respuestas de los empresarios para lo cual el instrumento de recolección fue validado en su fiabilidad con resultados de .733 del Alfa de Cronbach, teniendo el cuestionario 90 ítems de preguntas.

### Determinación de variables.

Las variables que intervienen en la presente investigación, son las siguientes: las identificadas como Independientes serán las características de los diferentes tipos de Cultura organizacional adoptadas por las Pymes de Aguascalientes y las Variables dependientes son los elementos identificados como rendimiento empresarial, base de las hipótesis planteadas, sustentado en el marco teórico antes señalado.

### Resultados de la Investigación.

Como primer resultado derivado de la investigación realizada, se presenta el cuadro No.2 que indica la media de las diferentes aspectos de rendimiento seleccionados por los empresarios, aplicando una escala de Likert donde 1 es el menos importante y el 5 es el mas importante, en el que destacan como el aspecto que genera mayor

<http://ceia.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

rendimiento observado por los empresarios, Es la satisfacción de los clientes seguido por la imagen de la empresa y sus productos/servicios.

Cuadro No.2  
Media de Causas de rendimiento de las Pymes identificadas por los empresarios

	Variables Dependientes	Media
1	Satisfacción de los Clientes	4.20
2	Imagen de la empresa y de sus productos/servicios	4.09
3	Calidad del producto/Servicio	4.08
4	Eficiencia de los procesos operativos internos	3.90
5	Organización de las Tareas del personal	3.89
6	Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	3.86
7	Reducción del ausentismo laboral	3.84
8	Motivación/satisfacción de los trabajadores	3.80
9	Reducción de la rotación del personal	3.79
10	Incremento de la productividad	3.71
11	Incremento de la cuota de mercado	3.58
12	Incremento de la rentabilidad	3.57

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de análisis de frecuencias SPSS. En una escala de 1= Nada importante y 5=Muy importante.

<http://congreso.fca.unam.mx>  
[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Derechos FCA, Martínez Anahíres Pérezcastro Martínez Fotografía: Rulfo López-Chavez

**Cuadro No.3**  
**Media de Sector Económico de Mayor rendimiento de las Pymes en**  
**Aguascalientes identificadas por los empresarios**

Sector Económico	Número de empresas	Media
Servicios	76	3.7467
Comercio	77	3.6775
Textil y Confección	47	3.5301
Mueble	44	3.8807
Agroindustrial	47	4.0071
Metal-Mecánica	41	<b>4.1545</b>
Construcción	57	<b>4.1535</b>
Sotware	10	3.9333
<b>Total</b>	<b>399</b>	<b>3.8580</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del análisis de frecuencias SPSS en la escala de Lickert  
 1= Nada importante 5= Muy importante

En el cuadro número 3 precedente, se puede apreciar que de los sectores económicos en Aguascalientes, destacan el de Metal-mecánica, el de la construcción y el agroindustrial y esto es claro debido a que se han instalado planta armadoras de automóviles en Aguascalientes que motivan el desarrollo del sector Metal-Mecánico en el Estado, así mismo se ha desarrollado el sector de la construcción, debido a la construcción de vías rápidas por todo el estado motivando el desarrollo de este sector.



**Cuadro No.4**  
**Cuadro de Significancia de Variables (Regresión Lineal)**  
**Tipos de Cultura Organizacional vs Rendimiento**

Variable Independiente	R2	F	T	Significancia
Tipos de Cultura Organizacional	Corregido			
Clan	.043	19.060	.110	0.963
Jerárquica	.033	14.465	-2.306	0.022**
Adhocrática	.039	16.940	-2.089	0.037**
Mercado	.010	5.075	.727	0.468

Diferencias estadísticas significativas: (\*): p<0.1; (\*\*):p<0.05; (\*\*\*):p<0.01

Variable Dependiente: Rendimiento.

Como se puede apreciar en el cuadro No. 4 que precede, se aprecia alta significancia entre el tipo de cultura Jerárquica y Adhocrática y el Rendimiento empresarial al mostrar una significancia menor a .05 que se da al considerar un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%, lo que significa que el trabajo en equipo y la innovación de productos tienen mayor relación con el rendimiento de las Pymes en Aguascalientes que los otros tipos de cultura organizacional.

Entendiéndose por rendimiento: La satisfacción de los clientes, la imagen de la empresa y de sus productos y servicios, la calidad de sus productos y servicios, la eficiencia de los procesos operativos internos, la organización de las tareas del personal y el incremento en la rentabilidad, resultado obtenido con base en el juicio de los propios empresarios que contestaron las encuestas.





Cuadro No.5  
Cuadro de Explicación de Variables (ANOVAS)  
Tipos de Cultura Organizacional vs Rendimiento

Tipos de Cultura	F	Significancia
Jerárquica	2.907	0.014**
Clan	0.634	0.593
Adhocrático	0.861	0.524
Mercado	0.423	0.888

Diferencias estadísticas significativas: (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*):  $p < 0.01$   
Variable Dependiente: Rendimiento.

