Estudio monográfico sobre la influencia de la cultura organizacional en el crecimiento de las Pymes en Colombia

Autora

Lina Maritza Moreno Villamizar

Asesor

Ronald Joanny Rojas Alvarado

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD

Escuela De Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería ECBTI

Pregrado En Ingeniería Industrial

2024

Resumen

Las pymes en Colombia aportan cerca del 40% del PIB nacional, además ocupan alrededor del 80% de la población en edad para laboral, sin embargo, al revisar el histórico de empresas creadas en comparación con las que permanecen activas al cabo de cinco años es bajo, apenas un 24% de las organizaciones logran mantenerse, adicionalmente, de estas empresas solo el 6.5% incrementan su tamaño y en este proceso generan en promedio 30 nuevos empleos. Teniendo en cuenta lo anterior, se hace evidente la relevancia de las pymes en la economía del país y en el desarrollo y bienestar del tejido social; sin embargo, con el fin de mejorar estas estadísticas, se hace una revisión bibliográfica en busca de los factores de la cultura organizacional que tiene mayor incidencia en el crecimiento financiero de las empresas y en especial de las pymes colombianas, como resultado de esta investigación se logra identificar que dichos factores son los asociados a una cultura tipo clan y adhocrática.

Palabras clave: Cultura organizacional, cultura clan, adhocrática, jerárquica, mercado, desarrollo económico, pyme, empresas.

Abstract

In Colombia, SMEs contribute about 40% of the national GDP and employ about 80% of the working-age population. However, when reviewing the history of companies created in comparison to those that remain active after five years, it is low: only 24% of organizations manage to survive. Additionally, only 6.5% of these companies increase their size and generate an average of 30 new jobs in this process. Taking the above into account, the relevance of SMEs in the country's economy and in the development and well-being of the social fabric becomes evident. However, in order to improve these statistics, a bibliographic review is carried out in search of the factors of organizational culture that have the greatest impact on the financial growth of companies and especially Colombian SMEs. As a result of this research, it is possible to identify that these factors are associated with a clan and adhocratic culture.

Keywords: Organizational culture, clan culture, adhocratic, hierarchical, market, economic development, SMEs, companies.

Tabla de Contenido

Introducción 10

Justificación 11

Planteamiento del Problema 17

Objetivos 22

Objetivo General 22

Objetivos Específicos 22

Marco Referencial 23

Antecedentes 23

Marco Conceptual 25

Marco Contextual 28

Pymes en Colombia 28

Relevancia de las pymes en Colombia 29

Marco Teórico 31

Niveles de la Cultura 32

Identificación de la Tendencia Cultural Empresarial 33

Tipos de Culturas 35

Culturas Fuertes y Culturas Débiles 35

La Cultura como Obstáculo 37

Aspectos que Influyen en la Cultura 38

Rendimiento 39

Factores que Componen la Cultura Organizacional 40

Gestión Humana 41

Liderazgo 42
Comunicación e Información 42
Participación y Compromiso 42
Filosofía 42
Estructura Organizacional 43
Desarrollo y Reconocimiento 43
Los Valores de los Fundadores 44
Trabajo en Grupo 45
Orientación al Mercado 45
Ambiente 46
Comportamientos 47
Pasión 47
Normas 47
Gestión del Conocimiento 48
Factores Generales de la Cultura Organizacional Relevantes en el Crecimiento Económico de las Empresas 49
Medición de la Cultura Organizacional 53
La Reinvención de las Empresas y la Optimización de los Recursos 57
Eficiencia y Adaptabilidad 58
Innovación 58
Retención del Talento Humano 59
Reducción de Costos 59
Sostenibilidad a Largo Plazo 59

Factores de la Cultura Organizacional Relevantes para el Crecimiento de las Pymes 62

Diseño Metodológico 72

Análisis de los Resultados y Discusión 74

Conclusiones 75

Bibliografía 78

Apéndices 85

Lista de Tablas

Tabla 1 *Antecedentes Investigativos* 23

Tabla 2 *Marco conceptual* 25

Tabla 3 *Clasificación de las empresas* 28

Tabla 4 *Siigo en cifras* 52

Tabla 5 *Inventario de dimensiones o escalas de cultura organizacional y desempeño que se relacionan* 55

Tabla 6 *Cultura predominante* 65

Tabla 7 *Muestra analizada* 69

Tabla 8 *Ingresos de las empresas encuestadas* 70

Tabla 9 *Desarrollo de los objetivos propuestos* 74

Tabla 10 *Resultados* 76

Lista de Figuras

Figura 1 *Índice de competitividad agregada Colombia 2023* 19

Figura 2 *Escalafón del ICC 2023* 21

Figura 3 *Supervivencia de Pymes al cabo de 5 años* 12

Figura 4 *Movilidad ascendente en pymes* 13

Figura 5 *Síntesis de la justificación* 15

Figura 6 *Empresas formales por tamaño* 29

Figura 7 *Niveles de la cultura* 33

Figura 8 *Fortaleza cultural* 36

Figura 9 *Tipologías culturales empresariales* 40

Figura 10 *Tipologías culturales empresariales* 45

Figura 11 *Elemento culturales de SIIGO* 53

Figura 12 *Modelos organizacionales y sus elementos culturales* 61

Figura 13 *Tendencia cultural e incremento de ingresos* 72

Lista de Apéndices

Apéndice A *Instrumento OCAI de Cameron y Quinn*..... 85

Introducción

Los factores culturales que permean una organización son objeto de estudio por variedad de enfoques académicos, como por ejemplo la Administración (Hitt et al. 2006), la Ingeniería Industrial, la Contabilidad o la Gerencia, entre otras, cada área busca lograr mediante dicho estudio un beneficio particular para la organización, pues es sabido por todas que la cultura corporativa es un elemento que requiere atención, pues ayuda en la mejora del desempeño organizacional. Sin embargo, para este documento en concreto se desea compilar información que lleve a concluir cuáles son los factores de la cultura organizacional que promueven el crecimiento financiero de una pyme colombiana.

Es de mencionar que es poca la bibliografía que detalla específicamente cuál es el factor estrella, pues resulta casi imposible encontrarlo dado que cada empresa es un mundo diferente que ha adquirido costumbres distintas y, por ende, lo más cómodo será, conocer los factores que componen las culturas organizacionales y de allí comprender cómo se agrupan dichos factores para formar una cultura corporativa específica, para esto será necesario conocer la clasificación que hace Cameron y Quinn (2006) sobre las culturas organizacionales.

Finalmente, se hace una búsqueda bibliográfica sobre los factores culturales o las culturas que lograron en las empresas -sean colombianas o extranjeras, pymes o no – resultados financieros sobresalientes en el mercado y luego, se profundiza la investigación en estudios realizados a pymes colombianas que develen aquellas características culturales que parecen influenciar o apoyar el crecimiento económico de las mismas. De esta manera, se busca llegar a una conclusión que permita dar respuesta al planteamiento del problema del presente documento ¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional que explican el crecimiento de las pymes en Colombia?

Justificación

Acorde con Moreno en Colombia se crean diariamente un promedio de 93 micronegocios, en el 2021 se fundaron más de 250.000 pymes en todo el país, superando la cifra del año anterior (Morreno,2022).

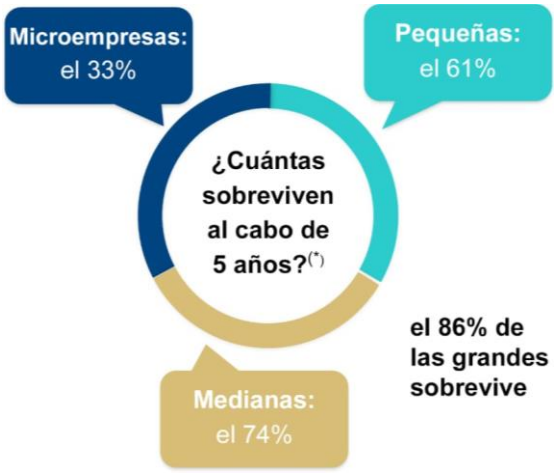
En suma, Según Moreno, “las pymes generan 40% del PIB nacional” y aquellas dedicadas a actividades comerciales y de servicios representan el 80% de estos negocios.

Por otra parte, uno de los datos más importantes, es que en estas empresas trabaja el 80% de la población en capacidad de laborar; sin embargo, aproximadamente cerca del 50% de los micronegocios son informales.

En la misma línea, Confecámaras revela en su último estudio “La movilidad empresarial aspectos claves para enfrentar el reto de permanecer y crecer” del año 2023 que, del total de nuevas empresas registradas en el 2017, al cabo de 5 años, solo lograron permanecer o sobrevivir 70.116 lo que equivale al 24%, y de estas, 4.612 (que representan el 6.5%) incrementaron su tamaño, esto significa que pasaron de ser pequeñas empresas a convertirse en medianas o grandes, esto es lo que se conoce como movilidad, en la figura 1 se observa esta relación porcentual por tamaño de empresa:

Figura 1

Supervivencia de Pymes al cabo de 5 años

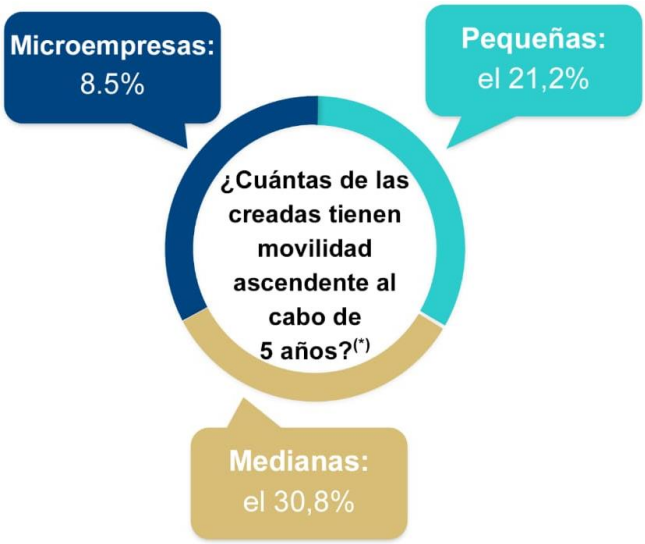


Nota. La imagen se basa en el estudio de movilidad realizado por Confecámaras, y detalla el porcentaje de Mypimes que permanecen activas al cabo de 5 años. *Fuente.* De "Una mirada a las Mipymes en Colombia." Por Gonzales y Llanes (2024).

Igualmente, el estudio de Confecámaras indica que 3.673 microempresas lograron pasar a categoría de pequeña empresa, mediana o grande; 778 microempresas lograron una movilidad a mediana o grande y 161 empresas medianas pasaron a grandes. Además, se concluye como dato de interés, que las empresas que lograron dicha movilidad ascendente consiguieron generar alrededor de 30 nuevos puestos de trabajo durante el periodo analizado. Ver figura 2.

Figura 2

Movilidad ascendente en pymes



Nota. La imagen se basa en el estudio de movilidad realizado por Confecámaras entregado en 2023 y hace referencia al porcentaje de empresas que incrementaron su tamaño en el periodo de estudio. *Fuente*. De “Una mirada a las Mipymes en Colombia.” Por Gonzales y Llanes (2024).

Se destaca en este proceso que el estudio, entre otros factores, señala los factores más relevantes que permitieron dicha movilidad, entre ellos y para los fines de este documento, se destacan los siguientes (Confecámaras, 2023):

- Gestión del talento humano: las empresas que lograron movilidad hacen énfasis en la retención del talento humano y la importancia de mantener un sistema de capacitación como elemento de transferencia de conocimiento.
- Capacidades gerenciales: las organizaciones que lograron un mayor crecimiento y estabilidad trabajaron con dedicación en fortalecer la calidad, la atención al cliente y en la innovación (Confecámaras, 2023), factores que más adelante se relacionarán con la cultura organizacional.

Conociendo lo anterior, es válido preguntarse cuáles son los factores que pueden ayudar en la sostenibilidad en el mercado de estas empresas, tal vez sea el acceso a mejores recursos tecnológicos, la calidad del producto o servicio, los recursos humanos, la innovación y la capacidad de dirección que tradicionalmente se reconoce como aspectos que impulsan el éxito y crecimiento de una organización (Aragón et al., 2010, p. 5).

También, Acosta reconoce a la cultura organizacional como un factor importante para el crecimiento organizacional, que es el tema que ocupa este documento, y esto se explica porque:

> Cada vez que un miembro del equipo de trabajo logra conectarse a valores, creencias y objetivos que son comunes a toda la organización, estará alineado con la estrategia corporativa y generará resultados positivos… La gestión efectiva de la cultura organizacional puede generar valor o bien costos para la empresa. (Acosta, 2015, p. 165).

Según Pathiranage et al., los rasgos culturales de una organización pueden afectar el rendimiento de los trabajadores aproximadamente en un 25%, esto lo evidencia organizaciones como Google y Apple que colocan a la cultura organizacional como factor primordial para lograr su posición actual en el mercado *(*2020. pp. 527).

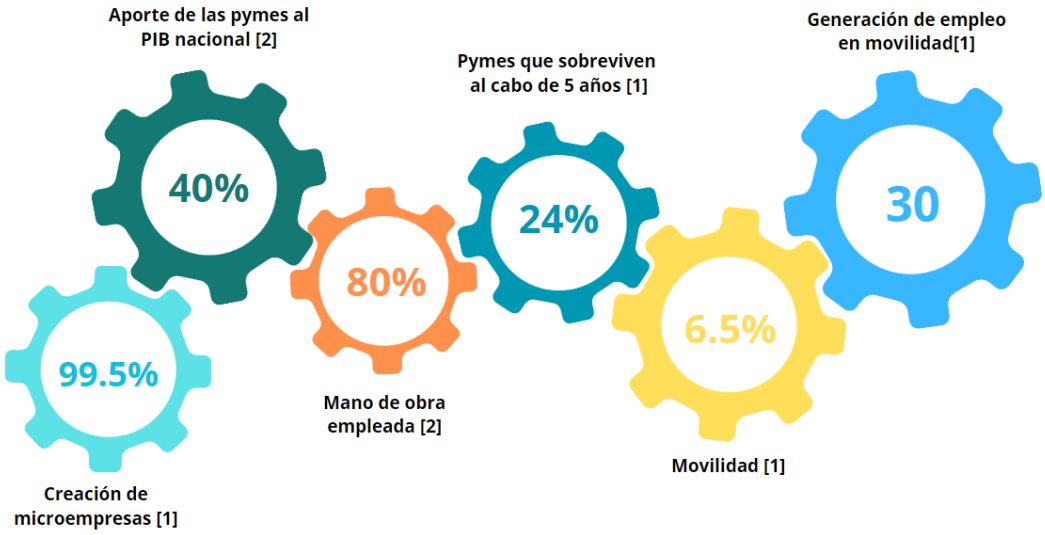
De lo anterior, se puede iniciar un análisis donde la gestión de la cultura organizacional sea tema central en las empresas que desean crecer y permanecer en el tiempo mediante la ejecución de estrategias que fomenten estructuras sociales dirigidas al logro de objetivos comunes, una vez este fin sea claro, esté en el ser de cada uno de los miembros de la organización y sea posible medir los resultados de la implementación de dichas estrategias, es menester dar paso a la adquisición de tecnología y la mejora de procesos que requiera la empresa para ofertar mejores productos y servicios en el mercado.

