



LA CULTURA ORGANIZACIONAL DOMINANTE SEGÚN CAMERON Y QUINN: CASO
EN LA COMUNA 13 DE SANTIAGO DE CALI

Gabriel Gonzalo Rosero Guevara
Contaduría pública, semillero de investigación

Isabela Zamorano Torres
Contaduría Pública, Semillero de investigación

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Sur Occidente
Sede Cali (Valle del Cauca)
Programa Contaduría Pública
noviembre de 2024

La cultura organizacional dominante según Cameron y Quinn: caso en la comuna 13 de Santiago
de Cali

Gabriel Gonzalo Rosero Guevara
Contaduría pública, semillero de investigación

Isabela Zamorano Torres
Contaduría Pública, Semillero de investigación.

Trabajo de Grado presentado para el semillero de investigación previo al título de Contador
Público

Profesor
José Londoño-Cardozo
Magister en Admnsitración,

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Sur Occidente
Sede Cali (Valle del Cauca)
Programa Contaduría Pública
noviembre de 2024

de Santiago de Cali

Dedicatoria

Esta investigación esta dedicada a nuestras queridas familias, ya que son nuestra base para llevar a cabo las metas que nos proponemos, un pilar inquebrantable que, aunque lejos de perfecto nos pone en un lugar donde sentimos que podemos lograr lo que sea que nos proponamos con su ayuda y sostén permanente nos ayudan a sostenernos en todo momento y que genuinamente se enorgullecen de nuestros logros obtenidos y los que nos falta por obtener. No menos importante queremos realizar una mención especial a nuestros docentes José Londoño y Libardo Acosta, a quienes dedicamos este logro gracias a la dedicación, el trabajo duro y el amor por lo que hacen, logrando que estudiantes como nosotros podamos tener una visión más amplia y completa de lo que nos rodea, no sin antes destacar el profesionalismo en nuestros espacios de semillero e investigación en donde debemos nuestra base de conocimiento y nuestro futuro como profesionales.

de Santiago de Cali

Resumen

Esta investigación aborda el análisis de los perfiles culturales de las MiPymes en la Comuna 13 de Cali, Colombia, utilizando la asociación entre el modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn y las encuestas aplicadas en dicha comuna. El objetivo principal es identificar y clasificar los diferentes tipos de cultura organizacional predominantes en las empresas de la zona, con el fin de proporcionar información útil para la mejora de su desempeño y competitividad. Se examinan aspectos clave como la colaboración, la eficiencia y la adaptabilidad dentro de las MiPymes, así como las prácticas de gestión adoptadas por estas organizaciones. Además, se discuten los lineamientos legales en cuanto a la normativa vigente sobre el fomento de las MiPymes y la inclusión en mercados más amplios. Como conclusión, se observa que las culturas organizacionales en la Comuna 13 se caracterizan principalmente por una fuerte tendencia hacia la cultura Clan, seguida por la de Mercado, con una notable apertura hacia la innovación y flexibilidad. Las recomendaciones apuntan a fortalecer la cultura de colaboración e impulsar un cambio hacia una gestión más orientada a resultados y eficiencia operativa.

Palabras clave: MiPymes, cultura organizacional, Comuna 13, innovación, eficiencia, competitividad, gestión empresarial, Agendas, Agendas Regionales.

de Santiago de Cali

The dominant organizational culture according to Cameron and Quinn: case in commune 13 of Santiago de Cali.

Abstract

This research addresses the analysis of the cultural profiles of MSMes (Micro, Small, and Medium Enterprises) in Comuna 13 of Cali, Colombia, using the organizational culture model of Cameron and Quinn in conjunction with surveys conducted in this area. The main objective is to identify and classify the different types of organizational culture prevalent in the local businesses to provide useful information for improving their performance and competitiveness. Key aspects such as collaboration, efficiency, and adaptability within the MSMes are examined, as well as the management practices adopted by these organizations. Additionally, legal guidelines regarding current regulations to promote MSMes and their inclusion in broader markets are discussed.

In conclusion, organizational cultures in Comuna 13 are mainly characterized by a strong tendency toward Clan culture, followed by Market culture, with a notable openness to innovation and flexibility. Recommendations focus on strengthening a culture of collaboration and promoting a shift toward more results-oriented management and operational efficiency.

Keywords: *MSMes, organizational culture, Comuna 13, innovation, efficiency, competitiveness, business management, Agenda, regional agendas.*

de Santiago de Cali

Contenido

	Pag.
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Introducción.....	1
1 Antecedentes de la investigación	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Pregunta de investigación	6
1.1.2 Sistematización del problema	6
2 Objetivos.....	7
2.1 Objetivo general.....	7
2.2 Objetivos específicos	7
3 Justificación	8
4 Marco de referencia	10
4.1 Cultura Organizacional: Elemento Estratégico en la Gestión de Organizaciones	10

de Santiago de Cali

4.2	Las MiPymes	20
4.3	La cultura y las MiPymes	21
5	Metodología	38
5.1	Enfoque y tipo de estudio	38
5.2	Método de investigación	39
5.3	Recopilación y ordenamiento de la información.	40
5.3.1	Fuentes de información.....	40
5.3.2	Técnicas e instrumentos de la investigación.....	41
5.4	Tratamiento de la información.....	41
5.5	Población y muestra.....	47
6	Resultados.....	48
6.1	Construyendo e Interpretando Los Perfiles Culturales	48
6.1.1	Resultado del instrumento para total de la muestra general	49
6.2	Resultado de las variables para cada tipo de CO.	51
6.3	las características de cada inclinación dominante.....	60

de Santiago de Cali

6.4 los desafíos y oportunidades en la gestión de la CO..... 65

7 Conclusiones..... 67

8 Referencias..... 69

9 Anexos 72

Lista de tablas

	Pag.
Tabla 1 Tipos de MiPymes presentes en Colombia y su clasificación por ingresos	12
Tabla 2 Principales Modelos para el Análisis de la Cultura Organizacional.....	23
Tabla 3 Herramientas para el Análisis de la Cultura Organizacional	25
Tabla 4 Descripción de las variables por cultura	41
Tabla 5 Asignación numérica de las variables.....	44
Tabla 7 Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global.....	50

Lista de figuras

	Pag.
Figura 1 Características de las culturas Organizacionales	27
Figura 2 The Competing Values Framework.....	32
Figura 3 Resultado del OCAI para la muestra general	50
Figura 4 Resultado de la primera variable Ambiente de la cultura de clan	52
Figura 5 Resultado de la segunda variable Trabajo en equipo de la cultura de clan	53
Figura 6 Resultado de la primera variable agilidad de la cultura de Jerarquía.	54
Figura 7 Resultado de la segunda variable diversidad de la cultura de Jerarquía.....	55
Figura 8 Resultado de la tercera variable Financiación de la cultura de Jerarquía.....	56
Figura 9 Resultado de la primera variable Comunicación de la cultura de Mercado	57
Figura 10 Resultado de la tercera variable Entorno de la cultura de adhocrática.....	59

de Santiago de Cali

Lista de Anexos

Anexo 1 Listado de preguntas y respuestas asociadas.....72

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la cultura organizacional dominante en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de la Comuna 13 de Cali, identificando sus características, oportunidades y desafíos en el contexto de la gestión empresarial. A través de un análisis detallado de las culturas organizacionales predominantes, basado en el modelo de Cameron y Quinn y usándolo únicamente para asociarlo a nuestro instrumento de investigación, se busca comprender cómo estos elementos influyen en el desempeño de las MiPymes y cómo se pueden aprovechar sus fortalezas o mejorar sus debilidades para promover su desarrollo y sostenibilidad en el entorno empresarial local.

En el desarrollo de este trabajo, se lleva a cabo una evaluación detallada de las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas a un conjunto representativo de empresas de la Comuna 13. El análisis se centra en cuatro tipos de cultura organizacional: Clan, Adhocrática, de Mercado, y Jerárquica, con el objetivo de identificar cuáles de ellas predominan en el contexto de las MiPymes de la zona. Las encuestas incluyen preguntas relacionadas con temas clave como el ambiente laboral, la colaboración entre empleados, la toma de decisiones, la innovación y el uso de tecnologías, entre otros, lo que permite observar las características específicas de cada cultura y su impacto en la gestión, y desempeño de las empresas.

Además, el trabajo explora los desafíos y oportunidades que las MiPymes enfrentan en la gestión de su cultura organizacional, brindando recomendaciones para fortalecer aquellas áreas donde se evidencian debilidades y optimizar aquellas que ya están alineadas con los valores que favorecen el éxito empresarial. Se destaca la importancia de la adaptabilidad, la innovación y la

capacidad de respuesta ante los cambios del mercado como elementos clave para mejorar el desempeño de las empresas en un entorno altamente competitivo y cambiante.

El documento se estructura en varios apartados. En primer lugar, se presenta el marco teórico sobre cultura organizacional y su importancia en las MiPymes, seguido de una sección que describe la metodología utilizada para la recolección y análisis de los datos. Posteriormente, se exponen los resultados del análisis, donde se presentan los porcentajes de inclinación hacia cada tipo de cultura organizacional, seguidos de una interpretación detallada de cada uno de los factores evaluados. Finalmente, se concluye con una serie de recomendaciones para las MiPymes de la Comuna 13, enfocadas en cómo utilizar estos resultados para mejorar sus procesos organizacionales, enfrentar sus desafíos y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Este trabajo tiene como propósito ofrecer una visión integral de cómo la cultura organizacional influye en la gestión empresarial de las MiPymes de la Comuna 13 de Cali, y cómo el conocimiento de estas inclinaciones culturales puede ser un motor de cambio para enfrentar los retos del futuro y avanzar hacia un desarrollo empresarial sostenible.

1 Antecedentes de la investigación

Aquí se deben construir los antecedentes que sustentan la investigación. Se construyen a partir de la revisión de literatura.

1.1 Planteamiento del problema

El entorno empresarial moderno, marcado por la globalización y los avances tecnológicos, presenta desafíos complejos para las organizaciones, quienes deben adaptarse continuamente a los cambios para mantener su competitividad. En este contexto, la cultura organizacional emerge como un elemento clave en la forma en que las empresas gestionan su identidad, sus procesos y la integración de sus miembros en torno a un propósito común (Chiavenato, 2004). La CO no es un fenómeno estático; por el contrario, se trata de un constructo dinámico que evoluciona a medida que las organizaciones crecen y cambian, influyendo directamente en las prácticas y resultados organizacionales (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011).

La gestión de la CO se complica cuando se considera la existencia de subculturas dentro de una organización, que pueden formarse en diferentes departamentos, niveles jerárquicos o unidades funcionales. Estas subculturas, si bien pueden aportar valor al promover la innovación y especialización, también representan un riesgo si no se alinean adecuadamente con la cultura dominante, lo que podría generar conflictos internos y dificultar la cohesión organizacional (Cameron & Quinn, 1999; Robbins, 2004). Las organizaciones deben ser conscientes de las dinámicas internas que estas subculturas generan y buscar formas de integrarlas para lograr los objetivos comunes, sin comprometer la unidad organizacional (Hofstede, 1991).

La influencia de los fundadores en la CO es significativa, especialmente en las etapas iniciales de la empresa (Robbins, 2004, p. 531). No obstante, a medida que las organizaciones maduran y crecen, esta influencia puede diluirse, lo que plantea la necesidad de una revisión y adaptación continua de la CO para asegurar que siga siendo relevante y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa (Robbins, 2004; Sackmann, 1992). Los líderes organizacionales deben tener en cuenta no solo la cultura dominante, sino también las subculturas emergentes que, si no se gestionan adecuadamente, pueden convertirse en focos de resistencia al cambio o en fuentes de conflicto (Tejada, 1987; Alpert & Whetten, 1985).

Es fundamental que las organizaciones realicen diagnósticos culturales que permitan identificar las fortalezas y debilidades tanto de la cultura dominante como de las subculturas, ya que esto proporciona una visión integral de las dinámicas internas y facilita la toma de decisiones informadas para mejorar la cohesión y efectividad organizacional (Cameron & Quinn, 1999; Chiavenato, 2004). Sin embargo, es importante reconocer que estas subculturas no son necesariamente negativas; de hecho, pueden ser una fuente de innovación y adaptabilidad si se gestionan correctamente (Meyerson & Martin, 1987; Hansen, 2008).

La comprensión de la CO, incluyendo la identificación de subculturas y la alineación de estas con los objetivos organizacionales, es crucial para que las empresas puedan adaptarse de manera efectiva a los desafíos del entorno globalizado y tecnológicamente avanzado. La cultura organizacional debe ser vista como un elemento vivo que refleja y afecta la realidad organizacional, y su gestión adecuada puede determinar el éxito o fracaso de las organizaciones en su capacidad para responder a las demandas cambiantes del entorno (Gibson, 2006; Sackmann, 1992).

La caracterización de la cultura organizacional (CO) implica un proceso detallado de identificación y comprensión de los elementos clave que la configuran. Esto incluye el análisis de los valores y creencias compartidos entre los miembros de la organización, las normas y reglas que orientan el comportamiento colectivo, los símbolos y rituales que son utilizados, así como las dinámicas de comunicación y toma de decisiones dentro de la entidad (Schein, 2010).

En términos de gestión, la CO presenta tanto desafíos como oportunidades. Entre los desafíos, destacan la resistencia al cambio, la desalineación entre los valores organizacionales y los individuales, y la complejidad inherente a la modificación de una cultura firmemente establecida. Paralelamente, las oportunidades surgen en la capacidad de la organización para adaptarse a nuevos contextos, incentivar la innovación, y promover un entorno que favorezca el compromiso y la satisfacción laboral (Cameron & Quinn, 2011).

La CO tiene un impacto directo en el desempeño empresarial. Una cultura fuerte y alineada con los objetivos organizacionales puede impulsar la eficiencia, aumentar la productividad, y fortalecer tanto la identidad como la reputación de la organización. Por el contrario, una CO disfuncional o no alineada con la estrategia empresarial puede representar un obstáculo significativo, generando conflictos internos y afectando negativamente el desempeño (Denison, 1990).

En el contexto específico de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de la comuna 13 de Cali, es fundamental investigar cómo las características principales de su CO, así como los desafíos y oportunidades en su gestión, influyen en el desempeño empresarial. Esta

investigación pretende ofrecer una comprensión profunda de la medida en que la CO puede ser un factor determinante en el éxito o fracaso de estas MiPymes.

1.1.1 Pregunta de investigación

¿Cuál es la cultura organizacional dominante, así como su influencia en la gestión empresarial de las MiPymes en la comuna 13 de Cali?

1.1.2 Sistematización del problema

Las variables de investigación se dividen en variables dependientes asociadas la gestión empresarial y buscan responder a aspectos como el entorno económico, las tendencias de mercado, el ingreso promedio, la demanda de productos, la calidad de infraestructura y servicios, el acceso a financiamiento, la innovación y adaptabilidad a cambios externos. Por lo que al descomponer nuestra pregunta de investigación tenemos:

¿Qué características de las culturas organizacionales (Clan, Mercado, Adhocracia y Jerarquía) predominan en las MiPymes de la comuna 13?

¿Cómo influye la cultura organizacional en la toma de decisiones dentro de estas empresas?

¿De qué manera afecta la cultura organizacional a la colaboración y el trabajo en equipo en estas MiPymes?

¿Qué debilidades y fortalezas culturales son evidentes en la gestión empresarial de las MiPymes?

¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar la gestión empresarial a partir de la cultura organizacional identificada?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Identificar los desafíos y oportunidades en la gestión empresarial de las MiPymes de la comuna 13 de Cali a partir de un análisis de su cultura organizacional.

2.2 Objetivos específicos

- Establecer si existe un tipo de cultura organizacional dominante en las MiPymes de la comuna 13 de Cali.
- Describir las características de cada inclinación cultural y como estas influyen en su conjunto en la gestión empresarial.
- Definir los desafíos y oportunidades en la gestión de la cultura organizacional dentro de las MiPymes en la comuna 13 de Cali.

3 Justificación

Esta investigación se justifica en la necesidad de entender de manera profunda y sistemática cómo la cultura organizacional de ahora en adelante llamaremos CO, influye en el desempeño empresarial de las MiPymes en la comuna 13 de Cali. La relevancia de este estudio radica en que las MiPymes representan un sector fundamental en la economía local, y comprender la dinámica interna de sus culturas organizacionales puede generar mejoras significativas en su rendimiento. La cultura organizacional no solo refleja los valores, creencias y comportamientos que predominan en una empresa, sino que también puede ser un factor determinante en su éxito o fracaso (Schein, 2010). A través de este análisis, se busca aportar al conocimiento existente sobre cómo las características dominantes de la cultura organizacional afectan la productividad y competitividad de las MiPymes.

Este estudio pretende abordar preguntas claves relacionadas con la influencia de la CO, los desafíos en su gestión y su impacto en el desempeño empresarial. La identificación de las características dominantes de la CO permitirá a los gerentes y propietarios de las MiPymes tener una mejor comprensión de los valores y comportamientos que prevalecen en sus empresas, lo que a su vez facilitará la toma de decisiones estratégicas. Según Schein (2010), comprender los valores compartidos y las normas dentro de una organización es esencial para su correcta gestión. Este estudio busca, además, analizar la existencia de subculturas dentro de las organizaciones, las cuales podrían generar tensiones o bien aportar a la diversidad interna, dependiendo de cómo se gestionen (Cameron & Quinn, 2011).

Por otra parte, se abordarán los desafíos en la gestión de la CO, especialmente en entornos que enfrentan cambios constantes y demandas del mercado. Las MiPymes, debido a su naturaleza, suelen ser más vulnerables a los cambios en su entorno y a la resistencia al cambio por parte de sus empleados. Este fenómeno puede obstaculizar la adaptación de la empresa a nuevas oportunidades o su capacidad de competir en el mercado (Denison, 1990). La investigación evaluará cómo estas pequeñas y medianas empresas enfrentan la resistencia al cambio y cómo logran (o no) alinear los valores organizacionales con los valores individuales de los empleados, un aspecto clave para la cohesión interna y el éxito empresarial (Cameron & Quinn, 2011).

En continuación a lo mencionado, este estudio responde a la necesidad de conocimiento práctico y aplicable para los gestores y emprendedores de estas empresas, que a menudo carecen de herramientas para analizar la CO de manera efectiva. Determinar la CO dominante permitirá no solo entender mejor las necesidades y desafíos específicos de las MiPymes en el sector, sino también proporcionar recomendaciones basadas en evidencia que faciliten una toma de decisiones estratégicas alineadas con los valores y objetivos empresariales.

La justificación de este estudio radica en el impacto que puede generar en la optimización del desempeño y en la cohesión interna de las empresas y negocios establecidos, ofreciendo una base sólida para enfrentar los desafíos de resistencia al cambio y adaptación en el mercado. A través de este análisis de subculturas y su gestión, esta investigación aspira a contribuir a la construcción de entornos organizacionales más resilientes y cohesionados, que favorezcan el éxito sostenible de estas empresas en un entorno competitivo y en constante evolución.

4 Marco de referencia

4.1 Cultura Organizacional: Elemento Estratégico en la Gestión de Organizaciones

Las organizaciones, entendidas como sistemas complejos, cumplen un papel fundamental en la sociedad, actuando como catalizadores de interacción y cooperación entre diversos actores sociales (Pfeffer, 2000). Son plataformas que permiten la convergencia de intereses y metas colectivas, más allá de las necesidades individuales, y se convierten en entes que facilitan la movilidad social a través de la estructura que proporcionan para el accionar humano (Tello-Castrillón, 2009). Además, las organizaciones no solo cumplen un rol inalienable en la sociedad, sino que también son responsables de muchas de las acciones que configuran el mundo digital contemporáneo (Londoño-Cardozo, 2018). Estas entidades, creadas para cumplir propósitos específicos, pueden clasificarse bajo diversos criterios según su naturaleza y objetivos (Londoño-Cardozo & Hernández, 2018).

En este contexto, la estructura organizacional emerge como un elemento esencial que permite coordinar y maximizar el uso de recursos de manera eficiente, orientándose hacia el logro de metas definidas (Mintzberg, 1983). De acuerdo con Daft (2010,), las organizaciones pueden adoptar distintas formas, tales como las que tienen fines de lucro, cuyo objetivo principal es generar ingresos, y aquellas sin fines de lucro, como las ONG o fundaciones, que buscan, un impacto social. También existen organizaciones gubernamentales, que son entidades del sector público, y las internacionales, que operan en diversos países con un enfoque global. las organizaciones, independientemente de su tamaño, desde microempresas hasta grandes corporaciones multinacionales, presentan diferencias en su estructura, cultura y modos operativos.

Según Daft (2010), estas diferencias pueden influir en su capacidad para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades en su entorno.

En Colombia, las organizaciones se pueden clasificar según su naturaleza jurídica y su objetivo principal, destacándose las entidades sin fines de lucro, internacionales, empresariales y gubernamentales. Cada tipo de organización desempeña un rol específico en la sociedad, aportando al desarrollo de manera particular. “Las organizaciones sin fines de lucro, por ejemplo, cumplen una función vital en la sociedad al impulsar el desarrollo humano y social mediante programas y proyectos de comunitarios” (Alvarado, 2010, p. 15). Estas entidades se diferencian de otras al enfocarse principalmente en el bienestar colectivo, en lugar de la generación de ingresos.

Por otro lado, las organizaciones internacionales, cuya influencia trasciende fronteras, buscan abordar problemáticas de carácter global. Según Gómez (2019, p. 27), “estas organizaciones se centran en temas cruciales como la paz, la seguridad, los derechos humanos y la cooperación internacional”. Este enfoque les permite operar en múltiples países y responder a necesidades de diversa índole, generando impacto en el ámbito global.

Así mismo, dentro de las organizaciones con fines de lucro, se encuentran las empresas, cuyo principal objetivo es la obtención de ganancias mediante la producción y venta de bienes y servicios. De acuerdo con Porter (1998, p. 34), “las empresas son una fuente importante de empleo, inversión y desarrollo económico, y juegan un papel fundamental en la sociedad”. Esto se debe a su capacidad de fomentar el crecimiento económico y la creación de oportunidades laborales, beneficiando a sus comunidades de diversas formas.

Finalmente, en el ámbito estatal, se encuentran las organizaciones gubernamentales, que tienen la responsabilidad de implementar políticas públicas y garantizar el bienestar de la población. Según Pérez (2015, p. 48), “estas organizaciones tienen un papel importante en la construcción y consolidación de la democracia, así como en la promoción de la justicia social y la igualdad de oportunidades”. A través de la gestión de recursos públicos y la ejecución de proyectos, estas entidades buscan contribuir al bienestar social y la reducción de desigualdades.

Ahora bien, En Colombia, el Estatuto Tributario establece cuatro categorías de empresas según su facturación anual como lo muestra la Tabla 1 donde se describen las microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas (Estatuto Tributario, Decreto 957 de 2019).

Tabla 1 Tipos de MiPymes presentes en Colombia y su clasificación por ingresos

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresa	Inferiores o iguales a 23,563 UVT	Inferiores o iguales a 32.988 UVT	Inferiores o iguales a 44.769 UVT
pequeña empresa	Superiores a 23.563 UVT, e inferiores o iguales a 204.995 UVT.	Superiores a 32.988 UVT inferiores o iguales a 131.951 UVT.	Superiores a 44.769 UVT e inferiores o iguales a 431.196 UVT.
Mediana empresa	Superiores a 23.563 UVT, e inferiores o iguales a 1.736.565 UVT.	Superiores a 131.951 UVT inferiores o iguales a 483.034 UVT.	Superiores a 431.196UVT e inferiores o iguales a 2'160.692 UVT.

Adaptado del Estatuto Tributario, en decreto (957 de 2019).

La Figura 1 muestra la clasificación del tamaño para las MiPymes según su actividad, lo establece el Estatuto Tributario, en decreto (957 de 2019).

Elementos culturales en las organizaciones

A continuación, es necesario hablar de los elementos culturales que ocurren dentro de las organizaciones, inicialmente se hablara la cultura y el impacto en las organizaciones, definición de que es la cultura organizacional, y del uso de la cultura organizacional en las empresas. Posteriormente se abordarán las dimensiones de la cultura organizacional, el tamaño de las empresas, de cómo se aplica la cultura organizacional en las MiPymes y los elementos de identificación y evaluación de la cultura organizacional. También se mostrará una tabla de los principales modelos para el análisis de la cultura organizacional, y una segunda tabla de las herramientas para dicho análisis. Posteriormente se define las funciones de la cultura organizacional en las organizaciones, las señales de problemas en la cultura organizacional, la formación de subculturas y la reflexión sobre el impacto de las subculturas.

Finalmente se hablará del modelo del marco de competencia (CVF por sus siglas en ingles), desde sus dos dimensiones, también sus cuatro cuadrantes, su uso para la Evaluación de la Cultura Organizacional en los cuatro Tipos de Cultura Organizacional, y su Diagnóstico y Aplicación. Esto se complementará con una descripción de los tipos de Cultura Organizacional según el Modelo de Cameron y Quinn, y sus implicaciones usadas asociativamente para nuestra investigación que la tendrá como referencia para la aplicación de nuestro instrumento conforme las variables seleccionadas.

En las empresas es importante el análisis de la cultura organizacional, esta entendida como valores, normas y las creencias compartidas (Hofstede, 1980). Esto es interesante, ya que ayuda a comprender el comportamiento de los empleados en una empresa, y como puede influir en las dinámicas internas. Dado que las MiPymes juegan un papel crucial en la sociedad es necesario fortalecer el estudio de la cultura organizacional en este tipo de organizaciones para entender cómo se promueve la colaboración, el compromiso y la adaptación al cambio. Estos estudios funcionan en términos prácticos para poder impulsar el crecimiento interno y externo, y mejorar la capacidad de las empresas para enfrentar desafíos externos. Es esencial considerar que estos análisis se realizan desde diferentes enfoques, donde cada uno aporta perspectivas valiosas sobre la cultura organizacional, y de cómo su aplicación de manera aisladas puede presentar una percepción parcial de lo que se busca de comprender.

El concepto de cultura ha sido estudiado extensamente desde múltiples perspectivas, incluidas las antropológicas, sociológicas y organizacionales. La cultura puede entenderse como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que comparten los integrantes de un grupo o sociedad, los cuales influyen directamente en la interacción de sus miembros (Hofstede, 1980). Dentro del entorno organizacional, la cultura es un factor clave que condiciona cómo los empleados interpretan su ambiente laboral y cómo responden a las demandas y desafíos que este presenta (Schein, 1990).

Según Edward T. Hall (1976), la cultura se manifiesta en las formas de pensar, actuar y en los objetos materiales que forman parte de la vida cotidiana de una sociedad. Esta noción enfatiza la interdependencia entre los pensamientos, las conductas y los elementos tangibles que componen el modo de vida de un grupo. Desde una perspectiva sociológica, Williams (1976) amplía la

definición de cultura, señalando que se trata de un *modo de vida completo* que incluye no solo las expresiones artísticas, sino también las prácticas sociales, los derechos y las actividades intelectuales. Así, la cultura abarca todos los aspectos de la interacción humana, integrando tanto lo material como lo inmaterial en la construcción de una identidad colectiva.

En el ámbito organizacional, la cultura adquiere una dimensión específica. Schein (1990) introduce el concepto de cultura organizacional, que define como el conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo ha desarrollado y perfeccionado para adaptarse a los cambios externos e integrarse internamente. Esta cultura organizacional guía el comportamiento de los individuos dentro de la organización, influyendo en lo que consideran importante y en cómo afrontan sus desafíos cotidianos. De manera similar “la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas compartidas por los miembros de una organización”. Allaire y Firsirotu (1984) destacan que la cultura organizacional tiene un papel fundamental en la forma en que los empleados se comportan en el entorno laboral. Según estos autores, la cultura organizacional sirve como una guía para influir en el comportamiento de los empleados, facilitar la comunicación y la cooperación entre los miembros de la organización, y mejorar el desempeño y la eficacia organizacional en general. Por lo tanto, la cultura organizacional se convierte en un elemento clave en la gestión y dirección de una organización (Cameron y Quinn, 2011). Mientras que Schein (1990), por su parte, destaca que la cultura organizacional es una parte intrínseca de una organización, que se encuentra arraigada en los valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas compartidas por sus miembros. Según este autor, la cultura organizacional se va construyendo a lo largo del tiempo a través de la historia, las experiencias y las interacciones de los miembros de la organización. Esta cultura

organizacional influye en la forma en que los empleados ven y comprenden la organización, así como en su comportamiento y actitudes hacia el trabajo y la organización en sí misma.

Estos elementos influyen en cómo las personas interactúan y trabajan juntas, afectando el desempeño y la eficacia organizacional como lo afirman (Ahmed, 1998; Denison, 1996), ellos concuerdan en que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño y la eficacia de una organización. Estos autores sostienen que una cultura organizacional sólida y bien gestionada puede facilitar la adaptación al entorno cambiante, promover la innovación, fomenta la colaboración y fortalece la identidad y la cohesión organizacional.

Además, destacan que la gestión de la cultura organizacional implica identificar y promover los valores y comportamientos deseados, así como abordar cualquier brecha o desafío cultural que pueda surgir en la organización. Es necesario hablar de uso de la cultura organizacional, porque ayuda a entender cómo influye y guía el comportamiento de los empleados.

La cultura organizacional también facilita la comunicación y la cooperación, mejora el desempeño y la eficacia organizacional por lo que la cultura organizacional tiene un papel fundamental en la guía e influencia del comportamiento de los empleados en una organización. Ya que una cultura organizacional bien gestionada puede establecer normas y valores que orienten a los empleados en su actuar diario, promoviendo la coherencia y la consistencia en la toma de decisiones y en la forma en que interactúan entre sí. Además, una cultura organizacional sólida puede facilitar la comunicación y la cooperación entre los miembros de la organización, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo (Ahmed, 1998). Denison (1996), por su parte,

destaca que la cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el desempeño y la eficacia de una organización.

Una cultura organizacional basada en valores como la transparencia, la responsabilidad y el compromiso, puede mejorar la calidad del trabajo y promover la innovación y la creatividad en la organización (Quiroz, 2024). Además, una cultura organizacional constructiva, puede fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con la organización, lo que puede tener un efecto positivo en la retención de talento y en la construcción de una cultura de alto rendimiento.

Cameron & Quinn (2011) proponen diferentes enfoques para estudiar la cultura organizacional, cada uno de los cuales ofrece una perspectiva única para comprender cómo se manifiesta la cultura en una organización. El primer enfoque, es el de valores y se enfoca en los sistemas de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, lo que puede ayudar a identificar las normas y comportamientos esperados. El segundo enfoque es simbólico y se centra en los rituales, ceremonias y símbolos que son representativos de la cultura organizacional, lo que puede proporcionar una comprensión más profunda de la cultura en un nivel subyacente. Y el tercer enfoque es el estructural el cual analiza la estructura y la forma en que se organiza una organización, lo que puede influir en la forma en que se comunican y toman decisiones los empleados.