Se puede apreciar en el cuadro No, 5 anterior que el tipo de cultura que mayormente se explica a través del rendimiento, es el Jerárquico al mostrar una F de 2.907 ya que entre mas alta se el resultado mas se e explican las variables y al mostrar una significancia menor a 5% a un nivel de confianza del 95% se corrobora esta explicación de variables.

### Discusión .

En la revisión literaria se localizaron resultados que son coincidentes con los resultados alcanzados en la presente investigación, ya que como lo menciona Carson et..al (2007), Compartir el liderazgo, se refiere a un equipo de propiedad donde el liderazgo es compartido entre los miembros del equipo en vez de enfocarse a un único líder designado y concluyó que el liderazgo de equipos incrementa la efectividad empresarial, así también, Albarracín, García Pérez de Lema, (2011), comentan que en Cali Colombia la cultura de tipo Clan y la de tipo Innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, siendo los resultados coincidentes con los resultados alcanzados en la presente investigación ya que se determinó que la cultura organizacional tipo adhocrática (Innovación), y la tipo Jerárquica (Trabajo en equipo) son las que tienen una relación estrecha con el rendimiento según los resultados estadísticos antes mostrados.

### Conclusión.

Como se ha mostrado en el presente estudio, a través de la aplicación de los modelos estadísticos multivariantes, que queda demostrado la alta influencia positiva entre la adopción de las características de la Cultura Organizacional tipo Adhocrática y tipo Jerárquica, con el incremento del rendimiento empresarial, de las Pymes de Aguascalientes, por ende queda demostrada la hipótesis planteada en la presente investigación, concluyendo que es recomendable la adopción de la cultura organizacional

tipo adhocrática o tipo Jerárquica como practica empresarial, lo que implica el trabajo en equipo y la innovación de productos y servicios para mejorar el rendimiento de las Pymes entendiendo por rendimiento, la satisfacción de los clientes, la imagen de la empresa y de sus productos y servicios, la calidad de sus productos y servicios, la eficiencia de los procesos operativos internos la organización de las tareas del persona e incremento en la rentabilidad, lo que propicia su desarrollo y permanencia, alcanzándose los objetivos planteados en la investigación al quedar demostrada la hipótesis “la adopción de las características de la cultura organizacional en las Pymes, tiene influencia en el incremento de su rendimiento”; así mismo se pudo apreciar en los resultados de la presente investigación que los sectores económicos de mayor rendimiento en el Estado de Aguascalientes son el Metal-Mecánico y el de la Construcción según los resultados descriptivos obtenidos, debido principalmente al tipo de industria que se ha desarrollado en el estado que es el de las armadoras automotrices como es el caso de la Nissan que alberga 20000 trabajadores y tiene una inversión de 25 mil millones de dólares y ha desarrollado infinidad de Pymes en el estado de Aguascalientes que proveen de partes y componentes a la Nissan, propiciando el desarrollo del sector, así mismo el sector de la construcción se ha desarrollado en el Estado debido a la construcción y expansión de vías de comunicación que incluyen pasos a desnivel y vías rápidas, generándose el desarrollo del sector, así también los resultados incluyen las principales causas de rendimiento identificadas por los empresarios, tal es el caso que la principal causa de rendimiento según los propios empresarios encuestados, es la Satisfacción de los Clientes, Imagen de la empresa y de sus productos/servicios y la Calidad del producto/servicio; sirviendo esto de guía para otros empresarios pueden replicar estas estrategias para el desarrollo de sus propias empresas; se considera que será objeto de estudio en futuras investigaciones, el análisis del impacto de la implementación de la cadena de valor en México y en específico en Aguascalientes ya que esto implica un cambio cultural determinante en los empresarios de las Pymes de Aguascalientes dado su actual comportamiento de individualismo y celo profesional que han mostrado en el desarrollo de su gestión empresarial y esto se sugiere también debido a que se ha observado que esta forma de gestión empresarial, ha tenido buenos resultados en países como España e Italia donde su implementación ha resultado en un éxito para el desarrollo y permanencia de las Pymes.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Bibliografía.