Conociendo el impacto de las pymes en la economía del país y del tejido social, es relevante investigar cuales son los factores que podrían ayudar desde la cultura organizacional a

mejorar la supervivencia y el crecimiento de estos negocios, a fin de favorecer en conjunto al tejido social del país, igualmente en la figura 3 se sintetizan los datos que permiten verificar la oportunidad que representa realizar la investigación acerca del tema elegido para el presente documento:

Figura 3

Síntesis de la justificación



Nota. Las fuentes de los datos de la imagen son para [1] Confecámaras, 2023, y para [2]Moreno, 2022. *Fuente.* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y observando la importancia de las pymes en la capacidad de creación de empleo u ocupación de mano de obra y su peso en el PIB nacional, es que se encuentra necesario desarrollar la presente investigación, puesto que lograr la solides y rentabilidad de las pymes permitiría una mayor estabilidad económica y emocional de las personas que laboran en este tipo de empresas y además impactaría favorablemente la economía y bienestar social en general del país, pues son estos pequeños negocios los que

permiten ingresos dignos y suficientes para el 80% de la población en capacidad de laborar (Moreno, 2022).

Planteamiento del Problema

Dado que las pymes son base importante para la creación de empleo y que sus actividades generalmente del sector de comercio y de servicios satisfacen las necesidades de un amplio segmento del mercado, se considera importante conocer cuáles son aquellas circunstancias internas y que podrían estar bajo control de estas organizaciones y que mejorarían su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, es por esto que se presenta la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional que explican el crecimiento de las Pymes en Colombia?

Basados en la respuesta a esta pregunta es posible teóricamente establecer principios y estrategias que sean controlables, medibles y predecibles por las pymes y, que les permita fortalecerse desde dentro para aumentar su impacto en el mercado, así como un mayor reconocimiento y demanda de sus productos y servicios. De esta manera, se busca un aumento en el crecimiento de estas organizaciones, su estabilidad económica, la mejora de la calidad de vida de los trabajadores al proponer y/o promover principios de la cultura organizacional que redunden en el bienestar de los equipos de trabajo y en la consecución de los objetivos y metas de las organizaciones.

En la literatura disponible en internet y que aborda la relevancia de la cultura organizacional en las empresas, se percibe que en su mayoría este enfoque está dirigido a grandes industrias, grandes fábricas y manufactureras que además cuentan con los recursos para medir su rendimiento antes y después de aplicar estrategias que involucren el factor humano a través de la cultura organizacional.

En consecuencia, mediante esta investigación se busca promover en las pequeñas y medianas empresas estos saberes que pueden, sin lugar a dudas, redundar en beneficios no solo

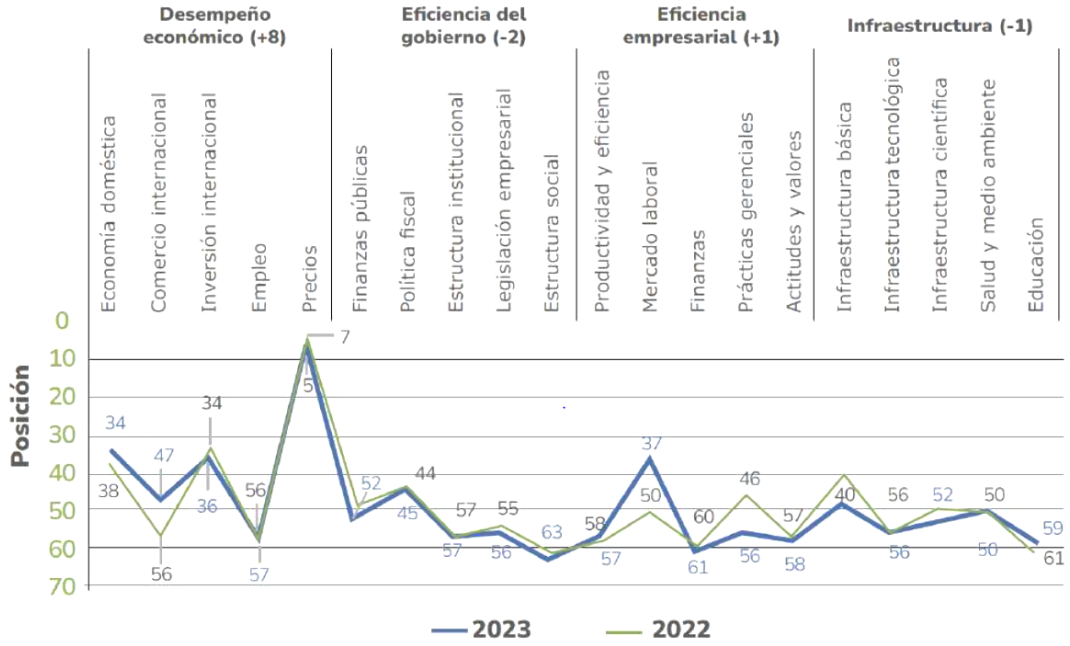
en los aspectos económicos de las mismas, sino también en la calidad de vida de las personas que las conforman; adicionalmente, se puede divisar una mejora en la estructura social y económica de las regiones donde operen dichas pymes, con estrategias claras de cultura organizacional, pues, atendiendo a las respuestas de esta investigación, a medida que el capital humano se enriquece y se siente pleno, consigue a su vez réditos para la organización.

Por otra parte, es importante relacionar que la respuesta a la pregunta de investigación de esta monografía puede impactar positivamente en los índices de productividad y competitividad actuales en el país, lo anterior basado en los datos entregados por el Foro Económico Mundial, el Global Innovation Index, y el Anuario de Competitividad Mundial; en este último referente internacional con corte al 2023, Colombia quedó en el puesto 58 entre 64 economías analizadas, esto es un puesto más abajo en comparación con los datos arrojados en el informe del año anterior, sin embargo, según Rivera "el Índice de Competitividad Agregada (ICA) aumentó en 0,38 puntos porcentuales al pasar de 45,88 a 46,26" (Consejo privado de competitividad, 2023, p.4).

Igualmente, el citado informe revela que de los cuatro factores que miden la competitividad, el desempeño económico fue uno de los mejores calificados con +8 puntos, lo que logra ubicar al país en este ítem en el puesto 37, seguido de la eficiencia empresarial (+1). No obstante, los factores que empeoraron fueron Infraestructura (-1) que ubica al país en este ítem en el puesto 57 y eficiencia del gobierno (–2) que posiciona a Colombia en el puesto 61, ver figura 4.

Figura 4

Índice de competitividad agregada Colombia 2023



Nota. La figura muestra los ítems que conforman cada factor analizado para Colombia y el posicionamiento comparativo logrado en los años 2022 y 2023. *Fuente.* De "Anuario Mundial de Competitividad (AMC) Informe para Colombia.". Por Rivera (2023).

Así mismo, es relevante entender las condiciones empresariales actuales del país en términos de competitividad, para ello, se observa el informe analizado en esta materia por ciudades realizado por el Consejo Privado de Competitividad Colombiano, el cual indica que el Índice de Competitividad por Ciudad (ICC) en el 2023 es liderado por la capital de país obteniendo un puntaje de 7.96 sobre 10, logrando ocupar el primer lugar en 7 de los 13 ítems medidos. En segundo lugar, se encuentra Medellín con 7.16, obteniendo resultados importantes en gran número de ítems analizados, ocupando el primer lugar en infraestructura y equipamiento. En tercer lugar, se encuentra Tunja con 6.47, liderando después de Bogotá en los pilares

relacionados con la educación universitaria y la formación en habilidades para el trabajo y los sistemas financieros. En cuarto lugar, Cali con 6.42 y, en el quinto lugar, Bucaramanga con 6.31.

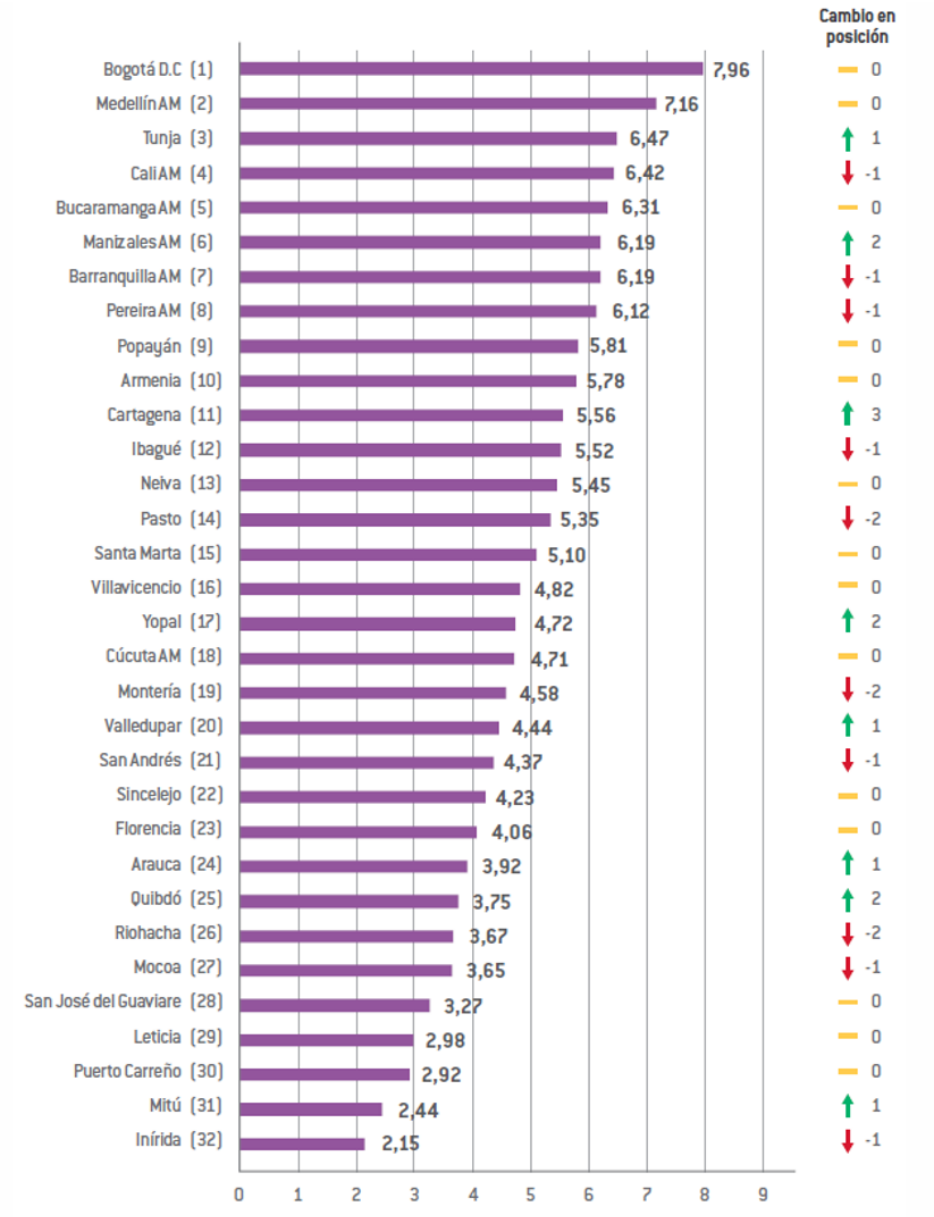
Igualmente, según el mismo informe, Cartagena resalta por ascender tres posiciones, mientras que el "área metropolitana de Manizales y las ciudades de Yopal y Quibdó suben dos puestos, y Tunja, Valledupar, Arauca y Mitú ascienden una" (Consejo privado de competitividad, 2023).

En contraste, las ciudades que descienden dos lugares son Pasto, Montería y Riohacha. Mientras que según el Consejo privado de competitividad (2023) menciona que:

> Cali, Barranquilla, Pereira y las ciudades de Ibagué, San Andrés, Mocoa e Inírida descienden un puesto y finalmente, las ciudades con los últimos puestos en el escalafón son: San José del Guaviare (puesto 28 con un puntaje de 3,27); Leticia (2,98 y puesto 29); Puerto Carreño (2,92 y puesto 30); Mitú (2,44 y puesto 31) e Inírida (2,15 y puesto 32) ver figura 5.

Figura 5

Escalafón del ICC 2023



Nota. La figura muestra la posición que ocupan las 32 ciudades del país con respecto a su índice de competitividad. *Fuente*. De "Índice de Competitividad de Ciudades 2023.". Por el Consejo Privado de Competitividad. (2023).

Objetivos

Objetivo General

Identificar cuáles son los factores asociados a la cultura organizacional que facilitan el crecimiento financiero de las PYMES en Colombia.

Objetivos Específicos

Determinar mediante la revisión documental actual los factores que definen y componen la cultura organizacional.

Identificar los factores de la cultura organizacional relevantes para el crecimiento de las empresas.

Concluir cuáles son los factores más relevantes aplicables a las pymes colombianas que les permitan rentabilidad financiera.

Marco Referencial

Antecedentes

Tabla 1

Antecedentes Investigativos

Autor/ Año	Objetivo	Método	Conclusión
(Alvarado & Pumisacho, 2015)	Analizar la relación entre cultura organizacional e innovación en las pymes en el Distrito Metropolitano de Quito.	Estudio empírico, tomando con una muestra de 260 trabajadores en PYMES y que evalúan bajo su percepción y de acuerdo con la herramienta de estudio (OCAI de Cameron y Quinn) "el tipo de cultura existente y preferida en las empresas" (Alvarado & Pumisacho, 2015, p. 27.)	La cultura organizacional que favorece a la innovación organizacional es la de tipo clan, de mercado y la de tipo adhocrática, sin embargo, el tipo de organización más frecuente en la muestra es de tipo jerarquizada.
(Hemmerdinger, 2020)	Analizar la influencia de la personalización de espacios de trabajo y toma de decisiones autónomas sobre los mismos mejora la percepción de experiencias laborales significativas	Basado en el estudio de una "encuesta realizada a 1.601 trabajadores norteamericanos publicada por Harvard Business Review"	EL articulo demuestra que la cultura organizacional debe ir de la mano con las estructuras físicas de la organización de tal forma que se brinde realmente comodidad a los trabajadores, permitiéndoles a estos personalizarlos de forma autónoma.
(Gálvez & García, 2011)	"Analizar cómo la cultura organizacional influye en el rendimiento de las Mipymes colombianas, distinguiendo entre culturas de	Mide el desempeño organizacional en la metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983), que relaciona el rendimiento con variables como la innovación la transferencia de	Combinar las características de la cultura clan y la cultura adhocrática mejora el rendimiento organizacional. Lo anterior basado en un ambiente laboral agradable, buenas relaciones humanas, flexibilidad, liderazgo y adaptabilidad.

	tipo clan, adhocrática, jerárquica, de mercado y de innovación" (Gálvez & García, 2011, p.127).	conocimientos y la cultura organizacional.	
(Juyumaya, 2018)	Identificar la relación entre work engagement, satisfacción laboral y rendimiento en la tarea, en el contexto chileno	"Se usó un diseño de encuesta transversal, a una muestra por conveniencia. La encuesta usó la escala de work engagement UWES-9 (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006), la escala de satisfacción laboral genérica (Macdonald y MacIntyre, 1997) y la escala rendimiento en la tarea (Koopmans et al., 2013)". (Juyumaya, 2018, p.32)	La investigación encontró que el compromiso laboral "tiene una gran relación con la satisfacción laboral, y que esta variable se relaciona con el rendimiento en la tarea, por lo que es predecesor al rendimiento en general de la organización, así como determinante en la calidad de los productos y servicios lo que a su vez demuestra la importancia de la cultura organizacional" (Juyumaya, 2018, p.32) en el rendimiento empresarial general.
(McGregor & Doshi, 2015)	Mostrar a los líderes de empresas como pueden "diseñar culturas organizacionales de alto rendimiento y medir su impacto en los resultados."	Se busca dar respuesta a 3 preguntas fundamentales: ¿Cómo impulsa la cultura el rendimiento? 2) ¿Cuánto vale la cultura? 3) ¿Qué procesos de una organización afectan a la cultura? La respuesta se halla Mediante la recopilación de material bibliográfico.	Las organizaciones que crean grandes culturas logran ventaja competitiva, por ende, cada vez más organizaciones evitan dejar el tema de la cultura al azar. Los líderes deben tratar a la cultura como una disciplina de ingeniería y no como el resultado de eventualidades.

