



## La Cultura Organizacional y la Innovación como base del Rendimiento en empresas Familiares de Aguascalientes. Estudio múltiple de casos.

Brand-Galindo, Violeta<sup>1</sup>; Vivanco-Florido, Jesús Salvador<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de ciencias Económicas y Administrativas Aguascalientes, Aguascalientes, México, violetabrand@gmail.com, Av. Universidad 940 Ciudad Universitaria, (+52)4491380221

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de ciencias Económicas y Administrativas Aguascalientes, Aguascalientes, México, svivanco@correo.uaa.mx, Av. Universidad 940 Ciudad Universitaria, (+52)449107400

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Artículo revisado por pares*

*Fecha de aceptación: Abril de 2017*

*Fecha de publicación en línea: Junio de 2018*

---

### Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) han servido como objeto de estudios de diversos investigadores, ya que representan un papel muy importante en la economía de México y de todo el mundo; sin embargo, son pocos los estudios que existen sobre las empresas familiares en México y que analicen la cultura organizacional y la innovación en el rendimiento de la empresa familiar. El objetivo de esta investigación es conocer la influencia de la cultura organizacional con la innovación y el rendimiento en PyMEs familiares de la ciudad de Aguascalientes. En los resultados obtenidos se observa la manera en la que influye la cultura organizacional y la innovación en el rendimiento de las empresas.

**Palabras clave:** *Cultura organizacional, innovación, rendimiento.*

### Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have been an object of many investigators' studies and represent a very important role in the economy of the country, not only in México, but worldwide; However, there are few studies that exist on family businesses in México and examine the organizational culture and the innovation performance of the family business. The objective of this research is to know the influence of organizational culture with innovation and performance in the family SMEs from the city of Aguascalientes; Results can be how organizational culture affects the innovative aspect and the performance of companies.

**Key words:** *Organizational culture, innovation, performance.*

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) se han visto en la necesidad de mejorar las capacidades que les permitan lograr su desarrollo y asegurar su permanencia en un mercado altamente competitivo y globalizado. Las PyMEs, son consideradas frecuentemente como las empresas innovadoras y las más importantes en la economía de cualquier país. (Maldonado et al., 2010)

Es necesario que las PyMEs adopten una cultura organizacional que les permita realizar cambios innovadores, tanto tecnológicos y operativos, como administrativos. (Vivanco, 2014)

Las empresas PyMEs familiares, tienen una característica especial por el hecho de estar conformadas por miembros con lazos familiares, lo que puede favorecer o repercutir en su desarrollo. Gallo (1998), sostiene que las empresas familiares se caracterizan por el elevado grado de compromiso hacia la organización; aunado a eso, Grant (1991) menciona que las empresas familiares en particular generan recursos intangibles que los dotan de ventajas competitivas; no obstante, a ello, Gallo (1998) y Cobetta y Salvato (2004) citado por Esparza y García (2011) identifican escenarios opuestos, debido a los conflictos de intereses existentes en el grupo familiar. Los recursos y capacidades de las empresas familiares pueden presentar tanto ventajas como inconvenientes para la empresa, pudiendo impedir su crecimiento. (Craig y Lindsay, 2002; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003)

Desde los enfoques de la Administración, los estudios de las empresas familiares responden a una necesidad de la población y la desaparición de estas empresas, es un asunto de suma relevancia y preocupación, dada la importancia que éstas tienen (Belausteguigoitia, 2010), y para esta investigación, se tomaron las PyMEs familiares con actividad económica de ferretería del estado de Aguascalientes.

El objetivo de esta investigación es describir cualitativamente la cultura organizacional de las empresas PyMEs familiares de ferreterías de Aguascalientes, y analizar su impacto sobre su innovación y rendimiento. El documento está estructurado de la siguiente manera: se presenta el eje o marco teórico, el método utilizado en la investigación, después el análisis e interpretación de resultados y finalmente se presentan las conclusiones.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Teoría de las capacidades dinámicas

La presente investigación toma como referencia la Teoría de las Capacidades Dinámicas. Esta teoría surge como una adaptación a la teoría de los Recursos y Capacidades, ya que esta última ha sido vista como una vertiente estática y que no considera el dinamismo del mercado. Ambas teorías desembocan a la generación de la ventaja competitiva.

