

La cultura organizacional en las Pymes y su rendimiento

The organizational culture in Smes and their performance

Marcelo Patricio Obando Changúan¹; Víctor Emilio Cuenca Caraguay²;
Martha Patricia Rea Dávalos³;
{mpobando@espe.edu.ec; vecuenca@espe.edu.ec;
mprea@espe.edu.ec}

Fecha de recepción: 20 de marzo de 2020 — Fecha de aceptación: 27 de marzo de 2020

Resumen: La cultura organizacional ha sido un factor clave en el éxito o fracaso en cualquier organización. Los estudios de cultura organizacional han evidenciado el efecto que tiene sobre el rendimiento de las organizaciones. El objetivo de esta investigación es identificar el efecto de la cultura tipo clan, adhocrática, mercado y jerárquica sobre el rendimiento en las PYMES del sector de manufacturero de la ciudad de Quito-Ecuador. Para cumplir con este objetivo se utiliza una metodología cuantitativa y cualitativa, sobre una muestra que fue tomada a conveniencia de entre 2.192 PYMES manufactureras. El estudio de investigación tuvo un enfoque mixto, cualitativo como cuantitativo de tipo no experimental siendo de esta manera correlacional ya que sus características fueron mediante recolección de datos, en un momento único siendo descriptivos y causales. Dando como resultado que la relación entre la cultura organizacional y la teoría de desarrollo organizacional afirma que la organización se basa como un todo, lo cual encaja a la cultura clan ya que esta cultura trabaja como una gran familia e involucra a todos los miembros de una organización. Se llegó a la conclusión de que la cultura clan, adhocrática y mercado generan un efecto positivo en el rendimiento, mientras que la jerárquica no.

Palabras clave — Cultura corporativa, producción, rentabilidad.

Abstract: Organizational culture has been a key factor in the success or failure of any organization. Organizational culture studies have shown the effect it has on organizational performance. The aim of this research is to identify the effect of clan, adhocratic, market and hierarchical culture on performance in SMEs in the manufacturing sector in the city of Quito - Ecuador. To achieve this objective, a quantitative and qualitative methodology is used, on a sample that was taken at the convenience of 2,192 manufacturing SMEs. The research study had a mixed approach, qualitative as well as quantitative of non-experimental type being in this way correlational since its characteristics were by means of data collection, in a unique

¹Doctor en Psicología Industrial, Doctorado Interinstitucional en Psicología.
Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

²Ingeniero Comercial, Máster Internacional en Administración de Empresas Especialidad Finanzas y Banca.
Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

³Ingeniera Comercial, Doctora en Ciencias de la Administración.
Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Cómo citar:

Obando Changúan., M., Cuenca Caraguay, V., & Rea Dávalos, M. (2020). La cultura organizacional en las pymes y su rendimiento. Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación, 4(32), 47-55. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss32.2020pp47-55>

moment being descriptive and causal. As a result, the relationship between organizational culture and organizational development theory states that the organization is based as a whole, which fits the clan culture since this culture works as a big family and involves all members of an organization. It was concluded that clan, adhocratic and market culture have a positive effect on performance, while hierarchical culture does not.

Keywords – Corporate culture, production, profitability.

INTRODUCCIÓN

Durante muchos años los hombres han intentado solucionar la problemática para elevar la productividad de las compañías en los aspectos laborales, sin embargo el concepto de cultura organizacional se empezó a desarrollar a finales de los años setenta como señala Pettigrew (1979), es un conjunto de pasos considerados altamente notorios y agrupados, operando para un grupo establecido en espacio dado.

El pensamiento empieza a desarrollarse e influir en diferentes autores lo de los cuales tres de ellos Dandridge, Mitroff, Joyce (1980), introducen el término simbolismo organizacional, con este término se da a conocer que es un estudio de los emblemas, símbolos o distintivos y que con sus pertinentes usos traerá consigo un conocimiento completo de todos los aspectos de un sistema, por ello se deberá aprender la cultura organizacional, de una forma más eficaz a partir de un descubrimiento profundo, de los aspectos tanto internos como externos que existen en una organización.