Nota. En la tabla se muestran diferentes estudios que relacionan a la cultura organizacional con el desempeño del trabajador o con la generación de ventaja competitiva. *Fuente*. Elaboración propia.

Marco Conceptual

A continuación, a través de la tabla 2, se definen algunos de los principales conceptos enmarcados en la cultura organizacional.

Tabla 2

Marco conceptual

Concepto /Autor	Definición
Cultura competitiva (Matamala et al., s.f. p. 16)	Constantemente se mueve hacia el objetivo, el liderazgo, la innovación y el logro son sus principales dimensiones.
Cultura humanista (Matamala et al., s.f. p. 16)	Atraen comprometen y retienen al mejor talento. Promueven excelentes relaciones y comunicación efectiva.
Cultura organizacional (Hernández et al. 2022.p.83),	Es aquella que se da durante la relación de las personas que comparten el deseo de lograr un mismo objetivo preestablecido, por ende, se considera que es una forma de conducta para reaccionar ante problemas internos o externos que ha venido funcionando lo suficientemente bien como para que este conocimiento sea enseñado a nuevos colaboradores que vayan integrando el grupo. Dentro de estas conductas aprendidas se encentran las creencias, los valores, las actitudes tanto de los propietarios como de los trabajadores; adicionalmente, la cultura organizacional incluye el entorno en el que se trabaja y como este influye en la forma como piensan y experimentan el trabajo los integrantes de la organización. De lo expuesto anteriormente, se entiende que estos factores promuevan o desfavorezcan la forma en que los trabajadores se desempeñan generando a su vez entornos de trabajo agradables o disfuncionales.
Cultura organizacional (Mena 2019, p.13)	En una descripción integral, incorpora todas las prácticas, valores, presunciones, costumbres y los hábitos, así como la filosofía, el clima laboral, los lenguajes, códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de razonar y comportarse, incluyendo también la forma de generar información y contenidos simbólicos, de integrarse o asociarse y las formas de percepción y sentimientos que se generan al interior de la empresa y en el que se sumergen todos sus integrantes.
Cultura organizacional	Hace referencia a un grupo de personas en un contexto organizacional que han creado, son parte y son conducidos por una cultura, la cual a su vez es

(Podesta, citado en Gutiérrez, 2016, p. 125)	nutrida por las influencias culturales externas de los individuos, estas influencias por ejemplo vienen dadas de instituciones educativas, políticas, religiosas y de la familia, entre otras.
Cultura Responsable (Matamala et al., s.f. p. 16)	Su ética es integral, se enfoca en público objetivo fundamental y es admirada socialmente, es eficiente en el uso de sus recursos, vive a cabalidad sus valores y supera las expectativas de sus clientes.
Cultura tipo adhocrática (Cameron y Quinn 2011, p.43)	Se caracteriza por la generación constante de incertidumbre, confusión y el exceso de información, busca promover la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad. Esto se da a consecuencia de la misma misionalidad de la empresa, la cual generalmente es ofrecer productos y servicios innovadores. Otra característica de esta cultura es su énfasis en la individualidad y la toma de riesgos.
Cultura tipo clan (Cameron y Quinn 2011, p.41)	Se desarrolla en aquellas organizaciones que tienen una estructura similar a la encontrada en una familia. Predomina el trabajo en equipo, el compromiso de la organización con sus empleados y a los clientes se les considera como socios. Aquí la organización hace un fuerte enfoque en las relaciones humanas y se promueve la capacitación, la lealtad y el compromiso reciproco entre empleados y empleadores.
La cultura jerárquica (Cameron y Quinn 2011, p.37)	Se Caracteriza por contar con una estructura con métodos que guían al personal en cómo realizar sus tareas, los lideres son buenos administradores y planeadores. Busca que la organización marche sin problemas con un enfoque de estabilidad, capacidad para la predicción y eficacia en cada actividad ejecutada. Los reglamentos y las políticas ayudan a mantener la cohesión de la organización.
Cultura tipo mercado (Cameron y Quinn 2011, p.39)	Esta se enfoca en lograr que la empresa permanezca en el mercado y sea competente, su enfoque se dirige a lo externo, por eso cuida especialmente las relaciones que tiene con los clientes, proveedores, entes reguladores, contratistas, sindicatos, etc. Su Objetivo es vencer a la competencia y permanecer activa en el mercado.
Gestión de la calidad total (Hernandez et al. 2022, p.85).	Este concepto nace al finalizar la Segunda Guerra Mundial “con las ideas de Armand Feigenbaum, Edwards Deming, Kauro Ishikawa, Joseph Juran y Philip Crosby”. Al pasar de los años, este concepto se transformó en un estilo de trabajo que busca la mejora continua en todos los procesos de una empresa y, para lograr esta mejora se observó que la vía más rápida consistía en incentivar y desarrollar el compromiso de todos los miembros de la organización para lograr dicho fin, esto a su vez vuelca la mirada sobre el talento humano como activo de valor para la organización y

	resalta el papel del liderazgo para lograr movilizar a los trabajadores hacia este objetivo común

Nota. En la tabla se relacionan los significados de diferentes conceptos que serán relevantes para la comprensión del documento. *Fuente.* Elaboración propia.

Marco Contextual

Pymes en Colombia

Según Moreno, el Ministerio de Comercio define a las pymes como empresas que no generan la misma cantidad de ingresos anualmente por el desarrollo de su actividad comercial que las organizaciones grandes (Moreno, 2022).

Si bien anteriormente las empresas se clasificaban por su cantidad de empleados, actualmente mediante el decreto 957 del 5 de junio de 2019 esta clasificación cambia y en la tabla 3 se observa la clasificación de empresas que realiza el Ministerio de Comercio basado en su nivel de ingresos recibidos anualmente que además se expresa en UVTs:

Tabla 3

Clasificación de las empresas

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1’736.565 UVT
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT	Superior a 32988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT	Superior a 44769 e inferior o igual a 431.196 UVT	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2’160.692 UVT

Nota. La tabla detalla el nivel de ingresos por el cual se declara el tamaño de una empresa.

Fuente. De “Pymes en Colombia: qué son, cuántas hay y ejemplos.” Por Moreno (2022).

Por otra parte, según Gonzalez y Llanes (2024) las empresas con matrícula mercantil renovada para el 2022 eran 1,735,000, de las cuales el 99,5% se consideraban como pymes. (p.6). Un resumen de la clasificación de empresas vigentes (matricula mercantil nueva o renovada) se puede apreciar en la figura 6.

Figura 6

Empresas formales por tamaño

Nota. Entiéndase empresas formales en este caso, por aquellas que cuentan con un registro mercantil nuevo o renovado. *Fuente.* De "Una mirada a las Mipymes en Colombia." Por Gonzales y Llanes (2024).

Relevancia de las pymes en Colombia

Continuando con Moreno, Las pymes tienen un rol importante en tres aspectos fundamentales:

Generan empleo: dado su alto porcentaje de presencia en la economía nacional son estas empresas las que generan un gran número de oportunidades laborales. Esto implica que sin pymes no habría tanta demanda laboral y esto a su vez inflaría los niveles de pobreza en el país.

Su oferta económica es muy variada: "Casi el 100 % de los negocios en Colombia son considerados pymes. Estas empresas activan la economía y generan ganancias para sus trabajadores y para los emprendedores." (Moreno, 2022)

Impacto en la vida cotidiana de la sociedad: la mayoría de las pymes se dedican a actividades de comercio y de servicios por lo tanto se ocupan de gran parte de las operaciones comerciales diarias.

Marco Teórico

En un mundo cada vez más globalizado donde se ha comprendido que parte de la productividad y el crecimiento de las compañías depende de buenos ambientes laborales, el trabajo en equipo, el compañerismo, el crecimiento personal, la preocupación sincera de las empresas por su talento humano y sus necesidades, la cultura organizacional cobra especial protagonismo puesto que puede ser la guía que abra las puertas del éxito o el fracaso dependiendo de la forma en que esta se gestione, lo que a su vez puede marcar la diferencia para que una organización sea sólida y rentable en el tiempo o se desvanezca en sus primeros años en el mercado.

Es por lo anterior que, desde finales del último siglo, la cultura organizacional se ha convertido en un objeto de estudio de distintas carreras universitarias tales como las asociadas a la "Gestión Empresarial, la Ingeniería Industrial y las Licenciaturas afines a las ciencias de la comunicación." (Mena, 2019 p.13) lo que permite obtener información de distintas fuentes que enriquecen el desarrollo del presente documento.

Relacionar la cultura organizacional con el desarrollo económico de una empresa implica conocer que, de acuerdo con Hitt et al., la cultura es trascendental dentro de la organización puesto que condiciona de forma significativa la conducta de los trabajadores. Por lo tanto, su comprensión permite reconocer por qué los seres humanos se comportan de una u otra manera, lo que a su vez puede ayudar a los administradores a establecer estrategias para el cumplimiento de metas u objetivos corporativos (2006, p.116). Igualmente, es relevante administrar la cultura de tal forma que esta no requiera de constante supervisión para lograr en los trabajadores una metodología o regla de creencias y valores que les permita y motive a alcanzar las metas corporativas.

En consecuencia, si la cultura influye de manera significativa en la conducta de los trabajadores y, a su vez en el desempeño individual, del grupo o la organización, entonces es relevante entender cómo se forma la cultura, y la manera en que podría utilizarse para beneficio de la organización. En la misma línea, un estudio realizado en el 2002 por el Instituto Tecnológico de Massachussets demostró que las organizaciones con cultura fuerte tienen un mejor desempeño financiero que las empresas con culturas débiles (Hitt et al. 2006, p.119).

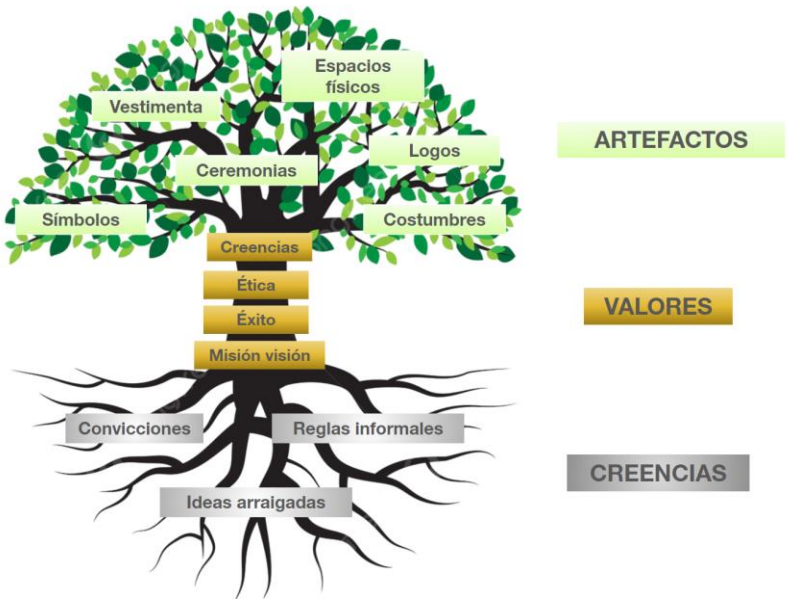
Igualmente, otro estudio en el que participaron 160 compañías por 10 años indicó que las compañías que superaron el desempeño de sus competidores destacaron en cuatro prácticas administrativas fundamentales: 1. estrategia, 2. ejecución, 3. cultura y 4. estructura. Sin embargo, es importante resaltar que la alta dirección debe ser cuidadosa al fomentar una estructura de valores ya que hacerlo de una forma inadecuada puede llevar a las personas a hacer cosas poco éticas (Hitt et al. 2006, p.119).

Niveles de la Cultura

Según Hitt et al. es posible distinguir tres niveles dentro de la cultura corporativa, en el primero es en el que se encuentran algunos elementos visibles a los que se les denominará artefactos, dentro de estos se encuentra por ejemplo la vestimenta, la comida y las costumbres, entre otros rasgos particulares de la cultura. Otro nivel es el de los valores, que son aquellas creencias perdurables sobre algunas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras. Y, finalmente, está el nivel de las creencias de la cultura, el cual se compone de los supuestos acerca de los aspectos fundamentales de la vida (2006, p.121). Una breve aproximación gráfica de lo anterior se puede observar en la figura 7.

Figura 7

Niveles de la cultura



Nota. La figura muestra los tres niveles de la cultura, en donde las creencias son las ideas fundamentales que tiene un grupo sobre los aspectos primordiales de la vida, por lo tanto, son las raíces de donde se alimentan y sostienen los comportamientos y acciones que se ven o manifiestan al exterior del hombre, los cuales se expresan en forma de valores; es decir, aquellas creencias sobre lo que es bueno o malo y, de allí, se desprende lo que el autor nombra como artefactos, que son las manifestaciones visibles que expresan de algún modo aquellos valores, los artefactos de una cultura incluye la forma de vestir, el arte, la arquitectura, las costumbres etc.

Fuente. Elaboración propia.

Identificación de la Tendencia Cultural Empresarial

Acorde con Cameron y Quinn, una metodología para diagnosticar la cultura organización actual es aplicando el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) el cual se presenta a manera de cuestionario dividido en seis segmentos que son:

- Características dominantes
- Liderazgo organizacional
- Gestión de empleados
- Cohesión organizacional
- Énfasis estratégico
- Criterios de éxito

Cada uno de estos segmentos tiene cuatro opciones de respuesta, ninguna respuesta es buena o mala, solo expresa una característica más fuerte o débil en la organización que es evaluada (Cameron y Quinn, 2006, p. 23).

Los autores antes mencionados continúan indicando que la forma en que se diligencia este cuestionario consiste en que el encuestado tiene para cada sección 100 puntos que puede distribuir entre las posibles respuestas, lo anterior teniendo en cuenta que debe asignar más puntos a las respuestas que considere representan de mejor manera la realidad de su organización (2006, p.25).

Es importante notar que el cuestionario tiene dos columnas una con el nombre “ahora” y otra con el nombre “preferida” bajo estos encabezados se deben colocar los puntajes asignados teniendo en cuenta que en “ahora” se colocan los puntajes de las respuestas que representan la realidad actual organizacional y, en “preferida” se colocaran los puntajes de las respuestas que al encuestado le gustaría que fueran una realidad para la empresa. Acto seguido se hace una tabulación de los resultados contando cuantos puntos suma todo el conjunto de respuestas A, el conjunto de respuestas B, y lo mismo se hace con las tipo C y D (2006, p.25).

Los resultados de la tendencia cultural predominante en la organización actualmente y la deseada se revela por la letra de la respuesta con mayor puntaje, de esta manera, la letra A

representa características de la cultura clan, la letra B de la cultura adhocrática, la letra C se asocia a los rasgos sobresalientes de la cultura de mercado y la D de la cultura jerárquica (2006, p. 64). En los anexos se adjunta el modelo del instrumento OCAI.