Es importante analizar los tres enfoques planteados por Cameron y Quinn (2011), ya que ofrecen una guía para entender cómo se manifiesta la cultura en las organizaciones, además, permite una adecuada referencia de cual podría ser el comportamiento de las organizaciones según su enfoque. Si se basa el análisis en el primero, la organización puede dar como resultado, que se

considera importante el comportamiento de los empleados, el respeto, la colaboración y el trabajo en equipo. Sin embargo, puede estar limitado la de adaptabilidad y creatividad, ya que su enfoque de valores y creencias podría restringir la flexibilidad. En el segundo, la organización puede dar como resultados, sentido de pertenencia e inspiración entre sus empleados ya que los conecta con la empresa a través de incentivos, no obstante, este enfoque podría quedarse en lo superficial. Y en el tercero, puede dar como resultado un alto nivel de control hacia los empleados, ya que se basa en la eficiencia mediante un sistema de normas bien definido. En este sentido limita la autonomía y creatividad, ya que se centra en el cumplimiento de las reglas.

Las organizaciones pueden gestionar su cultura identificando y promoviendo valores y comportamientos deseados, así como abordando cualquier brecha o desafío cultural (Allaire & Firsirotu, 1992). En este sentido, La cultura organizacional ha sido objeto de análisis por diversos autores, quienes han desarrollado enfoques teóricos para identificar sus dimensiones clave. Entre los principales estudios destacan las propuestas de Cameron y Quinn (2011), Denison (1996) y Ahmed (1998), quienes abordan diferentes aspectos que componen la cultura dentro de las organizaciones.

Cameron y Quinn (2011) desarrollaron un modelo que clasifica la cultura organizacional en dimensiones como la orientación al cliente, la calidad, la innovación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación y la responsabilidad social. Este enfoque subraya la importancia de factores que impactan directamente en la satisfacción del cliente y la excelencia en los servicios o productos, al tiempo que resalta la creatividad, la colaboración y el liderazgo dentro de la organización. La comunicación efectiva y la responsabilidad social también son pilares fundamentales en este modelo, destacando la interrelación entre la organización y su entorno.

Por su parte, Denison (1996) planteó cuatro dimensiones esenciales: involucramiento, adaptabilidad, coherencia y misión. El involucramiento se refiere al grado de compromiso y participación activa de los empleados dentro de la organización. La adaptabilidad señala la capacidad de la organización para responder y ajustarse a los cambios externos. La coherencia se relaciona con la consistencia interna en cuanto a valores y creencias, mientras que la misión hace referencia a la claridad en los objetivos y propósitos organizacionales. Denison subraya que estas dimensiones son esenciales para el éxito y sostenibilidad de una organización.

Por otro lado, Ahmed (1998) se enfocó en tres dimensiones de la cultura organizacional: valores, normas y prácticas. Los valores son principios y creencias que orientan el comportamiento de los empleados. Las normas, a su vez, son las reglas no escritas que definen lo que es aceptable o inaceptable dentro de la organización. Finalmente, las prácticas son los comportamientos observables y las actividades que reflejan la cultura organizacional en el día a día.

La comparación entre estos tres enfoques muestra cómo cada autor prioriza diferentes aspectos de la cultura organizacional. Mientras que Cameron y Quinn (2011) destacan la orientación hacia la satisfacción del cliente y la excelencia en el desempeño, Denison (1996) pone el énfasis en la adaptación y la cohesión interna, y Ahmed (1998) examina las bases estructurales de la cultura a través de los valores, normas y prácticas. Estas diversas perspectivas reflejan la complejidad y riqueza del fenómeno cultural en las organizaciones, proporcionando herramientas teóricas valiosas para su análisis.

4.2 Las MiPymes

En este contexto, las MiPymes juegan un papel crucial en el desarrollo económico de los países. De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), las MiPymes son aquellas empresas que cuentan con menos de 250 empleados y cuyas ventas anuales no superan los 50 millones de dólares. Estas organizaciones son fundamentales para la creación de empleo, el fomento de la competitividad y la promoción de la innovación dentro de las economías globales (Bass y Avolio, 1994; Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega, 2017).

El concepto de MiPymes surgió en la década de los años setenta como respuesta a la necesidad de definir un nuevo tipo de organización que opera a menor escala que las grandes corporaciones. Estas entidades se caracterizan por tener una estructura operativa flexible, niveles jerárquicos reducidos, una dirección centralizada y una alta capacidad de adaptación tecnológica (Cooke y Rousseau, 1988; Denison, 1996). Además, las MiPymes suelen contar con un personal altamente motivado y comprometido, lo que contribuye a su capacidad para innovar y enfrentar los desafíos del entorno competitivo. En ese sentido, la cultura organizacional es fundamental para el éxito empresarial, y las MiPymes no son una excepción. Aunque estas empresas tienen características particulares en términos de tamaño y estructura, los principios fundamentales de la cultura organizacional que se aplican en grandes corporaciones también pueden ser relevantes en las pequeñas y medianas empresas. La literatura en torno a este tema sugiere que las MiPymes poseen una cultura más cercana, flexible y familiar en comparación con las grandes organizaciones, lo que les otorga una ventaja competitiva en varios aspectos relacionados con la gestión del cambio, la innovación y la adaptabilidad.

Alvarado Muñoz y Monroy del Castillo (2013) señalan que las MiPymes suelen tener estructuras organizacionales más planas y menos jerárquicas que las grandes empresas, lo que permite una mayor rapidez en la toma de decisiones y en la implementación de cambios organizacionales. Esto es crucial cuando se trata de cambios culturales, ya que, en una estructura más plana, los empleados tienen mayor acceso a los líderes de la empresa, lo que facilita la comunicación y la participación en los procesos de cambio.

Otro aspecto relevante es la participación de los empleados en la creación e implementación de una cultura organizacional. Según Calderón Hernández y Sierra Gómez (2009), la participación de los empleados en el proceso de cambio cultural es fundamental, ya que aumenta el compromiso y el sentido de pertenencia. Las MiPymes, al tener un ambiente más cercano y familiar, pueden aprovechar esta ventaja para involucrar a sus empleados de manera efectiva en la construcción de una cultura organizacional sólida y coherente con los valores de la empresa.

Cameron y Quinn (2011) sugieren que las MiPymes deben prestar especial atención a los valores y creencias existentes en la organización al implementar una cultura organizacional sostenible. Para identificar estos valores, es necesario realizar evaluaciones internas que involucren a todos los empleados a través de encuestas, entrevistas y talleres. La importancia de alinear la cultura organizacional con los valores de la empresa radica en que esto puede ser un factor clave para el éxito a largo plazo, especialmente en un entorno de alta competitividad.

4.3 La cultura y las MiPymes

finalmente, Dávila y Martínez (1999a) argumentan que los rasgos dominantes de la cultura organizacional de las MiPymes pueden variar según la industria y la ubicación geográfica, pero

destacan que, en general, estas empresas tienden a ser más emprendedoras, flexibles y orientadas hacia el cliente. La adaptabilidad y la cercanía con los clientes se consideran características cruciales para el éxito de las MiPymes, ya que les permite responder rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado y ofrecer soluciones personalizadas. Por lo tanto, la cultura organizacional en las MiPymes, al igual que en las grandes empresas, está compuesta por una serie de elementos que influyen directamente en el comportamiento de los empleados y en el éxito de la organización. Aunque el concepto de cultura organizacional puede abarcar una amplia gama de dimensiones y características, existen ciertos elementos clave que permiten identificar y evaluar la cultura dentro de una empresa. Estos elementos no solo proporcionan una base para comprender cómo opera la organización, sino que también facilitan el diagnóstico y la mejora continua en la gestión de la cultura.

Uno de los aspectos esenciales de la cultura organizacional es el conjunto de técnicas y conocimientos que los empleados utilizan en su día a día. Este “know how” abarca tanto los métodos de trabajo como las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales. En las MiPymes, estas técnicas suelen estar adaptadas a las necesidades específicas de la empresa, y su correcta implementación puede marcar la diferencia entre una organización eficiente y una que enfrenta dificultades para adaptarse al entorno cambiante del mercado.

Otro elemento central es el código simbólico, que incluye el lenguaje y los símbolos que definen las interacciones entre los empleados y los directivos. Este código no solo se limita a las palabras utilizadas, sino que también abarca los gestos, símbolos y otros elementos de comunicación que son característicos de la organización. En las MiPymes, debido a su tamaño

reducido, es común que el lenguaje sea más informal y cercano, lo que puede contribuir a un ambiente laboral más colaborativo y menos jerárquico.

Además, los modelos de la realidad desempeñan un papel importante en la cultura organizacional, ya que representan las creencias y suposiciones compartidas que explican cómo deben actuar los empleados y cuál es la misión de la empresa. Estos modelos guían las decisiones y acciones de los miembros de la organización, influyendo en su forma de percibir y enfrentar los desafíos. En las MiPymes, los modelos de la realidad pueden estar más centrados en la flexibilidad y la innovación, lo que permite a estas empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

En conjunto, el mundo normativo, compuesto por las creencias, valores y normas que rigen el comportamiento de los empleados, es uno de los factores más influyentes en la cultura organizacional. Estos valores y normas no solo determinan cómo se espera que actúen los empleados, sino que también establecen las bases para la creación de una cultura organizacional sólida y coherente. En las MiPymes, estos valores suelen estar fuertemente alineados con la visión del fundador o del líder de la empresa, lo que refuerza la cohesión y el sentido de pertenencia entre los empleados.

Tabla 2 Principales Modelos para el Análisis de la Cultura Organizacional

Autor(es)	Características	Aspectos Claves	Limitaciones / Ventajas
Edgar Schein (1985)	Entrevistas clínicas reiteradas con miembros de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con el entorno - Valores y presunciones básicas - Naturaleza humana 	<ul style="list-style-type: none"> - Pocos instrumentos de diagnóstico - Perspectiva profunda e integral
Lorsch (1986)	Cuestionarios dirigidos a directivos para identificar creencias y actitudes clave.	<ul style="list-style-type: none"> - Creencias sobre objetivos - Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - No define indicadores claros

Autor(es)	Características	Aspectos Claves	Limitaciones / Ventajas
Boyer y Equilbey (1986)	Encuestas a miembros utilizando datos recopilados previamente.	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamientos productos-mercado - Historia y dirigentes - Valores declarados - Signos y símbolos 	<ul style="list-style-type: none"> - Herramienta útil para diagnóstico - Se queda en nivel de valores - Proporciona instrumentos de diagnóstico
Cardona (1986)	Análisis de la historia organizacional a través de identificación de eventos clave.	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones - Distribución del poder - Relaciones internas 	<ul style="list-style-type: none"> - No define niveles de cultura - Preguntas generales sin profundizar
Robbins (1987)	Evaluación de características centrales que definen la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad de los miembros - Enfoque hacia las personas - Integración en grupos 	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca en percepciones comunes - Instrumento sencillo y de amplio alcance
Calori, Livian y Sanin (1989)	Cuestionario de 60 ítems, incluyendo preguntas sobre gestión gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> - Valores morales y relacionales - Valores económicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis superficial de valores - Considera eficiencia y relación con clientes
Pérez Narbona (1991)	Observación y entrevistas para abarcar diferentes aspectos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones informales - Percepción del entorno - Subculturas existentes 	<ul style="list-style-type: none"> - No utiliza instrumentos claros - Analiza presunciones y gestión empresarial
Thevénet (1992)	Hipótesis verificadas mediante trabajo grupal, con enfoque en desarrollo organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Fundador - Valores - Signos y símbolos 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio en análisis cultural - Proporciona métodos e instrumentos de auditoría
García y Shimon (1997)	Procedimiento de dirección por valores con distintas fases de implementación.	<ul style="list-style-type: none"> - Valores esenciales compartidos - Política de personal basada en valores 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en valores - Considera liderazgo como factor clave en la cultura

Adaptado de Alabart & Portuondo (2002)

En los últimos veinte años, se han desarrollado, modificado y perfeccionado diversos modelos e instrumentos para evaluar la cultura organizacional. La **Tabla 3** presenta un resumen de algunos de estos enfoques.

Tabla 3 Herramientas para el Análisis de la Cultura Organizacional

Nombre	Dimensiones Culturales y Resultados Obtenidos	Nº de Ítems	Naturaleza de la Escala/Argumentos
Competing Values Framework Cameron y Freeman (1991) Gerowitz et al. (1995, 1998)	- Clima organizacional - Estilos de liderazgo - Sistema de nexos - Priorización de objetivos Resultados clasificados en cuatro tipos de culturas: Clan, Adhocracia, Jerárquica y de Mercado.	16	Los encuestados distribuyen 100 puntos en varios escenarios, dependiendo de su similitud con la organización.
Quality Improvement Implementation Survey Shortell et al. (2000)	- Carácter organizacional - Estilo de gestión - Cohesión - Priorización de objetivos - Recompensas Resultados en cuatro tipos de cultura: grupal, de desarrollo, jerárquica y racional.	20	Los encuestados asignan 100 puntos en escenarios relacionados con su organización.
Organizational Culture Inventory Cook y Lafferty (1987) Thomas et al. (1990) Seago (1997) Ingersoll et al. (2000)	- Normas compartidas y expectativas de comportamiento. Resultado en 12 escalas de pensamiento: aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competencia, perfección, servicio, afiliación, logro y autorrealización.	120	Escala Likert de 5 puntos.
Harrison's Organizational Ideology Questionnaire Harrison (1975) Ott (1989) Litwinenko y Cooper (1994)	- Evalúa la ideología organizacional basada en 16 declaraciones. Clasificación en cuatro tipos de cultura: orientación al poder, roles, tareas e individuos.	16	Los encuestados clasifican declaraciones sobre actitudes y creencias, en relación con la organización y ellos mismos. Escala de 6 puntos.