Años más tarde se desarrolló un pensamiento más completo, señala Schein (1981), las normas de condiciones básicas que un conjunto definitivo, ha manifestado que el proceso para resolver conflictos de tanto internos como externos dentro de la organización, y que sirven para el correcto funcionamiento de la misma es la manera de como las personas perciben, piensan o sienten en la relación con los diversos problemas que se presentan cotidianamente.

Actualmente la mayoría de organizaciones ecuatorianas PYMES, llevan un sistema completamente tradicional ya sea por costumbres, cultura o experiencia o simplemente por la práctica, en el que el director es el único que dicta las normas, leyes y reglamentos estatutarios, sin que exista ninguna objeción por parte de los miembros de la organización; sin embargo, las organizaciones que se quieran aventajar empresarial y económicamente, se deben dar cuenta que el factor más valioso de una organización es el talento humano y el ambiente laboral en el que se desenvuelven. Las PYMES son parte fundamental en el desarrollo económico del país para la generación de empleos, desarrollo de la producción, y el manejo sostenible de la economía.

El rendimiento de las organizaciones ha sido considerado un tema de mucha relevancia en los últimos años para Zhang & Zhu (2012), el rendimiento de la organización indica nivel de importancia en el que se alcanzan los objetivos establecidos previamente en la planificación de la organización, para el logro de los mismos se establecen una serie de indicadores para calcular la eficiencia y eficacia de la organización. La cultura organizacional puede garantizar el éxito o al fracaso de cualquier tipo de organización dependiendo de la forma en que se apliquen.

Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan, & Denison (2015), determinaron que existe relación directa entre cultura y rendimiento siendo la cultura la que se da primero, entonces se puede considerar que la cultura organizacional es fundamental dentro de las empresas.

De acuerdo a Madero Gómez, Barboza S. (2015) indican que la cultura organizacional tiene el resultado de impulsar el perfecto desempeño de la organización y que todas las acciones relacionadas con la cultura son las más influyentes en los indicadores de rendimiento organizacional.

Romero (2016) señala que lo primordial para la cultura organizacional es el aprecio que se le brinda a cada uno de los miembros dentro de la organización, generando un impacto positivo en lo que se refiere a la parte moral, motivacional y la satisfacción cada empleado, todo esto ayuda a mejorar la eficiencia, eficacia y por ende se mejora la productividad en todos los niveles de la organización.

Tabla 1. Ventajas y desventajas cultura organizacional

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Cada miembro tiene claro su cargo y las funciones que realiza. • Facilita las comunicaciones rápidas y directas. • Unidades de trabajo agrupadas por especialidades. • Visión compartida hacia un mismo objetivo. • Procesos eficientes y eficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones a destiempo. • Falta de flexibilidad. • Talento humano ignorado. • Visión confusa y pérdida. • Excesiva burocracia.

Fuente: Montes Pardo (2018)

Según Itto (2014), el tipo de cultura se llama clan por la semejanza de una organización tipo familiar, dando importancia a la flexibilidad y orientación interna, promueve el desarrollo humano, el compromiso en equipo y la contribución de todos los miembros de la organización. La conducta de los miembros de la organización tanto empleados como socios se basan en la práctica, honradez, honestidad, y compromiso personal de cada uno de los miembros.

Además Itto (2014), manifiesta de adhocrática es lo contrario a burocracia, promueve la adaptabilidad, creatividad e innovación, tiene su poder centralizado, hace énfasis en el trabajo individual y asumir riesgos, los miembros con este tipo de cultura se involucran directamente con la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Ghermandi (2019), manifiesta que el rendimiento organizacional es el conjunto de objetivos que las empresas buscan alcanzar, mediante la participación de personas las cuales tienen objetivos personales. Para evaluar estos objetivos las empresas establecen indicadores para medir las diferentes unidades de negocio como son los recursos financieros, costos de producción, la productividad, la satisfacción de los clientes, la participación en el mercado, el endeudamiento, la rentabilidad y sobre todo el desempeño laboral de cada uno de los miembros de la organización.