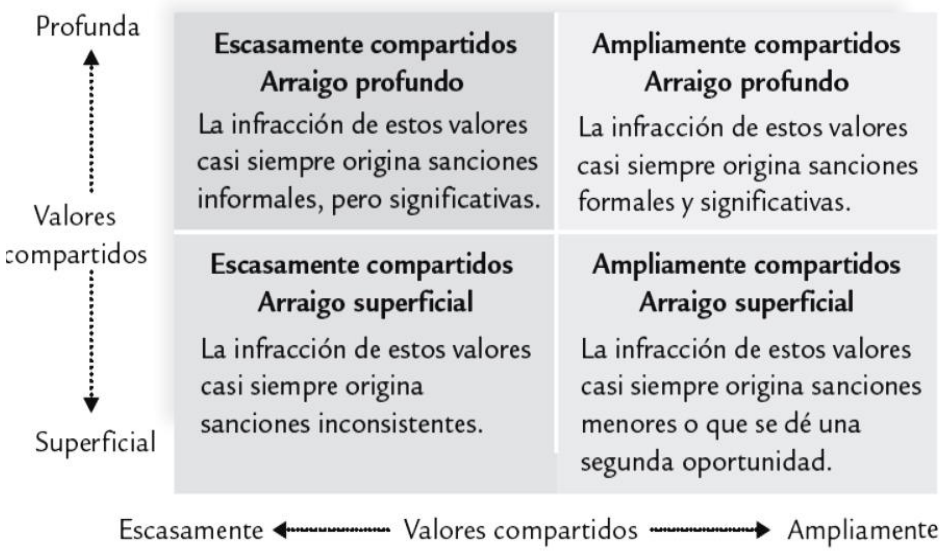
Tipos de Culturas

Culturas Fuertes y Culturas Débiles

La cultura organizacional es fuerte en la medida en que tenga sus valores arraigados en el personal, sin embargo, este grado de fortaleza oscila dado que los valores y creencias culturales influyen de diferente forma entre los trabajadores que los viven, los comparten o rechazan. Por lo anterior, tomando como base la pertenencia de los valores por parte de los integrantes es importante comprender que la fortaleza de la cultura se mide en dos dimensiones, la primera por el grado de extensión en que se comparten dichos valores entre los miembros del grupo y, la segunda, por el nivel de profundidad con que se arraigan tal como se evidencia en la figura 8 (Hitt et al. p.131, 2006):

Figura 8

Fortaleza cultural



Nota. La figura resume las características que tiene una cultura débil o fuerte basado en el grado en que se comparten y se arraigan los valores en la organización. *Fuente.* De "La cultura como herramienta administrativa" Por Hitt, M. A., Black J. S., Porter L. W. (2006).

El mismo autor continúa explicando que generalmente las culturas fuertes son aquellas que utilizan de forma significativa un sistema de recompensa o de sanciones para lograr dicho nivel de cultura; indica además que, cuando un valor está realmente arraigado pero no ampliamente difundido, se tendrá como resultado una subcultura, las cuales pueden llegar a ser más comunes que las culturas corporativas generales según indica el estudio de M.K.Kozan, "Subcultures and Conflict Management Style" realizado a compañías brasileñas, donde demuestra que las subculturas pueden llegar a influenciar con mayor fuerza el desempeño de las compañías. Finalmente, cuando los valores y creencias tienen un gran nivel de expansión, pero no de arraigo las sanciones dadas por un incumplimiento son generalmente leves o no tiene sanción por lo que se consideraría apenas como una cultura superficial (2006, p.135).

La Cultura como Obstáculo

Según Robbins y Judge, existen ciertos elementos o fases culturales por las que puede pasar una organización que pueden influir de forma negativa sobre la eficacia de una empresa, esta es (2013, p. 517):

Institucionalización: se refiere al momento en que la empresa "se le valora por sí misma" en lugar de serlo por sus productos o servicios o por sus trabajadores y directores. Se convierte en una compañía que no deja de producir aun cuando sus metas ya no son relevantes. Lo anterior genera unas pautas de conducta que ya no se cuestionan, los hábitos no cambian y todo se da por sentado, esto puede generar una disminución en la innovación.

Obstáculos para el cambio: la cultura se vuelve un obstáculo cuando no permite el aumento de la eficacia de la empresa, eso suele suceder cuando la organización pasa por múltiples cambios rápidamente y la cultura arraigada ya no es adecuada para la situación actual. En estos casos el comportamiento de los trabajadores puede causar resistencia a los cambios y generar ambientes inestables.

Obstáculos para la diversidad: al realizarse contratación de nuevos empleados con características muy diferentes a un grupo existente (raza, genero, discapacidad, otras), puede generarse una paradoja, la cual consiste en que al querer la gerencia demostrar su apoyo a los nuevos trabajadores, a su vez estos deben adaptarse al ambiente y cultura ya establecidos, en este momento los trabajadores pueden dejar desvanecer aquellas características nuevas que podían aportar, es decir, que una cultura dominante y poco flexible puede eliminar comportamientos e ideas que representaban de hecho una ventaja. Una cultura que permita los prejuicios apoye el sesgo y se vuelva insensible o discrimine a las personas diferentes, puede llegar a perjudicar sus propias políticas corporativas.

Aspectos que Influyen en la Cultura

Por otra parte, de acuerdo con Guerrero y Silva, la cultura organizacional tiene dos rasgos fundamentales: intensidad e integración; la primera hace referencia al grado de aceptación de la cultura que tienen las personas de un área específica de la organización y denota a su vez la profundidad o el impacto que tiene esta. El segundo rasgo muestra el grado en el cual las diferentes áreas de la empresa comparten una cultura común; además, se definen diferentes orientaciones que influyen en la cultura:

1) Innovación y toma de riesgo.
2) Atención a detalles, en donde se aprecia más el análisis y la precisión.
3) Orientación a resultados, la cual recae principalmente sobre los directores de la empresa, quienes se enfocan más en el logro de las metas que en los métodos para obtenerlas.
4) Orientación a la gente, que, como su nombre lo indica es el nivel en que la alta dirección considera el efecto de sus decisiones sobre los trabajadores.
5) Orientación a los equipos, hace referencia a la manera en que las tareas se distribuyen por grupos de trabajo, y no a individuos.
6) Dinamismo, hace referencia a la intensidad con que los integrantes de la empresa son dinámicos y competitivos y no fáciles de complacer.
7) Estabilidad, es el nivel en donde las autoridades de la empresa prefieren mantener un statu quo en lugar de promover el crecimiento de otros trabajadores.

Estas orientaciones se hacen visibles en diferente medida en la cultura organizacional de cada empresa y permiten la descripción de sus fortalezas o debilidades, igualmente, esta descripción se puede enriquecer con la verificación del enfoque de la cultura empresarial el cual

se puede distinguir dos ramas según lo indica Zornoza, Porta y García, (2009), citado en (Guerrero y Silva ,2017, p. 112):

a) Un *enfoque funcional:* en el que la cultura se entiende como una característica de la empresa, que es medible y se asocia a otros factores de la organización, un ejemplo es: según Guerrero y Silva la "rotación de personal, estilos de liderazgo, desempeño, entre otras" (2017, p.112), lo que implica que la cultura se puede administrar y transformar según los objetivos de los directivos.

b) El *enfoque constructivista*: el cual se caracteriza por definir a las empresas como un ente social que se ha desarrollado gracias a la interacción social y que, por lo tanto, no adquieren una cultura específica, sino que en sí mismas son una cultura que no puede ser gestionadas fácilmente por sus directivos, dada su misma pertenencia a dicho ente.

Rendimiento

Se considera que el rendimiento en una empresa se relaciona estrechamente con el nivel en el que se alcanzan los objetivos orientados hacia la eficiencia y eficacia de la misma. Quinn y Rohrbaugh (1983) citados en Salas et al., proponen cuatro tipos de rendimiento así:

El modelo de sistema abierto, que se centra en la adquisición de recursos y en la flexibilidad, el crecimiento y los apoyos externos.

El modelo de procesos internos prioriza la estabilidad, la comunicación y el control a nivel interno de la empresa.

El modelo racional, se enfoca en la eficiencia y productividad, sin embargo, no en un plano interno sino externo a la organización.

Finalmente, el modelo de relaciones humanas, en el cual se da relevancia al desarrollo de los recursos humanos a nivel interno de la empresa. (2017, p. 89).

Factores que Componen la Cultura Organizacional

Inicialmente, es importante recordar la importancia de la cultura organizacional, ya que según Mena:

> La cultura organizacional es el espejo de la compañía (…). Una empresa debe tener bien definida su cultura, y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo. (2019, p. 18)

Teniendo en cuenta lo anterior, en las siguientes líneas se describe para empezar las tipologías dentro de la cultura organizacional como se muestra en la figura 9, las cuales se van construyendo a medida que los grupos sociales interactúan entre sí con el fin de satisfacer necesidades comunes:

Figura 9

Tipologías culturales empresariales

Nota. La figura muestra las características de las tipologías de cultura organizacional. *Fuente.* De "Elementos clave y valores culturales." Por Mena (2019).

Teniendo claro el panorama general de la cultura y sus tipologías, a continuación, se continúa describiendo detalladamente los factores que la componen y que la convierten en un activo estratégico para la organización.

Gestión Humana

Para Perez un factor básico de la cultura organizacional es la gestión humana, pues mediante ella se logra construir ambientes laborales aptos para la innovación y la creatividad. Adicionalmente, recuerda que la gestión humana ayuda en la construcción de relaciones armónicas con todos los niveles de la jerarquía organizacional y promueve además una buena salud física y mental, así como la escucha activa de las opiniones de los demás, espacios para compartir conocimientos y saberes que benefician en sobremedida a la empresa y sus trabajadores (Perez, 2007).

Igualmente, expone que la gestión humana se compone a su vez de dos variables importantes a saber: 1) la gerencia estratégica de gestión humana, la cual se ocupa de la estructura de la estrategia de la gestión humana, así como de su despliegue y seguimiento. Y 2) Los procesos operativos de la gestión humana, los cuales se encargan del reclutamiento, el entrenamiento, la evaluación de desempeño, el bienestar, la salud ocupacional, la compensación y la promoción del personal.

Por otra parte, es posible incluir aquí al capital social que según Gutierrez se relaciona con la convivencia, la confianza mutua y la tolerancia en un grupo de personas que trabajan en conjunto para un mismo fin. A su vez, este grupo desarrolla modos de resolución de conflictos y dificultades convivenciales para continuar unida aprovechando los recursos de los que disponen, generando solidaridad, asociatividad y una cultura de participación (2016, p. 125)

Liderazgo

El líder es el que facilita el alcance de las políticas de la empresa, su misión y su visión, es el ejemplo visible de los valores corporativos, el enfoque a seguir y generalmente el que ayuda a llevar un clima organizacional armónico (Perez, 2007, p.76).

Por su parte, Morelos y Fontalvo enfatizan la responsabilidad de los directivos en la evolución del sistema desde el liderazgo que pueden ejercer en sus organizaciones y de la necesidad de saber gestionar conflictos, pues en estos niveles más altos esta habilidad en fundamental (2014, p.100).

Comunicación e Información

De acuerdo con Pérez, esta área se subdivide en cuatro conceptos básicos: 1) el manejo de actas de reuniones como soporte de la comunicación empresarial, 2) la gestión del conocimiento, 3) la gestión documental y finalmente 4) la administración de contenidos en sitios web de la organización (2007, p. 76).

Participación y Compromiso

Este factor se relaciona con los sistemas de participación al interior de la organización, su gestión y análisis a fin de lograr potencializar la comunicación a nivel interno y el fortalecimiento de las estrategias que se puedan ver enriquecidas con los comentario o retroalimentación reciba por el resto de los trabajadores (Pérez, 2007, p.76).

Filosofía

En el contexto empresarial, este apartado hace referencia a la manera en que se estructura u orientan las estrategias y políticas empresariales basado en las características de los distintos grupos que la conforman. (Mena, 2019, p.20)

Estructura Organizacional

Esta comprende los valores que manifiestan los trabajadores de una empresa, los manuales y estandarización de procesos suficientemente estructurados para que los colaboradores puedan alcanzar las metas establecidas por la organización y verificación del cumplimiento de sus estrategias. Igualmente, en este segmento se ocupa de la revisión de la eficacia de los roles de la estructura organizacional, de la gestión de las competencias de cada perfil y su actualización, así como controlar y vigilar la rotación de personal, el volumen de trabajo y demás factores que afecten la estructura, todo esto con fin de garantizar el sostenimiento e innovación de la empresa (Perez, 2007, p.76).

Por otra parte, Morelos y Fontalvo hacen hincapié en que la estructura organizacional es la que permite organizar el trabajo, dividiéndolo de forma estratégica a fin de alcanzar los objetivos de la organización. En este mismo contexto, los autores sostienen que dicha estructura se alimenta de patrones de comportamiento que se van legitimando incluso a veces en contra de la racionalización técnica, lo que hace que la ética y la adhesión social jueguen un papel relevante en la cultura organizacional (2014, p. 99).

Desarrollo y Reconocimiento

Este factor se encarga de establecer las estrategias para el reconocimiento de los trabajadores sobresalientes, así como de los grupos de trabajo e incluye la participación de los trabajadores para determinar estas estrategias. Por otra parte, también se ocupa de la creación de entornos de trabajo agradables que a su vez permitan potencializar las capacidades personales de cada colaborador a fin de lograr para este y para la empresa mejoras y oportunidades de crecimiento e innovación. Este factor además es importante porque ayuda a afianzar los valores

corporativos, los hábitos y los símbolos propios que distinguen a la organización, lográndose así un sentido de pertenencia.

