



La Influencia de la cultura empresarial en el rendimiento de la Pyme de México

The Influence of Business Culture on the Performance in Mexican SMEs

Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 5 N° 9 // julio - diciembre de 2016 // pp. 35-45 // e-ISSN: 2255-078X

Gonzalo Maldonado Guzmán

Secretario de Investigación y Posgrado, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México. Doctor en Marketing.
E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx

Sandra Yesenia Pinzón Castro

Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México. Doctora en Administración.
E-mail: sypinzon@correo.uaa.mx

José Trinidad Marín Aguilar

Coordinador del Observatorio Pyme, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México. Doctor en Marketing.
E-mail: jtmarin@correo.uaa.mx

Fecha de recepción: 2016-08-31

Fecha de aprobación: 2016-12-15

Resumen

En la actual literatura de las ciencias empresariales y de la gestión, diversos investigadores, académicos y profesionales se han centrado en la publicación de investigaciones teóricas y empíricas sobre el desarrollo e importancia que tiene la cultura organizacional en las empresas, pero son relativamente pocos quienes han trabajado en estudios tendientes a analizar y discutir la relación entre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas, y más escasos son aún los estudios teóricos y empíricos que se analizan estos dos constructos en un ambiente de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Es objetivo de este artículo estudiar el efecto que tiene la cultura empresarial en el nivel del rendimiento de las Pymes del Estado de Aguascalientes, utilizando para ello una muestra de 400 Pymes asentadas en esta locación geográfica. Los resultados obtenidos muestran que la cultura empresarial (Clan, Adhocrática y de Mercado) ejercen una fuerte influencia en el nivel del rendimiento de las Pymes, más no así la cultura de tipo Jerárquica.

Palabras clave: Cultura empresarial, rendimiento, Pyme.



Abstract

In the current literature on business and management sciences, researchers, academics and professionals have focused on the publication of theoretical and empirical research on the development and importance of organizational culture in companies, but relatively few have And studies on the relationship between entrepreneurial culture and corporate performance, and even more scanty are the theoretical and empirical studies that analyze these two constructs in an environment of small and medium-sized enterprises (SMEs). The objective of this paper is to study the effect that business culture has on the level of performance of SMEs in the State of Aguascalientes, using a sample of 400 SMEs based in this geographical location. The results show that the business culture (clan, adhocratic and market) have a strong influence on the level of SMEs performance, but not hierarchical type culture.

Key Word: Business culture, performance, SMEs



1. Introducción

Durante las últimas dos décadas diversos investigadores, académicos y profesionales de las ciencias empresariales y de la gestión, se han orientado en demostrar la influencia que tiene la cultura organizacional o empresarial en el rendimiento de las empresas (Owino & Kibera, 2015). Sin embargo, en la literatura es común encontrar múltiples artículos que establecen que la cultura empresarial mejora significativamente el rendimiento empresarial, pero son relativamente pocas las publicaciones que se han orientado en demostrar que los distintos tipos de cultura empresarial también tienen una relación directa e indirecta con el rendimiento empresarial (Owino & Kibera, 2015), por lo cual hacen falta más trabajos empíricos que aporten evidencia tanto teórica como empírica de la relación existente entre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas.

En este sentido, en múltiples estudios que se han publicado en la literatura de las ciencias empresariales se han encontrado inconsistencias en la relación existente entre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Ott, 1989; Denison & Mishra, 1995); además existen otros estudios en los cuales se han encontrado una relación positiva y significativa entre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas (Kottler & Heskett, 1992; Daft, 2007). Pero, entonces ¿cómo puede definirse a la cultura empresarial? Existen tantas definiciones publicadas en la actual literatura como autores que han escrito sobre este importante tema, pero una de las más utilizadas por los autores en la expuesta por Tunstall (1983, p. 16) quien establece que la cultura empresarial puede ser definida como “la constelación general de creencias, costumbres, valores, normas de comportamiento y formas que caracterizan a las empresas y las hacen únicas y diferentes unas de otras”.

De igual manera, la cultura empresarial generalmente ha sido considerada como uno de los elementos más importantes que impactan en la dinámica de trabajo de las organizaciones, no obstante este constructo básico siempre ha sido objeto de estudio entre investigadores, académicos y profesionales de las ciencias empresariales y de la gestión (Heide, 1994), sobre todo en el impacto que se manifiesta en las diferencias existentes entre dos elementos sistemáticos dentro de las organizaciones, al momento de buscar la relación existente entre la cultura empresarial y el rendimiento en las empresas, misma que puede tener una influencia positiva o negativa en las empresas, primordialmente en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) (Brock *et al.*, 1997).

