

## El impacto de la Cultura Organizacional en la innovación de las MiPyMEs de Durango capital

**Dr. Roberto Rojero-Jiménez.<sup>1</sup>**

[rrojero@itdurango.edu.mx](mailto:rrojero@itdurango.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-5964-2006>

Tecnológico Nacional de México,  
Instituto Tecnológico de Durango.

**Dr. José Gerardo Ignacio Gómez-Romero.**

[igomez@ujed.mx](mailto:igomez@ujed.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>

Universidad Juárez del Estado de Durango;  
Facultad de Economía, Contaduría y  
Administración.

**M.E. Karla Vianey Arrieta Cabrales**

[k.arrieta@itdurango.edu.mx](mailto:k.arrieta@itdurango.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>

Tecnológico Nacional de México,  
Instituto Tecnológico de Durango.

### RESUMEN

El objetivo de la presente investigación radica en analizar y explicar la influencia de la cultura organizacional en las MiPyMEs de Durango capital. Para lograrlo se determinó una muestra con 95% de nivel de confianza de 383 empresas a las cuales se les aplicó un instrumento de medición con escala Likert de seis opciones. Se analizó normalidad, fiabilidad y validez de los resultados y se construyeron modelo de regresión lineal para determinar la influencia de los diferentes tipos culturales en la innovación de las empresas objeto de estudio, obteniendo evidencia estadísticamente significativa de la influencia de la cultura de clan como la que ejerce mayor influencia sobre la predisposición a la innovación en las organizaciones.

**Palabras clave:** cultura organizacional; innovación; MiPyMEs.

---

<sup>1</sup> Autor Principal

# **The impact of Organizational Culture on the innovation of MiPyMEs in Durango capital**

## **ABSTRACT**

The objective of this research lies in analyzing and explaining the influence of organizational culture in MiPyMEs of Durango capital. To achieve this, a sample with a 95% confidence level of 383 companies will be extended to which a measurement instrument with a six-option Likert scale was applied. The normality, confidence and validity of the results were analyzed and a linear regression model was built to determine the influence of the different cultural types on the innovation of the companies under study, obtaining statistically significant evidence of the influence of culture. clan as the one that exerts the greatest influence on the predisposition to innovation in organizations.

**Key words:** *organizational culture; innovation; MSMEs.*

*Artículo recibido 05 Mayo 2023  
Aceptado para publicación: 20 Mayo 2023*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad viven en un mercado de bienes y servicios que constantemente presenta crisis o profundas transformaciones que afectan a todas las empresas, particularmente a las más pequeñas, generando condiciones que ponen en riesgo su sobrevivencia, tales como poco presupuesto, mano de obra reducida y poco calificada, mínima capacidad de inversión entre otros factores (Ortega, 2015).

Además, el entorno propio de la post-pandemia por COVID-19, muestran un grave panorama para las organizaciones que ejemplifican un bajo crecimiento económico, inseguridad, escasez de proveedores y de fuentes de financiamiento o de crédito, altas tasas de interés, entre otros factores (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020).

Estos profundos cambios han derivado en nuevos hábitos o conductas por parte de los consumidores, como el uso de nuevas tecnologías para adquirir productos, además de formas innovadoras para servicios de recreación y entretenimiento e incluso de educación (Sheth, 2020).

Por lo anterior, es necesario que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) modifiquen y puedan replantearse las estrategias y procedimientos para adaptarse a estas condiciones digitales que requiere el mercado y aprovechar las oportunidades que presenta la innovación (Dannenber, 2020), lo cual coincide con investigaciones que afirman que la competitividad en tiempos de la pandemia por COVID-19 se puede incrementar con estrategias innovadoras (Tagle, Granados, & Rodríguez, 2020), (Barrientos, Areniz, Coronel, Cuesta, & Rico, 2020), (Hoyos-Estrada & Sastoque-Gómez, 2020), (Pérez-Calle, García-Casarejos, & García-Bernal, 2021), (Cando, Erazo, Álvarez, & Rivera, 2021).