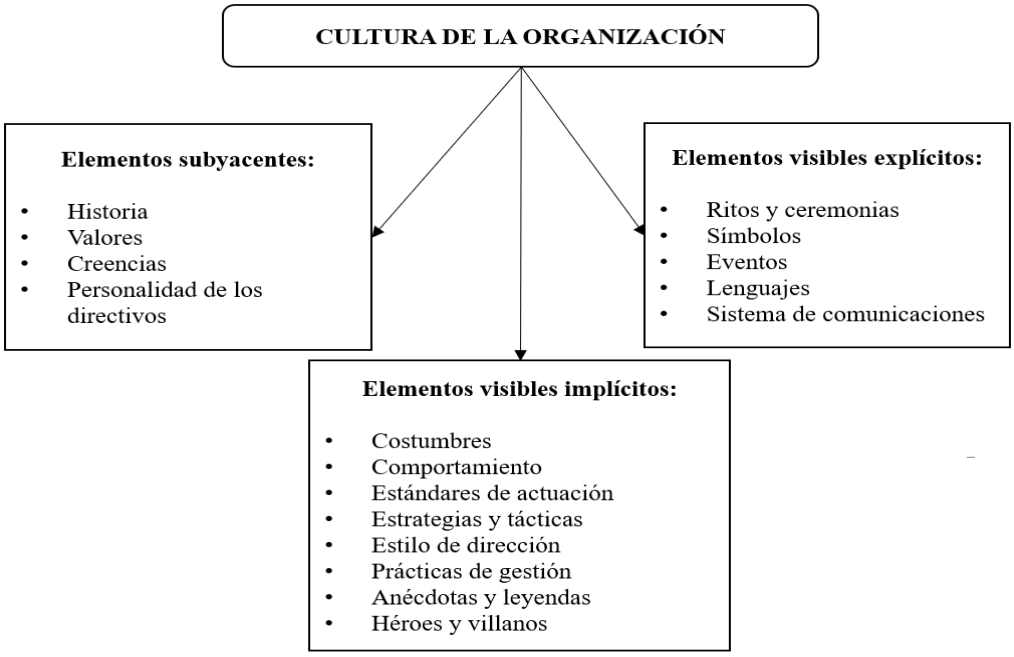
Los Valores de los Fundadores

La cultura organizacional se ve influenciada por la fuerza de la personalidad de sus fundadores pues son las bases de la filosofía del grupo que luego puede transformarse debido a la superación de crisis o épocas de supervivencia a los cuales se han tenido que sobreponer aprendiendo actitudes que les han permitido dar solución a sus necesidades o dar respuesta a factores externos a la organización (Guerrero y Silva, 2017, p. 111). Sin embargo, es necesario aclarar que la influencia de los fundadores se diluye a medida que la empresa crece quedando en el mejor de los casos valores básicos, aun así, estos valores son adoptados si bien, no siempre en libertad, si mediante la concordancia o la presión que ejercen los grupos de trabajo (Morelos y Fontalvo, 2014, p. 100)

Del desarrollo de las dinámicas anteriormente mencionadas se puede obtiene la figura 10 que resume los procesos de comunicación y características particulares de la cultura organizacional en la que también se incluyen las percepciones e incidencias en la empresa de las personas que pueden llegar a percibirse como buenas o malas o como “héroes y villanos” (Mena, 2019, p.46)

Figura 10

Tipologías culturales empresariales



Nota. La figura muestra los elementos que condicionan un tipo de cultura organizacional.

Fuente. De "Elementos clave y valores culturales." Por Mena (2019).

Trabajo en Grupo

Uno de los aspectos más relevantes para los gerentes es lograr la sinergia en equipos de trabajo, la participación de sus colaboradores, "generar, transferir y utilizar el conocimiento" para alcanzar el rendimiento esperado apoyándose tanto en las habilidades individuales como en los potenciales que puede lograr el equipo (Morelos y Fontalvo, 2014, p. 100).

Orientación al Mercado

Según Steckerl, el desempeño de una empresa está relacionado directamente proporcional con su orientación al mercado, a su vez este enfoque sirve de base para estructurar una cultura enfocada al marketing con tres comportamientos a saber: el enfoque al cliente, a la coordinación interfuncional y a la competencia, la cual se expresa en impacto a largo plazo e impacto en

rentabilidad. Este enfoque según el autor es el que permite un mayor beneficio para la empresa y para los clientes (2006, p.202).

Ambiente

El comportamiento de un directivo depende de su ambiente de trabajo y, este a su vez, de factores sociales, políticos, jurídicos, económicos, tecnológicos, valores, entre otros, los cuales generan cambios en la cultura organizacional generando ciertos grados de incertidumbre que son percibidos por los trabajadores. La incertidumbre es una de las variables más problemáticas que se manejan al interior de las organizaciones.

Entender y gestionar estas variables obliga a las empresas a amoldarse a los cambios del mercado, turbulencias financieras y demás situaciones que amenacen su supervivencia. De lo anterior, surge un papel principal del liderazgo, el cual debe virar hacia soluciones apalancadas en modelos de cultura adaptativa y estrategias que ayuden a establecer condiciones de estabilidad empresarial (Morelos y Fontalvo, 2014, p. 102).

De una forma más detallada, Mena sugiere que los elementos que construyen el clima laboral son:

1) El respeto hacia los diferentes públicos: lo que implica el entendimiento de cada individuo como ser integral, su desempeño, esfuerzo y consagración a sus tareas y por ello un trabajo respetuoso y digno.
2) Confianza y apoyo: hace referencia al compañerismo, al respaldo, la reputación, la franqueza y la autenticidad en el desarrollo de las relaciones
3) Igualdad de poder: implica el desarrollo de relaciones basadas en la igualdad de condiciones y en el reconocimiento de los derechos, también implica controlar los excesos de autoridad y control jerárquico a fin de mejorar los canales de comunicación.

4) Confrontación: aquí se busca evitar ocultar los problemas que pueden estar afectando a la organización, por lo tanto, se prefieren actitudes abiertas y con miras a la aceptación de errores y deseo de mejorar y solucionar las situaciones problemáticas en lugar de encubrirlas.
5) Participación: es una obligación y un derecho de los empleados participar en las actividades que promuevan el desarrollo de los objetivos empresariales, por lo anterior la organización debe permitir espacios para que sus colaboradores puedan manifestarse al respecto.

Comportamientos

Para Mena, son la forma de proceder que tienen los trabajadores en sus relaciones con los demás de forma cotidiana, estos procesos interactivos son los que hacen de la empresa un organismo vivo en el que se encuentra una forma de transmitir la información, un lenguaje, determinadas formas de hacer las cosas, expresiones y manifestaciones de respecto entre otras (Mena, 2019, p. 20).

Pasión

Por otra parte, Medina et al. indican que las Mipymes de alto impacto cuentan con equipos apasionados que colocan sus habilidades y conocimientos para lograr los proyectos propuestos que de forma individual no hubieran podido alcanzar (Medina et al.,2016, p.10).

Normas

Hace referencia a las pautas estipuladas formalmente por la organización o aquellas que de manera informal se encuentran impregnadas en el ambiente laboral y que regulan o controlan las formas de actuación de los trabajadores o los procedimientos a seguir en cada circunstancia (2019, p. 20).

Gestión del Conocimiento

Es un recurso estratégico de la organización que combinado con los recursos tradicionales se transforma en un valor diferenciador para los clientes y el mercado. Es por este motivo que las empresas se preocupan por mantener capacitados a sus trabajadores y de ofrecer excelente clima laboral que permita generar fidelidad y felicidad por realizar su labor y de esta manera ayudarlos a comprometerse con el logro de los objetivos corporativos (Rojas y Vera, 2016, p. 50). Asimismo, los citados autores también sostienen que las compañías pierden conocimiento cada vez que un trabajador se retira, esto puede amenazar la productividad y generar retrocesos, dado que otra persona debe aprender lo que hacia la que salió y, adicionalmente, se convierte en un desgaste que erosiona la rentabilidad de las organizaciones (2016, p.50).

Factores Generales de la Cultura Organizacional Relevantes en el Crecimiento Económico de las Empresas

Siguiendo a Martínez, el desarrollo de una cultura organizacional mediante el análisis de las características internas y externas de la organización permite construir ventaja competitiva (Martínez ,2020, p. 143).

Dentro de los factores internos indica en su artículo “El liderazgo y la cultura organizacional” de Shein (1996) citado en Mena (2019, p. 34), que si bien el éxito empresarial es atribuido en gran medida a los líderes, estos deben tener la inteligencia suficiente para aceptar crecer con la organización cambiando si fuera necesario su propia actitud, o bien reconocer sus límites al respecto y permitir que crezcan otros modos de liderazgo que puedan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Por el contrario, si se perpetúa un liderazgo que no está teniendo resultados, la organización opta por crear otros centros administrativos o de poder, como los “consejos de administración” que forzarán al líder a salir de la dirección estratégica de la compañía, de esta forma este consejo empieza a liderar o escoge a otra persona como líder que tenga la misión y las capacidades necesarias para ayudar a la empresa a seguir creciendo y lograr nuevos éxitos.

Acorde con Carrillo, existen siete variables importantes en la cultura organizacional, estas son: orientación hacia los resultados, innovación, orientación a las personas, orientación a los equipos, estabilidad, agresividad y minuciosidad (Carrillo,2016, p. 62)

De acuerdo con Mena, la unión entre cultura organizacional y ventaja competitiva es factible cuando está presente de por medio una buena estrategia de liderazgo en la que se apliquen de modo transversal los valores culturales, incluso una forma de lograr esto es mediante el uso de las redes sociales, impregnando así a todos los trabajadores pero también

atrayendo a nuevos clientes y fidelizándolos, esto se da cuando estos últimos se identifican también con los valores de la organización (Mena,2019, p. 42).

Teniendo en cuenta los anterior, se presenta a modo de ejemplo cuales son los factores que han marcado el crecimiento económico de la empresa SIIGO (empresa reconocida a nivel nacional por ofrecer uno de los mejores softwares contables para industrias de todo tipo o tamaño). Según Acosta et al., este estudio se realizó con un enfoque cualitativo en cuanto se realiza por medio de encuestas realizadas en todos los niveles de la organización y validadas mediante el método de análisis de datos denominado pattern-matching (2020, p.4).

El autor anteriormente mencionado, indica que uno de los primeros cambios que aplicó SIIGO fue adoptar el modelo de felicidad organizacional a su cultura. Posteriormente, se implementó una estrategia de liderazgo de alto impacto que consistía en escalar progresivamente la excelencia. “Dicha estrategia asegura que los empresarios solo deben lograr una cosa: que sus empleados hagan lo correcto sin que los estén vigilando, entonces estarán escalando la excelencia.” (Acosta et al., 2020 p. 7).

Otra de las fases de esta misma estrategia consiste en identificar que los grupos pequeños trabajan mejor y que de esta manera lo aconsejable es que estos se reúnan e identifiquen aquellas falencias que pueden mejorar. De la misma manera, se identificó que mientras un jefe de área gasta el 40% de su tiempo en controlar, era más productivo que utilizara este tiempo en realizar acompañamiento a su equipo que se redujo de 40 subalternos a 14, lo que mejoró la productividad visiblemente (Acosta et al., 2020, p.7).

Con respecto a la comunicación interna, indica Acosta et al., que en Siigo no existen “los conductos regulares ni las citas previas. La palabra control también se volvió un mito de antaño. Cada uno se viste como desea y todos deben pensar como si fueran dueños”. De lo anterior, concluye el autor que, es probable que la confianza y libertad que se le da al ser humano para decidir hace que

este aprenda a tomar decisiones acertadas pensando en el bienestar de la empresa, incluso llevándolo ya no a dar el 100% de su capacidad sino mucho más (2020, p.7).

En la misma línea, Siigo decide contratar los servicios de una consultora de recursos humanos a fin de seguir cambiando su cultura organizacional teniendo como base al talento humano y se centran en especial en una idea: que sus colaboradores disfruten su estadía en Siigo y que se apasionen por lo que hacen, para lo cual se involucra a los trabajadores y sus familias en procesos donde se busca erradicar antivalores como el malgenio, la tristeza y el miedo. De esta manera, se dirige al personal a tomar la decisión de ser felices dentro de lo cual se aprende también a reconocer los fallos y a valorar lo bueno. Igualmente, este contagio de felicidad se debe trasmitir no solo a parientes y compañeros sino también a los clientes buscando siempre dar el mejor servicio al cliente y erradicar todo aquello que promueva los antivalores (Acosta et al., 2020, p.7).

Según resultados del estudio realizado por Acosta et al., implementar estas estrategias costó presidir del 9% de sus trabajadores que no lograron amoldarse a esta nueva cultura que se había decidido implantar.

Estas estrategias le han permitido a Siigo alcanzar los resultados que se muestran en la tabla 4:

Tabla 4

Siigo en cifras

	2016	**2017**	**2018**	**2019**
Licencias nuevas	6500	9500	11000	19500
Variación % (*)	-	46%	69%	200%
Licencias vendidas	40000	48000	60000	80000
Empleados	450	450	650	900
Ingresos (Miles de Millones)	17MM	20MM	35MM	60MM

Nota. La tabla muestra los componentes de valor con los que la empresa mide su progreso en un periodo determinado de tiempo. *Fuente. "*Cultura organizacional y éxito empresarial: caso Siigo". Por Acosta-Prado, Julio C.; López-Montoya, Oscar H. & Hernández-Villegas, Jordan (2020).

Acosta et al., indica que el objetivo primordial de Siigo "es garantizar una cultura centrada en las personas y en su felicidad" de esta forma se logra un alto compromiso, productividad y sentido de pertenencia. Además, es notable la ausencia marcada de los niveles jerárquicos, pues los subalternos refieren de sus jefes que los ven como compañeros o amigos, en conjunto todas estas formas de liderazgo y de administración del talento humano logran un excelente clima organizacional que se orienta al aprendizaje, la seguridad de expresar opiniones relacionadas con las dificultades rutinarias de forma amena y eficaz (Acosta et al.,2020, p. 11). Un resumen de los elementos aplicados a la cultura organización de SIIGO se puede ver en la figura 11:

Figura 11

Elemento culturales de SIIGO

Nota. Acosta et al. destaca estos siete elementos como característicos en el cambio de la cultura organizacional de SIIGO. *Fuente.* Elaboración propia.

Medición de la Cultura Organizacional

Por otra parte, señala Salazar et al., que las estructuras que componen la cultura organizacional requieren de mecanismos para medir su capacidad en el logro de su misión como en el bienestar de los trabajadores, de lo contrario la cultura no ayudará en el progreso de la empresa. Un clima organizacional adecuado permite la generación de compromisos que se extienden más allá de los beneficios personales, lo que genera bienestar para toda la organización y redunda en calidad de vida para los trabajadores; esto a su vez genera un alto sentido de pertenencia pues el personal se sentirá a gusto con su trabajo y, por ende, lograrán mayor productividad y estabilidad en el clima laboral (Salazar et al.,2009, p. 70).

De lo anterior, se desprende la necesidad de aclarar que el bienestar mental y físico de las personas depende de su capacidad para superarse, vencer la adversidad y permanecer en coherencia con sus propios valores, por ello, la alta dirección debe crear un clima de confianza, superación, que facilite el declive de actitudes o sentimientos negativos hacia la compañía o alguno de sus miembros y ofrecer mecanismos que hagan sentir a los trabajadores que sus necesidades y problemas son importantes para la empresa (Salazar et al., 2009, p. 71).