Desde luego que existen semejanzas culturales entre las empresas con sociedades iguales o que tienen una relación estrecha de colaboración, las cuales generalmente están fuertemente influenciadas en aspectos de trabajo y valores, además de contener elementos importantes relacionados

entre las mismas organizaciones como puede ser el tipo de cultura que están implementando (Noordewier *et al.*, 1990). También es importante considerar en el estudio de la cultura empresarial la relación existente entre el líder y los empleados y trabajadores de la organización, por lo cual no es conveniente pasar por alto este importante elemento en las organizaciones (Deshpandé *et al.*, 1993; Moorman, 1995), sobre todo en la cultura empresarial de las Pymes.

Por ello, tal y como lo consideran Biazzo y Bernardi (2003), constantemente se estudia la mejor manera de medir el rendimiento en las empresas a través del desarrollo de teorías enfocadas a la cultura empresarial, lo cual ha originado una diversidad de modelos y teorías que han sido publicadas en la literatura. De ahí que en la actualidad se consideren un alto número de ideas sobre la influencia que tiene la cultura empresarial en el rendimiento de las empresas, pero existe un número relativamente bajo de trabajos de investigación publicados en la literatura que han relacionado estos dos constructos (Gillespie *et al.*, 2008), y más aún que se hayan orientado en analizar los efectos que tiene la cultura empresarial en el rendimiento de las Pymes.

Bajo este contexto, en la actualidad la cultura empresarial ha sido estudiada y analizada por investigadores, académicos y profesionales desde diferentes ópticas, y se han orientado más los estudios teóricos y empíricos en demostrar la relación existente entre la cultura empresarial con variables tales como la productividad, estructura organizacional, estilos de liderazgo eficiencia y efectividad, pero existen pocos estudios que se han orientado al análisis de los efectos e influencia que tiene la cultura empresarial en el rendimiento de las empresas (Zahedi, 2002; Mousavi *et al.*, 2015).

2. Revisión de la literatura

La cultura organizacional juega un papel fundamental tanto en la creación de los valores y comportamiento de los empleados y trabajadores de las empresas, como en la obtención del rendimiento empresarial ya que de acuerdo con Deal y Kennedy (1982), el rendimiento de las empresas está fuertemente asociado con el desarrollo de la cultura organizacional que tienen las empresas. Asimismo, Bennett *et al.* (1994) llegaron a la conclusión de que el éxito de las empresas depende en un elevado porcentaje del ajuste adecuado que pueda existir entre las estrategias, la estructura y la cultura empresarial. Por lo tanto, Giberson *et al.* (2009) anotan que la cultura puede ser considerada como un mecanismo de integración que guía el comportamiento organizacional, por lo cual la cultura empresarial puede mejorar significativamente el rendimiento de las empresas (Owino y Kibera, 2015).

Sin embargo, es común encontrar en la literatura de las ciencias empresariales que a pesar de que la cultura empresarial juega un rol esencial en el comportamiento de los empleados y trabajadores de la organización, fundamentalmente de las

Pymes, existen estudios que han aportado evidencia teórica y empírica que demuestran una inconsistencia en la relación existente entre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas (Owino y Kibera, 2015). Así, por ejemplo los estudios que han encontrado una estrecha relación positiva y significativa entre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas son los realizados por Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982), Denison y Mishra (1995), Wei *et al.* (2015), Owino y Kibera (2015) y Mousavi *et al.* (2015), entre otros más estudios.

Además, otros estudios han encontrado una relación negativa entre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas, tal es el caso por ejemplo del estudio realizado por Ott (1989) quien llegó a la conclusión que la cultura no es universalmente relevante para todas las empresas, y no todas las organizaciones poseen un desarrollo cultural que pueda generar una influencia positiva y significativa en el rendimiento empresarial. Aportando evidencias al respecto, Byles y Keating (1989) encontraron en su estudio que el desarrollo de la cultura organizacional tienen una nula o muy pocos efectos en el rendimiento empresarial. En un estudio posterior, Byles *et al.* (1991) llegaron a la conclusión de que la cultura empresarial es un predictor esencial, solamente cuando ésta es consistente con los factores clave de éxito de las empresas, con lo cual claramente indica que estos resultados han incrementado sustancialmente el debate de la influencia de la cultura empresarial en el rendimiento.