Es justamente en la búsqueda de la competitividad donde se hace necesaria la cultura organizacional, ya que diversos autores han afirmado que ésta es una fuente de ventaja competitiva que promueve oportunidades para las empresas, beneficio para la sociedad, al tiempo que crea creencias y valores compartidos en los trabajadores y directivos de las organizaciones (Rodríguez-Garay, 2009), (Gálvez-Albarracín & García-Pérez de Lema, 2011), (Abdullah, Shamsuddin, Wahab, & Hamid, 2013), (Hitka, Vetráková, Balážová, & Danihelová, 2015), (Wang, Hung, & Huang, 2019). Por ello, es relevante realizar un estudio con el siguiente objetivo de investigación:

*Determinar la influencia de la cultura organizacional en la innovación de las MiPyMEs de la Ciudad de Durango.*

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional**

Recientemente, la Cultura Organizacional ha sido considerada como una de las principales causas determinantes de la ventaja competitiva ya que si en la organización se comparten valores, principios y creencias, esta apertura generará un ambiente propicio para la innovación promoviendo el logro de los objetivos organizacionales y el adecuado desarrollo en el mercado en el que están inmersas (Aguilar-Hamed, Mendoza-Suarez, Mondragón-Sevilla, Ramirez, & Zamora-Zenteno, 2022).

Aun cuando esta variable ha sido ampliamente estudiada desde que se conceptualiza en 1871, las actuales investigaciones coinciden con (Tianya, 2015) quien afirma que el objetivo de la cultura organizacional es promover la unidad y la cohesión, así como estimular el entusiasmo y la innovación para mejorar la eficiencia económica de la empresa. Además, el consenso de la comunidad académica parece entender que la cultura organizacional es una estructura que diferencia a la organización de otras similares mediante una definición que mantienen sus integrantes (Rasak, 2022). Incluso para autores como (Juárez-Artigas, Vargas-Salgado, & Gómez-Bull, 2021, pág. 197) la cultura organizacional es “el mecanismo que ayuda a las empresas a enfrentar con éxito los cambios que se presentan”.

Si bien, existen múltiples modelos para medir y clasificar los tipos de cultura organizacional, uno de los más usados en el medio académico es el Competing Values Framework (Marco de valores en competencia) desarrollado por (Cameron & Quinn, 2006). Este modelo se determina contestando el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional, (OCAI: Organizational Culture Assessment Instrument), el cual analiza seis dimensiones de la cultura organizacional, las cuales son:

1. Características dominantes
2. Administración del personal
3. Cohesión organizacional
4. Liderazgo organizacional
5. Énfasis estratégico
6. Criterios de éxito

En dicho modelo, se propone una metodología para el análisis y determinación del tipo de cultura organizacional, clasificando a las organizaciones en cuatro posibles tipos de cultura dominante: Clan, Adhocrática, Jerarquizada y de Mercado, el cual se refleja en la figura 1.

**Figura 1.** Modelo de Valores en Competencia (Tipos de cultura)



**Fuente:** Cameron, K. (2004), A Process for Changing Organizational Culture. The Handbook of Organizational Development.

Como se puede apreciar en la figura 1, se presentan cuatro tipologías culturales que convergen simultáneamente en las organizaciones, sin embargo pese a la coexistencia, existe un tipo cultural dominante en cada empresa, que determina la mayor parte del comportamiento de sus integrantes. Esta clasificación se desarrolla a continuación:

- La cultura de clan prevalece cuando la organización tiene un marcado enfoque hacia la flexibilidad en sus procedimientos y normatividad, al tiempo que privilegia el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la armonía, la sinergia y las necesidades de los integrantes de la organización considerándose una gran familia. Es un tipo cultural tradicional y paternalista y encuentra sus

fundamentos en las organizaciones mecánicas orientadas a la colaboración y descritas por autores McGregor, Likert y Argyris.