Según Vivanco Florido, Zesaty (2012), la cultura de mercado se puede afirmar que está moldeada a resultados en la organización y no se permiten los errores, es fundamental el alcance de los objetivos de una manera ambiciosa en el buen sentido, estratégicamente se deben utilizar todas las herramientas necesarias para sobresalir de la competencia; el mercado en la actualidad es agresivo, innovador y sobre todo cambiante, los clientes no van a comprar un producto de mala calidad y sin innovación, por ello el éxito de esta cultura se fundamenta en la penetración en el mercado y la cuota de participación.

Según manifiesta Itto (2014), la cultura jerárquica se basa principalmente en reglamentos, jerarquía, procesos para tomar decisiones. Esta es la forma de cultura que más se utiliza en el Ecuador; sin embargo, se está quedando obsoleta, pues por el mundo globalizado actual, las reglas y políticas conservan a la organización unificada. Este tipo de cultura se compone de las reglas formales y procedimientos estandarizados. Las personas se rigen por manuales, describen sus responsabilidades y su autoridad según el puesto ocupado, no tienen iniciativa básicamente hacen su trabajo por el salario que perciben, no por la organización.

METODOLOGÍA

Se trata de una investigación que tiene un enfoque cuantitativo, de campo, exploratorio, no experimental, de estudio correlacional y de corte transversal. Se realizó una recopilación de datos numéricos de diferentes fuentes (páginas web, libros, artículos científicos, entre otros).

Para el análisis de los datos se utilizaron técnicas de estadística, gráficas y numéricas a través EXCEL para tabular los datos y del programa estadístico SPSS, además de estadísticas descriptivas como la tabulación y frecuencias de cruce, estadísticas de dos variables, además pruebas T, ANOVA y de correlación.

Población

La población se la identificó en el Directorio de Empresas difundido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC) en su página web. Inmediatamente que se ingresa a la página web se puede observar brevemente un resumen de todas las empresas constituidas en el Ecuador, según el último censo realizado en el 2017 el listado es como sigue:

Tabla 2. Número de empresas Ecuador

Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Microempresa	674.739	750.609	782.413	791.916	789.407	802.696
Pequeña empresa	63.634	66.690	69.367	68.269	64.638	63.814
Mediana empresa A	7.134	7.777	8.258	8.424	7.773	8.225
Mediana empresa B	4.819	5.292	4.696	5.444	5.161	5.468
Grande empresa	3.549	3.836	4.107	4.083	3.863	4.033
Total	753.875	834.204	868.841	878.136	870.842	884.236

Fuente: INEC (2017)

Muestra

Para la selección de la muestra de las PYMES manufactureras de la ciudad de Quito, se tomó un subconjunto que sea representativo de la población (2.191 PYMES Manufactureras). Para esto se hizo un cálculo mediante la aplicación de una fórmula estadística que se compone de la siguiente manera:

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

Dónde:

Z = Nivel de Confianza

N = Universo población

p = Población a favor

q = Población en contra

e = Error de estimación

n= Tamaño de la muestra

Para la presente investigación se ha determinado un nivel de confianza del 95% que corresponde a 1.96 en la tabla de referencia Z; como se ha mencionado antes el universo o población es de 2191 empresas PYMES que se encuentran en el DMQ; hemos seleccionado como población a favor un

90% de estas empresas ya que son de fácil acceso y ubicación para el investigador, el 10% restante son las empresas a las que por su ubicación no se puede llegar; además se ha determinado un margen de error del 5%. Esto deja a la fórmula de la siguiente manera:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 2191 * 0,95 * 0,05}{(0,05)^2(2191 - 1) + (1.96)^2 * 0.90 * 0.10}$$

$$n = \frac{(3.8416) * 104.07}{(0,0025 * 2190) + (0.345744)}$$

$$n = \frac{399.8049}{5.475 + 0.1825}$$

$$n = 71$$

La técnica que se utilizó para recopilar los datos de la presente investigación fue la encuesta, en la que se realizaron preguntas cerradas las cuales presentan posibles respuestas que ayudan a encajar cada una con un tipo de cultura organizacional.