Adicionalmente, los defensores de la relación existente entre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas, han aportado recientemente más evidencia teórica y empírica que confirman una fuerte influencia y un alto poder entre estos dos constructos (Jean-Lee & Yu, 2004; Xenikou & Simosi, 2006). Así, Alvesson (2013) llegó a la conclusión de que la cultura empresarial tienen efectos positivos y significativos en el rendimiento de las empresas. Asimismo, Lund (2003) consideró que cuando la cultura empresarial es proactiva y está alineada a las estrategias empresariales existe mayor probabilidad de que tenga una influencia positiva y significativa en el rendimiento empresarial. Obviamente, si la cultura empresarial es consistente con los valores de los empleados y trabajadores, entonces la organización tendrá mejores resultados (Lund, 2003).

Por su parte, Jean-Lee y Yu (2004) encontraron evidencia empírica significativa en su estudio realizado, con una muestra de 34 empresas que representaban a 25 diferentes tipos de industrias y utilizando dos índices: organización del trabajo y toma de decisiones, los cuales resultaron tener una fuerte correlación con el rendimiento financiero de las empresas. Además, estos investigadores también encontraron que la cultura empresarial puede ser una variable predictora del rendimiento de las empresas en el corto plazo, sobre todo cuando el rendimiento es considerado con indicadores tales

como el retorno de las inversiones, el retorno del capital y el retorno de las ventas, lo cual conlleva a que las empresas también obtengan más y mejores resultados.

Asimismo, Denison *et al.* (2006) presentaron un modelo en el cual se contemplaba el impacto que ejercía la cultura empresarial en la efectividad de las empresas, cuyos componentes relacionaban totalmente a la cultura empresarial con el involucramiento, la adaptabilidad, la consistencia y la misión de las organizaciones, y siendo la misión y el involucramiento los dos componentes más asociadas con la efectividad y rentabilidad, que los otros componentes. Además, Xenikou y Simosi (2006) llegaron a la conclusión de que la cultura empresarial está fuertemente asociada con el rendimiento empresarial, sobre todo cuando la empresa tiene una orientación humanista que es caracterizada por la cooperación entre los distintos miembros de la organización como el trabajo en equipo, la actualización de los empleados y el empowerment.

De igual manera, Rotenberg y Moberg (2007) concluyeron en su estudio que la cultura empresarial tiene un impacto significativo en diversos resultados de la empresa, incluido el rendimiento empresarial, ya que el involucramiento de los trabajadores es muy efectivo en la motivación que puedan lograr los empleados y trabajadores de la organización, y éstos a su vez tienen una estrecha relación con los resultados logrados por la empresa. Asimismo, Hatch y Cunliffe (2010) consideraron que no solamente las estrategias empresariales y la cultura organizacional deben estar alineadas para lograr un mayor nivel de rendimiento empresarial, sino también que ambos elementos tendrían que ser compatibles con el medio ambiente de los negocios, ya que cuando cambia drásticamente el ambiente de los negocios la cultura empresarial se tiene que adaptar para lograr un mayor rendimiento.

Por su parte, Prajogo y McDermott (2010) analizaron la relación existente entre las cuatro dimensiones culturales del modelo de competitividad de valores (cultura de grupo, cultura desarrollada, cultura jerárquica y cultura racional), y los cuatro tipos de rendimiento empresarial (calidad del producto, calidad de los procesos, innovación de productos e innovación de procesos). Los datos fueron analizados a través de 194 pequeñas y medianas empresas de Australia quienes realizaban de manera constante prácticas de gestión del conocimiento relacionadas con aspectos de calidad e innovación, y encontrando una relación positiva y significativa entre la cultura empresarial y el rendimiento de las empresas, principalmente a través de la cultura desarrollada la cual fue el predictor más potente de las cuatro dimensiones y la calidad del producto.

De igual manera, la cultura organizacional que tienen las empresas es un punto básico que tiene que ser evaluado (Dwyer *et al.*, 1987), porque por lo general lleva a un resul-

tado sobre el rendimiento empresarial, el cual puede ser no tan confiable, pues no se conoce a detalle como es el estatus interno o el nivel de influencia que ejerce la cultura organizacional (Moor & Spekman, 1994). Por lo tanto, la cultura organizacional siempre se verá influenciada por la relación existente entre los empleados y trabajadores de la empresa (Gaski & Nevin, 1985), por lo cual es importante que todo el personal de la organización conozca y comparta los valores de la empresa, y trabajen en equipo para lograr un mejor nivel de rendimiento empresarial.

Finalmente, cada cultura organizacional tiene su propio valor potencial que se refleja en los rasgos de las mismas empresas, sobre todo aquellas empresas que tienen una cultura en desarrollo (Deshpandé *et al.*, 1993). También es importante que las empresas, sobre todo las Pymes, evalúen sus propios riesgos por efectos de su competencia (Dymsha, 1988), por efectos del entorno de incertidumbre de los negocios (Williamson, 1975), y por sus propias características y valores (Ploetner & Ehret, 2006). En definitiva, la cultura organizacional siempre ha sido considerada como una piedra angular de toda empresa (Morgan & Hunt, 1994), por lo cual tiene elevados efectos positivos y significativos en el cumplimiento de las metas y, sobre todo, en la obtención del rendimiento empresarial (Cameron & Freeman, 1991; Beugelsdijk *et al.*, 2006).