- La cultura de Adhocracia o adaptabilidad también tiene una marcada flexibilidad en procedimientos y normativas, sin embargo esta flexibilidad está en función de las necesidades de sus clientes y la sociedad en general. Esto les permite la innovación y creatividad que en último término convierte a las empresas en las líderes de su mercado y que son capaces de operar en ambiente altamente dinámicos y volátiles. Sus estructuras organizacionales son temporales basadas en proyectos a corto plazo, lo que les da la posibilidad de adaptarse, razón por la que recibe este nombre.
- La cultura de mercado también se enfoca en las necesidades ajenas a la empresa, particularmente de sus consumidores, sin embargo, son empresas rígidas y altamente mecanizadas, orientadas a la competencia y la consecución de objetivos mediante la normalización y estandarización de sus procedimientos y productos. Esta forma organizacional caracterizaba a las organizaciones de la década de los setentas y ochentas donde se popularizó la administración estratégica para enfrentar los retos y desafíos de mercados competitivos y dinámicos como lo expresado por autores como Williamson y Ouchi.
- Para finalizar, la cultura jerárquica posee una orientación interna, es decir hacia las necesidades y preferencias de sus trabajadores, al igual que la cultura de clan, sin embargo la diferencia radica en la búsqueda de la estabilidad y el control. Sus principales objetivos son la eficiencia, el cumplimiento de metas y normas, así como la formalización de procedimientos y estabilidad en el ambiente de trabajo. Encuentra su fundamento teórico en los postulados de Weber.

Debido a la capacidad de análisis que presenta este modelo, es que se eligió para la presente investigación.

## **2.2 Innovación**

Ante una economía sumergida en un entorno globalizado, las empresas se ven obligadas a generar innovación para competir en el mercado, neutralizando las ventajas de sus competidores y creando una ventaja competitiva que le permita mantener o mejorar su posicionamiento en el mercado; por lo anterior, la innovación se debe considerar como un elemento determinante de la subsistencia en

mercados globalizados y en las organizaciones de las economías del conocimiento (Morote, Serrano, & Nuchera, 2014).

Schumpeter (1934) citado en (Shah et al., 2015) define la innovación como una actividad social específica basada en un conjunto de combinaciones de conocimiento nuevo o existente, recursos, equipo y otros elementos, esencialmente contenidas en un proceso mediante el cual nuevas ideas se generan y se comercializan.

La innovación como concepto ha evolucionado en el tiempo, comenta (Willis, 1979) que en un principio solo se buscaba aumentar la producción con la ayuda de elementos mecánicos, tiempo después (Schumpeter, 1939) se refirió que era necesario la creación de un nuevo producto o el encontrarle un nuevo uso con alguna transformación. en la practica la innovación como lo comenta (Gómez-Romero, 2016, pág. 54) “es un factor clave para la adaptación de las organizaciones a las nuevas circunstancias de un entorno volátil, está en la competitividad y la innovación”.

De acuerdo al Manual de Oslo, es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores de la empresa que contribuyan a incrementar su productividad y/o su rendimiento comercial (OECD & Eurostat, 2018). Esto coincide con (Rajapathirana & Hui, 2018) quien afirma que la innovación ayudará a absorber la evolución al tiempo que motiva al crecimiento en el mercado.

Normalmente la innovación se le relaciona con el desarrollo tecnológico y producto de esta ecuación las personas esperan como resultado infalible incrementar la rentabilidad, inmediata (Iriondo, 2010), pero se debe de entender que la innovación no es algo que pensando en ella o deseándola se presente y genere un cambio positivo en el accionar de una organización, sino que se debe de entender que es la resultante de una visión de trabajo acompañada de un constante esfuerzo cotidiano e incremental por mejorar o prestar un mejor servicio, y en muchas ocasiones es producto de un ensayo y error, que alguien tomo el riesgo de realizarlo.