Luego de comprobar la confiabilidad de la encuesta, ésta se aplicó a 344 personas que se tomaron dentro de las 71 PYMES seleccionadas en la muestra; durante este procedimiento participaron: gerentes, supervisores y empleados de las PYMES manufactureras de la ciudad de Quito. Para realizar la encuesta a las diferentes empresas se acudió personalmente a cada una de ellas dejando una carta donde se solicitaba realizar una visita en la cual se permitía aplicar las encuestas a los miembros de la organización.

RESULTADOS

Para la presentación de resultados se utilizó el análisis univariado de la encuesta que fue aplicada a la PYMES manufactureras del DMQ y de los datos recopilados sobre el rendimiento de las PYMES del archivo digital del Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), para determinar la evaluación sobre efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES manufactureras de distrito metropolitano de Quito.

Tabla 3. Distribución de la muestra según el cargo que desempeña

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Gerente/director	46	13%
Supervisor	61	18%
Empleado	237	69%
Total	344	100%

Elaborado por: los autores

Se obtuvieron 344 respuestas, correspondientes a los empleados de las 71 empresas seleccionadas en la muestra.

Tabla 4. Distribución de la muestra los valores que tiene la empresa

Tipos de Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Cultura Clan	108	31%
Cultura Adhocrática	65	19%
Cultura Mercado	89	26%
Cultura Jerárquica	82	24%
Total	344	100%

Elaborado por: los autores

En la pregunta sobre los valores que posee la empresa, el 25,87% indicó que dentro de su organización los valores que están en práctica son: el espíritu ganador, la consecución de los objetivos y sobresalir de la competencia.

Tabla 5. Distribución de la muestra el estilo de liderazgo que manejan las PYMES

Tipos de Cultura	Frecuencia	Porcentaje
Cultura Clan	100	29%
Cultura Adhocrática	92	27%
Cultura Mercado	78	23%
Cultural Jerárquica	74	22%
Total	344	100%

Elaborado por: los autores

El 29,07% de los encuestados indicaron que los líderes dentro de su organización se enfocan en la colaboración es decir, los que más saben o tienen mayor experiencia ayudan a los colaboradores nuevos.