3. Metodología

En razón de las variables de estudio como lo es la cultura empresarial y el rendimiento en las empresas, y que son importantes para las Pymes del Estado de Aguascalientes, se realizó una investigación cualitativa en una primera etapa, la cual evaluó a través de un "Panel Empresarial" en el cual participaron representantes de Pymes, del gobierno federal y estatal y gestores de apoyos a instituciones financieras. El objetivo fundamental de esta investigación cualitativa fue el análisis y discusión del instrumento de recolección de la información que se utilizaría posteriormente, así como de información cualitativa que permitiera tener un conocimiento más profundo y detallado de la cultura empresarial y el rendimiento imperantes en las Pymes asentadas en Aguascalientes.

Asimismo, para el desarrollo de este trabajo se tomó como referencia el Directorio Empresarial 2008 del Sistema de Información Empresarial de México (SIEM) del Estado de Aguascalientes teniendo como referencia 8,661 empresas. El proceso de investigación enmarca solo aquellas empresas que tienen entre 5 y 250 empleados quedando la muestra de 1,342 empresas. La muestra original para este estudio se ha trabajado sobre 500 empresas a un nivel de confianza de 96% y con un margen de error de $\pm 4\%$. La encuesta se aplicó de manera directa a los gerentes de las Pymes en un período comprendido entre septiembre y diciembre del

2008, a través de una muestra de 500 empresas quedando finalmente con recepción de 408 encuestas de las cuales se tuvo necesidad de invalidar 8 por no reunir los requisitos que establecía la propia encuesta, validando así 400 encuestas registrándose finalmente un 80% de tasa de respuesta.

Además, para la medición de la cultura empresarial se consideró el modelo propuesto por Miles y Snow (1978), en el cual se identifican claramente cuatro tipos de cultura existentes en las empresas: Clan, Adhocrática, de Mercado y Jerárquica. Para el caso de la medición de la variable rendimiento se utilizó el modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) el cual contempla 12 ítems (3 ítems para cada uno de los cuatro modelos) y cuatro modelos: Modelo de Procesos internos, Modelo de Sistemas Abiertos, Modelo Racional y Modelo de Relaciones Humanas, utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos con 1 = Totalmente en Desacuerdo a 5 = Totalmente de Acuerdo, como límites.

También se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para evaluar la fiabilidad y validez de la escala de rendimiento, utilizando para ello el método de máxima verosimilitud con el software EQS 6.1 (Bentler, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2006). Así, la fiabilidad se evaluó mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach y el Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) propuestos por Bagozzi y Yi (1988), obteniendo resultados que muestran un buen ajuste de los datos ($S-BX^2 = 162.662$; $df = 48$; $p = 0.000$; $NFI = 0.979$; $NNFI = 0.979$; $CFI = 0.985$; y $RMSEA = 0.077$), además de que los valores del Alfa de Cronbach y del IFC son superiores a 0.7 lo cual indica que existe evidencia de una buena fiabilidad justificando con ello el uso de la escala de rendimiento (Nunally & Bernstein, 1994; Hair *et al.*, 1995). En la Tabla 1 se pueden apreciar mejor estos datos.

Adicionalmente, se consideraron en este estudio empírico las recomendaciones realizadas por Chou *et al.* (1991) y las de Hu *et al.* (1992), para mejorar la corrección de los estadísticos cuando se asume que la normalidad de las variables de la escala de rendimiento está presente, además de que se utilizaron los estadísticos robustos para que proporcionen una mejor evidencia de los ajustes estadísticos de la escala de rendimiento (Satorra & Bentler, 1988). Asimismo, como evidencia de la validez convergente los resultados del AFC muestran que todos los ítems de los factores relacionados son significativos ($p < 0.01$), el tamaño de todas las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0.60 (Bagozzi & Yi, 1988), y el Índice de la Varianza Extraída (IVE) de cada par de constructos del modelo de rendimiento es superior a 0.5 (Fornell & Larcker, 1981), lo cual indica que el modelo de rendimiento tiene un buen ajuste de los datos y tiene un buen nivel de validez.