(Gómez-Romero, 2016) comenta que hoy en día la innovación es una característica que necesariamente tienen que adoptar las organizaciones si es que quieren mantenerse en los mercados de trabajo. Son innumerables las ventajas de adoptar esta práctica en la cotidianeidad de la operación de una organización, y que se traducen en beneficios pecuniarios, en penetración de nuevos mercados y

consecuencia adquirir competitividad en los mercados. (Yeung, Ulrich, Nason, & Von Glinow, 2000) definen la innovación de una forma sencilla, la definen como el atrevimiento de los dirigentes de una organización para experimentar la realización de una acción o un producto de forma a como se hacían, además de decidirse a correr riesgos. La innovación desde este punto de vista ese integra por dos dimensiones:

1. El atreverse a experimentar nuevas formas y
2. Decidirse a correr riesgos.

Este último planteamiento es que se utilizará en la presente investigación.

### **3. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN**

Analizar la influencia de la Cultura Organizacional en la innovación de las Mipymes de Durango Capital.

Hipótesis de trabajo: la influencia de la Cultura Organizacional en la innovación de las Mipymes de Durango Capital.

Pregunta de Investigación: ¿Cómo es la influencia de la Cultura Organizacional en la innovación de las Mipymes de Durango Capital?

### **4. METODOLOGÍA**

La presente investigación es de tipo cuantitativo no experimental y transversal tomando como objeto de estudio las micro, pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Durango, México. Según el (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020) dicho universo asciende a 88,535 empresas en el año 2020, por lo que se aplicó una fórmula para el cálculo de muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{1 + \frac{z^2 p(1-p)}{e^2 N}}$$

**Donde:**

n = Tamaño de la muestra

z = puntuación z (con valor de 1.96 para una confiabilidad de 95%)

p = Probabilidad de ocurrencia de un suceso (en caso de no conocerse se considera 50%)

e = Margen de error (5%)

N = Tamaño del universo (88,535 MiPyMEs)

Sustituyendo datos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(1 - 0.50)}{1 + \frac{(1.96)^2(0.50)(1 - 0.50)}{(0.05)^2(88,535)}} = 383 \text{ MiPyMES}$$

A esta muestra de 383 MiPyMEs se les aplicó un instrumento de medición utilizado para medir la Cultura Organizacional y la innovación se basa en el modelo de Cameron y Quinn, y fue desarrollado en 29 ítems por (Yeung, Ulrich, Nason, & Von Glinow, 2000), además de ser probado y validado para un entorno latinoamericano por (Gómez Romero, 2008) utilizando una escala Likert de seis opciones gradualmente ascendentes de la siguiente manera: “No Se, Muy Poco, Poco, Algo, Mucho y Muchísimo”.

Se aplicó previamente una muestra piloto del instrumento de medición para obtener retroalimentación conforme a la redacción de este y posteriormente se aplicó a la muestra de 383 empresas. La aplicación se realizó conforme a la distribución de las MiPyMEs de la ciudad de Durango en cuanto a su giro y tamaño, tal y como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.**

*Distribución de la muestra de MiPyMEs de la Ciudad de Durango.*

	Industrial		Comercial		Servicios		Total	
	Cantida d	Porcentaj e	Cantida d	Porcentaj e	Cantida d	Porcentaj e	Cantida d	Porcentaj e
<b>Micro</b>	33	8.62%	151	39.43%	171	44.65%	356	92.95%
<b>Pequeña</b>	2	0.52%	6	1.57%	15	3.92%	23	6.01%
<b>Mediana</b>	0	0.00%	1	0.26%	2	0.52%	4	1.04%
<b>Total</b>	35	9.14%	159	41.51%	189	49.35%	383	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se recolectaron los datos se aplicaron pruebas de normalidad, fiabilidad y validez de los datos en el software estadístico SPSS 26.0. La prueba de normalidad aplicada fue la de Kolmogorov-

Smirnov, la cual nos permite determinar su grado de ajuste a la distribución normal, y por lo tanto la posibilidad de continuar con pruebas paramétricas para verificar su fiabilidad y validez, obteniendo resultados favorables con respecto a la normalidad de los resultados conforme se aprecia en la significancia menor a 0.050 (ver tabla 2).