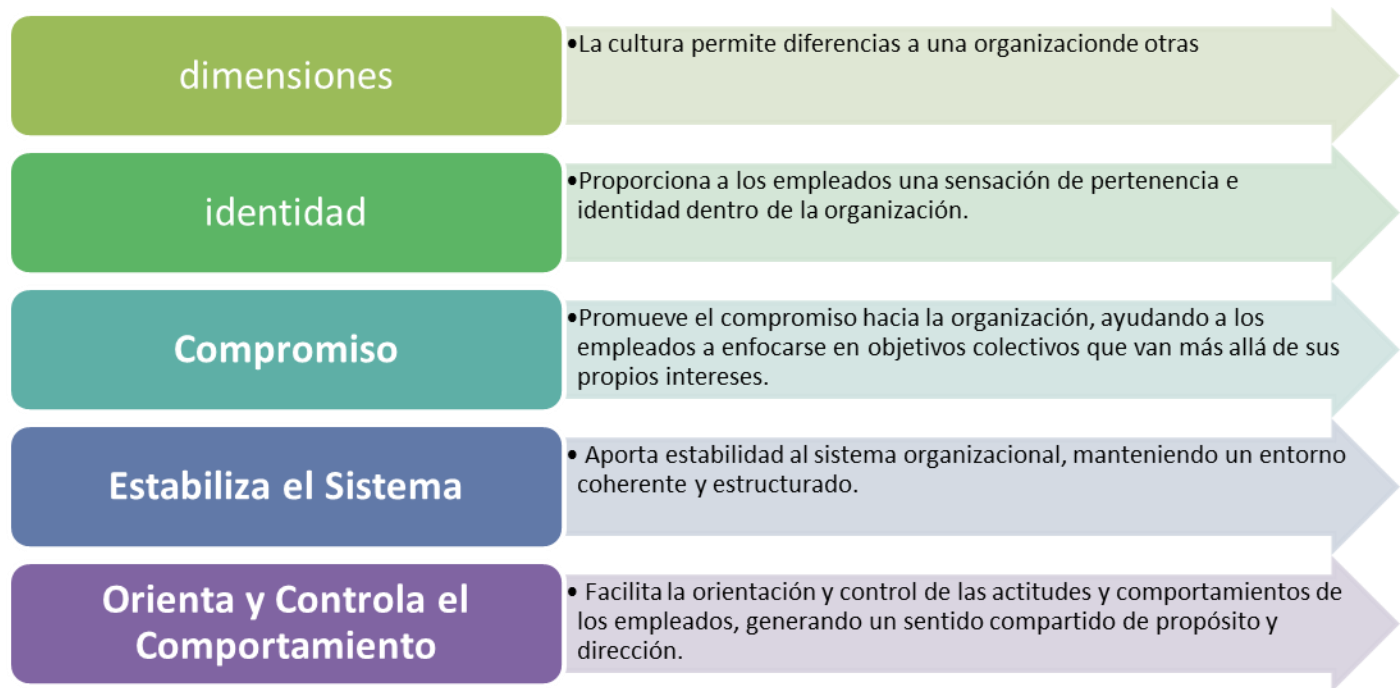
Nombre	Dimensiones Culturales y Resultados Obtenidos	Nº de Ítems	Naturaleza de la Escala/Argumentos
MacKenzie's Culture Questionnaire MacKenzie (1995)	- Evaluación de: compromiso, actitudes hacia la innovación y el cambio, resolución de conflictos, estilo de liderazgo, trabajo en equipo, confianza, orientación a la acción, y enfoque en recursos humanos y clientes.	76	Los encuestados validan afirmaciones sobre la organización en función de su percepción.

Adaptado del elaborado por Scott et al. (2003).

En este contexto, la función de la cultura organizacional juega un papel esencial en la forma en que una empresa guía el comportamiento de sus miembros para alinearse con sus objetivos y estrategias. De acuerdo con Lucas Marín (1997), la función principal de la cultura organizacional es orientar las acciones de los empleados hacia los comportamientos que benefician a la organización y contribuyen a la consecución de sus metas.

Las características generales de las CO ver, O'Reilly (1996), citado por Robbins (2004), señala que la cultura dentro de una organización tiene varias funciones clave las cuales se pueden ver en la Figura 1.

Figura 1 Características de las culturas Organizacionales



Elaboración propia con base en O'Reilly (1996), citado por Robbins (2004)

En este sentido, según Deal y Kennedy (1985), las culturas organizacionales pueden clasificarse adicionalmente como fuertes o débiles. Cuando una cultura es débil, puede presentar ciertos problemas que afectan el funcionamiento de la organización. Estos autores destacan algunas señales que indican que una cultura organizacional puede estar en dificultades cuando, existe falta de claridad en creencias y valores; pues las culturas débiles no tienen una comprensión clara de cómo alcanzar el éxito, también cuando no tienen la capacidad para priorizar creencias, aunque, puedan existir creencias no hay consenso sobre cuáles son las más importantes. Así como, la falta de héroes representativos, los héroes o figuras claves de la organización no comparten un entendimiento común de lo que realmente importa, esto conlleva a que allí una desconexión entre áreas, por lo tanto, diferentes partes de la empresa pueden tener creencias y valores fundamentales

distintos. En consecuencia, los rituales o prácticas comunes dentro de la organización pueden ser desorganizados o contradictorios.

Estos problemas pueden surgir individualmente o en conjunto, y cuando no se abordan adecuadamente, pueden debilitar la cohesión y el rendimiento de la organización. De hecho, diversas investigaciones sugieren que dentro de las organizaciones pueden formarse subculturas, especialmente cuando se consideran como unidades compuestas por varias partes interdependientes. Estas subculturas se crean a partir de interacciones entre los miembros de la organización, quienes desarrollan percepciones y valores únicos que, en ocasiones, pueden diferir del resto de la organización (Schvarstein, 1992).

Schein (1982) argumenta que la división del trabajo dentro de una organización genera subunidades que tienen sus propios objetivos y medios para alcanzarlos. De esta manera, la organización puede ser vista como un sistema de fines y medios entrelazados, donde cada subgrupo se enfoca en su propósito particular, pero aún forma parte del todo organizacional.

Deal y Kennedy (1985) también afirman que todas las empresas tienen subculturas debido a las diferencias funcionales entre áreas como ventas, investigación y desarrollo, o manufactura. Estas subculturas representan grupos de personas que comparten problemas y rutinas comunes, basadas en significados compartidos dentro de su grupo específico.

Sin embargo, las subculturas pueden volverse perjudiciales en organizaciones con culturas débiles. Si las subculturas se desarrollan de forma aislada y priorizan sus propios valores por encima de los de la organización en general, pueden generar conflictos y desviar a la empresa de

su misión. Según Deal y Kennedy, el desafío está en identificar cuándo estas diferencias son saludables y cuándo representan una amenaza para la cultura dominante de la empresa.

En este contexto, Deal y Kennedy (1985) proponen cuatro aspectos clave que deben observarse para evitar que las subculturas se conviertan en un problema para la cultura dominante de la organización, por ejemplo, el crecimiento hacia Adentro que sucede cuando las subculturas operan de manera aislada, sin intercambio con el resto de la organización, pueden perjudicar el rendimiento general, también el choque entre subculturas que es cuando una tensión moderada entre subculturas puede ser positiva, pero cuando esta tensión se intensifica y se torna destructiva, puede generar conflictos serios, adicionalmente tenemos que las subculturas exclusivas que sucede cuando las subculturas se vuelven exclusivas, restringiendo la participación de ciertos miembros o estableciendo rituales cerrados, puede crear divisiones dentro de la organización y por ultimo prioridad de los valores de la subcultura que sucede cuando las subculturas colocan sus propios valores por encima de los valores compartidos de la empresa, el conflicto interno puede volverse inevitable.

En este sentido, el Marco de Valores en Competencia CVF propuesto por Cameron y Quinn (1999) es un modelo que busca capturar la complejidad de los factores que afectan la efectividad organizacional. Este modelo está basado en la idea de que las personas procesan la información y organizan sus valores y suposiciones de acuerdo con esquemas categóricos previamente establecidos. El CVF se creó con la intención de ser coherente con estos esquemas, que han sido propuestos por diversos psicólogos a lo largo del tiempo.

El CVF surgió originalmente a partir de estudios destinados a identificar los principales indicadores de la efectividad organizacional. La pregunta central en estos estudios fue: ¿Cuáles son los criterios clave para determinar si una organización es efectiva o no? Con base en esta pregunta, Campbell y sus colegas (1974) desarrollaron una lista de 39 indicadores que abarcaban todas las posibles mediciones de efectividad dentro de una organización. Aunque esta lista era exhaustiva, se percibió la necesidad de simplificarla para mejorar su aplicabilidad en entornos organizacionales.

Fue en 1983 cuando Quinn y Rohrbaugh revisaron este trabajo y, a través de estudios estadísticos, lograron reducir la lista de indicadores agrupándolos en dos dimensiones principales. Estas dimensiones organizan los indicadores en cuatro grandes grupos, facilitando una comprensión más clara de los factores que influyen en la efectividad de una organización. Dentro de esta clasificación, la primera dimensión flexibilidad vs estabilidad, distingue entre las organizaciones que priorizan la flexibilidad, discreción y dinamismo, y aquellas que enfatizan la estabilidad, orden y control. Así, las organizaciones orientadas a la estabilidad y el control:

En estos entornos, los procesos y el comportamiento tienden a ser altamente estructurados y controlados. Las reglas y procedimientos son rígidos, y las desviaciones de la norma no suelen ser bienvenidas. Las personas dentro de estas organizaciones suelen preferir un entorno de trabajo predecible y controlado, ya que les ofrece seguridad y claridad.

En contraste, algunas organizaciones fomentan la capacidad de adaptación y la autonomía, permitiendo que los empleados ajusten su comportamiento según las circunstancias. Estas organizaciones promueven un entorno dinámico, donde el cambio y la innovación son valorados,

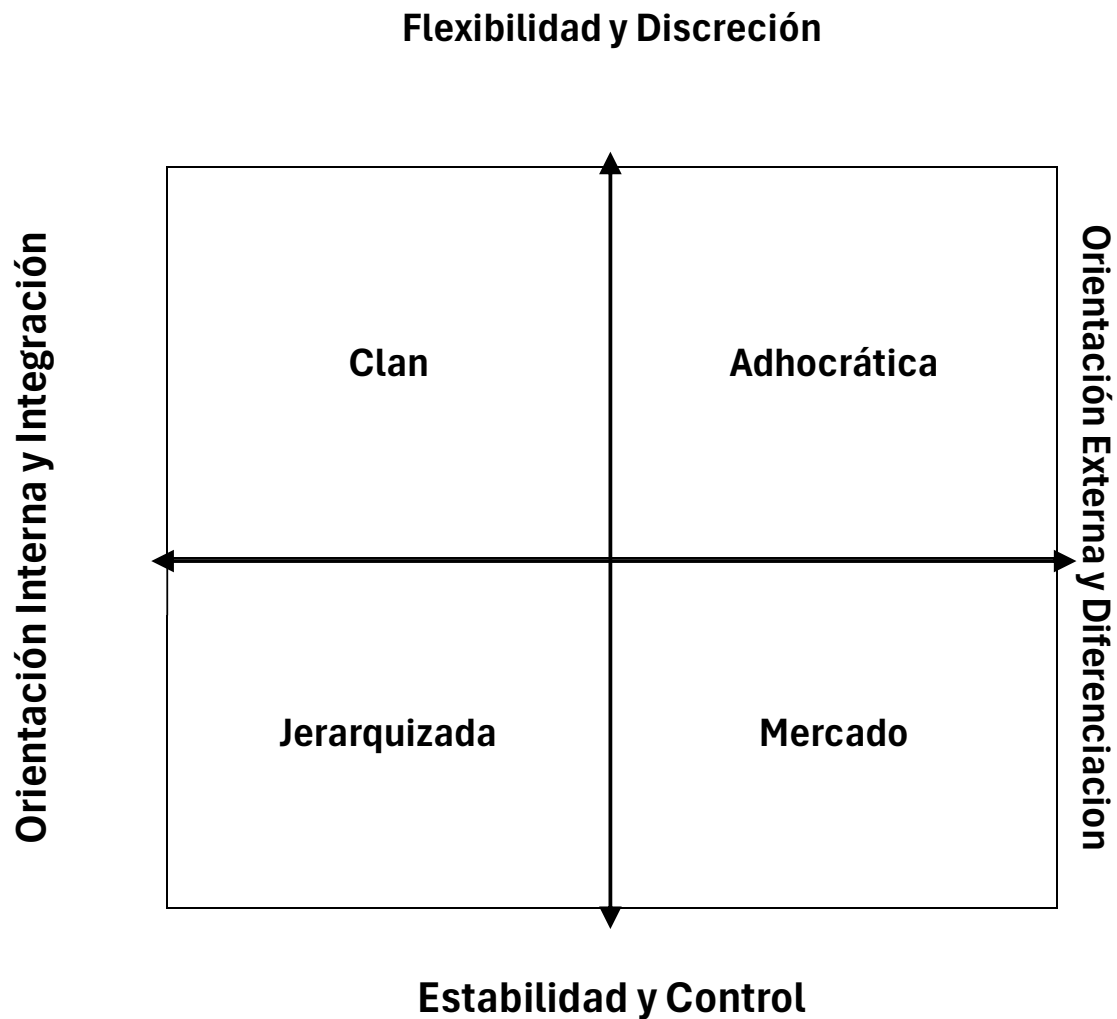
y los empleados pueden actuar con mayor libertad en respuesta a los desafíos del entorno (Sepúlveda, 2004). Además, de esta dimensión del CVF, orientación interna vs orientación externa, diferencia entre las organizaciones que se enfocan en su orientación interna e integración y aquellas que se centran en una orientación externa y diferenciación.

También se tiene que las organizaciones tienen una orientación interna e integración tienden a concentrarse en su estructura interna, sus procesos y sus empleados. Generalmente, su cultura es más resistente a los cambios externos y se adapta lentamente a las influencias del entorno, ya que priorizan la coherencia interna y el bienestar de sus miembros.

Por el contrario, algunas organizaciones basan su éxito en su capacidad para observar y responder rápidamente a los cambios del entorno externo. Estas organizaciones ponen el foco en la competencia, la innovación y la adaptación constante, con el fin de mantenerse relevantes y competitivas en el mercado (Sepúlveda, 2004).

Cuando se combinan las dos dimensiones anteriores, se forman cuatro cuadrantes que representan diferentes enfoques para la efectividad organizacional. Cada cuadrante refleja un conjunto particular de características que guían el comportamiento organizacional y, por lo tanto, la cultura y el rendimiento de la organización, como se puede observar en la Figura 2.

Figura 2 The Competing Values Framework



Adaptado de Cameron & Quinn (1999)

La figura 2 nos muestra los 4 tipos de cultura organizacional existentes en el modelo las cuales tienen sus características definidas y su objetivo es caracterizar las empresas o sociedades dentro de la aplicación de este modelo, ahora, se revisa a detalle cada uno de los 4 tipos.

Para comenzar, la **Cultura del Clan** ubicado en la esquina superior izquierda, se caracteriza por un enfoque en la flexibilidad y la orientación interna. Las organizaciones de este tipo valoran el trabajo en equipo, la colaboración y el desarrollo personal. Los empleados suelen verse como una familia, y la organización se centra en el bienestar de sus miembros. Este tipo de cultura pone énfasis en la colaboración, el sentido de comunidad y el bienestar de los empleados. Es común en organizaciones donde las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el apoyo mutuo son altamente valorados. Se basa en la flexibilidad interna y promueve un ambiente similar al de una familia.

La Cultura de Clan se asemeja a una organización familiar, donde el ambiente laboral es cálido y acogedor. En este tipo de cultura, se fomenta la colaboración y el sentido de comunidad entre los miembros. Los líderes son vistos como mentores y figuras de apoyo, lo que genera un fuerte sentido de lealtad hacia la organización. El compromiso de los empleados suele ser elevado, ya que se prioriza el desarrollo a largo plazo de las personas y se valora la cohesión y el bienestar del equipo. El éxito se mide en términos de satisfacción del cliente y atención a las necesidades de los individuos, promoviendo el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

La siguiente es la **Cultura Adhocrática** ubicado en la esquina superior derecha, se enfatiza la flexibilidad junto con la orientación externa. Las organizaciones adhocráticas son dinámicas e innovadoras. Se centran en adaptarse a los cambios rápidos del entorno y son líderes en la búsqueda de nuevas oportunidades y la experimentación. En este tipo de organizaciones, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno es crucial. Se fomenta la creatividad y la toma de

riesgos, y el éxito se mide por la capacidad de innovar y liderar en el mercado. Esta cultura valora la flexibilidad y se orienta externamente, hacia la búsqueda de nuevas oportunidades.