Por lo que respecta a la validez discriminante, la medición del modelo de rendimiento se realizó por medio de dos test: el test del intervalo de confianza y el test de la varianza extraí-

da, los cuales se pueden apreciar con mayor claridad en la Tabla 2. Con respecto al primer test, con un intervalo del 95% de confiabilidad ninguno de los elementos de los factores latentes de la matriz de correlación contienen el valor de 1.0 (Anderson & Gerbing, 1988). Para el segundo test, el IVE entre cada par de constructos es superior que su correspondiente IVE (Fornell & Larcker, 1981). Por lo tanto, con base en estos criterios es posible concluir que las distintas mediciones realizadas en este estudio empírico demuestran suficiente evidencia de fiabilidad y validez convergente y discriminante.

4. Resultados

Para dar respuesta a las hipótesis del estudio empírico se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con el software EQS 6.1 (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006). Con respecto a la validez nomológica del modelo de cultura empresarial y rendimiento, fue analizada a través del test de la Chi cuadrada comparando los resultados obtenidos en el modelo teórico con el modelo de medida, encontrando que los resultados no fueron estadísticamente significativos lo

Tabla 1. Consistencia interna y validez convergente del modelo teórico

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor t Robusto	Alfa de Cronbach	IFC	IVE
Rendimiento en Procesos Internos	DES1	0.816***	1.000a	0.874	0.877	0.704
	DES2	0.887***	31.170			
	DES3	0.812***	25.525			
Rendimiento en Sistemas Abiertos	DES4	0.791***	1.000a	0.839	0.841	0.639
	DES5	0.785***	21.625			
	DES6	0.821***	23.523			
Rendimiento Racional	DES7	0.863***	1.000a	0.895	0.896	0.741
	DES8	0.876***	24.932			
	DES9	0.844***	28.492			
Rendimiento en Relaciones Humanas	DES10	0.788***	1.000a	0.788	0.790	0.553
	DES11	0.731***	19.151			
	DES12	0.719***	17.610			

$S-BX^2 (df = 48) = 162.662; p < 0.000; NFI = 0.979; NNFI = 0.979; CFI = 0.985; RMSEA = 0.077$

^a = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación.

*** = $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Validez discriminante de la medición del modelo teórico

Variable	1	2	3	4
1. Rendimiento en Procesos Internos	0.704	0.274	0.243	0.219
2. Rendimiento en Sistemas Abiertos	0.462 - 0.584	0.639	0.230	0.212
3. Rendimiento Racional	0.431 - 0.555	0.418 - 0.542	0.741	0.245
4. Rendimiento en Recursos Humanos	0.404 - 0.532	0.397 - 0.525	0.431 - 0.559	0.558

La diagonal representa el Índice de Varianza extraída (IVE), mientras que por encima de la diagonal se muestra la parte de la varianza (La correlación al cuadro). Por debajo de la diagonal, se presenta la estimación de la correlación de los factores con un intervalo de confianza del 95%.

Fuente: Elaboración propia.

cual permite brindar una explicación de las relaciones observadas entre los constructos de las variables latentes de los dos modelos (Anderson & Gerbing, 1988; Hatcher, 1994). Los resultados obtenidos por medio del SEM se pueden apreciar mejor en la Tabla 3 que se presenta a continuación.

Los resultados obtenidos en la Tabla 3 permiten establecer que con respecto a la primera hipótesis planteada H_{1ABCD} , $\beta = 0.751, 0.751, 0.755, 0.752$ $p < 0.05$, respectivamente, indican que la cultura Clan tiene una influencia positiva y significativa en los cuatro tipos de rendimiento empresarial. Para el caso

de la segunda hipótesis planteada H_{2ABCD} , $\beta = 0.389, 0.387, 0.377, 0.376$ $p < 0.01$, respectivamente, indican que también la cultura Adhocrática tiene una influencia positiva y significativa en los cuatro tipos de rendimiento empresarial. Sin embargo, para la tercera hipótesis planteada H_{3ABCD} , $\beta = 0.043, 0.046, 0.069, 0.051$ no significativas, respectivamente, muestran con claridad que la cultura Jerárquica no tiene una influencia positiva significativa en los cuatro tipos de rendimiento empresarial. Por último, con respecto a la cuarta hipótesis planteada H_{4ABCD} , $\beta = 0.396, 0.402, 0.368, 0.391$ $p < 0.01$, respectivamente, muestran que la cultura de Mercado