**Tabla 2.**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov de la muestra*

	Kolmogorov-Smirnov	
	gl	sig.
Instrumento de medición	382	0.001

*Fuente: Elaboración propia.*

Para medir la confiabilidad de los instrumentos de medición se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, que de acuerdo con (George & Mallery, 2016) y (Ventura-León & Peña-Calero, 2020) en la medida que la resultante tiende a 1.000 (uno) es más confiable, ya que muestra la consistencia interna del instrumento, es decir, la correlación entre los ítems de este.

De acuerdo con (Domínguez-Lara, 2016) este indicador es una expresión del porcentaje de varianza que es atribuida a una varianza verdadera y que porcentaje se atribuye a la varianza del error de medida. Incluso algunos autores recientes consideran que un criterio de fiabilidad de cualquier instrumento de medición debe ser un índice Alfa de Cronbach superior a 0.700 (Huamán Huayta, Hilario Márquez, & Franco Cuicapusa, 2021) (Becerra-Bizarrón, 2021). Los resultados de esta prueba se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3.**

*Alfa de cronbach de la muestra*

	Alfa de Cronbach	
	Índice Alfa	N de elementos
Cultura organizacional	0.856	4
Innovación	0.784	1

*Fuente: Elaboración propia.*

Una vez que se verificó la fiabilidad del instrumento en la consistencia de varianza de sus ítems con indicadores superiores a 0.700, se procedió a verificar la validez de los resultados obtenidos en las

respuestas que se recopilaron previamente. Para ello (Lind, Marchal, & Wathen, 2012) recomiendan aplicar la distribución de Fisher ya que con ella se puede probar si dos muestras provienen de poblaciones con varianzas diferentes, al tiempo que se comparan simultáneamente varias medias poblacionales mediante el análisis de varianza denominado ANOVA de un factor.

El objetivo de este análisis es corroborar la validez de los resultados en forma intra e intergrupala, esto es, medir la consistencia de las respuestas entre los tipos culturales y la innovación. En este caso particular el indicador más representativo es el nivel de significancia, el cual debe presentar valores menores a 0.050 lo cual permite rechazar la hipótesis nula, lo cual se aprecia en la tabla 4.

**Tabla 4.**

*ANOVA de los tipos de cultura organizacional e innovación.*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Clan	Entre grupos	162.331	41	4.162	42.296	.000
	Dentro de grupos	31.688	341	.098		
	Total	194.019	382			
Jerárquica	Entre grupos	157.639	41	4.042	25.160	.000
	Dentro de grupos	51.731	341	.161		
	Total	209.370	382			
Mercado	Entre grupos	168.605	41	4.323	49.446	.000
	Dentro de grupos	28.153	341	.087		
	Total	196.758	382			
Adhocrática	Entre grupos	164.458	41	4.217	33.026	.000
	Dentro de grupos	41.115	341	.128		
	Total	205.573	382			
Innovación	Entre grupos	67.029	41	1.099	10.695	.000
	Dentro de grupos	14.179	341	.103		
	Total	81.208	382			

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se ha comprobado la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos, se procede a su análisis.

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En primer término es necesario presentar la estadística descriptiva que arrojaron los resultados acerca de la tipología cultural existente conforme al modelo de (Cameron & Quinn, 2006) (tabla 5 y gráfica 1):

**Tabla 5.**

*Frecuencias e intensidad para los tipos de cultura organizacional*

Cultura	Frecuencia	Intensidad
Clan	92	3.85
Jerárquica	74	3.82
Mercado	143	4.19
Adhocrática	74	3.89

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 1.**

*Frecuencias de la cultura organizacional.*



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla 5 y la gráfica 1, la cultura dominante entre las MiPyMEs de la Ciudad de Durango es la cultura de mercado, tanto en frecuencia como en intensidad. Esto no significa que no se presenten los otros estilos o que las culturas empresariales sean puras, por el contrario, cada

organización presenta una combinación de las cuatro tipologías culturales, sin embargo, siempre hay una que prevalece y determina en mayor medida el comportamiento de sus integrantes.