Conocida también como Cultura de la adhocracia, este tipo de organización es altamente adaptable a los cambios rápidos y a las fluctuaciones del entorno. Los miembros de este tipo de cultura experimentan un ambiente dinámico que estimula la creatividad y la iniciativa. La innovación es clave, y los líderes se destacan por su capacidad de asumir riesgos y experimentar con nuevos productos o servicios. El éxito en este contexto se traduce en altos ingresos derivados de la introducción de innovaciones al mercado, y la organización se centra en la creación y desarrollo constante de nuevas ideas, fomentando la autonomía y la libertad intelectual.

Ahora, la **Cultura Jerárquica** ubicado en la esquina inferior derecha, la cual prioriza la estabilidad y el control, con un enfoque en la integración interna. Las organizaciones jerárquicas valoran la eficiencia, la formalidad y el cumplimiento de las normas. Su estructura es rígida, con reglas y procedimientos bien definidos, y se centra en mantener el orden interno. Este tipo de cultura se centra en la estabilidad, el control y la eficiencia. Las organizaciones con una cultura jerárquica tienen estructuras muy definidas, con procesos formales y reglas estrictas. La seguridad y la predicción de resultados son esenciales, y se valora la conformidad con las políticas establecidas. Se orienta internamente, priorizando el orden y la disciplina dentro de la organización.

La Cultura Jerárquica se caracteriza por una estructura formal y bien definida, donde las normas y procedimientos guían las acciones de los empleados. Este tipo de organización se enfoca en la coordinación y organización efectiva, con líderes que buscan mantener la cohesión a través

de reglas y políticas claras. La estabilidad y el funcionamiento eficiente son fundamentales, y el éxito se evalúa en términos de confiabilidad, planificación adecuada y control de costos. La gestión de recursos humanos se centra en proporcionar un ambiente laboral seguro, donde las recompensas son principalmente ascensos y aumentos salariales, promoviendo así la previsibilidad en el empleo.

En el último cuadrante inferior derecho está la **Cultura del Mercado** en donde se combinan la estabilidad y la orientación externa. Las organizaciones de este tipo se centran en la competencia y los resultados. El logro de objetivos y la rentabilidad son prioridades clave, y la organización se esfuerza por dominar su mercado. Finalmente, la cultura de mercado está enfocada en los resultados y el logro de objetivos, especialmente en términos de competitividad externa. En este tipo de cultura, el éxito se mide por el rendimiento financiero, la participación de mercado y el liderazgo frente a la competencia. Aunque se centra en el control, su enfoque es hacia el entorno externo, con un fuerte énfasis en ganar y dominar el mercado.

Por último, la Cultura de Mercado se centra en los resultados y en la competitividad. Esta cultura se orienta hacia el entorno externo, en contraste con la cultura jerárquica que prioriza la estructura interna. En este tipo de organización, la eficacia en el desempeño es esencial, y los miembros son competitivos y enfocados en alcanzar objetivos concretos. Los líderes son exigentes y orientados a resultados, impulsando a la organización hacia el éxito en términos de participación de mercado y reputación. Los empleados operan en un entorno donde el control de los resultados es primordial, y la estabilidad organizacional es valorada.

De hecho, Cameron y Quinn también destacan que diversos aspectos de la organización, como el liderazgo, la efectividad, la gestión de calidad total y el rol de recursos humanos, deben

alinearse con la cultura dominante. Las estrategias y acciones del departamento de recursos humanos, por lo tanto, deben respaldar la cultura que la organización desea promover. Al reconocer y comprender el tipo de cultura predominante, las organizaciones pueden desarrollar prácticas más efectivas que contribuyan a su éxito a largo plazo.

Con estos 4 tipos principales de CO, el CVF es un modelo desarrollado por Cameron y Quinn (1999) que busca capturar y explicar los elementos que las personas consideran fundamentales para evaluar la efectividad en una organización. Este enfoque establece los criterios que los miembros de la organización perciben como justos y correctos, los cuales forman la base de los juicios que se hacen dentro de la empresa sobre su rendimiento y desempeño.

Lo más interesante de este modelo es que agrupa los valores organizacionales en cuatro categorías que, si bien pueden coexistir, tienden a ser opuestos o, en algunos casos, incluso contradictorios. Estos valores se distribuyen en cuadrantes, donde lo que se valora en un cuadrante puede ser diametralmente opuesto a lo que se considera importante en otro. Por ejemplo, en algunos casos se valora la flexibilidad, mientras que en otros se prioriza la estabilidad; de igual forma, algunas organizaciones pueden estar más enfocadas en su interior mientras que otras centran su atención en el entorno externo y en competir en el mercado.

Es justamente esta condición de oposición entre valores lo que le da nombre al modelo, ya que muestra la competencia constante entre diferentes criterios que guían el comportamiento organizacional. Estos valores en competencia reflejan la complejidad inherente a las organizaciones, que deben equilibrar diferentes enfoques para alcanzar sus objetivos de manera

efectiva. De acuerdo con esta lógica, el CVF clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos principales, cada uno con características particulares que coinciden con modelos organizacionales ya estudiados en la teoría organizacional:

Este diagnóstico es especialmente útil porque una organización rara vez se inclina por un solo tipo de cultura. En realidad, las organizaciones tienden a tener una combinación de los cuatro tipos, con uno o dos predominando. A través de esta herramienta, las empresas pueden identificar qué tipo de cultura predomina y si existen áreas de desalineación que podrían afectar el desempeño global de la organización. A partir de este análisis, Cameron y Quinn (1999) identifican y describen cuatro tipos de cultura organizacional, cada uno con características distintivas que influyen en el comportamiento y en la dinámica interna de las organizaciones. A continuación, se presentan estos tipos culturales.

5 Metodología

5.1 Enfoque y tipo de estudio

Este estudio se inscribe dentro de un enfoque de investigación descriptivo. Según Hernández (2006, p.102), *los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis* (citado en Dankhe, 1989), centrándose en la identificación de las subculturas que coexisten dentro de la cultura organizacional más amplia.

De acuerdo con Hernández (2006, p.102), *los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren*. Este tipo de estudio es esencial para explorar y mapear las diferentes dimensiones y manifestaciones de la cultura organizacional dentro de las empresas seleccionadas, permitiendo comprender cómo estas características culturales afectan su funcionamiento y desempeño.

El propósito de esta investigación es describir la CO dominante, partiendo de la identificación y análisis de las características encontradas en la muestra tomada de las encuestas realizadas. Los datos recolectados serán fruto de las descripciones y apreciaciones de los miembros de las organizaciones que participen en el estudio prefiriendo en la medida de lo posible las respuestas de los dueños o administradores líderes de los negocios encuestados.

5.2 Método de investigación

El enfoque de esta investigación se enmarca en un diseño no experimental. Según Hernández (2006, p.205), *en la investigación no experimental, observamos los fenómenos tal como se presentan en su entorno natural para luego proceder a su análisis*. En este tipo de estudio, el investigador no realiza intervenciones ni altera las variables que se investigan; cualquier cambio en estas variables se debe exclusivamente a factores internos de la organización, no a la intervención del investigador.

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo, ya que se basa en la recolección, análisis e interpretación de datos obtenidos a través de encuestas aplicadas, asociadas entre el modelo de Cameron y Quinn y nuestro instrumento. El análisis buscado permite clasificar las organizaciones bajo las tipologías definidas en el modelo de Cameron y Quinn.

El tipo de estudio es descriptivo y correlacional. Es descriptivo porque se enfoca en caracterizar las percepciones de los empresarios sobre las prácticas organizacionales, mientras que es correlacional porque busca relacionar estas prácticas con los diferentes tipos de cultura organizacional propuestos por el modelo.

Adicionalmente, la recolección de datos se efectuará en un solo momento, lo que clasifica el estudio como no experimental de tipo transversal. Este método proporciona una visión instantánea de la situación actual, permitiendo el análisis de la cultura organizacional y su efecto en el desempeño sin considerar variaciones temporales.

5.3 Recopilación y ordenamiento de la información.

La recopilación de información se realizó mediante la aplicación de encuestas estructuradas a representantes, dueños de los negocios encuestados o empleados. Cada encuesta contiene preguntas cerradas, de selección múltiple o dicotómicas, que permiten identificar las percepciones de los encuestados sobre distintos aspectos de la cultura organizacional, como el ambiente laboral, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Una vez recolectada la información, los datos fueron organizados en una matriz en formato Excel para facilitar su procesamiento y análisis. El ordenamiento de la información permite segmentar las respuestas en función de los tipos de cultura definidos en el Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn, con el fin de identificar las características predominantes en las organizaciones.

5.3.1 Fuentes de información

Fuentes primarias: Los datos provienen directamente de las 254 encuestas aplicadas a los dueños, representantes o empleados de los diferentes tipos de negocio de la Comuna 13. Estas fuentes proporcionan información de primera mano sobre las prácticas y percepciones organizacionales.

Fuentes secundarias: Se consultaron investigaciones previas, libros y artículos académicos relacionados con la cultura organizacional, el desempeño empresarial y los modelos de tipificación, específicamente el marco de valores competitivos de Cameron y Quinn.

5.3.2 Técnicas e instrumentos de la investigación

La técnica utilizada en este estudio es la encuesta estructurada. El instrumento consta de preguntas cerradas con escalas Likert, que permiten medir el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados sobre diversos aspectos de la cultura organizacional.

5.4 Tratamiento de la información

El modelo de Cameron y Quinn categoriza la cultura organizacional en cuatro tipos: Clan, Jerárquica, de Mercado y Adhocracia. Las variables elegidas se alinearán asociativamente con este modelo, ya que cada una se enfoca en aspectos específicos de la cultura que caracterizan a cada tipo según el modelo adaptado a nuestro instrumento creado en la encuesta. A continuación, se presentan las variables y su descripción correspondiente en la Tabla 4.

Tabla 4 Descripción de las variables por cultura

Cultura Organizacional	Variable	Descripción
Cultura de Clan	Ambiente	Esta variable evalúa el clima laboral, un elemento crucial en la cultura Clan, que se enfoca en crear un ambiente acogedor y de apoyo para los empleados. La adecuación del ambiente refleja la comodidad y satisfacción del equipo, alineándose con los valores del Clan.
Cultura de Clan	Trabajo en equipo	La colaboración y el trabajo en equipo son valores centrales en la cultura Clan. Esta variable permite medir el nivel de cohesión y cooperación entre los empleados, esenciales para determinar si existe una cultura de apoyo y unidad en la empresa.

Cultura de Clan	Reuniones	Las reuniones reflejan el interés en la comunicación interna y el trabajo conjunto. En una cultura Clan, la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos suelen discutirse en equipo, lo que promueve la inclusión y la cohesión organizacional.
Cultura Jerárquica	Agilidad	Aunque la agilidad en la toma de decisiones no es un valor típico de una cultura jerárquica, esta variable ayuda a identificar si hay burocracia en la toma de decisiones. En una estructura rígida, la agilidad podría ser limitada, lo cual reflejaría una fuerte jerarquización.
Cultura Jerárquica	Diversidad	La cultura Jerárquica, aunque estructurada, debe tener en cuenta la inclusión de todos los empleados. La diversidad es importante para entender si el control y la estructura se aplican de manera igualitaria y sin barreras, lo que podría reflejar la rigidez o flexibilidad del modelo jerárquico.
Cultura Jerárquica	Financiamiento	El acceso a financiamiento refleja la estabilidad y estructura financiera, elementos importantes en una cultura jerárquica, que se centra en el control de recursos. Esta variable explora si el negocio tiene control sobre sus recursos financieros de manera que sostenga su operación.
Cultura de Mercado	Comunicación	En una cultura de Mercado, la comunicación clara es clave para la eficiencia y el logro de resultados. Esta variable ayuda a evaluar si la empresa tiene una comunicación efectiva, necesaria para cumplir metas de forma competitiva.
Cultura de Mercado	Tecnología	La eficiencia y el uso de la tecnología son fundamentales en una cultura de Mercado. Esta variable busca entender si el negocio emplea herramientas que optimizan sus procesos y apoyan su competitividad.
Cultura de Mercado	Adaptabilidad	La capacidad de identificar y adaptarse a oportunidades es esencial en la cultura de Mercado. Esta variable ayuda a medir la competitividad y capacidad de respuesta del

		negocio frente a condiciones externas, características esenciales en esta cultura.
Cultura Adhocracia	Innovación	La innovación es el pilar de la cultura Adhocrática. La introducción de nuevos productos o servicios indica la disposición a innovar y asumir riesgos para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.
Cultura Adhocracia	Información	Aunque también es relevante para la cultura de Mercado, en la Adhocracia el uso de tecnologías es un indicador de adaptabilidad y experimentación. Esta variable refleja la capacidad del negocio de adoptar herramientas que promueven la flexibilidad e innovación.
Cultura Adhocracia	Entorno	Evaluar el entorno es relevante para la cultura Adhocrática, ya que esta cultura se caracteriza por su adaptabilidad y capacidad para responder a cambios externos. La percepción del entorno económico permite entender la capacidad de adaptación de la empresa en un contexto cambiante.

Elaboración propia basado en el modelo de Cameron y Quinn (1999).

Con estas doce (12) variables mediante un análisis porcentual y numérica de las respuestas se pretenden obtener los detalles de cada variable que reflejan valores y comportamientos propios de cada tipo cultural, lo que facilita la identificación del posible perfil dominante. Una vez obtenidos los resultados iniciales de las variables, es fundamental analizar las correlaciones presentes en este modelo, ya que las MiPymes no suelen presentar características exclusivas de un solo tipo cultural, sino que se combinan en diferentes proporciones, lo cual las hace únicas en su identidad organizacional. A continuación, se detallan los pasos necesarios para determinar el porcentaje de inclinación de la CO dominante a partir de las 12 variables evaluadas.

Se determina en el Anexo 1, las preguntas asociadas a las variables con sus respuestas para así crear con base en el modelo de Cameron y Quinn el instrumento propio que sea la herramienta para obtener los datos necesarios enfocados en los objetivos de esta investigación.

Para esto es necesaria la asignación de puntajes donde se asigna un puntaje a cada respuesta de acuerdo con una escala predefinida, que refleja el nivel de acuerdo o adecuación con cada variable una escala de 1 a 5 para las variables de 5 opciones de respuesta, escala de 1 a 4 para las variables de 4 opciones de respuesta y una escala de 2 puntos un punto para cada respuesta dicotómica la cual debemos restar las negativas de las positivas para obtener la proporción correcta si la variable obtuvo un resultado positivo o negativo frente a la variable formulada.

Tabla 5 Asignación numérica de las variables

Variable	Cultura Organizacional	Opciones de respuesta	Puntaje asignado
1. Ambiente	Clan	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
2. Trabajo en Equipo	Clan	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	2
3. Reuniones	Clan	Totalmente en desacuerdo	1
		Si	1
		No	1
4. Agilidad	Jerárquica	Siempre	5
		Casi siempre	4
		Ocasionalmente	3
		Casi nunca	2
		Nunca	1

Variable	Cultura Organizacional	Opciones de respuesta	Puntaje asignado
5. Diversidad	Jerárquica	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
6. Financiamiento	Jerárquica	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
7. Comunicación	Mercado	Siempre	5
		Casi siempre	4
		Ocasionalmente	3
		Casi nunca	2
		Nunca	1
8. Tecnología	Mercado	Si	1
		No	1
9. Adaptabilidad	Mercado	Si	1
		No	1
10. Innovación	Adhocracia	Si	1
		No	1
11. Información	Adhocracia	Si	1
		No	1
12. Entorno	Adhocracia	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1

Elaboración propia.