La teoría de los recursos y capacidades refiere que cada organización cuenta con una serie de recursos y capacidades únicos los cuales permitirán conseguir ventajas competitivas a través del desarrollo de dichos recursos y capacidades que los hace distintivos de otras organizaciones.

Barney define los recursos estratégicos como “paquete de ventajas, capacidades, procesos organizacionales, atributos de una empresa, información y conocimiento, controlados por la empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia.” (1991, p.101)

Barney (1997) propone que para que los recursos de una empresa proporcionen una ventaja competitiva deben tener cuatro atributos: deben ser valiosos, deben ser raros y escasos, inimitables y organizativos.

### 2.2 Cultura organizacional

Actualmente, el estudio y análisis de la cultura en las organizaciones, se ha convertido en tema principal de numerosas investigaciones; toda organización posee una cultura que la recubre de personalidad, las diferencia de las demás y determina sus actividades y procesos. Vargas, H. J. G. (2007) Hernández, P. J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, M. J. D. J. (2011)

La cultura organizacional, se ha empleado para significar los patrones conductuales que son comunes a un grupo de humanos, hasta los valores y creencias que los administradores tratan de inculcar en las organizaciones como en los trabajos de Peters y Waterman (1984) y Deal y Kennedy (1982)

Por definición, la cultura organizacional es algo intangible, implícito y que se da por sentado (Deal & Kennedy, 1983). Por lo tanto, la forma en que las personas perciben una cultura organizacional, cuando comparten las percepciones, la intentan describir, pero no evaluar (Vargas, H. 2007).

Barney (1991) y Cuervo (1993) establecen que la cultura genera activos intangibles estratégicos inimitables que explican el éxito competitivo empresarial. Mientras que Galvez, E., y García, D. (2011) mencionan que la cultura organizacional puede considerarse entonces como un “recurso” o medio para alcanzar sus objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en una ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986).

El modelo de Cultura Organizacional propuesto por Cameron y Quinn (1999) proponen cuatro tipologías de cultura dominante: Clan, Adhocrática, Jerárquica y de Mercado, las cuales se diferencian de acuerdo con su flexibilidad y control; y a su orientación interna e integración y a su orientación externa y diferenciación.

Cameron y Quinn (2006) señalan que la cultura empresarial no es estática, sino que cambia de tiempo en tiempo. Estos autores aseguran que las empresas pequeñas tienden a experimentar patrones de cambio cultural predecible a través de su ciclo de vida. Cuando inician, por lo regular carecen de estructuras formales y tienen una fuerte orientación emprendedora, es decir, poseen una cultura adhocrática.

Posteriormente tienden a la cultura de clan, es decir sus miembros se sienten como en familia, con un alto sentido de pertenencia, no es raro que ocurra una crisis cuando la empresa empieza a crecer y enfrenta la necesidad de estructura formal para controlar responsabilidades. Cuando esto ocurre, adoptan la cultura jerárquica y con esta reorientación disminuye el ambiente amigable que la caracterizaba. La orientación hacia la cultura jerárquica es en ocasiones complementada por un enfoque hacia la cultura de mercado, la cual se caracteriza por tener un alto compromiso por los resultados. Las empresas maduras tienden a desarrollar áreas o divisiones que representan cada tipo de cultura. (Villareal & Villareal, 2009)

De acuerdo con Esparza (2010), la cultura Clan es típica en las empresas que buscan el control interno de la organización, pero con flexibilidad, preocupándose por sus empleados y ponen especial interés hacia sus clientes. La cultura Adhocrática está relacionada con empresas enfocadas a los aspectos externos de la organización, buscando un alto grado de flexibilidad e innovación. La cultura de Mercado aparece en aquellas organizaciones que se centran en la orientación externa del negocio, pero consideran al mismo tiempo la necesidad del control y la estabilidad interna. La cultura Jerárquica pone atención especial a aspectos internos que requieren control y estabilidad. La literatura menciona que, en cualquier organización, a pesar de tener los rasgos de los cuatro tipos de cultura, existe por lo general una cultura que prevalece sobre las demás.

### **2.3 Innovación**

La innovación de acuerdo con Hall (2011), es la implementación de un producto, proceso productivo, método de comercialización o de organización nuevo o mejorado en actividades productivas. La innovación es un factor reconocido como parte fundamental para el logro de la ventaja competitiva por lo que, en la actualidad, las empresas de menor tamaño principalmente deben replantear su estrategia en la cual incluya la innovación para generar un mayor en la organización (Cuevas, 2016).