La cultura de mercado se distingue por su enfoque en las necesidades del entorno organizacional, es decir, de sus clientes, stakeholders, proveedores, distribuidores entre otros, al tiempo que privilegian el apego excesivo a las normas y procedimientos que han sido determinados previamente siguiendo las características de las estructuras mecánicas. Esta es la cultura que predomina entre las empresas objeto de estudio, lo cual coincide con la publicación de (Rojero-Jiménez, Gómez-Romero, & Zúñiga-Meraz, 2018) quienes afirman que en las estructuras organizacionales de las MiPyMEs de la Ciudad de Durango predominan las empresas mecánicas, con un 64.25%, las cuales presentan altos niveles de formalización, centralización y especialización en sus organizaciones.

Pero para cumplir el objetivo del estudio de la presente investigación, es necesario realizar un análisis de regresión lineal para determinar el impacto de la cultura organizacional en la innovación. Para realizar este análisis se calcularon cuatro modelos de regresión lineal bajo la técnica de mínimos cuadrados ordinarios para calcular la relación de dependencia de la variable predictora (cultura organizacional) sobre la variable dependiente (Innovación), lo cual según (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005) es una técnica versátil para entender la relación entre variables.

**El modelo tiene la siguiente representación matemática:**

$$Y E a = \alpha + b1 X \text{ Inc. De A.} + \epsilon$$

**En donde:**

YEa (1..2) = Variable dependiente

$\alpha$  = Intercepto

X Inc. De A.(1...4) = Variable independiente

$\epsilon$  = Término de error

b1, = Coeficiente asociado a la variable independiente.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 6.

**Tabla 6.**

*Resultados de regresión lineal*

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Innovación</b>		
<b>Variable Independiente</b>	<b>b</b>	<b>r<sup>2</sup></b>	<b>Sig.</b>
Clan	.261	.068	0.000
Jerárquica	.249	.062	0.000
Mercado	.209	.044	0.000
Adhocrática	.256	.065	0.000

Fuente: Elaboración propia

El primero de los indicadores para analizar en la tabla 6 es la significancia, que debe ser menor o igual a 0.050 lo que explica la correspondencia del modelo, es decir, de la influencia de la variable predictora (cultura organizacional) en la variable dependiente (innovación). En segundo lugar, la  $r^2$  que indica el porcentaje de influencia de la variable predictora sobre la dependiente.

Como se puede apreciar, el tipo cultural que presenta una mayor influencia sobre la innovación es la cultura de clan y en segundo lugar la cultura adhocrática, lo cual resulta lógico debido a su marcado enfoque en la flexibilidad de sus normas y procedimientos, lo cual representa su capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios que exigen las condiciones del mercado. Por el lado opuesto, la cultura que menos incide en el fomento de la innovación es la cultura de mercado, la cual lamentablemente es la que impera en las MiPyMEs de la Ciudad de Durango.

## **CONCLUSIONES**

Para dar respuesta al objetivo de investigación planteado y a su correspondiente hipótesis de trabajo y de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa de la influencia de la Cultura Organizacional en la innovación de las Mipymes de Durango Capital. Los resultados obtenidos son comprensibles pues en un entorno tan competitivo como el actual, donde la competencia dejó de ser solo el espectro de los negocios locales y cercanos, ahora se diversificó y creció de tal manera que la competencia está donde menos se imagina el comerciante y fabricante de bienes y servicios.