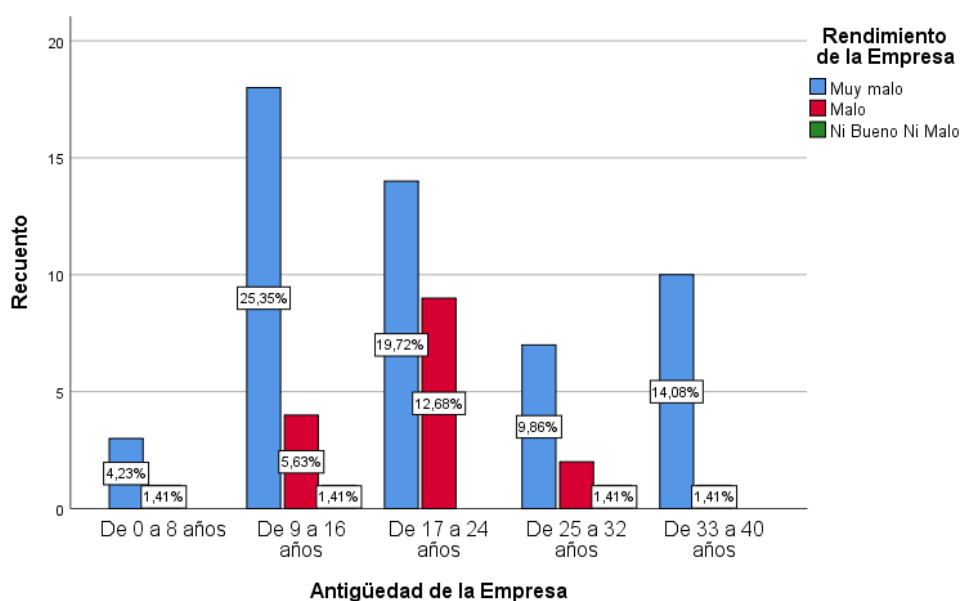


Figura 1. Antigüedad y rendimiento de la empresa

Elaborado por: los autores

Se puede observar que de la totalidad de empresas que tiene una antigüedad de hasta 8 años el 75% tiene un rendimiento muy malo.

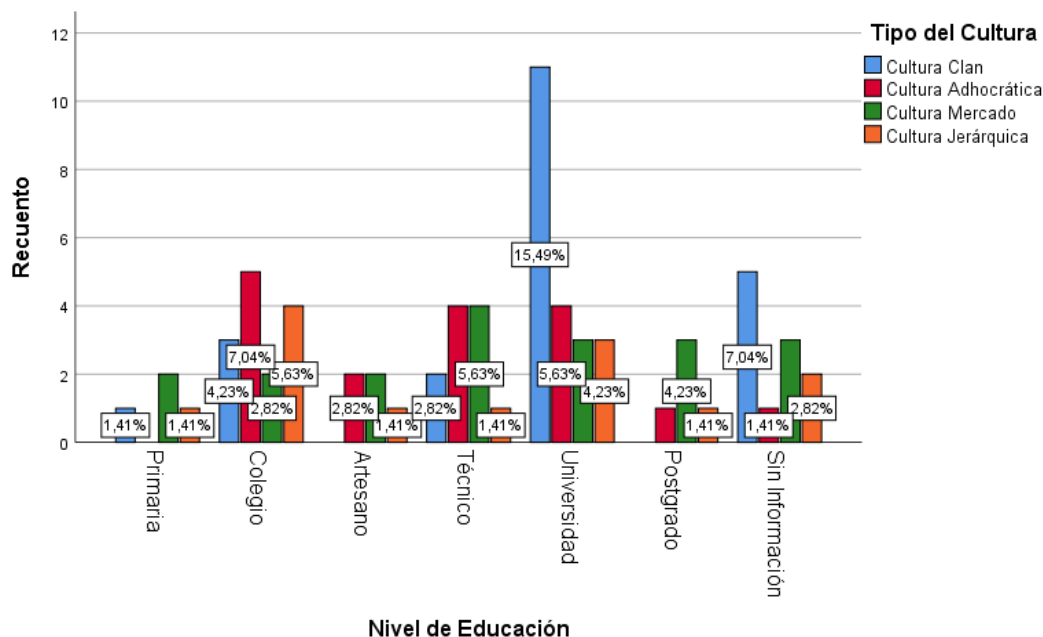


Figura 2. Nivel de educación y Cultura organizacional

Elaborado por: los autores

Se puede observar que de la totalidad de empresas que tienen un gerente o supervisor con un nivel de educación primaria el 25% tiene una cultura clan, el 50% tiene una cultura de mercado y el 25% una cultura jerárquica.

Tabla 6. Tabla cruzada entre jerárquica y rendimiento

Cultura de Jerárquica	Rendimiento		
	Muy Malo	Malo	Ni Bueno Ni Malo
Cultura Jerárquica	23,1%	76,9%	0,0%
Cultura Clan, Adhocrática, Jerárquica	3,4%	84,5%	12,1%
Total	7,0%	83,1%	9,9%

Elaborado por: los autores

Se puede determinar que la cultura tipo jerárquica afecta negativamente el rendimiento, es decir, entre más exista la presencia de una cultura jerárquica en las organizaciones la probabilidad de que su rendimiento disminuya es mayor.