- Altindag, Erkut, Zehir, Cemal, Acar, A. Zafer (2011), Strategic orientations and their effects on firm performance in turkish family owned firms Eurasian Business Review; 2011, Vol. 1 Issue 1, p18-36, 19p
- Albarracín Edgar Julián Gálvez, de Lema, Domingo García Pérez , (2011), CULTURA ORGANIZACIONAL Y RENDIMIENTO DE LAS MIPYMES DE MEDIANA Y ALTA TECNOLOGÍA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN CALI, COLOMBIA. (Spanish), Cuadernos de Administración (01203592); ene-jun2011, Vol. 23 Issue 42, p125-145, 21p, 7 Charts. The impact of organizational culture on the performance of medium/high-technology SMEs: an empirical study in Cali, Colombia
- Aragón Sánchez Antonio y Alicia Rubio Bañón (2005) Investigación “Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes de estado de Veracruz publicación “Contaduría y administración” No. 216 mayo-agosto 2005.
- Carson, Jay B. Tesluk, Pual E. & Marrone, Jennifer. A (2007) SHARED LEADERSHIP IN TEAMS: AN INVESTIGATION OF ANTECEDENT CONDITIONS AND PERFORMANCE, Academy of Management Journal; Oct 2007, Vol. 50 Issue 5, p1217-1234, 18p, 1 Diagram, 3 Charts, 1 Graph
- Donate, Mario J , Guadamillas, Fátima ( 2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation, Knowledge & Process Management; Apr-Jun2010, Vol. 17 Issue 2, p82-94, 13p, 5 Charts Article.
- García Pérez de Lema y Miñarro Quiñonero (2006). Publicación de Investigación. Gestión de los costes de calidad y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas *la universidad politécnica de Cartagena*.
- Gratton, Lynda Erickson, Tamara J.(2007) 8 Ways to Build Collaborative Teams. Harvard Business Review , Nov 2007, Vol.85 Issue 11,p 100-109,10p,3 Illustrations Article.
- Hoffman, Brian j. Bynum, Bethany h. Piccolo, Ronald f. Sutton, ashley W.(2011) Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. Academy of management Journal; Aug 2011, Vol.54 Issue 4,p 779-796 18p, 1 Diagram,6 Charts, 1 Graph Article.
- Hsin Hsin Chan Shuang-Shii Chuang Shu Han Chao (2011) Determinants of cultural adaptation, communication quality, and trust in virtual teams performance Total Quality Management & Business Excellence; Mar 2011, Vol 22 Issue 3, p305-329,25p, 1 Diagram,3 Charts Article
- Lee, Soo-Young Hong, Jeong Hwa (2011). Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance Public Administration Review; Nov/Dec2011, Vol. 71 Issue 6, p870-879, 10p, 4 Charts
- Lee, Dong-Eun, Arditi, David (2006), Total Quality Performance of Design/Build Firms Using Quality Function Deployment .Journal of Construction Engineering & Management; Jan2006, Vol. 132 Issue 1, p49-57, 9p, 1 Diagram, 10 Charts.Article.
- Marín Hernández Salvador García Pérez de Lema Domingo , , Mtro. Tirso Juan Ordaz Coral (2007), Análisis e estratégico para el desarrollo de la pequeña y la mediana empresa en el estado de Quintana Roo, Universidad tecnológica de Cancún, Universidad de Cantabria, Universidad Politécnica de Cartagena, Universidad de Murcia Libro Edit. Universidad de Cancún.

<http://cc.vestigaja.unam.mx>

Teléfono

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

- OECD (2005) SME and Entrepreneurship Outlook.3-50.
- Öcal, Hülya, A?ca, Veysel , (2010), THE EFFECTS OF DIFFERENT INDUSTRY STRUCTURES DEPENDING ON THE SPEED OF TECHNOLOGICAL CHANGE ON THE ORGAN?ZATIONAL CULTURE AND BUSINESS PERFORMANCE *Ege Academic Review*; 2010, Vol. 10 Issue 1, p157-182, 26p, 3 Diagrams, 6 Charts. Article.
- Patel, Pankaj C, Cardon, Melissa S. (2010) Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition *Human Resource Management*; Mar/Apr2010, Vol. 49 Issue 2, p265-290, 26p, 1 Diagram, 3 Charts, 3 Graphs. Article.
- Tan Thai Soon, Zainol, Fakhrul Anwar , (2011) Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: Evidence from Malaysian Enterprises. *Asian Social Science*; Aug2011, Vol. 7 Issue 8, p186-202, 17p, 1 Diagram, 11
- Quinn & Cameron (1988) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: *Management Science* Vol.29 No.1 January 1983 Printed U.S.A.
- Stoica, M., Liao, J. y Welsch, H. (2004). Organizational culture and patterns of information processing: the case of small and medium sized enterprises. *Journal of Development Entrepreneurship*, 9(3), 251-266.
- Terziovski, Milé, (2010), Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*; Aug2010, Vol. 31 Issue 8, p892-902, 11p, 1 Diagram, 4 Charts, Article.
- Yarbrough, Larry ,Morgan, Neil Vorhies, Douglas (2011) The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance *Journal of the Academy of Marketing Science*; Aug2011, Vol. 39 Issue 4, p555-573, 19p, Article
- Weigelt, Carmen, (2009).The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*; Jun2009, Vol. 30 Issue 6, p595-616, 22p, 2 Charts, 1 Graph. Article.
- Wood, Stephen J. De Menezes, Lilian M. (2010) Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. *International Journal of Human Resources Management*; Aug 2010, Vol.21 Issue 10, p 1575.1597,23p 4 Chats.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510