Con esto podemos definir los puntajes que nos ayudan a cuantificar los resultados de las variables y con ello entender su predominancia inicial para cada tipo de cultura.

Posteriormente se realizará un cálculo de puntajes por tipo cultural donde se suman los puntajes obtenidos en su conjunto de las variables por cada tipo de cultura y si la variable es de tipo dicotómica se realiza la resta de la puntuación negativa para obtener el valor total de la puntuación para cada tipo de cultura. Siendo la fórmula de la siguiente manera:

Total puntuación por cada tipo = Suma de puntos obtenidos variable 1 + suma de puntos obtenidos variable 2 + suma de puntos obtenidos variable 3 – el total de los puntos negativos en las variables dicotómicas.

Después debemos determinar la inclinación dominante Comparando los promedios obtenidos para cada tipo de cultura. La cultura con el puntaje más alto representará la inclinación dominante de la organización.

La fórmula para calcular el porcentaje de inclinación de cada tipo de cultura organizacional es:

$$\text{Inclinación \%} = \left(\frac{\text{Cantidad de respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}} \right) \times 100$$

Donde: Cantidad de respuestas positivas es el número total de respuestas que indican una inclinación hacia ese tipo de cultura y el total de respuestas es el número total de respuestas válidas.

Finalmente vamos a interpretar los resultados donde se analizarán en función de los porcentajes obtenidos para cada tipo cultural, lo que permitirá identificar qué cultura será dominante y en qué medida estarán presentes los otros tipos culturales, proporcionando una visión integral de la cultura organizacional de las MiPymes evaluadas.

Por ello, Entre las características necesarias para determinar los resultados se examinará el ambiente de trabajo y el fomento de la colaboración entre empleados, característicos de la cultura Clan, observando los porcentajes de respuestas positivas sobre el ambiente laboral y la cooperación en equipo. La orientación hacia la eficiencia y los resultados, característica de la cultura de Mercado, será evaluada en términos de la agilidad en la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos estratégicos, aspectos que reflejan un enfoque competitivo y se revisará la innovación y la adaptabilidad, atributos de la cultura Adhocrática, a través de la adopción de tecnologías y la introducción de nuevos productos y servicios, para comprender cómo las empresas se preparan para adaptarse a los cambios.

5.5 Población y muestra

La población objetivo está constituida por las MiPymes ubicadas en la Comuna 13 de Cali. Estas organizaciones, que incluyen locales comerciales, tiendas, negocios y vendedores ambulantes, desempeñan un papel crucial en la economía local al contribuir al empleo y al desarrollo económico de la comunidad.

Muestra:

Se aplicaron un total de 254 encuestas a diferentes establecimientos dentro de la Comuna 13, incluyendo locales, tiendas, negocios y ventas ambulantes. Sin embargo, debido a que no todas las personas respondieron todas las variables del cuestionario, se realizó una depuración para definir la muestra efectiva. Esta depuración se basa en el número de encuestas que contienen las respuestas elegidas para las variables clave relacionadas con los objetivos específicos de la investigación y con las dimensiones del modelo de Cameron y Quinn.

De esta forma, la muestra efectiva se delimita en función de la validez de las respuestas únicamente 187 encuestas completas y relevantes para la correcta asociación a cada dimensión del Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn.

6 Resultados

La información recopilada a partir de las encuestas fue procesada y estructurada de forma organizada en tablas para garantizar un análisis claro y preciso. Primero, se asociaron las preguntas para agruparlas según los cuatro tipos de CO propuestos por el modelo de Cameron y Quinn: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía. En estas tablas, se sumaron los puntajes obtenidos para cada variable a partir de las respuestas las cuales podrían ser asertivas o negativas. En cada caso generaba un puntaje ya sea menor o mayor dependiendo de la cantidad de respuestas asertivas que daban un mayor puntaje lo que significaba la representación de su inclinación hacia ese tipo de CO.

Después de esto, se calculó el porcentaje de inclinación hacia cada tipo de cultura. Este porcentaje se obtuvo dividiendo el puntaje total de cada cultura entre el puntaje máximo posible, correspondiente al número total de encuestados multiplicado por el número de preguntas relacionadas con esa cultura.

6.1 Construyendo e Interpretando Los Perfiles Culturales

Al iniciar este análisis de la CO de las MiPymes, buscamos entender cómo estos negocios reflejan características específicas en sus ambientes laborales, en la toma de decisiones y en su

capacidad para adaptarse al entorno. Por esto, Los resultados nos permiten explorar la cultura empresarial a través de varias dimensiones, conectando temas de colaboración, diversidad, innovación y adaptabilidad. Los hallazgos muestran tendencias interesantes y patrones que indican las fortalezas y desafíos que estas empresas enfrentan en su gestión diaria.

6.1.1 Resultado del instrumento para total de la muestra general

Para el resultado general se halla que la Cultura organizacional dominante para las MiPymes encuestadas es que no tiende a hacer un énfasis significativo en ninguno de los cuatro tipos de cultura, como se puede observar en la Figura 3, aun así los promedios obtenidos reflejan una inclinación pronunciada hacia la clan de Clan y de Mercado, siendo estas los promedios más altos, seguido de la cultura de adhocrática y por último se observa una disminución a las características de la cultura jerárquica.

Figura 3 Resultado del OCAI para la muestra general

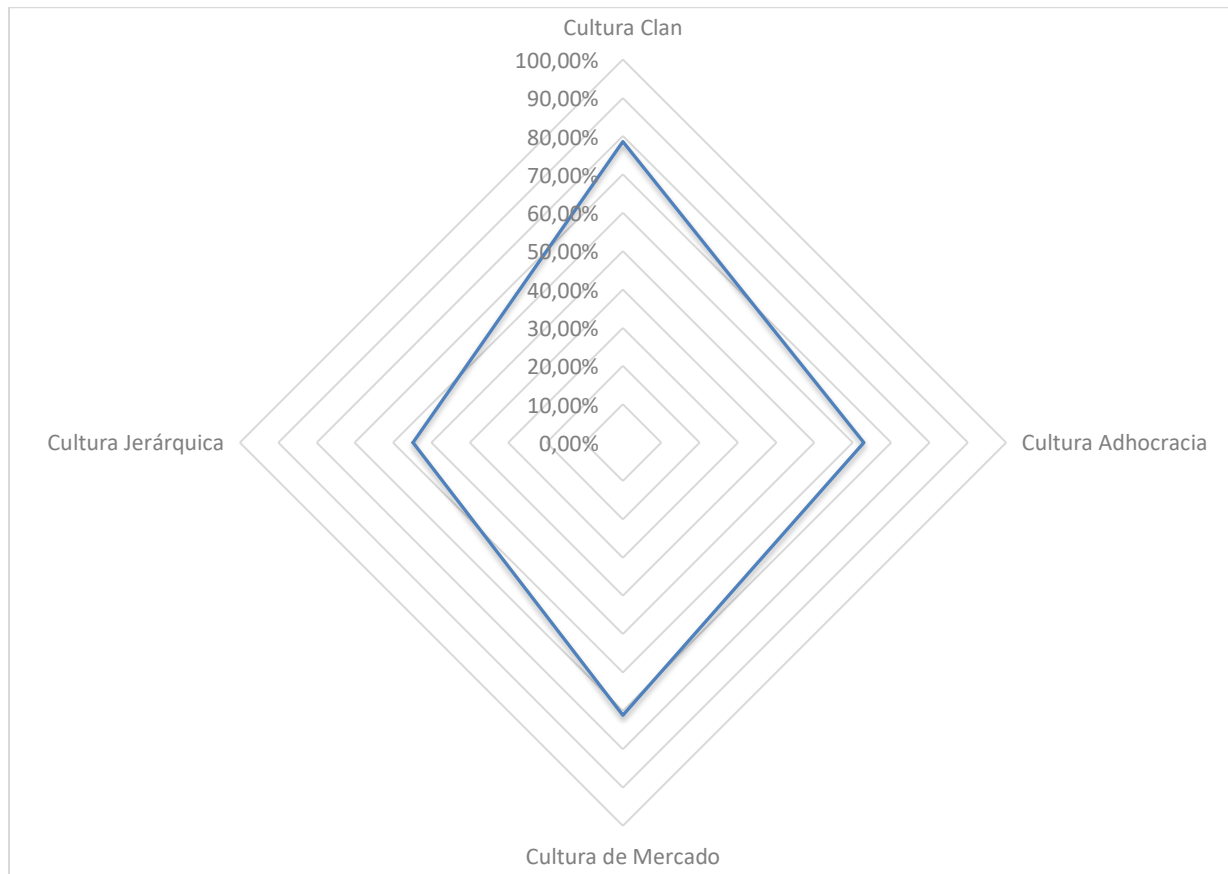


Tabla 6 Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global

Tipo de Cultura	Cultura Clan	Cultura Adhocracia	Cultura de Mercado	Cultura Jerárquica
Inclinación (%)	78,57%	62,86%	71,14%	54,80%

La Figura 3 muestra que en su proporción total los resultados no muestran una predominancia absoluta por algún tipo particular de cultura. Pero esto permite conocer que las inclinaciones con mayor proporción son la Cultura de Clan y de Mercado.

Este cruce combina la orientación hacia las relaciones humanas, la colaboración y el sentido de pertenencia características de la cultura de Clan, con la búsqueda de resultados, la eficiencia y la competitividad que definen a la cultura de Mercado. Como resultado, estas empresas desarrollan un entorno organizacional donde el trabajo en equipo se alinea con metas claras y la obtención de logros concretos.

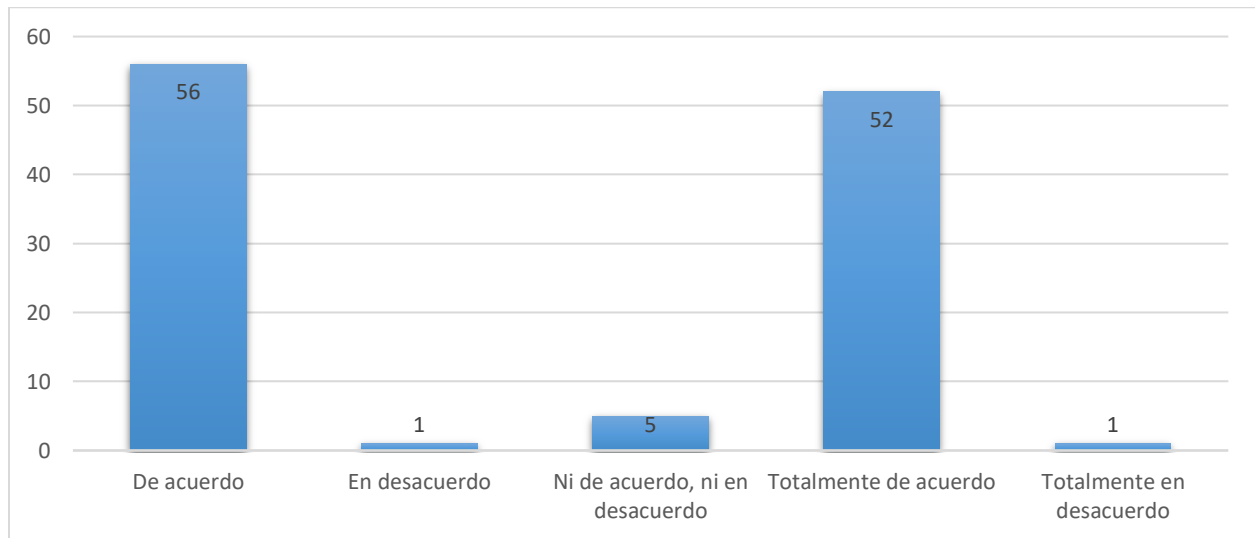
Este equilibrio transforma las costumbres tradicionales al priorizar tanto la participación activa de los empleados como la adaptación a las demandas del mercado. Por ejemplo, las decisiones estratégicas no solo se toman en función de objetivos comerciales, sino también considerando el bienestar del equipo. Además, la fuerte orientación hacia resultados fomenta procesos más estructurados y eficientes, mientras que la cercanía dentro de los equipos mejora la comunicación interna y la cohesión. Este modelo híbrido impulsa a las organizaciones a adoptar prácticas más flexibles y humanas, sin descuidar la competitividad en el entorno empresarial.

6.2 Resultado de las variables para cada tipo de CO.

Cultura de Clan

Para la variable de ambiente se obtuvo un alto índice de respuestas positivas que indica una fuerte presencia de características propias de la cultura Clan, que enfatiza la colaboración, el sentido de comunidad y el bienestar de los empleados como se puede observar en la Figura 4.

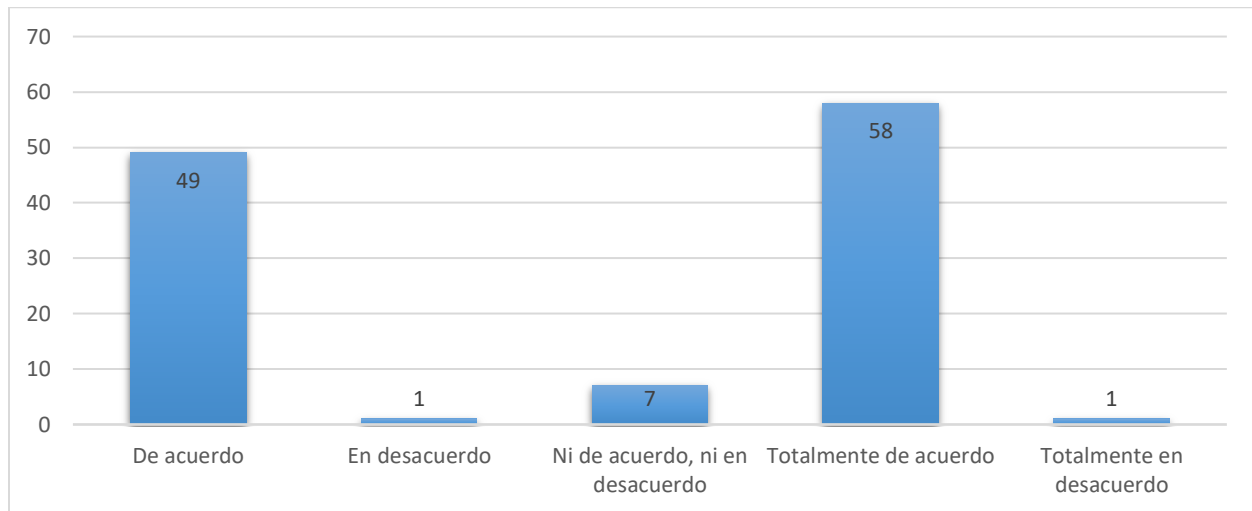
Figura 4 Resultado de la primera variable Ambiente de la cultura de clan



Este resultado sugiere adicionalmente que están priorizando un ambiente laboral saludable como parte de su estrategia organizacional.

En la variable de Trabajo en equipo se puede observar como lo muestra la Figura 5, una inclinación predominante respecto al fomento del trabajo en equipo y la colaboración. Indica una clara inclinación hacia los valores de la cultura Clan, que prioriza la colaboración y el trabajo en equipo como pilares fundamentales.

Figura 5 Resultado de la segunda variable Trabajo en equipo de la cultura de clan



Para la tercera variable de Reuniones se encuentra que el (55%) respondieron *Sí*, mientras que 84 (45%) indicaron *No*. Aunque la mayoría afirma que estas reuniones se llevan a cabo, el margen entre las respuestas afirmativas y negativas es relativamente estrecho, lo que sugiere variabilidad en la implementación de estas prácticas entre las MiPymes evaluadas.