El manual de Oslo describe cuatro tipos de innovaciones: de productos, de procesos, organizativas y de mercadotecnia. Una empresa puede realizar numerosos cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores de la producción y en sus tipos de productos para mejorar su productividad y rendimiento comercial.

De acuerdo con Rubio y Aragón (2016), la capacidad de innovación representa un factor clave en la estrategia competitiva y de crecimiento en la supervivencia de las empresas. Por lo tanto, la innovación se refiere tanto a innovación tecnológica como la no-tecnológica de tal modo que esta ayude a la empresa a mejorar sus procesos productivos, operativos y/o a disminuir el esfuerzo humano logrando la eficiencia y una ventaja competitiva.

### **2.4 Rendimiento**

Una organización tendrá un buen rendimiento cuando se encuentra en equilibrio la efectividad, la eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera, lo que permitirá y asegurarán la supervivencia de la empresa. En general, una empresa se refiere a los niveles que alcanza la organización en términos de rentabilidad, productividad, valor agregado y mejores beneficios en cuanto a competitividad empresarial (Schwarz, Kalika, Kefi & Schwarz, 2010).

Hoy en día, las empresas están obligadas a competir en un mercado globalizado y turbulento, a fin de sobrevivir en un ambiente tan dinámico tienen que ser capaces de satisfacer a todos los interesados y superar todas las dimensiones del rendimiento (Neely & Kennerley, 2002), sobre todo las pequeñas y medianas empresas que son altamente susceptibles de perecer frente a los avances tecnológicos y a una competencia más globalizada. (Vivanco, 2014)

Uno de los modelos más utilizados para la medición del rendimiento es el de la eficiencia organizacional, propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983), proponen 3 dimensiones, la primera se relaciona con el enfoque de la organización, desde un punto de vista interno (basado en una visión micro del buen entendimiento y el desarrollo del personal) a uno externo

(énfasis macro en el éxito de la empresa). El segundo se centra en la estructura organizacional, desde la estabilidad hasta la flexibilidad, y el tercero se relaciona con los medios y fines organizacionales (Gálvez, 2011).

De estas tres dimensiones se desprenden cuatro modelos: 1) el modelo de procesos internos que establece como prioridad la comunicación, estabilidad y control interno de la organización; 2) el modelo de sistema abierto centrado en la flexibilidad, el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo de la organización; 3) el modelo racional que establece como prioridad los criterios de eficiencia y productividad desde un punto de vista externo de la organización; y 4) el modelo de relaciones humanas centrado en la flexibilidad y el desarrollo de los recursos humanos desde un punto de vista interno de la organización (Maldonado et al 2010).

### III. MÉTODO

En esta investigación se utilizó el estudio múltiple de casos analizando cuatro empresas PyMEs familiares del estado de Aguascalientes donde se mide la Cultura Organizacional, la Innovación y el rendimiento de la PyMEs familiar en Aguascalientes. Las técnicas de recolección de información serán entrevistas y observación directa.

Según Esparza y García (2011), existen diversos estudios internacionales de empresas familiares que recurren al uso del método de estudio de caso para estudiar la realidad específica haciendo énfasis a hechos actuales de las empresas familiares y que permite analizar a profundidad el tema utilizando datos que no requieren tratamiento estadístico.

El estudio de caso como método de investigación, de acuerdo con Yin (2003), es una investigación empírica que permite estudiar un fenómeno como un proceso dinámico y en su contexto real. El método de estudio de caso, además de ser una técnica para recolectar datos, puede utilizar una serie de técnicas como son el cuestionario, historias personales y entrevistas, según explican Goode y Hatt (1976).

Es un estudio empírico ya que se basa en la observación de un fenómeno y exploratorio que aporta datos útiles para generar hipótesis y nuevas investigaciones; es una investigación de carácter descriptivo ya que identifica la tipología de la cultura organizacional de la empresa familiar y su influencia con la gestión del conocimiento.

#### 3.1 Selección de casos

La selección de casos se realizó de una base de datos de distribuidores ferreteros de la ciudad, tomando en cuenta empresas con administración familiar y un número de empleados inferior a 100. Las empresas fueron contactadas e invitadas a participar obteniendo cuatro empresas interesadas.