Tabla 3. Resultados del SEM del modelo de Cultura Empresarial y Rendimiento

Variable	Relación Estructural	Coefficiente Estandarizado	Valor t Robusto
H1A: La cultura clan influye en el rendimiento de procesos internos.	Cultura Clan → Procesos I.	0.751**	2.858
H1B: La cultura clan influye en el rendimiento de sistemas abiertos.	Cultura Clan → Sistemas A.	0.751**	2.866
H1C: La cultura clan influye en el rendimiento racional.	Cultura Clan → Racional	0.755**	2.864
H1D: La cultura clan influye en el rendimiento de recursos humanos.	Cultura Clan → Recursos H.	0.752**	2.844
H2A: La cultura adhocrática influye en el rendimiento de procesos internos.	Cultura Adhoc → Procesos I.	0.389***	54.363
H2B: La cultura adhocrática influye en el rendimiento de sistemas abiertos.	Cultura Adhoc → Sistemas A.	0.387***	50.380
H2C: La cultura adhocrática influye en el rendimiento racional.	Cultura Adhoc → Racional	0.377***	44.074
H2D: La cultura adhocrática influye en el rendimiento de recursos humanos.	Cultura Adhoc → Recursos H.	0.376***	44.079
H3A: La cultura jerárquica influye en el rendimiento de procesos internos.	Cultura Jerar → Procesos I.	0.043	0.532
H3B: La cultura jerárquica influye en el rendimiento de sistemas abiertos.	Cultura Jerar → Sistemas A.	0.046	0.531
H3C: La cultura jerárquica influye en el rendimiento racional.	Cultura Jerar → Racional	0.069	0.531
H3D: La cultura jerárquica influye en el rendimiento de recursos humanos.	Cultura Jerar → Recursos H.	0.051	0.537
H4A: La cultura de mercado influye en el rendimiento de procesos internos.	Cultura Mercado → Procesos I.	0.396***	13.344
H4B: La cultura de mercado influye en el rendimiento de sistemas abiertos.	Cultura Mercado → Sistemas A.	0.402***	13.468
H4C: La cultura de mercado influye en el rendimiento racional.	Cultura Mercado → Racional	0.368***	13.125
H4D: La cultura de mercado influye en el rendimiento de recursos humanos.	Cultura Mercado → Recursos H.	0.391***	13.177

$S-BX^2 (df = 76) = 202.948$; $p < 0.000$; $NFI = 0.927$; $NNFI = 0.929$; $CFI = 0.954$; $RMSEA = 0.065$

*** = $p < 0.01$; ** = $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia.

tiene una influencia positiva y significativa en el rendimiento empresarial.

En resumen, de los cuatro tipos de cultura empresarial que tienen toda organización resalta que tanto la cultura Clan, Adhocrática y de Mercado están presentes en las Pymes del Estado de Aguascalientes y tienen una influencia positiva y significativa en el rendimiento empresarial, pero aún cuando también la cultura Jerárquica tiene presencia en las Pymes ésta no tiene una influencia positiva significativa en el rendimiento de las empresas, lo cual permite establecer que cuando los gerentes de las Pymes establecen una jerarquía en la organización, y al no permitir a los empleados y trabajadores saltarse las reglas jerárquicas establecidas al interior de la empresa, entonces las actividades empresariales no tienen una fuerte influencia en el rendimiento de la empresa.

5. Conclusiones y discusión

Considerando los resultados obtenidos en este estudio empírico, es posible concluir en dos aspectos centrales. *En primer lugar*, las culturas Clan, Adhocrática y de Mercado que se encuentran presentes en las Pymes generan en los empleados como los trabajadores de las empresas una serie de actividades empresariales que afectan de manera positiva y significativa al nivel de rendimiento de las empresas. En este sentido, la cultura establecida en las Pymes del Estado de Aguascalientes (Clan, Adhocrática y de Mercado), la cual determina tanto los valores como el comportamiento que tienen los empleados, trabajadores y directivos de la organización, se ha convertido hoy en día no solamente en una estrategia empresarial sino más bien en una herramienta fundamental para mejorar significativamente el nivel de rendimiento de las empresas.

En segundo lugar, la cultura Jerárquica que está presente en diversas Pymes establecidas en Aguascalientes no genera ninguna influencia positiva significativa en el rendimiento de las empresas, por lo cual los gerentes de las Pymes que tienen este tipo de cultura por lo general establecen reglas muy rígidas de comportamiento de los empleados y trabajadores e instituyen una jerarquía en la toma de decisiones de la organización, lo cual frena o inhibe a los trabajadores y empleados para que puedan aportar posibles soluciones a los principales problemas que tiene la empresa, generando con ello una apatía y desinterés por participar en las diversas actividades que llevan a cabo las autoridades de las Pymes, impactando esta actitud de manera negativa en el nivel de rendimiento empresarial.