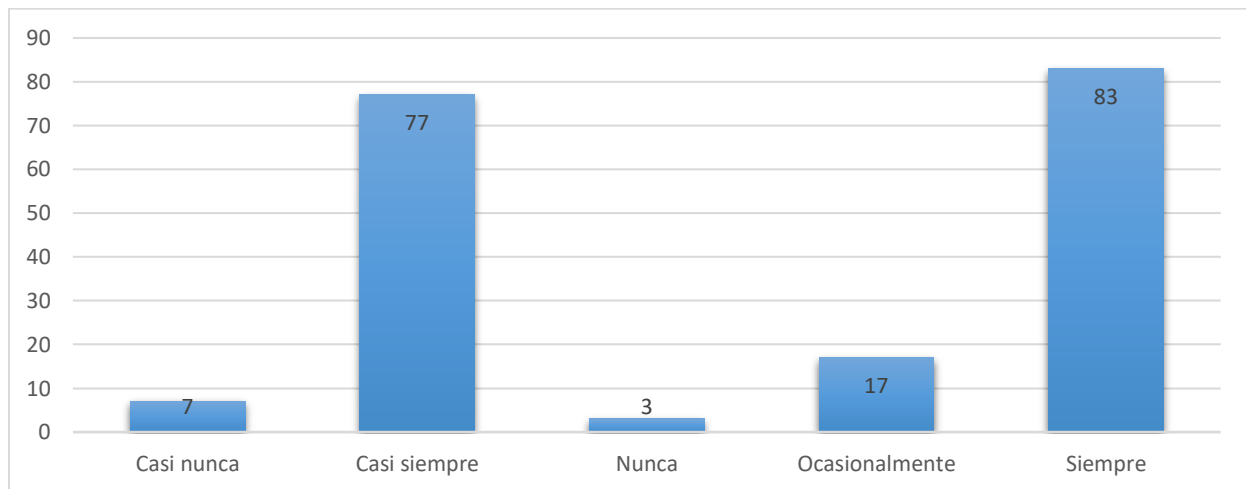
El hecho de que una mayoría responde afirmativamente sugiere que estas prácticas están presentes en un buen número de empresas, fomentando un sentido de comunidad y compromiso con las metas organizacionales.

Sin embargo, la proporción significativa de respuestas negativas indica que una parte importante de las empresas podría estar descuidando estas actividades. Esto puede limitar las oportunidades de mejorar la colaboración, alinear esfuerzos y reforzar el sentido de pertenencia, aspectos fundamentales de la cultura Clan.

Cultura de Jerarquía

Para la primera variable de la Cultura Jerárquica la Agilidad, muestra un porcentaje elevado de respuestas positivas que nos dice que muchas empresas han logrado encontrar un equilibrio entre estructura y flexibilidad, características esenciales para una elevación eficiente.

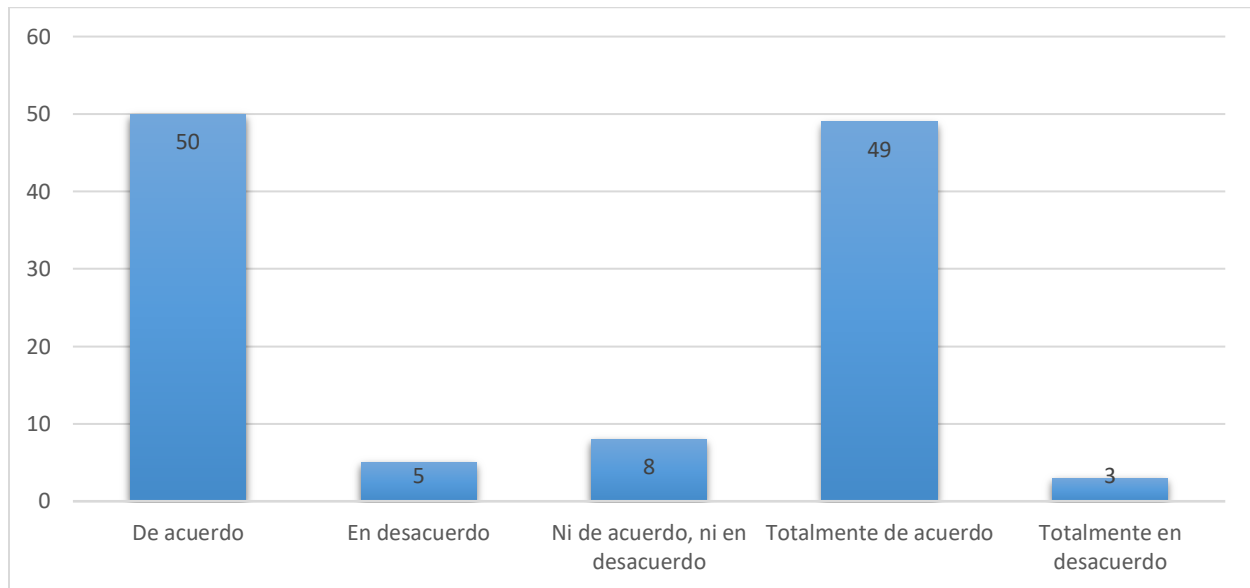
Figura 6 Resultado de la primera variable agilidad de la cultura de Jerarquía.



Sin embargo, el 14.4% de las respuestas restantes (Ocasionalmente, Casi nunca y Nunca) sugiere que no todas las empresas han logrado optimizar este proceso, posiblemente debido a estructuras rígidas o falta de delegación de autoridad, lo que puede entorpecer la rapidez en la respuesta a necesidades o imprevistos.

La variable diversidad tiene como resultado como lo ilustrado en la Figura 7 que en su mayoría consideran importante la diversidad e inclusión, alineándose con una cultura jerárquica que valora la formalización de políticas para garantizar un entorno equitativo.

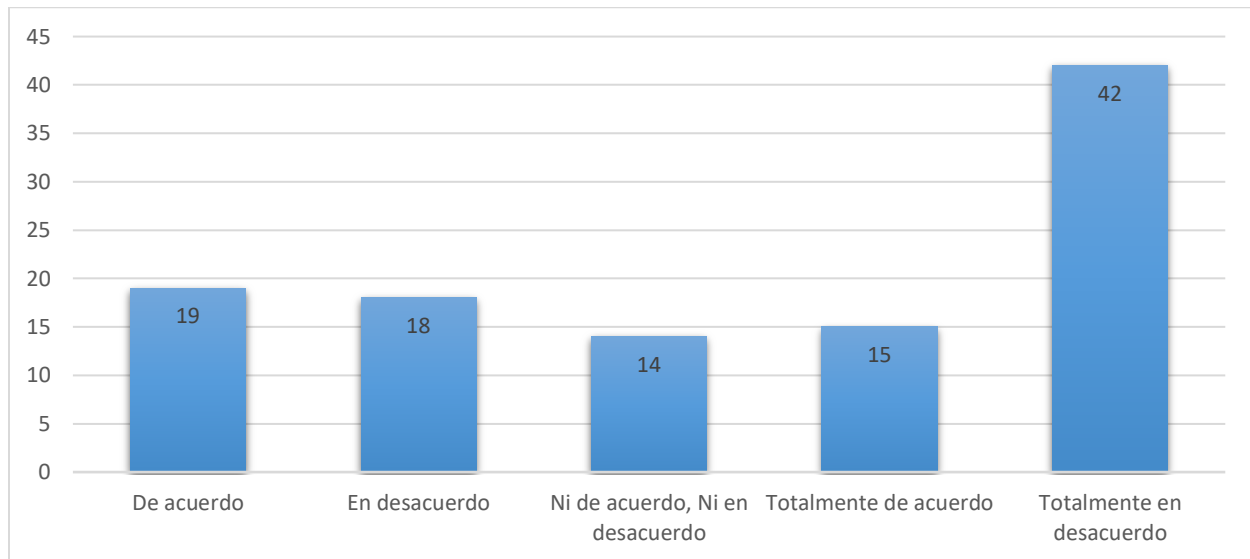
Figura 7 Resultado de la segunda variable diversidad de la cultura de Jerarquía



Sin embargo, las respuestas negativas señalan áreas donde estas iniciativas podrían mejorarse, por ejemplo, fortaleciendo las estrategias de comunicación interna o implementando capacitaciones para promover una verdadera integración cultural y social.

La variable Financiación tiene que las respuestas negativas representan un 55.6% del total, lo que indica que más de la mitad de los encuestados considera que el financiamiento disponible no cubre adecuadamente las necesidades de su negocio como se puede observar en la Figura 8.

Figura 8 Resultado de la tercera variable Financiación de la cultura de Jerarquía

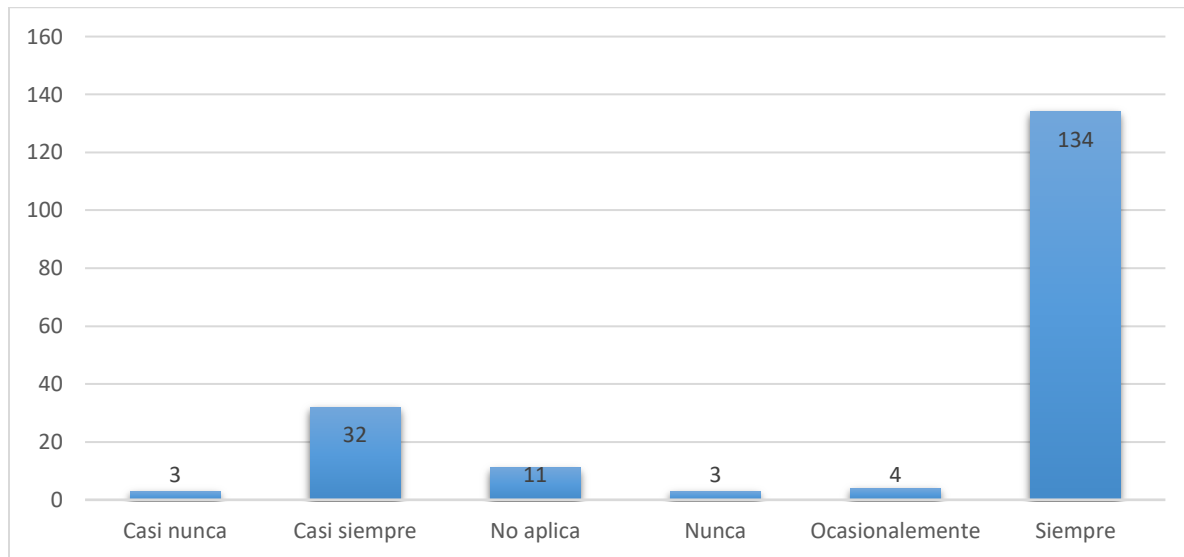


Esto puede impactar la estabilidad financiera y la capacidad de crecimiento de las empresas, desafiando los valores fundamentales de esta cultura, que busca mantener un funcionamiento eficiente y predecible.

Cultura de Mercado

La primera variable de comunicación tiene como resultado donde las respuestas positivas suman el 88.8%, lo que evidencia una percepción ampliamente favorable de la comunicación dentro del negocio.

Figura 9 Resultado de la primera variable Comunicación de la cultura de Mercado



En la cultura de mercado, Un nivel tan alto de percepción positiva indica que las empresas están comunicando adecuadamente metas, expectativas y avances, lo cual fomenta la eficiencia y el trabajo colaborativo enfocado en el rendimiento.

Para la segunda variable Tecnología. Obtuvimos un resultado de respuestas positivas (79,7%) frente a un (20,3%) para las negativas. Este resultado evidencia que las MiPymes adoptan prácticas tecnológicas como parte de su estrategia para mejorar la competitividad y la eficiencia, lo que refuerza los valores fundamentales de la cultura de mercado. Sin embargo, el 20,3% que no utiliza TIC podría representar una oportunidad de mejora importante para seguir fortaleciendo su mercado.

Para la tercera variable Adaptabilidad con un resultado de respuestas positivas (37%) frente a un (63%) para las negativas. El resultado indica un área de mejora significativa en las MiPymes de la muestra. Aunque la cultura de mercado valora la competitividad, la falta de sistemas formales

para captar oportunidades y adaptarse a cambios externos puede limitar su capacidad para mantenerse competitivos y preparados ante posibles alteraciones del entorno. Esto subraya la importancia de integrar procesos que favorezcan la innovación y el análisis del mercado.

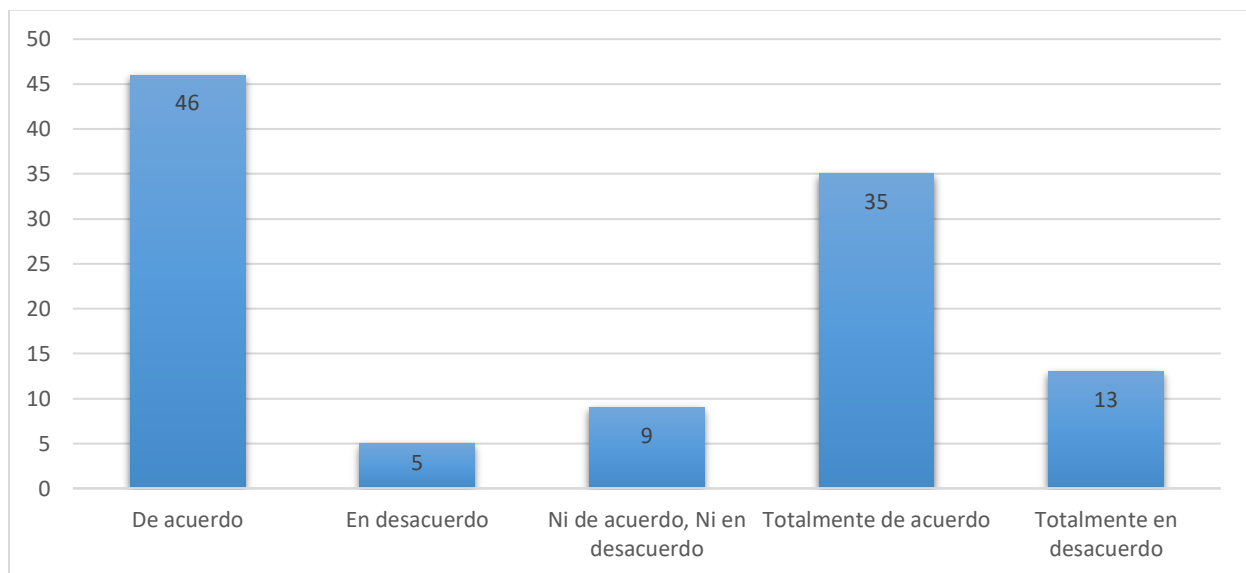
Cultura de adhocrática

Para la primera variable Innovación de la cultura adhocrática, obtenemos un resultado de respuestas positivas (62,9%) frente a un (37,1%) de respuestas negativas. Este resultado refleja que la mayoría de las MiPymes evaluadas han estado introduciendo nuevos productos o servicios, lo cual es una característica clave de la cultura adhocrática, que fomenta la innovación y la creatividad. Sin embargo, el 37,1% de las empresas que no han introducido novedades en su oferta puede representar una oportunidad para aumentar la competitividad y adaptarse mejor a las demandas cambiantes del mercado, incorporando nuevas ideas y enfoques para mantenerse relevantes.