La investigación se centró en las percepciones de los dueños y empleados manifestados en las entrevistas realizadas, así como la observación directa.

**Tabla I.** Selección de casos.

	Diseño de la investigación propuesta	Características
Propósito particular	Por su propósito general	Investigación Básica
	Por su análisis	Investigación Empírica
	Por su enfoque	Investigación Cualitativa
	Por su alcance	Exploratorio, descriptivo
	Por su tipo	No experimental, transversal
Diseño	Método:	Estudio de casos
	Recolección de datos:	Entrevistas y observación
	Unidad de análisis:	PyME familiar
Criterio	Sector	Comercial
	Actividad	Ferretería
	Tamaño	De 5 a 100 trabajadores (PyMEs)
	Tipología	Empresa familiar
	Región	Aguascalientes, México

*Fuente:* Elaboración propia.

#### 3.2 Recolección de Información

Se realizó una entrevista inicial con el dueño de cada empresa. Se programaron las entrevistas con el personal y se realizó observación directa. Para la variable de Cultura Organizacional se midió a través del instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), creado por Cameron y Quinn (1999) y basado en el modelo Competing Values Framework (CVF) propuesto por Quinn (1988).

Este instrumento incluye dimensiones de cultura relevantes, utiliza datos cuantitativos y cualitativos y puede ser aplicado por personas de la empresa sin intervención de expertos en cultura organizacional y, lo más importante, ha sido y es aplicado por varias empresas y por investigadores de las empresas familiares en todo el mundo, como los de Gatrell et al. (2001), Sabater-Sánchez (2003), Wen- Chia (2007) y Yescas (2008) Aguilar, J. E., & de Lema, D. P. (2011).

En la variable de Innovación se tomó de referencia la clasificación utilizada por Maldonado et al (2009); en el cual se clasifica la innovación por productos/servicios, por procesos y por el sistema de gestión. Además de una guía de entrevista. En la variable de Rendimiento, se utilizó la metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983); ya que ha sido utilizado en numerosos estudios a nivel mundial.

#### IV. RESULTADO

##### 4.1 Descripción de casos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en los cuatro casos. Por cuestiones de confidencialidad, los nombres de las empresas participantes han sido omitidos y se nombran como “empresa A”, “empresa B”, empresa “C” y empresa “D”.

**Tabla II.** Descripción de casos.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Empresa familiar	1era generación	1era generación	2ª generación	2ª generación
Número de trabajadores	35	12	11	10
Antigüedad de la empresa	20 años	15 años	5 años	55 años
Actividad	Ferretería y Jarcería	Ferretería y Jarcería	Ferretería y Jarcería	Ferretería y peletería
Servicio	Mayorista	Menudeo y mayoreo mostrador	Menudeo y mayoreo	Menudeo y mayoreo mostrador
Personalidad Jurídica	S. A.	S. A.	S. A.	Persona física
Ubicación	Aguascalientes	Aguascalientes	Aguascalientes	Aguascalientes
Sucursales	1	2	1	1
Estudios del dueño	Primaria	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura
Edad del dueño	44	45	25	40
Cultura Empresarial Predominante	Jerárquica	Clan	Clan	Clan
Orientación	Mercado	Jerárquica	Jerárquica	–
Participación en el mercado	Alta	Alta	Media	Baja
Inversión tecnológica	Alta	Alta	Baja	Baja

*Fuente:* Elaboración propia.

##### 4.1.1 Empresa A

La cultura que prevalece en la empresa “A” es la Jerárquica, ya que cuentan con procedimientos ya establecidos y estructurados. Existe una autoridad rígida y busca el logro de los objetivos. Tiene una orientación marcada hacia la cultura Mercado la cual va de la mano con la Jerárquica y está orientada a resultados y a la correcta realización del trabajo y busca mantenerse actualizado observando los cambios de la competencia y las necesidades de sus clientes.

En cuanto a la Innovación, ha invertido en equipos para optimizar la operación de ventas y recepción de mercancía, busca el cambio continuo, la disminución de tiempos muertos u ociosos. Realizaron cambios en el sistema de recepción de los pedidos de los clientes casi en tiempo real con exportación automática al sistema ERP de la empresa (sistema de gestión y aplicación de recursos). El proceso anteriormente era manual y no se realizaba en el momento, ya que los vendedores

realizaban sus rutas de ventas levantando los pedidos en formatos impresos, mismos que eran entregados a la empresa al día siguiente para su captura en el sistema ERP y lograr ser surtidos por los almacenistas para su programación a entrega a cliente, ahora se captura en el sistema directamente ahorrando los tiempos de surtido y puesta en ruta.