Finalmente, Salazar et al., hace énfasis en la gestión del conocimiento para generar riqueza a la organización, pues lo considera uno de los activos principales para lograr ventaja competitiva en el mercado y cierra haciendo hincapié en que "la búsqueda, almacenamiento y transferencia del conocimiento es esencial para aumentar su productividad y competitividad, pero lo es más aún la disposición a la colaboración." (2020, p. 72)

En la misma línea, López y Oliveira, citados en Rojas y Vera, expresan que la gestión del conocimiento es un recurso intangible que se encuentra anclado al capital humano que a su vez es el origen y motor que logra la obtención de "ventajas competitivas sostenibles. Es por eso que las empresas que demuestran estilos de gestión basados en el conocimiento tácito, (estilo dinámico y humano) consiguen desempeños superiores" (Rojas y Vera ,2016, p.52). El desempeño generalmente es medido en términos económicos, si bien, otros autores prefieren ampliar su alcance al desarrollo de nuevos enfoques teóricos y multidimensionales, en el presente documento se da relevancia a su significado más común, por lo tanto, en la tabla 5 se presenta un extracto de las dimensiones de desempeño asociadas al crecimiento económico y su conexión con los factores de la cultura organizacional que los soportan (Cantillo, 2013, p.140):

Tabla 5

Inventario de dimensiones o escalas de cultura organizacional y desempeño que se relacionan

Relaciones entre dimensiones			
Dimensiones de cultura organizacional		Dimensiones de cultura organizacional	
Orientaciones	Innovación, recompensa, a la tarea, resultados, clientes, a aprendizaje, al recurso humano, al cliente, externa, a la mejora, estabilidad y al rendimiento.	Marketing	La cuota de mercado, reacción de mercado, nivel de satisfacción del cliente, la posición de mercado, la innovación de productos, suministro de nuevos productos/servicios, defecto nivel de productos/servicios, nuevos productos / oferta de servicio, calidad del servicio, contacto con los clientes, innovación, calidad de los productos y servicio, procesos de calidad, imagen pública, desarrollo de productos nuevos, queja del cliente, niveles de quejas, calidad de atención al paciente.
Talento humano	Inducción personal de nuevo ingreso, eventos, clima organizacional, estilos de gestión, comportamiento, cooperación, coordinación, integración, ciudadanía corporativa, compromisos, empoderamientos, comunicación, integración, estructura de decisiones, cooperación, acuerdos, sistema de recompensas e incentivos, capacidad de adaptación, capacidad de respuesta, participación, énfasis al desempeño, sistema de control, Control de la incertidumbre, vitalidad de organización, consistencia interna, compromisos, confianza, documentos oficiales, la preocupación por los	Contables y financieras	Rentabilidad, tasa de crecimiento, beneficio neto, solidez financiera, cuota de ganancia en relación con la competencia, posición de liquidez financiera, posición beneficio neto, retorno de la inversión, productividad, costo de ventas, gastos de comercialización y de administración, ROA (Rendimiento de los activos), RES (Rendimiento de las ventas), ROIC (Rendimiento sobre el capital invertido), ROI (Retorno de inversión), Valor de mercado /valor de libros, EBIT (utilidad antes de intereses e impuestos), las ganancias netas, activos, liquidez. El crecimiento en la utilidad de operación antes de

Relaciones entre dimensiones			
Dimensiones de cultura organizacional		Dimensiones de cultura organizacional	
	empleados, feminidad/masculinidad		depreciación, el flujo de caja operativo.
Comporta-mentales	Relaciones formales y relaciones informales, creencias, valores, actitudes, normas, resolución de conflictos, identificación con la empresa, participación de los empleados, la práctica y comportamientos, individualismo	Genéricas	Eficiencia, efectividad, eficacia, tasas de ocupación, perspectiva del cliente, perspectivas financieras, perspectiva de evaluación de tecnología, perspectiva comercial interna.

Nota. La tabla relaciona las dimensiones de la cultura organizacional y los elementos que impacta. *Fuente*. De "Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño." Por Cantillo (2013).

Por su parte, Fekete y Bocskei en un estudio desarrollado en Hungría realizado a 256 empresas, con el fin de identificar la conexión entre la cultura y el desempeño económico, encontraron que aquellas organizaciones de cultura jerárquica rígida con principios burocráticos tienen un efecto negativo sobre el desempeño de las empresas y que, la cultura clan prioriza el progreso humano, así como la cultura orientada al mercado, ambas buscan alcanzar resultados que mejoren el desempeño. (Fekete y Bocskei, 2011, p.38). Las organizaciones encuestadas pertenecían es su mayoría a la industria procesadora, más del 50% de las empresas participantes eran medianas, el 36,1% grandes y el 13,27% eran pequeñas empresas y microempresas.

El objetivo de la encuesta era evaluar el desempeño empresarial en comparación con la media industrial. Los resultados de la investigación concluyeron que el efecto de la cultura organizacional sobre el desempeño financiero de una organización es bajo, aunque el impacto sobre otras áreas (clientes) es mucho mayor. No obstante, se evidenció un impacto negativo de la cultura jerárquica sobre el rendimiento.

De una forma más detallada, Fekete y Bocskei indican que especialmente las culturas tipo clan y de mercado mejoran las posibilidades para obtener un buen rendimiento financiero, mientras que las características propias de la cultura jerárquica son:

> La regulación, la estandarización y el control del comportamiento de los compañeros de trabajo, la especialización, la orientación al desempeño, los alcances de la autoridad, la impersonalidad y el respeto hacia los puestos formales, tienen un impacto negativo en el desempeño financiero (2011, p. 41).

Igualmente, Fekete y Bocskei resaltan que las empresas orientadas hacia el mercado exterior, la eficacia y la competitividad, tienen un impacto positivo en el desempeño financiero y que la cultura clan familiar es también beneficiosa para los indicadores de tipo financiero aun en un mayor grado que la cultura de mercado. Lo anterior se debe al parecer por la confianza mutua existente en los trabajadores, la cooperación, los objetivos comunes, la participación y la buena comunicación "donde el desarrollo de los recursos humanos, el desarrollo individual y el cuidado de las personas son importantes" (2011, p.41).

La Reinvención de las Empresas y la Optimización de los Recursos

En el libro Reinventando las Organizaciones, Frederic Laloux hace una revisión de cómo han evolucionado las organizaciones a lo largo de los años, empezando a clasificarlas como empresas rojas a aquellas que basaron sus modelos organizativos en el poder y la dominación, posteriormente menciona a las organizaciones ámbar que se caracteriza por una rígida estructura jerárquica, un fuerte posicionamiento basado en la estabilidad y control; luego vinieron las estructuras que Laloux llama naranjas que se caracterizaron por sostener modelos enfocados en la máxima eficiencia y éxito en sus proyectos, posteriormente, dado el cambio en el mercado y las perspectivas cada vez más globalizadas se empiezan a crear las empresas verdes que son aquellas donde el talento humano cobra más relevancia y cuyo motor principal son los valores y

el ambiente participativo de sus integrantes. Finalmente Laloux describe a las empresas “Teal” o turquesa que son aquellas con los modelos organizativos más evolucionados y humanos que se aprecian en la actualidad, estos modelos son movidos por una conciencia que integra mucho más al hombre con su trabajo, pero no como en los modelos antes mencionados donde el hombre se deshumanizaba para asemejarse más a una máquina, sino que este modelo teal propone que el trabajo se humanice y al lograr esta característica las posibilidades de adaptación y evolución de la organización se abre tanto como cuantas personas la compongan porque aquí se busca que la persona desarrolle todo su potencial dentro de la empresa de una forma íntegra, una característica fundamental de este tipo de organización es la ausencia de una estructura jerárquica, es decir es una empresa netamente horizontal y autónoma, donde no se espera el consenso de todos para tomar una decisión peor si se tienen en cuenta los factores que se puedan afectar por la misma. (Said, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior y la relevancia que le da Laloux a la cultura organizacional con respecto al desarrollo económico es posible destacar cinco puntos relevantes (Cahuala Consultores, 2016):

Eficiencia y Adaptabilidad

EL autor de “Reinventando las Organizaciones” indique que las empresas tipo teal, tienden a ser más eficientes y adaptables, debido a que promueven la autorregulación y la toma de decisiones descentralizadas, lo que les permite responder más rápido que otras empresas a los cambios del mercado y de su entorno.

Innovación

Las empresas que valoren la creatividad y la experimentación dentro de su cultura organizacional suelen per se ser innovadoras. Para Laloux las empresas teal logran innovaciones

importantes porque permiten a sus colaboradores asumir riesgos calculados sin miedo al castigo, censura o al qué dirán, acá los trabadores no deben llevar mascaras que les haga parecer más sabios o importantes, simplemente son seres que dan lo mejor de sí para la misión de la empresa en la cual creen y con cual se identifican y quieren plenamente.

Retención del Talento Humano

Las empresas tipo teal promueven ambientes laborales en los que los colaboradores se reconocen estimados y apreciados, esto impacta positivamente en la satisfacción laboral y por ende minimiza los indicadores de rotación de personal que, como se ha mencionado en otros apartados de este documento suelen ser perjudiciales para las organizaciones debido a los retrocesos y pérdidas económicas que pueden causar.

Reducción de Costos

Este factor tan perseguido por la mayoría de las organizaciones lo logra las empresas teal con promover en sus trabajadores la toma de decisiones de forma personal y responsable, evitando así los costos asociados a burocracia, tramites excesivos, autorizaciones y en fin la supervisión excesiva. Por lo anterior las empresas con este modelo organizacional logran una mayor eficacia operativa y reducción de gastos innecesarios.

Sostenibilidad a Largo Plazo

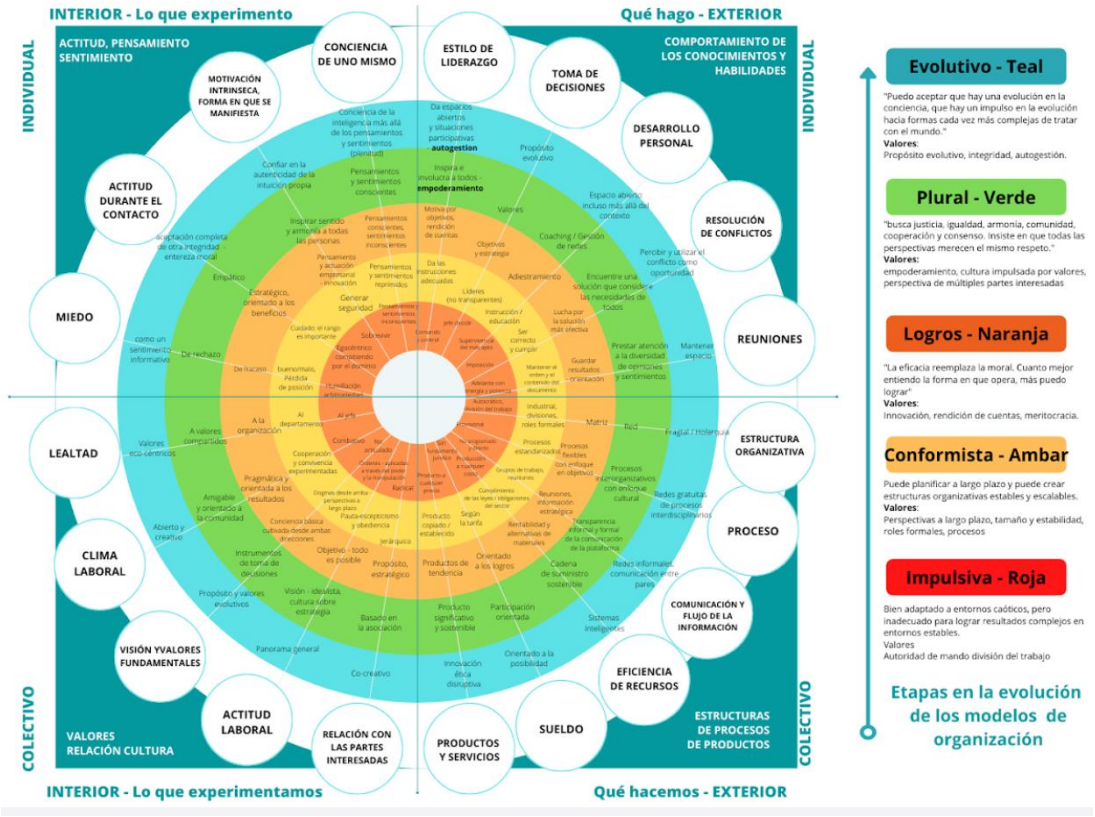
Para Laloux las empresas teal tienen mayores posibilidades de sostenibilidad a largo plazo debido a su rápida adaptación y capacidad para aprender de sus experiencias, estas fortalezas les permiten gestionar mejor sus recursos frente a los desafíos económicos y por ende mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Tenido en cuenta los beneficios de la transición a una empresa tipo teal, Szabolcs Emich y Karoly Molnar, basados en el libro antes mencionado diseñan el siguiente mapa de cultura

organizacional, herramienta que grafica veinte elementos de la cultura organizacional, y asocia a cada uno de ellos las prácticas o maneras en que se viven en cada una de las organizaciones (roja, ámbar, naranja, verde o teal), lo que permite a cualquier tipo de compañía de cualquier tamaño y oficio conocer a grandez rasgos en qué tipo de organización se encuentra según la clasificación de Laloux y adicional observar que pasos ha de seguir o que elementos de la cultura organizacional ha de promover en su empresa para asimilarse a una organización teal, en pocas palabras, es un mapa virtual de navegación para transformarse en una empresa teal (IUSophia ALC, 2021).

Figura 12

Modelos organizacionales y sus elementos culturales



Nota. La figura muestra de adentro hacia afuera la evolución de los modelos de organización descritos por Frederick Laloux en "Reinventando las Organizaciones", este mapa de los elementos de la cultura organizacional a su vez se divide en cuatro cuadrantes formados por la reacción interna y externa del conjunto o colectivo de personas que trabajan en la empresa y por otra parte las reacciones del individuo. *Fuente.* De "Programa de transformación empresarial del yo al nosotros." Por IUSophia ALC.

Factores de la Cultura Organizacional Relevantes para el Crecimiento de las Pymes

Con Gutierrez, se puede decir que uno de los factores potenciales en el crecimiento de las pequeñas empresas es el capital social entendido desde el compañerismo, la convivencia, la solidaridad y la alta participación (2016, p. 133).

En un estudio realizado por Baldeón, en el que se encuesta 323 trabajadores de diversas Pymes en la ciudad de Babahoyo en Ecuador, se destaca la importancia que se da a la comunicación efectiva la cual según Rivera & Sánchez (2012) citados en dicho estudio, es relevante para la cultura organizacional pues representa una ventaja competitiva que permite posicionar a la Pyme en el mercado y consolida los principio éticos y valores que garantizan la sana convivencia que a su vez beneficia el emprendimiento en su crecimiento y permanencia y dificulta la aparición de conflictos internos (Baldeón ,2019, p. 47).

También concluye Baldeón que la alta dirección debe abrirse más a las soluciones que pueden aportar sus trabajadores para enfrentar las diversas situaciones políticas, económicas o sociales que rodean a la organización, observa la autora que este recurso es ignorado lo que se expresa en falta de gestión y empleo del recurso humano (2019, p. 49).

Por su parte, Duta indica como resultado del estudio realizado mediante 97 encuestas a mypimes en Ecuador que la cultura organizacional es un factor de crecimiento empresarial, y que un porcentaje considerable de los encuestados manifestaron en relación a lo antes dicho, que los valores asociados a la cultura organizacional tipo familiar, donde existe un sentimiento paternalista y los trabajadores son considerados como familia, promueven un clima laboral de confianza, honestidad, lealtad y ético (Duta,2023, p. 70).

Igualmente se observa con claridad que “una organización basada en la participación, la socialización, el desarrollo de habilidades personales y el trabajo en equipo puede definirse como

una institución familiar, que fortalece y genera confianza entre clientes" lo que aumenta la rentabilidad de las organizaciones (2023, p.70)

Por otra parte, en un trabajo realizado por Medina et al. "con el apoyo del Instituto Nacional del Emprendedor, cuyo objetivo consistía en el estudio de la cultura organizacional de una muestra de 80 mipymes ubicadas en el Valle del Mezquital, en el Estado de Hidalgo, México" (2016, p. 3)., de las cuales el 60% se pertenecen al sector de servicios, el 27.5% al industrial y un 12.5% al comercial. Dicho estudio se realizó con el fin de definir los factores culturales que permiten o retrasan el desarrollo de emprendimientos de alto impacto en la región ya que el desempeño de este tipo de empresas depende en gran medida de las cualidades de su cultura (Medina et al., 2016, p. 3).

Inicialmente, en el estudio se define al emprendimiento de alto impacto como un modelo de negocios que se caracteriza por ser sostenible y escalable, además de ser generadoras de empleos de calidad con un potencial de crecimiento rápido.