Sin darnos cuenta de la realidad que ahora se vive, el futuro alcanzó a todas y cada una de las organizaciones, y nadie se puede sustraer a esta nueva forma de comerciar en la actualidad, donde en la nube de la internet y de manera virtual esta una competencia latente que sin distinguirse a primera vista, está tan cerca del usuario y/o consumidor pues tan solo basta un click de sus dispositivos electrónicos para conectarse con proveedores de bienes y servicios que quizás están kilómetros de distancia.

Ante esta realidad las empresas se tienen que reinventar y buscar ser innovadoras y en el caso que nos ocupa, las MiPyMEs como organizaciones flexibles encontraron una veta al reinventarse así con innovación, pues fue la innovación la que las hizo no solo soportar sino que les permitió salir adelante, ante la crisis económica desatada por el encierro sanitario al que todo el mundo se vio obligado a sufrir, derivado de la contingencia sanitaria del COVID-19.

Por otro lado, un resultado que es de llamar la atención es el tipo de cultura que prevalece en las empresas bajo estudio, pues de acuerdo a la literatura consultada y de acuerdo a las características y tamaño de las MiPyMEs, la cultura que debiese prevalecer es la de clan y sin embargo los resultados hablan que la cultura que tiene preponderancia es la de mercado, esto habla de empresarios que tal vez sin tener tanta preparación técnica y académica en el manejo de sus negocios, han aprendido a defenderse de la voraz competencia que tal vez no vean físicamente, pero que sin embargo son conscientes que si se descuidan les pueden arrebatar a sus clientes, y por ello, han desarrollado una especie de instinto de conservación orientándose al mercado y todo esto lo han realizado con innovación.

Por lo anterior, es necesario crear una cultura organizacional que fomente y promueva la innovación, tanto en procesos como en productos, lo cual permitirá asegurar la subsistencia de las organizaciones en entornos altamente caóticos, dinámicos y cambiante, propios del mercado actual en cualquier sector y giro de los negocios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. (2013). The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 140-147.
- Aguilar-Hamed, S., Mendoza-Suarez, I., Mondragón-Sevilla, M., Ramirez, A., & Zamora-Zenteno, F. (25 de enero de 2022). Revisión teórica de la cultura organizacional en México como elemento del desarrollo organizacional de la PyME. Consultado en: [https://www.researchgate.net/publication/360231687\\_Revision\\_teorica\\_de\\_la\\_cultura\\_organizational\\_en\\_Mexico\\_como\\_elemento\\_del\\_desarrollo\\_organizational\\_de\\_la\\_PYME](https://www.researchgate.net/publication/360231687_Revision_teorica_de_la_cultura_organizational_en_Mexico_como_elemento_del_desarrollo_organizational_de_la_PYME)
- Barrientos, E., Areniz, Y., Coronel, L., Cuesta, F., & Rico, D. (2020). Modelo de incursión en la industria 4.0 aplicado a la compañía alimenticia tu pan gourmet SAS: Estrategia para el renacer en la pandemia ocasionada por COVID-19 (SARS-CoV-2). (PDF) Factores que influyen en las MiPyMES en tiempos de Covid-19. Available from: *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informacao*.
- Becerra-Bizarrón, M. E. (2021). La comunicación: estrategia vital para la industria hotelera. *Ciencias Administrativas* núm. 17.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Cando, A., Erazo, J., Álvarez, J., & Rivera, J. (2021). La pandemia COVID-19 en la microempresa: Emprendimiento e Innovación. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*.
- Dannenberg, P. F. (2020). Digital transition by COVID-19 pandemic? The German food online retail. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 111(3), 543-560.
- Domínguez-Lara, S. (2016). Secretos del coeficiente alfa. *Actas Urológicas Españolas*, Vol. 40, Issue 7, 471.
- Gálvez-Albarracín, E. J., & García-Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de administración*, 24(42), 125-145.