Actualmente la empresa cuenta con puntos de venta o levantamiento de pedidos mediante computadoras que son asignadas a cada vendedor, mismo que en lugar de realizar el levantamiento de pedido en hojas preimpresas, lo realiza en el sistema para que con esta aplicación se logre una captura casi inmediata del pedido en el sistema ERP, disminuyendo hasta dos días de tiempo de surtido.

La innovación se encuentra también en la recepción de la mercancía de los proveedores: mediante un escaneo digital de la factura corroborando que el artículo coincida con el pedido y con la factura. Esto ha beneficiado en un mejor control de inventarios, ya no existe margen de error de entradas al almacén ya que estas están 100% controladas bajo este nuevo sistema ya que se eliminó casi en su totalidad la intervención humana para la valuación del producto físicamente recibido en comparación con el facturado.

En el aspecto de Rendimiento, existe una mejoría en los procesos operativos internos y la organización de las tareas debido a la implementación del sistema de recepción vinculado directamente al sistema ERP; al tener un mayor control han logrado una mayor rapidez y adaptación a las necesidades del mercado.

En la rentabilidad, pese a que no existe un aumento significativo de un año a otro, se encontró un aumento en la productividad de la empresa al eficientizar sus procesos operativos. Existe una buena motivación de los trabajadores al existir seguridad del empleo dentro de la empresa y buena remuneración económica, aunque no han podido disminuir la rotación y ausentismo existente.

#### **4.1.2 Empresa B**

En la empresa “B” prevalece la cultura Clan y en seguida la Jerárquica, ya que existe un ambiente familiar y amigable dentro de la empresa. Se busca el trabajo en equipo y la participación de los miembros, tienen valores compartidos de lealtad y compromiso con la empresa y se busca el interés de los trabajadores. Al ser una empresa en crecimiento, se puede observar al mismo tiempo una inclinación a la cultura Jerárquica la cual busca tener un mayor control en los procesos y responsabilidades dentro de la empresa.

En el aspecto de innovación, se han implementado cambios gracias a las propuestas de los mismos empleados; se invirtió en equipo para el proceso de ventas y automatización del proceso de levantamiento y surtido de pedidos de tal manera que se imprime automáticamente el pedido que se recepciona de los sistemas de venta agregándole la ubicación física del artículo dentro del almacén, acotando la búsqueda de un solo artículo en un almacén de 600 m<sup>2</sup> a 1m<sup>2</sup>; esto mediante la parametrización del almacén en pasillos, muebles y entrepaños al igual que el surtido de ventas en mostrador.

Se invirtió en un sistema de auto impresión de pedidos con alerta a los almacenistas. Se imprime automáticamente con la ruta y pedido a surtir y envía. El almacén se encuentra mapeado bajo un sistema de manera que se agiliza la localización del producto y se realiza de manera eficiente.

Con estas inversiones se puede ver reflejado el rendimiento mediante una mejoría en la eficiencia de los procesos operativos internos, un aumento en la calidad del servicio y un incremento en la productividad.

#### **4.1.3 Empresa C**

La empresa “C”, es una empresa de reciente creación con antigüedad de 5 años donde el dueño principal otorga la empresa en sucesión a un familiar directo por lo que se considera de segunda generación.

Se puede observar una marcada cultura Clan, al ser una empresa relativamente nueva y con la incorporación de un integrante de la familia como director, éste se concentra más en involucrar a todos los empleados en la participación de la empresa, el trabajo en equipo y la sinergia. Existe un ambiente laboral amigable y muy familiar con mucha confianza por parte de los empleados. Así mismo, se puede observar una orientación hacia la cultura Jerárquica, ya que busca mantener el apego a las normas y reglas establecidas.

En el aspecto de innovación se ha invertido recientemente en sistemas de controles internos y tienen mayor interés en mejorar el servicio y la satisfacción del cliente. Sin embargo, debido a que es una empresa nueva, no cuenta con el capital suficiente para invertir en tecnología. En cuanto al rendimiento, la empresa no ha logrado obtener un incremento significativo en la rentabilidad y en la cuota de mercado; tiene una reducción en la rotación del personal.