En el análisis del perfil de emprendimientos de alto impacto realizado por Ernst & Young (2012) citados en Mediana et al., se considera como bases fundamentales para el éxito aspectos como: "colaboración, multidisciplinariedad, simplicidad, rentabilidad, aprovechamiento de tecnología, sostenibilidad, innovación, orientación a tendencias, impacto social y creación de valor". Igualmente, la innovación y la simplicidad son factores que postulan a las pequeñas empresas hacia un perfil como emprendimientos de alto impacto, también son factores relevantes el uso de la tecnología y la colaboración (2016, p.15).

Una vez finalizado el estudio de la muestra antes mencionada se obtuvo como resultado que, con respecto a la evaluación realizada a la categoría "Unión de la organización" el 30% de los participantes se orientan a una cultura tipo Clan, y un 25% demostró dirigirse hacia un tipo de

cultura jerarquizada, estos datos indican que la mayoría de los encuestados relacionan este factor con la lealtad y la confianza entre los trabajadores, igualmente es importante destacar el papel de las políticas y reglas que ayudan en la marcha continúa de la organización.

Con respecto a la percepción de éxito de la empresa el 29% de los encuestados se vieron reflejados en una Cultura Clan, seguida de la Cultura Jerarquizada con un 25%. Estos datos indican que las empresas perciben el éxito basado en el "desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas, así como en la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas" (2016, p.26)

En el estudio ejecutado por Salas et al. en la ciudad de Cali - Colombia, a una muestra de 142 gerentes de pymes del sector manufacturero y de tecnología, cuyo objetivo consistía en verificar el tipo de cultura, sea: clan, adhocrática, de mercado o jerárquica y su influencia en el rendimiento de las mismas, establece para el desarrollo de la investigación las siguientes hipótesis:

"H1. La cultura tipo clan afecta positivamente el rendimiento.

H2. La cultura adhocrática afecta positivamente el rendimiento.

H3. La cultura mercado afecta positivamente el rendimiento.

H4. La cultura jerárquica afecta negativamente el rendimiento."

Durante la investigación, los autores observan al realizar los estudios previos que, algunos autores (Fekete &Bocskei, 2011, citados en Salas et al.) indican que las culturas que priorizan el bienestar de los empleados y una estructura de tipo familiar tienen un rendimiento mayor, que las que se enfocan en los resultados y la innovación. Además, otros autores indican que las compañías con una cultura en la que predomina la jerarquización tienen resultados más pobres con respecto al desempeño financiero o rendimiento.

Lo anterior supone que no existe un consenso con respecto al tipo de cultura que garantice el crecimiento de una empresa, por lo tanto, la investigación realizada por Salas et al. solo toma dos sectores empresariales para lograr un nivel más específico en cuanto el objetivo de su estudio (2017, p.89).

Un resumen de los resultados del estudio ya mencionado se observa en la tabla 6, donde se indica que la cultura que se presenta con mayor frecuencia en la muestra es la tipo clan, seguida por la cultura adhocrática, la cultura menos influyente es la de mercado, sin embargo, los autores indican que dichos resultados pueden deberse al tipo de empresas en las que se hizo el estudio dado su tamaño y estructura familiar (cultura clan) y su necesaria inclinación a la innovación (cultura adhocrática).

Tabla 6

Cultura predominante

Ítem	**Media**
Rendimiento	3,6
Cultura clan	34,6
Cultura adhocrática	26,3
Cultura mercado	18,9
Cultura jerárquica	20,2
Núm. Trabajadores	36,14
Antigüedad empresa	20,2
Género	%
Hombres	78,2
Mujeres	21,8

Nota. La tabla resume la cultura predominante presente en las empresas encuestadas, así como aspectos generales relacionados con sus trabajadores, tales como cantidad y sexo. *Fuente*. De "Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali." Por Salas Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2017).

Finalmente, la investigación descarta como verdadera la hipótesis H1, mostrando "lo contrario a lo propuesto en las investigaciones de Acary Acar (2012), Fekete y Bocskei (2011), Gálvez Albarracín y García (2011), Maldonado-Guzmán et al. (2016) y Panuwatwanich y Nguyen (2017)" autores citados en Salas et al., los cuales sostenían que dicha cultura favorecía el rendimiento de las empresas.

Contrastando el resultado antes dicho Salas et al. sugieren que la cultura que verdaderamente favorece el crecimiento empresarial es la adhocrática, aceptando de esta forma la hipótesis H2 y descartando las demás y, soporta su conclusión con otras investigaciones presentadas por "Acar y Acar(2012), Duréndez y García (2008), Maldonado-Guzmán et al.(2016), Naranjo-Valencia et al. (2016), Ogbonna y Harris (2000),Panuwatwanich y Nguyen (2017), Tseng (2010) y Zhang & Zhu(2012)" autores citados en el estudio de Salas et al. (2017, p. 93).

Es importante resaltar que Salas et al. finalizan haciendo énfasis en que aunque las pymes investigadas tienen una tendencia fuerte hacia la cultura clan, esto no les favorece en términos de rendimiento, por el contrario, cuando se observan aquellas con características de la cultura adhocrática donde resalta la iniciativa de los individuos, la innovación, y el compromiso se identifica que estas organizaciones alcanzan un mayor rendimiento en términos de "cuota de mercado, rentabilidad y productividad" (Salas et al.,2017, p. 97).

Por otra parte, en un estudio basado en el Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), herramienta que permite determinar qué tan cerca están las pymes de llegar a ser empresas innovadoras y de clase mundial, desarrollado por la Universidad EAN de Colombia, Ramírez busca dar respuesta a la pregunta:

> ¿Cuáles de los componentes del MMGO® explican en mayor grado la rentabilidad de la empresa a la luz del ROA en las pymes colombianas analizadas con este modelo en el período comprendido entre el 2004 y 2017, de tal manera que un gerente de este tipo de empresas se concentre en ellos y logre que su empresa mejore los resultados financieros? (2019, p.10).

La pregunta del autor hace especial hincapié en el indicador ROA (Return on Assets) dado que este expresa cuánto dinero retorna por cada peso que se invierte en los activos de la organización. El estudio hecho por Ramirez contó con la participación de 295 pymes de diversos sectores económicos que utilizaron el MMGO entre los años 2004 al 2017.

Los resultados obtenidos indican que “la rentabilidad de las empresas analizadas a la luz del ROA es: direccionamiento estratégico, gestión de la producción, gestión humana, logística e innovación y conocimiento”. Sin embargo, Ramírez hace la aclaración de que son muchos otros los factores que aportan en el crecimiento económico de una pyme, como, por ejemplo: el tipo de negocio, el sector económico, las políticas financieras, las variables económicas, sociales y tecnológicas del país, entre otros.

Para efectos de la presente monografía solo se detallarán los resultados asociados a los componentes que obtuvieron una mayor estimación en la estadística obtenida por Ramirez y que estén alineados con el objetivo de este documento:

Gestión humana: obtuvo la mayor puntuación, estima el autor que lo anterior debido a que el talento humano es uno de los activos esenciales para todas las organizaciones dado que es el que permite que las empresas logren sus objetivos, mejore la eficacia y productividad, así

como la rentabilidad. La gestión Humana, dice Ramirez, debe comenzar desde el proceso de reclutamiento pasando por la "selección, la contratación, la inducción, la capacitación, el entrenamiento, la promoción, la evaluación de desarrollo, la compensación, el bienestar social, la gestión laboral, fin de la relación laboral y la salud ocupacional", también incluye el direccionamiento estratégico y las políticas de talento humano.

De lo anterior, Ramírez deduce que la gestión humana debe enfocarse en acciones que ayuden a satisfacer las necesidades de los trabajadores, y así sembrar en ellos el compromiso que permita el logro de las metas corporativas mientras que en el proceso se retiene al mejor capital humano (Ramírez 2019, p.22).

Direccionamiento estratégico: su relación con el ROA es importante porque le ayuda a la organización a proyectarse para la competitividad mediante la planificación de objetivos y metas claras que faciliten la respuesta a las expectativas del mercado. (Ramirez, 2019, p.23).

Innovación y conocimiento: Ramirez indica que este elemento es fundamental para cualquier empresa que desee ser competitiva en el mercado, dado que la gestión del conocimiento que involucre acciones de innovación puede fortalecer los procesos productivos y los servicios para alcanzar un valor agregado que dar al cliente (2019, p. 23).

Finalmente, se encuentra en Valderrama et al. un estudio realizado a pymes del sector servicios en Bogotá el cual utilizó una metodología de investigación de tipo cualitativa y de carácter exploratorio.

La selección de las empresas se realizó teniendo en cuenta su Clasificación de Actividades Económicas – CIIU, y que hubieran reportado un crecimiento relevante durante el año 2019 (datos tomados por el autor de *EMIS University Global*, suministrada por el Colegio de Estudios Superiores en Administración.) estos datos fueron contrastados con el DANE, de esta

manera Valderrama et al. escogieron pymes dedicadas al “desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos”, “actividades administrativas y de apoyo”, publicidad” y “las actividades profesionales, científicas y técnicas” el tamaño de la muestra analizada se puede observar en la tabla 7 (2021, p. 39).

Tabla 7

Muestra analizada

Subsector	Mediana	Pequeña	Total
Actividades administrativas y de apoyo	1	2	3
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3	4	7
Publicidad	2	1	3
Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos		2	2
Total general	**6**	**9**	**15**

Nota. La tabla detalla la cantidad de empresas medianas y pequeñas que fueron analizadas en el estudio en mención. *Fuente.* De “Cultura organizacional y orientación al mercado en el crecimiento de las pymes de servicios en Bogotá”. Por Valderrama, Y. P., et al. (2021).

Los investigadores dirigieron su encuesta a gerentes o altos cargos con dos años de permanencia mínima en la organización. Una vez ejecutada la entrevista los investigadores clasificaron a las empresas de acuerdo al tipo de cultura a la que pertenecían según teoría de Cameron y Quinn, de lo que se obtuvo como resultado que diez empresas se identificaban con la cultura tipo clan, cuatro con la adhocrática y una con la cultura de mercado (Valderrama et al. 2021, p. 60).

Para el interés del presente documento no solo lo anterior es relevante sino también conocer las características que hacían a las empresas exitosas en términos financieros, para lo cual se resaltan además los siguientes resultados del estudio de Valderrama et al.:

Se indagó a las empresas sobre sus ingresos en los últimos cuatro años (2016 – 2019), aduciendo que su crecimiento había sido constante o en ocasiones fluctuante, pero con tendencia positiva. Valderrama et al. verificaron dicha información en EMIS *University Global,* herramienta de análisis financiero "suministrada por el Colegio de Estudios Superiores en Administración" y de la cual se obtiene la tabla 8:

Tabla 8

Ingresos de las empresas encuestadas

Ítem	Tipo de cultura	Orientación mercado	2016	2017	2018	2019	Prom. Crecimiento
Empresa 4	adhocrática		$ 204	$ 1,383	$ 2,455	$ 2,490	
Variación				578%	78%	1%	219%
Empresa 5	adhocrática	Alta	$ 1,476	$ 1,662	$ 1,082	$ 2,711	
Variación				13%	-35%	151%	43%
Empresa 11	adhocrática		$4,452	$ 3,502	$ 4,442	$ 4,967	
Variación				-21%	27%	12%	6%
Empresa 14	adhocrática			Sin información		$ 1,567	
Variación			N/A	N/A	N/A	N/A	
		Promedio empresas adhocráticas					**89%**
Variación							
Empresa 1	Clan		$ 1,561	$3,442	$3,643	$6,425	
Variación				120%	6%	76%	68%
Empresa 2	Clan		$ 1,926	$ 2,295	$ 1,940	$ 2,720	
Variación				19%	-15%	40%	15%
Empresa 6	Clan		$ 4,039	$ 3,116	$ 4,023	$ 4,873	
Variación				-23%	29%	21%	9%
Empresa 7	Clan		$4,099	$ 4,389	$ 4,791	$ 4,755	
Variación				7%	9%	-1%	5%
Empresa 8	Clan		$ 4,015	$ 3,742	$ 2,199	$ 10,941	
Variación		Alta		-7%	-41%	398%	117%
Empresa 9	Clan		$ 13,748	$ 15,858	$ 14,646	$ 16,959	
Variación				15%	-8%	16%	8%
Empresa 10	Clan		$ 907	$ 723	$ 1,929	$ 2,178	

Variación			-20%	167%	13%	53%
Empresa 12	Clan	$ 3,201	$ 5,611	$ 6,070	$ 5,822	
Variación			75%	8%	-4%	26%
Empresa 13	Clan	$ 1,134	$ 1,770	$ 1,562	$ 1,050	
Variación			56%	-12%	-33%	4%
Empresa 15	Clan	$ 2,562	$ 2,641	$ 3,271	$ 3,950	
Variación			3%	24%	21%	16%
Promedio empresas Clan						
Empresa 3	Mercado	$ 3,006	$ 3,370	$ 1,914	$ 2,114	
Variación	Baja		12%	-43%	10%	-7%
Promedio empresas mercado						-7%

Nota. La tabla detalla la variación de ingresos percibidos por cada empresa en un periodo de cuatro años. *Fuente.* De " Cultura organizacional y orientación al mercado en el crecimiento de las pymes de servicios en Bogotá." Por Valderrama, Y. P., et al. (2021).

De la tabla 8 se obtiene que las empresas con culturas adhocráticas (caracterizadas por orientarse fuertemente al mercado) presentaron un crecimiento total de 89% con fluctuación en varios periodos; por su parte, las empresas de cultura tipo clan lograron un crecimiento promedio del 32%, valor influenciado fuertemente por los años en que los ingresos fueron negativos. Por otro lado, las empresas con cultura orientada al mercado no lograron un crecimiento notable, por el contrario, se observó una tendencia negativa al realizar el promedio de ingresos reportados con un total acumulado de -7% (Valderrama et al. 2021, p. 81). Ver síntesis de los resultados en la figura 13.

Figura 13

Tendencia cultural e incremento de ingresos

Fuente. Elaboración propia

Diseño Metodológico

Para el desarrollo de la presente investigación se empleó una metodología con enfoque cualitativo, dado que este se adapta de mejor manera a las necesidades de la problemática y objetivos del estudio.

Este enfoque permite Según Hernandez, Fernández & Baptista “la recolección de información sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (2006, p.8)

Por otra parte, el alcance de la investigación es de tipo descriptivo ya que se observa que el tema a investigar tiene un amplio soporte teórico que permite dar respuesta satisfactoria a la pregunta de la investigación; además, teniendo en cuenta que los objetivos de la misma consisten en la explicación de una serie de fenómenos que para el caso se relacionan con la cultura organizacional, su caracterización y factores que bajo diferentes matices pueden o no promover el desarrollo económico de las organización dependiendo de múltiples variables dadas por el

entorno, el tipo de estructura de la empresa, la motivación de los directivos y de los trabajadores, los objetivos corporativos, el mercado, etc., es este tipo de enfoque -descriptivo- el que mejor se amolda para el logro de los objetivos.

Adicionalmente, es importante aclarar que el desarrollo de la investigación es de tipo no experimental ya que, como se observa a lo largo del documento, las variables estudiadas no fueron manipuladas por el investigador, sino que se realiza la compilación de información a fin de dar respuesta a la pregunta de la investigación,

Finalmente, las actividades puntuales que permiten el logro de los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Definición de los conceptos clave propios de la investigación
- Recopilación de bibliografía y estudios de caso
- Análisis de la información y entrega de resultados y conclusiones.