DISCUSIÓN

Las culturas organizacionales dentro de las PYMES varían dependiendo del nivel de educación que tengan los altos mandos. Al analizar el nivel de educación y la cultura organizacional claramente se pudo identificar que los miembros que cruzaron únicamente de por la primaria prefieren inclinarse por una cultura de mercado, es decir buscan la innovación, hacerle frente a la competencia y ser número uno. Los directivos que tuvieron una educación hasta la secundaria eligen una cultura adhocrática, es decir se incentiva a que los miembros tomen riesgos y sean más creativos en su trabajo individual.

Las organizaciones funcionan con alineación sistemática y están dispuestas a adaptarse a cambios radicales, esta característica se la puede identificar en la cultura adhocrática en lo cual lo primordial es la flexibilidad el dinamismos y la creatividad.

La teoría de desarrollo organizacional considera factores internos y externos de la organización enfocándose en la competencia, esta característica se la identifica en la cultura de mercado puesto que en esta cultura trabaja en base a resultados y objetivos medibles.

CONCLUSIONES

La cultura adhocrática es la que menos presencia tiene dentro de las Pymes, pero a diferencia de las otras su rendimiento es mucho más óptimo.

La cultura jerárquica se basa en reglamentos políticas y procesos, en donde los miembros trabajan por un salario mas no por hacer crecer a la organización, carecen de iniciativa propia y son conformistas.

A pesar de que la cultura clan y de mercado tiene son dos culturas totalmente diferentes se puede identificar que tienen un presencial y un rendimiento similar dentro de las Pymes.

Las organizaciones pueden utilizar cualquier tipo de cultura, pero en términos de rendimiento (Cuota de participación en el mercado, endeudamiento y rentabilidad), para llegar al punto más óptimo se debe implementar una cultura Adhocrática.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan, & Denison. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 339-359.
- Dandridge, Mitroff, Joyce, T. (1980). *Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis*. New York: Academy of Management.
- Ghermandi, F. (2 de Abril de 2019). *Blog Luz*. Obtenido de Evaluación de rendimiento y gestión de rendimiento: cuál es la diferencia?: <https://blog.luz.vc/es/que-es/Evaluación-de-rendimiento-y-de-gestión-basada-en-el-desempeño/>
- INEC. (31 de Diciembre de 2017). *Produccion.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de Directorio de Empresas: http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Itto. (26 de Octubre de 2014). *Itto*. Obtenido de Cultura Organizacional: http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2995/Technical/Guia_Cultura%20organizacional.pdf
- Madero Gómez, Barboza, S. (4 de Octubre - Diciembre de 2015). *Sciencedirect*. Obtenido de

Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000212>

- Montes Pardo, J. (30 de Mayo de 2018). *Grandes Pymes*. Obtenido de CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA FUNCIÓN: VENTAJAS Y DESVENTAJAS.: <https://www.grandespymes.com.ar/2018/05/30/cultura-organizacional-orientada-a-la-funcion-ventajas-y-desventajas/>
- Pettigrew, A. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. New York: Sage Publications, Inc. .
- Schein, E. (1984). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bas.
- Romero, N. (1 de Abril de 2016). *Revista Recursos Humanos*. Obtenido de La importancia de la cultura organizacional: <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>
- Vivanco Florido, Zesaty, J. (3,4 y 5 de Octubre de 2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. Obtenido de Congreso Internacional de Contaduría Administración E Informática: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Zhang, Z., & Zhu, X. (2012). *Empirical analysis of the relationship between organizational culture and organizational performance*. Dalian: Dalian Polytechnic University, Dalian, China.