#### **4.1.4 Empresa D**

La empresa “D” es una empresa con 55 años de antigüedad, su fundador actualmente tiene 93 años, hace 15 años se realizó la sucesión familiar con su hija. Sin embargo, sigue siendo una empresa pequeña pero estable, con una cultura organizacional Clan muy arraigada, pues existe mucha unión y participación de los miembros de la empresa que en su

mayoría son familiares. Existe un ambiente muy amigable y cordial; actualmente busca la manera de innovar en sus servicios.

Recientemente implementó un sistema de apartado y la introducción de nuevas líneas de productos para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes. Se incluyó también el servicio de fontanería y electricidad como parte de los servicios de la ferretería para satisfacer necesidades más específicas de algunos clientes y ampliar su mercado.

En cuanto al rendimiento, ha aumentado la cartera de clientes pese que aún no logra reflejarse un incremento significativo en la rentabilidad. Existe una mejor organización de las tareas del personal y hay una mejor adaptación a las necesidades del mercado y en la satisfacción de los clientes. En cuanto al recurso humano de la empresa, no hay rotación y ausentismo del personal, son personas con mucha antigüedad en la empresa.

## V. CONCLUSIÓN

En la presente investigación se utilizó el estudio múltiple de casos ya que es utilizado en la aplicación de estudios cualitativos ya que permite estudiar un fenómeno como un proceso dinámico y en su contexto real. Yin (2003)

Se eligieron cuatro casos de empresas PyMEs con administración familiar y de actividad económica de ferretería y jarcería. Cada una de las empresas fue identificada por un tipo de cultura organizacional predominante, según el modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999).

Los cuatro casos presentan similitud en cuanto a actividad económica, zona geográfica y administración familiar lo cual, pudieran presentar retos y oportunidades parecidas; sin embargo, con los resultados obtenidos se puede observar que si bien existen algunas similitudes, la empresa B, C y D tienden a tener más consideraciones por el recurso humano existente en la empresa mientras que la empresa A está enfocada principalmente a la obtención de resultados y cumplimiento de objetivos de manera eficiente.

Las diferencias observadas, se ven influenciadas por la antigüedad de la empresa, los valores compartidos, el liderazgo y estilos gerenciales y la edad de los trabajadores, lo cual recae en la misma operación y rendimiento de la empresa. La empresa con cultura Clan, notablemente se enfoca más en la armonía dentro de la empresa como una gran familia y existe confianza y busca un alto grado de compromiso de los empleados con la empresa, mientras que, en la empresa con cultura Jerárquica, se preocupan más por lograr los resultados esperados, no existe capacitación ni una guía de los procesos.

La innovación en las empresas A y B se ve orientada a la optimización y automatización de procesos para reducir tiempos de entradas y salidas de mercancías para un control más exacto de inventarios, optimización en los tiempos de entregas de pedidos lo cual se ve reflejado en la satisfacción de los clientes; se observan similitudes en ambas empresas en cuanto a la antigüedad de la empresa, la edad de los dueños y la edad de los empleados que son jóvenes en su mayoría. Mientras que en la empresa C y D opta por innovar en el servicio al cliente y en mejorar la satisfacción laboral. En la empresa C, pese a que el dueño actual es joven al igual que los empleados, es una empresa de reciente creación que no cuenta con el recurso económico para innovar; mientras que la empresa D, que es la de mayor antigüedad al igual que sus empleados, existe cierta resistencia al cambio e innovación ya que cuentan con cierta estabilidad y permanencia en el mercado.

En cuanto al rendimiento, pese a que no ha habido un incremento significativo en utilidades en las cuatro empresas, se observó un rendimiento en cuanto a la productividad por el mejoramiento de los procesos de automatización de pedidos, en la productividad en las empresas A y B; y un incremento en el rendimiento de las relaciones humanas en las empresas B, C y D.

Se puede concluir, que, dependiendo del tipo de cultura organizacional existente, se verá influenciada la empresa tanto en los valores, el estilo de gerencia lo cual repercutirá en la innovación y rendimiento de esta. La cultura organizacional, si influirá en el aspecto innovador y en el rendimiento de las PyMEs, sin embargo, existen una serie de factores que determinarán el nivel de innovación o la capacidad de innovación de la empresa, tales como el recurso económico, la antigüedad de la empresa, edades de los dueños y empleados. Por lo tanto, la cultura organizacional no será 100% única, sino predominante, es decir, que la cultura en la empresa podrá ir cambiando e incluso podrá adoptar otro tipo de cultura debido a su mismo ciclo de vida y a los factores internos y externos a los que se vayan enfrentando.