Análisis de los Resultados y Discusión

Después de compilar la literatura arriba expuesta y de realizar el análisis de los resultados que se pueden consultar en detalle en la tabla 9, se concluye en la tabla 6 el logro de los objetivos de la investigación de la siguiente manera:

Tabla 9

Desarrollo de los objetivos propuestos

Objetivos	Resultados
Determinar mediante la revisión documental actual los factores que definen y componen la cultura organizacional.	Con respecto a este objetivo se realizó la búsqueda por internet de bibliografía relacionada con los factores de la cultura organizacional empresarial y su influencia en el desarrollo económico en las pymes, de esta búsqueda se seleccionaron 39 fuentes que aportaban a la respuesta de la pregunta de investigación.
Identificar cuáles son los factores de la cultura organizacional que resultan relevantes para el crecimiento de las empresas.	En la tabla 8 se hace la descripción detallada del resultado obtenido con respecto al objetivo, sin embargo, en síntesis, los factores que contribuyen con mayor eficacia en el crecimiento de las empresas son los asociados a una cultura de tipo clan.
Concluir cuáles son los factores más relevantes aplicables a las pymes colombianas que les permitan rentabilidad financiera.	Si bien en el siguiente apartado se define dicha conclusión con mayor alcance, los factores más relevantes (entiéndase como los mejor referenciados para el objeto de estudio y que se encuentran resaltados con mayor frecuencia o apoyados por los resultados obtenidos en los estudios de caso consultados) son: la ausencia marcada de niveles jerárquicos, buen clima laboral, desarrollo del recurso humano, sana convivencia y principios éticos, hacer énfasis en el bienestar del personal a fin del logro de una alta productividad y, la eficiencia y adaptabilidad basada en la toma de decisiones de forma descentralizada.

Nota. La tabla relaciona los objetivos específicos del documento con los resultados obtenidos. *Fuente.* Elaboración propia.

Conclusiones

Como se mencionaba en el apartado anterior en la tabla 7 se realiza un compilado de los resultados de los estudios revisados para el presente documento, de ella se puede concluir que en la mayoría de casos y de autores, se establece como factores más relevantes para el crecimiento económico de una pyme aquellos reflejados en la cultura tipo clan, seguidos de aquellos relacionados con la cultura adhocrática, o que tengan una mezcla entre ambos tipos de cultura organizacional.

Es decir que, la gestión del capital humano con miras a su crecimiento dentro de la organización, su bienestar, pasando por el buen clima laboral y las relaciones interpersonales permiten a las organizaciones lograr más fácilmente el compromiso de los equipos para el logro de sus objetivos. Sin embargo, se observa con claridad que no todo el enfoque debe estar sobre el cuidado del recurso humano, sino que en necesario contar con estrategias de innovación, creatividad, adaptabilidad, así como apoyar la iniciativa de los trabajadores para crear ventajas competitivas y por ende buenos resultados en el mercado.

También se observó que las empresas de cultura de mercado no logran un crecimiento tan marcado como aquellas arriba mencionadas, es decir, que un enfoque netamente al exterior no es del todo eficiente para la adquisición de recursos.

Asimismo, es de resaltar que, dependiendo de la actividad de cada negocio, un tipo de cultura u otro puede influir especialmente para lograr buenos resultados económicos, es así como, por ejemplo, las empresas de tecnología, publicad o servicios, requieren factores de la cultura organizacional dirigidos al trabaja en equipo, liderazgo, innovación, toma de riesgos, entre otros propios de la cultura adhocrática; así pues, los emprendedores y los grupos de trabajo deben analizar no solo su estrategia comercial, sino el recurso humano con el que cuentan, su

actividad o servicios que prestarán al mercado y, basados en ello, definir el modelo de cultura organizacional más apropiado -teniendo en cuenta que el capital humano es esencial- y que hoy, más que nunca, el mercado exige adaptabilidad a los cambios, conexión e información.

Finalmente, es notable que en ninguno de los casos estudiados la cultura jerárquica tuvo una participación positiva con respecto a su eficiencia para lograr crecimiento financiero, esto contrasta perfectamente con los resultados obtenidos por la cultura del tipo clan y permite plantear que los rasgos más fuertes de la cultura jerárquica deben suavizarse a fin de mantener al personal en ambientes más amenos -donde se sientan pertenecientes a un equipo conformado por personas que aunque difieran en jerarquía, no se les vea como tales sino como compañeros de cuales aprender y aportar siempre en beneficio de la organización.

Tabla 10

Resultados

Cultura	Autores	Factor de la cultura o tipo de cultura que facilita el desarrollo económico de las pymes	Sector económico observado	Región
Clan	Acosta et al. 2020	Gestión del talento humano, liderazgo, clima laboral, ausencia marcada de los niveles jerárquicos.	Servicios	Colombia – Gran empresa
	Confecámaras 2023	Gestión del talento humano	Varios	Colombia
	Medina et al. 2016	Desarrollo de recurso humano, trabajo en equipo, eficacia en cumplimiento de tareas.	60% se pertenecen al sector de servicios, el 27.5% al industrial y un 12.5% al comercial.	México – MiPymes
	Baldeon et al. 2019	Sana convivencia y principios éticos	Varias	Ecuador – Pymes
	Gutierrez 2016	Gestión del capital social	Organizaciones productivas rurales	Jalisco-México
	Salazar et al. 2020	hace énfasis en el bienestar del trabajador para lograr una alta productividad y en la gestión del conocimiento como principal activo generador de riqueza	N/A	N/A
	Rojas y Vera 2016	expresan que la gestión del conocimiento es un recurso intangible que se encuentra	N/A	N/A

Cultura	Autores	Factor de la cultura o tipo de cultura que facilita el desarrollo económico de las pymes	Sector económico observado	Región
		anclado al capital humano que a su vez es el origen y motor que logra la obtención de "ventajas competitivas sostenibles (estilo dinámico y humano) consiguen desempeños superiores"		
Clan - Adhocrática	Valderrama et al. 2021	En su estudio revela que las empresas con características principalmente adhocrática, y luego de tipo clan son las que logra mejores resultados	Servicios	Bogotá - Colombia
	Ramirez 2019	Gestión humana Direccionamiento estratégico Innovación y conocimiento.	Varias.	Colombia – Pymes
Adhocrática	Carrillo 2016	Orientación hacia los resultados, innovación, orientación a las personas, orientación a los equipos, estabilidad, agresividad y minuciosidad	N/A	N/A
	Salas et al. 2017	Características de la cultura adhocrática	Manufactura y tecnología	Colombia – Pymes
Adhocrática - Mercado	Fekete y Bocskei 2011	Características de la cultura clan y de mercado	Procesadoras	Hungría – Varias
Mercado	Steckerl, 2006	Orientación al mercado	N/A	N/A

Nota. La tabla agrupa por tipo de cultura y autores los factores más relevantes en el desempeño financiero de las organizaciones. *Fuente.* Elaboración propia

Bibliografía

Acosta, J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa*, 160-174. https://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/268 https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.160-174

Acosta-Prado, Julio C.; López-Montoya, Oscar H. & Hernández-Villegas, Jordan (2020). Cultura organizacional y éxito empresarial: caso Siigo. *Dimensión Empresarial,* 18(3). http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/2422/2334

Alvarado, k., & Pumisacho, V. (2015). Impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las PYMES. *Sotavento MBA,* 26-33. https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4491/5382

Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad emp resaria: un estudio en las mipymes de tabasco. *Investigación y ciencia, 18*(47), 4-12. https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Sanchez-10/publication/45404369_Estrategia_y_competitividad_empresarial_Un_estudio_en_las_MiPymes_de_Tabasco/links/543d20300cf2c432f74250c7/Estrategia-y-competitividad-empresarial-Un-estudio-en-las-MiPymes-de-Tabasco.pdf

Baldeón-Bazán, F. E. (2019). *La cultura organizacional y su incidencia en el crecimiento económico de las pymes del sector comercial de la ciudad de Babahoyo* [tesis de magister, Universidad Tecnológica Empresarial De Guayaquil]. Repositorio Dspace. http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/961

Cameron K. S., Quinn R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-

suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf

Cameron K. S., Quinn R.E. (Ed). (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* Editorial Jossey-Bass.

Carrillo, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas.* (8), 61-74. https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/511653788007.pdf

Castillo, E. F., Daza, J. M. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios.* (9), 18-23. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3874557.pdf

Cantillo Padrón, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. Económicas CUC. 34(1), 131-152. https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/580

Cahuala Consultores (2016 24 de septiembre) *Frederic Laloux: La emergencia de un nuevo modelo organizacional*. [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=w8_N8PYv2dY

Confecamaras. (2023). Según estudio de Movilidad Empresarial de Confecámaras, el 24% de las empresas logra permanecer en el mercado y de estas el 6,5% alcanzan a superar su tamaño. https://confecamaras.org.co/noticias/903-segun-estudio-de-movilidad-empresarial-de-confecamaras-el-24-de-las-empresas-logra-permanecer-en-el-mercado-y-de-estas-el-6-5-alcanzan-a-superar-su-tamano

Consejo Privado de Competitividad (2023). Índice de Competitividad de Ciudades 2023. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2023/10/ICC_2023_INFORME.pdf

Duta Yaguachi, J.R., Nacipucha Andrade, K.G. (2023). La cultura organizacional y la relación con el crecimiento empresarial de las Mipymes del Ecuador. [tesis de grado, Universidad De Guayaquil]. https://repositorio.ug.edu.ec/items/61054087-8537-4537-93f2-bc627c226f16

Dupuis, B. (2014) OCAI: *Instrumento de evaluación de la cultura organizacional.* [presentación de diapositivas]. https://www.slideserve.com/berne/ocai-organizational-culture-assessment-instrument

Fekete, H. y Bocskei, E. (2011). Ondas culturales en el desempeño de la empresa. *Revista de Investigación de Economía, Empresa y TIC* , *3* . https://ojs.journals.cz/index.php/RJEBI/article/view/203

Gálvez, E., & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología. *Cuadernos de Administración*, 125-145. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/205/20520042006.pdf

Guerrero, M., Silva, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal.* (3), 110-115. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495

Gómez, H. M. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones Colombianas. *Umbral Científico Bogotá Colombia.* (13), 56-64. https://www.redalyc.org/pdf/304/30420469007.pdf

González, J., Llanes M. (2024, 02 de febrero). *Una mirada a las Mipymes en Colombia.* [presentación de diapositivas]. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf

Gutierrez, S. (2016). Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. *Economía y sociedad.* (34), 119-134. https://www.redalyc.org/pdf/510/51046653007.pdf

Hernandez, G., Jaramillo, J., Hernandez, Y., (2022). La relación entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad total en las PYMES. *Estudios de administración.* (29), 90 – 104. https://web-s-ebscohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=90538263-61b3-464a-95e9-b57869077c65%40redis

Hernandez R., Fernández, C,. Baptista, P. (2006) Metodología de la investigación. http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf

Hitt, M. A., Black J. S., Porter L. W., (2006). *Administración.* Pearson Educación.

Hemmerdinger, R. (2020). Using culture to create a meaningful workplace. *IFMA FMJ*, 97-101.

IUSophia ALC (2021 20 de noviembre) *Webinar Reinventar las organizaciones, José Antonio Pérez-Robleda* [video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=BbfceGw5Y8I

Juyumaya, J. (2018). Work engagement, satisfaccion y Rendimiento laboral: el rol de la cultura organizacional. *Estudios de administración*, 32-49. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/355827984_Work_engagement_satisfaccion_y_rendimiento_laboral_El_rol_de_la_cultural_organizacional

Linares, I., Marquez, J., Botho, C., (2016). Caracterización de la Cultura Organizacional en las MiPyMEs para Impulsar el Emprendimiento de alto Impacto en el Valle del Mezquital. *UPGTO Management Review, 1 (3).* *https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5822192*

McGregor, L., & Doshi, N. (25 de noviembre de 2015). *Harvard Business Review*. Obtenido de https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation

Matamala, R., Morales, F., Sánchez, J., (s.f) Guía fundamental para gestionar la cultura organizacional. [presentación de diapositivas]

Marulanda, C., López, M., López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002

Martínez Ramírez, J. L. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Revista Científica Orbis Cógnita.* (2), 140–157. https://doi.org/10.48204/j.orbis.v4n2a8

Mena M, D., (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf

Morelos Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, TJ (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*. (1), 96-105. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574006

Moreno. J., (2022). Pymes en Colombia: qué son, cuántas hay y ejemplos. Hubspot. https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia

Pathiranage, Y., Jayatilake, L., y Abeysekera, R. (9 de septiembre de 2020). A literature review on organizational culture towards corporate performance. *International journal of management, accounting and economics, 7*(9), 552-544. https://www.researchgate.net/publication/344667769_A_Literature_Review_on_Organizational_Culture_towards_Corporate_Performance

Perez, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyrne Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de Administración. (38), 77-85.* http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020358005

Ramírez Garzón, M. (2019). Componentes organizacionales que explican la rentabilidad en las pymes colombianas. *Estudios De Ciencias Sociales Y Administrativas De La Universidad De Celaya*, *9*(1). http://ecsauc.udec.edu.mx/index.php/ECSAUC/article/view/11/10

Rivera Castro, S. P. (2023). Anuario Mundial de Competitividad (AMC) informe para Colombia. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/Anuario-Mundial-Competitividad_IMD2023-Informe-Colombia.pdf

Robbins, S. P., y Judge, T. A., (2013) *Comportamiento Organizacional.* Pearson.

Rojas Lindarte, G. E., y Vera Guerrero, M. A. (2017). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Apuntes de Administración. 1*(1), 50–59. https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/993

Salas Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. Suma de Negocios, 8(18), 88-95. https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006

Salazar-Guadalupe, J.G., Guerrero-Pupo, J.C., Machado-Rodríguez, Y.B., Cañedo-Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, 20(4), 67-75. http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf

Sergio Said (2018 9 de noviembre) *Laloux culture model and Agile en español* [video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=YifhJAtVALM

Steckerl Guerrero, V., (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión , (20), 194-215.* https://www.redalyc.org/pdf/646/64602006.pdf

Valderrama, Y. P., *et al.* (2021). *Cultura organizacional y orientación al mercado en el crecimiento de las pymes de servicios en Bogotá.* http://hdl.handle.net/10726/4375.

Apéndices

Apéndice A

Instrumento OCAI de Cameron y Quinn

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida	Puntaje
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.			
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.			
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes de preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.			
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.			
	TOTAL	**100**	**100**	

2	Liderazgo Organizacional	Ahora	Preferida	Puntaje
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.			
B	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.			
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.			
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una cofianza mutua con el grupo de trabajo.			
	TOTAL	**100**	**100**	

3	Gestión de Empleados	Ahora	Preferida	Puntaje
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo , el consenso y la participación.			
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.			
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.			
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.			
	TOTAL	**100**	**100**	

4	Cohesión Organizacional	Ahora	Preferida	Puntaje
A	El cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.			
B	El Cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.			
C	El cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.			
B	La Cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.			
	TOTAL	**100**	**100**	

5	Enfasis Estratégicos	Ahora	Preferida	Puntaje
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.			
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.			
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento . Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.			
B	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia , control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.			
	TOTAL	**100**	**100**	

6	Criterios de Éxito	Ahora	Preferida	Puntaje
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.			
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.			
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			
B	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.			
	TOTAL	**100**	**100**	

Nota. El instrumento OCAI es una herramienta empleada para el diagnóstico de la cultura actual y deseada de las empresas. De OCAI: Instrumento de evaluación de la cultura organizacional. Por Dupuis B. (2014). https://www.slideserve.com/berne/ocai-organizational-culture-assessment-instrument