- George, D., & Mallery, P. (2016). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference* (14th ed.). New York: Routhledge.
- Gómez Romero, J. I. (2008). *La Generación de Conocimiento Organizacional en las Micro, Pequeñas y Mediana Empresa*. Durango: UJED.
- Gómez-Romero, J. G. (2016). El liderazgo de aprendizaje y su incidencia en la innovación y competitividad de las MiPyMEs de la Ciudad de Durango, México. *Investigación Administrativa* (117), 54.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Multivariate data analysis with readings*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Hitka, M., Vetráková, M., Balážová, Ž., & Danihelová, Z. (2015). Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34,, 27-34.
- Hoyos-Estrada, S., & Sastoque-Gómez, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del COVID-19. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 39-46.
- Huamán Huayta, L. A., Hilario Márquez, M. R., & Franco Cuicapusa, Y. M. (2021). Validación de las rúbricas como instrumento de evaluación en estudiantes universitarios de la facultad de educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Horizonte de la ciencia*, vol.11, núm.20, 255-276.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2 de diciembre de 2020). Comunicado de prensa Número 617/20. Obtenido de INEGI: [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)
- Iriondo, N. (2010). Filosofía de la innovación. El papel de la creatividad en un mundo global. *Utopía y Praxis Latinoamericana* 15(48), 129-131.
- Juárez-Artigas, C., Vargas-Salgado, M., & Gómez-Bull, K. (2021). Incidencia de la cultura organizacional en la implementación de procesos de innovación en las empresas. En M. Blanco-Jiménez, & A. Segovi-Romo, *Estrategia de negocios en entornos inciertos* (págs. 17-25). Ciudad de México: Pearson educación de México S.A. de C.V.

- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- Morote, J., Serrano, G., & Nuchera, A. (2014). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Ediciones pirámide.
- OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo Manual*. OECD.
- Ortega, E. (2015). SEO: Clave para el crecimiento de las PyMEs. *Opción*, 31 (Especial 6), 652-675.
- Pérez-Calle, R., García-Casarejos, N., & García-Bernal, J. (2021). La empresa española ante la COVID-19: factores de adaptación al nuevo escenario. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11 (21), 5-24.
- Rajapathirana, R. P., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Rasak, B. (2022). Organizational culture. *Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management*. Fab E, 109-122.
- Rodríguez-Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G., & Zúñiga-Meraz, R. F. (2018). El Liderazgo Transformacional y su influencia en las estructuras organizacionales en la MiPyMes de Durango Capital. En J. G. Gómez-Romero, J. E. Sánchez-Cano, & F. M. Villarreal-Solís, *La Globalización ante los Retos de Sustentabilidad, Económico-Financieros y Organizacionales*. (págs. 27-40). Editorial UJED.
- Schumpeter, J. (1939). *Business cycles*. New York: McGraw-Hill.
- Shah, R., Gao, Z., Mittal, H., Shah, R., Gao, Z., & Mittal, H. (2015). Innovation, Entrepreneurship, and the Economy in the US, China, and India, 3-7.
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on Consumer Behavior: Will the Old Habits Return or Die? *Journal of Business Research*, 116, 280-283.
- Tagle, D., Granados, G., & Rodríguez, J. (2020). . Estrategias empresariales ante la COVID-19: el casode la industria curtidora de León, Guanajuato. . *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*.

- Tianya, L. (2015). *Organizational Culture & Employee Behavior Case Study* (Tesis). Lahti University of Applied Sciences.
- Ventura-León, J., & Peña-Calero, B. (2020). The World should not revolve around Cronbach's alpha  $\geq .70$ . *Adicciones*, 1-3.
- Wang, S., Hung, K., & Huang, W. J. (2019). Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 78-88.
- Willis, K. (1979). The role in parliament of the economic ideas of Adam Smith, 1776-1800. *History of political economy*, 11(4), 505-544.
- Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W., & Von Glinow, M. A. (2000). *Las Capacidades de Aprendizaje en las Organizaciones: Cómo Generar y Difundir Ideas con Impacto*. México: Oxford University Press México S.A. de C.V.