Mediante la observación directa en las empresas, se pudo determinar que existe una relación inversamente proporcional entre la edad promedio de los empleados de las empresas y el uso e implementación de innovaciones tecnológicas, es decir, mientras el personal de la empresa sea más joven existe mayor facilidad de implementación de innovación tecnológica, mientras que a mayor edad de los miembros de la empresa, más resistencia a la implementación de tecnologías tanto por cambios en los procesos como el uso o adaptación de las mismas. Por otra parte, la innovación es un aspecto determinante y proporcional en el rendimiento de la empresa pues se puede ver que a mayor innovación existe un mayor rendimiento.

## VI. REFERENCIAS

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Belausteguigoitia Rius, (2010), *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (2a. ed.) México: Mc Graw Hill.
- Cameron, K. and Quinn, R. (1999). *Diagnosing an changing organizational culture. based on the competing values framework*. San Francisco: Prentice Hall Series in Organizational Deve- lopement.
- Craig, J., & Lindsay, J.N. (2002). Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 416-30. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000210450586>
- Cuervo, G. A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-377
- Cuevas, H. (2016). *La influencia de la Innovación y la tecnología en la competitividad de las PYMES manufactureras del estado de Aguascalientes*. Aguascalientes. Tesis Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Esparza, J. L., y García, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos De Administración* (01203592), 23(42), 295-313
- Galvez, E., García, D. (2011) *Cultura Organizacional y Rendimiento de las MIPYES de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia*. *Cuadernos de Administración*, (01203592), 23(42), 125-145.
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Barcelona.
- Gatrell, J.; Jenkins, H. and Tucker, J. (2001). Family values in family business. En G. Corbetta and D. Montemerlo (Eds.), *The role of family in family business*, 12th. Milano: Annual FBN World Conference, Rome. EGEA S.p.A. FBN.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. *California Management Review*. pp 114-135.
- Goode, W. & Hatt, P. (1976). *Métodos de la investigación social*. México, Trillas.
- Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firms performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hall, B. (2011). *Innovation and Productivity*. NBER WP, No 17178. Cambridge, MA: NBER. <http://dx.doi.org/10.3386/w17178>
- Hernández, P. J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, M. J. D. J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación
- Maldonado Guzmán, G., Martínez Serna, M., García Pérez deLema, D.; Aguilera Enríquez, L.; González Adame, M. (2010). La influencia de las TICS en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes. *Aguascalientes: Revista Investigación y Ciencia Número 47*, (57-65).
- Neely, A., Adams, C., and Kennerley, M., (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship*. London: Prentice Hall
- OECD y EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo*. Noruega: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas.
- Peters, T.; Waterman, R., 1984. *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*, Bogotá, Norma.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis: *Management Science*, 29, 363-377.
- Rubio, A., y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las PYMES, *Revista de Empresa*, pp. 32-47.
- Sabater, R.; Ruíz, J. y Carrasco, A. J. (2003). *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*. Working paper, Universidad de Murcia
- Vargas, J. G. (2007). *La Culturocracia organizacional en México*. España: B - EUMED.

- Villareal, M. D., Martínez, P. (2009). Caracterización de la cultura empresarial en la PyME fabricante de muebles de la Ciudad de Durango. *Conciencia Tecnológica* (37), 13-19.
- Villareal, M. D., Villareal, F. M., Gurrola, C. (2009). La cultura empresarial como factor explicativo de la integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* (46), 17-26.
- Vivanco, F. J. S. (2014). La cultura organizacional y la medición del rendimiento de las micro y pequeñas empresas. México: *Revista Iberoamericana de ciencias*.
- Wen-Chia, H. (2007). Using the competing values framework to compare leaders' roles, managerial activities/behaviours, and organizational culture between generations of family business in Taiwan. Tesis Doctoral, School of Graduate Studies, University of the Incarnate Word.
- Yescas, M. (2008). La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía. Tesis de Maestría, CIIDIR Unidad Oaxaca, México: Instituto Politécnico Nacional
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications Inc. Thousand Oaks.