Por otro lado, estos resultados también tienen una serie de implicaciones tanto para las empresas como para los gerentes de las Pymes. Así, para el caso de las empresas será de suma importancia que si quieren incrementar significativamente su rendimiento empresarial entonces tendrán

que adoptar e implementar una cultura organizacional de tipo Clan, Adhocrática o de Mercado, ya que cualquiera de estos tres tipos de cultura empresarial generan un aumento significativo del nivel de rendimiento en las empresas. Por lo tanto, la cultura empresarial es fundamental en la organización si está buscando alternativas para mejorar su nivel de rendimiento, por ello la Pyme de Aguascalientes, al igual que cualquier otra empresa de México o de otro país, tiene la posibilidad de incrementar su rendimiento empresarial al mejorar su cultura empresarial.

En este sentido, los gerentes de las Pymes tienen en sus manos la importante decisión de decidir qué tipo de cultura empresarial es la que adoptarán e implementarán en su negocio, considerando que de ello dependerá en un elevado porcentaje que se facilite la generación de un mayor nivel de rendimiento empresarial. Asimismo, los gerentes tendrán que implementar una serie de valores entre los trabajadores y empleados, buscando en todo momento que el personal participe tanto en la consecución de los mismos como también en la definición de éstos valores, porque de ello dependerá que la cultura que se defina en la organización sea entendida y aceptada por los empleados, trabajadores y directivos de las Pymes; además, permitirá que la empresa tenga mayores posibilidades de lograr un mejor rendimiento empresarial que las demás empresas.

Finalmente, los gerentes que han tomado la decisión de que en sus empresas se haya adoptado e implementado una cultura empresarial de tipo Jerárquica, deberán de considerar la posibilidad de cambiar este tipo de cultura si quieren que sus organizaciones tengan mayores posibilidades de aumentar significativamente su nivel de rendimiento empresarial, pues de lo contrario las Pymes tendrán una serie de barreras o dificultades para mejorar su rendimiento, lo cual podría traducirse en severas dificultades para sobrevivir en el mercado en el cual participan. Por lo tanto, una de las posibles alternativas que tienen las Pymes para no desaparecer del mercado es el tipo de cultura empresarial que adopten e implementen, pero debe quedar claro a los gerentes que de los cuatro tipos de cultura organizacional que proponen Miles y Snow (1978), solamente tres de ellas (Clan, Adhocrática y de Mercado) son las que tienen un mayor grado de influencia en el rendimiento empresarial.

Referencias

- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. 2nd Edition. London, UK: Sage Publication.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 13, 411-423.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of

- structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. doi:10.1007/bf02723327
- Bennett, R.H., Fadil, P.A., & Greenwood, R.T. (1994). Cultural alignment in response to strategic organizational change: New considerations for a change framework. *Journal of Managerial Issues*, 6(4), 474-490 [DOI: 10.1016/S0090-2616(02)00136-5]
- Bentler, P. (2005). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino (CA), USA: Multivariate Software.
- Beugelsdijk, S., Koen, C.I. & Noorderhaven, N. (2006). Organizational culture and relationship skills. *Organization Studies*, 27, 833-854. [DOI: 10.1177/0170840606064099].
- Biazzo, S., & Bernardi, G. (2003). Organizational self-assessment options: A classification and a conceptual map for SME's. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 881-900. [DOI: 10.1108/02656710310493616]
- Brock-Smith, J., & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3-21. [DOI: 10.2307/1252186].
- Brown, T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York USA: The Guilford Press.
- Byles, C.M., & Keating, J.R. (1989). Strength of organizational culture and performance: Strategic implications. *Journal of Business Strategies*, 6, 42-54.
- Byles, C.M., Aupperle, E.K., & Arogyaswamy, B. (1991). Organizational culture and performance. *Journal of Managerial Issues*, 3(4), 512-527. Recovered 15/12/2016 http://www.jstor.org/stable/40603778?seq=1#page_scan_tab_contents
- Byrne, B. (2006). *Structural Equation Modeling With EQS, Basic Concepts, Applications, and Programming* (2 ed.). London, USA: LEA Publishers.
- Cameron, K.S., & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. In R.W. Woodman, & W.A. Passmore (Eds.). *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, USA: JAI Press.
- Chou, C.P., Bentler, P.M., & Satorra, A. (1991). Scaled test statistics and robust standard errors for nonnormal data in covariance structure analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 44, 347-357. [DOI: doi:10.1111/j.2044-8317.1991.tb00966.x].
- Daft, R.L. (2007). *Organizational Theory and Design*. 9th Edition. Cincinnati, USA: South-Western.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, USA: Addison-Wesley.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Towards a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. Recovered 15/12/2016 <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D.R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H.J. (2006). Denison Consulting. Recovered 15/12/2016 www.denison-consulting.com
- Deshpandé, R., & Farley, J.U. & Webster, Jr., F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. [DOI: 10.2307/1252055].
- Dwyer, R.F., Schurr, P.H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27. [DOI: 10.2307/1251126].
- Dymsza, W.A. (1988). Success and failures of joint ventures in developing countries: Lessons from experience. In Contractor, F. & Lorange, P. (Eds.), *Cooperative strategies in international business*. Lexington, USA: Lexington books.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50. [DOI: 10.2307/3151312].
- Gaski, J.F., & Nevin, J.R. (1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 130-142. [DOI: 10.2307/3151359].
- Gilbertson, R.T., Resick, J.C., Dickson, W.M., Mitchelson, K.J., Randall, R.K., & Clark, A.M. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to culture values. *Journal of Business Psychology*, 24, 123-137. [DOI: doi:10.1007/s10869-009-9109-1].
- Gillespie, M., Denison, D.R., Haaland, S., Smerek, R., & Neale, W. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 112-132. Recovered 15/12/2016 <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320701560820>

- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. New York, USA: Prentice-Hall.
- Hatch, M.J., & Cunliffe, A.L. (2010). *Organizational Theory: Modern Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Tehran, Iran: Mehraban.
- Hatcher, L. (1994). *A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. Cary, USA: SAS Institute Inc.
- Heide, J.B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58 (1), 71-85. [DOI: 10.2307/1252252].
- Hu, L.T., Bentler, P.M., & Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted?. *Psychological Bulletin*, 112(2), 351-362. Recovered 15/12/2016 <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0033-2909.112.2.351>
- Jean-Lee, S.K., Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359. [DOI: 10.1108/02683940410537927].
- Kottler, J.P., & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, USA: Free Press.
- Lund, B.D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236. [DOI: 10.1108/0885862031047313].
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, USA: West Publishing Company.
- Moor, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success; partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15 (2), 135-152. [DOI: doi:10.1002/smj.4250150205].
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318-335. [DOI: 10.2307/3151984].
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment trusts theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38. [DOI: 10.2307/1252308].
- Mousavi, S.A., Hosseini, S.Y., & Hassanpour, N. (2015). On the effects of organizational culture on organizational performance: An Iranian experience in state banks branches. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(1), 97-116. [DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n2p240]
- Noordewier, T., John, G., & Nevin, J.R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93. [DOI: 10.2307/1251761].
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. 3ª Edition. New York, USA: McGraw-Hill. Recovered 15/12/2016 <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014662169501900308>
- Ott, J.S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, USA: Books/Cole.
- Owino, O.J., & Kibera, F. (2015). The influence of organizational culture and market orientation on performance of microfinance institutions in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 204-211. [DOI: 10.5539/ijbm.v10n8p204].
- Peters, T.J., & Waterman, H.R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, USA: Harper and Row.
- Ploetner, O., & Ehret, M. (2006). From relationships to partnerships-New forms of cooperation between buyer and seller. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 4-9. [DOI: 10.1016/j.indmarman.2005.08.006].
- Prajogo, D.L., & McDermott, C.M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(4), 712-735. [DOI: 10.1108/01443571111144823].
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-77. [DOI: 10.1287/mnsc.29.3.363].
- Rotenberry, P.F., & Moberg, P.J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30(3), 203-215. [DOI: 10.1108/01409170710733278].
- Satorra, A., & Bentler, P.M. (1988). Scaling corrections for chi square statistics in covariance structure analysis. *American Statistics Association 1988 Proceedings of the Business and Economic Sections*, 208-313. Recuperado de <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02296192>
- Tunstall, W.B. (1983). Cultural transformation at AT&T. *Sloan Management Review*, 25(1), 15-26. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/307444b0278799e034236a033759cc4d/1?pq-origsite=gscholar>

- Wei, Y., Samiee, S., & Lee, R.P. (2015). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science Institute*, 42(1), 49-70. [DOI: DOI: 10.1007/s11747-013-0337-6].
- Williamson, O.E., (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. New York, USA: Free Press.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579. [DOI: 10.1108/02683940610684409].
- Zahedi, M. (2002). The relationship between organizational culture and productivity: A research in insurance companies. *Insurance Industry*, 1(1), 5-28.

¿Cómo citar este artículo? / How to quote this article?:

Maldonado-Guzmán, G., Pinzón-Castro, S.Y., & Marín-Aguilar, J.T. (2016). La Influencia de la cultura empresarial en el rendimiento de la Pyme de México. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 5(9), 35-45. doi:10.15558/fr.v5i9.118