Para la segunda variable información de la cultura adhocrática, se obtuvo un resultado de respuestas positivas (79,7%) frente a un (20,3%) de respuestas negativas. Este resultado indica que una gran mayoría de las MiPymes están adoptando tecnologías de la información y comunicación (TIC) como parte de sus procesos operativos. Esto es consistente con los valores de la cultura adhocrática, que promueven la innovación, la flexibilidad y la mejora continua. El 20,3% que no utiliza TIC podría representar una oportunidad para fomentar una mayor digitalización y optimización de procesos en las empresas, lo que podría ayudar a mejorar la competitividad y adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

La variable Entorno tiene que mostraron como se puede observar en la Figura 10, un 74,1% de respuestas positivas frente a un 25,9% de respuestas negativas. Esto sugiere que la mayoría de las MiPymes perciben que el entorno económico es favorable para su crecimiento, lo cual es un indicio de que las condiciones actuales están alineadas con los valores de la cultura adhocrática, que valora la adaptabilidad y la innovación en un contexto de oportunidades.

Figura 10 Resultado de la tercera variable Entorno de la cultura de adhocrática



Sin embargo, el 25,9% de respuestas negativas podría reflejar una incertidumbre o desafíos externos que algunas empresas deben superar, lo que subraya la necesidad de continuar con una mentalidad flexible y orientada a la innovación para superar obstáculos y aprovechar al máximo las oportunidades en el entorno económico.

6.3 las características de cada inclinación dominante

A medida que cruzamos los resultados obtenidos de las diferentes áreas de cada tipo cultural, podemos determinar las características clave de las inclinaciones dominantes y cómo estas influyen, en conjunto, en el desempeño empresarial de las MiPymes. Al integrar las respuestas de las encuestas, podemos construir una imagen más clara de cómo cada CO moldea las decisiones, las estrategias y las dinámicas internas de las empresas. Este análisis nos permitirá identificar no solo el tipo de cultura dominante en cada empresa, sino también cómo sus características interrelacionadas influyen en su funcionamiento y rendimiento.

Ahora, las MiPymes con una inclinación predominante hacia la Cultura Clan tienden a enfocarse en la construcción de relaciones internas fuertes, lo que favorece la estabilidad emocional y la moral de los empleados. Sin embargo, si estas empresas no implementan estrategias para evaluar y ajustar continuamente sus objetivos estratégicos, podrían experimentar dificultades al intentar escalar o adaptarse a mercados más competitivos. Por otro lado, aquellos con una inclinación hacia la Cultura Jerárquica se benefician de un enfoque estructurado y organizado, pero pueden enfrentar desafíos al intentar innovar o adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, lo que podría limitar su agilidad.

Las empresas con una Cultura de Mercado, por su parte, se enfocan en la eficiencia y la competitividad, buscando siempre maximizar resultados y mejorar procesos. Sin embargo, la falta de mecanismos para identificar nuevas oportunidades de mercado y adaptarse a cambios regulatorios puede frenar su capacidad para aprovechar todo su potencial competitivo. Finalmente, las MiPymes con una fuerte inclinación hacia la Cultura Adhocrática se caracterizan por su

enfoque en la innovación y la creatividad, lo que les permite adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias. Sin embargo, su desempeño puede verse afectado si no logran alinearse efectivamente con el entorno económico y sus recursos se ven limitados.

Por todo esto encontramos que, bajo los resultados obtenidos el ambiente laboral es percibido en su mayoría como adecuado, con un 90% de la muestra que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Esta percepción positiva sugiere que la cultura de trabajo en estas empresas es saludable y propicia para el desarrollo de un clima laboral armonioso.

Además, se observa que el trabajo en equipo y la colaboración son valores fundamentales dentro de estos negocios, ya que más del 92% de los encuestados considera que estos elementos se fomentan activamente. Esto respalda la noción de una cultura Clan, donde la cohesión y el sentido de pertenencia son aspectos primordiales. Las empresas parecen dar un valor considerable a la colaboración, lo cual contribuye a la estabilidad y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral.

A pesar de este enfoque en la cohesión, las prácticas de evaluación estratégica parecen estar menos consolidadas. Solo el 55% de los encuestados reporta que en sus negocios se realizan reuniones para evaluar el cumplimiento de objetivos estratégicos, lo cual sugiere que la planificación y el seguimiento estructurado de metas no es una prioridad generalizada. Esta falta de enfoque estratégico podría limitar el desarrollo a largo plazo de las empresas y su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno.

Por otro lado, la cultura jerárquica en estas empresas se refleja en su capacidad para tomar decisiones de manera ágil. Los resultados muestran que el 86% de los encuestados afirma que la

toma de decisiones en sus negocios es ágil, lo cual es un buen indicio de flexibilidad y capacidad de respuesta. Sin embargo, en cuanto a la promoción de diversidad e inclusión, los resultados son más moderados; Alrededor del 85% de los encuestados consideran que estos valores se promueven, pero existe un pequeño grupo que no percibe estos aspectos como prioritarios en sus lugares de trabajo. Este hallazgo destaca un área donde algunas empresas podrían mejorar, ya que la diversidad y la inclusión son elementos clave para una CO inclusiva y respetuosa.

Otro aspecto relevante es la disponibilidad de financiamiento. Aquí encontramos que la percepción es principalmente negativa, con más del 50% de los encuestados en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que el financiamiento es adecuado para las necesidades de sus negocios. Esta falta de recursos financieros adecuados puede representar una barrera importante para el crecimiento y desarrollo de estas empresas, limitando sus posibilidades de expansión y su capacidad para competir en el mercado.

La comunicación es otro pilar dentro de estas empresas, ya que el 89% de los encuestados considera que la comunicación es clara y efectiva. Este aspecto es fundamental para una cultura de mercado, donde la eficiencia y la claridad en la transmisión de ideas y objetivos son esenciales para lograr buenos resultados. Asimismo, un alto porcentaje de empresas, aproximadamente el 80%, afirma utilizar tecnologías de la información y comunicación para mejorar sus procesos. Esto demuestra una disposición favorable hacia la modernización y la optimización de operaciones, lo cual es indispensable en un entorno empresarial competitivo.

Sin embargo, cuando se trata de identificar oportunidades de mercado y adaptarse a cambios externos, los resultados muestran una carencia en este aspecto. Solo el 37% de los encuestados

indica que sus negocios cuentan con mecanismos para adaptarse a cambios en el mercado, competencia y regulaciones. Esta falta de proactividad en la adaptación a cambios externos puede ser un obstáculo para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas en un entorno dinámico.

El tema de la innovación también se destaca dentro de la cultura adhocrática de estas empresas. Aproximadamente el 63% de los encuestados afirma que sus negocios han introducido nuevos productos o servicios en el último año, lo cual es un buen indicador de dinamismo e innovación. Esto muestra que, a pesar de las limitaciones financieras, algunas empresas están dispuestas a arriesgarse ya innovar para mantenerse relevantes en el mercado. Además, el uso de tecnologías de la información es una constante en estas empresas, lo cual fortalece su capacidad para adaptarse y optimizar sus procesos de forma efectiva.

No menos importante, respecto al entorno económico, un 75% de los encuestados percibe el ambiente económico como favorable o muy favorable para el crecimiento de sus negocios. Aunque existen opiniones divididas, esta percepción positiva sugiere que algunas empresas ven oportunidades en el contexto actual, mientras que otras aún enfrentan desafíos. Esto resalta la importancia de contar con una estructura adaptable y resiliente para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Finalmente, al analizar cómo se entrelazan los diferentes tipos de culturas organizacionales, emergen perfiles mixtos que ilustran la identidad y el funcionamiento de estas empresas. La cultura predominante es la cultura Clan. Sin embargo, esta cultura Clan no se presenta de manera aislada, sino que está complementada por elementos de la cultura Jerárquica, en la cual la toma de decisiones ágil es fundamental. A pesar de su inclinación hacia la colaboración, estas empresas

también integran una capa de orden y control que permite un proceso de decisiones eficiente y coordinado. Esta mezcla sugiere que estas MiPymes buscan evitar la burocracia excesiva, promoviendo un entorno donde la toma de decisiones es rápida, pero sin perder de vista la importancia de mantener un ambiente inclusivo y diverso.

Por otro lado, los aspectos de la cultura de Mercado y Adhocrática complementan el perfil organizacional de estas empresas, aportando una orientación hacia la eficiencia y la adaptabilidad. La comunicación clara y efectiva, destacada por el 89% de los encuestados, es característica de una cultura de Mercado. Asimismo, el uso extendido de tecnologías de la información para mejorar procesos también sugiere que las empresas están abiertas a la innovación y la optimización de sus operaciones, lo que las posicionan mejor para responder a las demandas del mercado.

La cultura Adhocrática, caracterizada por la innovación y la flexibilidad, se manifiesta en la disposición de las empresas para introducir nuevos productos o servicios, como lo indica el 63% de los encuestados. A pesar de las limitaciones en el financiamiento que enfrentan muchas de estas empresas, su inclinación hacia la innovación demuestra una intención de adaptación y evolución. Sin embargo, el hecho de que menos de la mitad de las empresas cuente con mecanismos claros para identificar oportunidades de mercado o adaptarse a cambios externos refleja una limitación en su capacidad para anticipar y responder a cambios importantes en el entorno. Esto sugiere que, si bien están dispuestas a innovar, aún enfrentan barreras significativas en términos de estrategia y proactividad en el mercado.

Esta mezcla de culturas muestra una dinámica interesante: por un lado, la cultura Clan crea un ambiente de apoyo y pertenencia, mientras que la cultura Jerárquica aporta orden y agilidad en

la toma de decisiones. Al mismo tiempo, la cultura de Mercado asegura eficiencia y comunicación clara, y la cultura Adhocrática les da la capacidad de innovar y adaptarse. La combinación de estos elementos refleja que las Empresas están en un punto de equilibrio entre mantener una estructura interna cohesionada y responder a las necesidades externas de adaptación e innovación.

6.4 los desafíos y oportunidades en la gestión de la CO

Al analizar los resultados de las encuestas, se identifican ciertas debilidades en las MiPymes. Estas debilidades giran en torno a la planificación estratégica, la adaptabilidad ante cambios externos y la estructura organizacional formal, aspectos menos desarrollados en comparación con las culturas de Clan y Mercado. Estas carencias indican que, si bien se priorizan el trabajo en equipo y la eficiencia, hay áreas críticas que podrían estar limitando el potencial de estas empresas para crecer y enfrentarse a entornos competitivos.

Una de las debilidades más notables es la baja inclinación hacia la cultura Jerárquica, que enfatiza la estructura y el control. La falta de procesos formales y mecanismos claros para el cumplimiento de objetivos estratégicos podría hacer que estas empresas sean menos eficientes en la ejecución de sus metas a largo plazo. Esto sugiere una oportunidad de mejora en la implementación de una estructura organizacional más definida y en el desarrollo de políticas y procesos que facilitan la toma de decisiones informadas y estructuradas. Mejorar estos aspectos ayudaría a las MiPymes a tener una visión más clara y alineada en términos de planificación y ejecución.

Otra debilidad relevante está en la cultura Adhocrática, que se caracteriza por la innovación y la adaptabilidad. Si bien algunas empresas han integrado tecnologías y lanzado nuevos productos o servicios, aún existe una resistencia al cambio ya la innovación continua. Esta limitación en la capacidad de adaptación podría ser una desventaja en un entorno económico en constante evolución. Para mejorar en este aspecto, las empresas podrían fomentar una mentalidad de innovación y destinar recursos a la capacitación de su personal en el uso de tecnologías y en la detección de nuevas oportunidades de mercado. Además, promover una cultura que esté abierta al cambio les permitiría responder con mayor agilidad a las fluctuaciones del mercado y los cambios en la demanda.

En cuanto a la disponibilidad de financiamiento, el análisis mostró que muchas empresas consideran insuficiente el acceso a recursos financieros, lo cual limita su capacidad para invertir en innovación o expansión. Esta situación representa una oportunidad para explorar nuevas fuentes de financiamiento, como programas de apoyo gubernamental, inversionistas privados o cooperativas de crédito. Con un mayor acceso a financiamiento, estas empresas podrían optimizar sus operaciones, desarrollar nuevos proyectos y aumentar su competitividad.

Por todo esto, las debilidades detectadas en la falta de estructura organizacional, la limitada capacidad de innovación y el acceso restringido a financiamiento son áreas clave donde estas empresas pueden mejorar.

7 Conclusiones

El análisis realizado sobre la CO en las MiPymes ha permitido identificar algunas de las características dominantes con la asociación realizada entre el modelo de Cameron y Quinn y el instrumento utilizado, con esto, también se logra entender de manera más clara los retos y oportunidades en la gestión empresarial a las que se enfrentan. El objetivo general de este estudio ha sido alcanzado, ya que se ha logrado comprender no solo que no existe un solo tipo de cultura predominante en las empresas de la zona, en donde su inclinación denote una dominancia significativa, si no que se puede observar en su conjunto una mezcla de características, como las costumbres y el actuar de estas empresas que logran conexiones únicas las cuales determinan la manera intrínseca en las que se lleva a cabo su gestión, sino también cómo estas influyen en su desempeño, tomando en cuenta las particularidades de las diferentes inclinaciones culturales y tomar una parte de cada una de los 4 tipos de CO que comprenden los diferentes rasgos de las culturas de Clan, Jerárquica, Mercado y Adhocrática. Se ha logrado describir las características de cada cultura y que tienen un impacto directo en la manera en que las MiPymes gestionan sus operaciones, tomando decisiones estratégicas y enfrentando el contexto económico y social de su entorno.

En consecuencia, con este análisis, se ha logrado identificar el grado de inclinación hacia cada tipo de CO donde se ha proporcionado una visión clara de las tendencias predominantes en las empresas de la Comuna 13, lo que a su vez ha permitido determinar cómo estas inclinaciones impactan tanto en el ambiente laboral como en los resultados financieros y operativos de las MiPymes. El resultado más llamativo es que la cultura de Clan se ha mostrado como una de las más prevalentes, con una fuerte inclinación hacia la colaboración interna, mientras que las culturas

de Mercado y Adhocrática también han sido significativas, aunque con un enfoque más hacia la competitividad y la innovación, respectivamente. La cultura Jerárquica, aunque es la menos significativa, también juega un papel clave en la estabilidad y la organización de estas empresas.

No menos importante, se ha logrado determinar cómo las características de cada inclinación dominante influyen en el desempeño general de las empresas. Las organizaciones con una cultura de Clan tienden a tener un ambiente laboral positivo, pero enfrentan desafíos en términos de estructuración formal de los objetivos estratégicos. Las empresas con una cultura Jerárquica valoran la estabilidad y el orden, pero podrían enfrentar dificultades en términos de flexibilidad e innovación. Las MiPymes con inclinaciones hacia la cultura de Mercado se enfocan en la competitividad, pero la falta de procesos para identificar nuevas oportunidades de mercado es una brecha que debe ser atendida. Finalmente, las empresas con una cultura Adhocrática tienen un enfoque claro hacia la innovación, pero su desempeño puede verse afectado por factores económicos y la falta de recursos adecuados para implementar cambios.

El análisis también ha puesto en evidencia los desafíos y oportunidades que enfrentan las MiPymes en la gestión de su CO. Mientras que la mayoría de las empresas valoran la colaboración y la flexibilidad, algunas presentan limitaciones en su capacidad para adaptarse a cambios externos o para gestionar formalmente sus objetivos estratégicos. Esto representa una oportunidad significativa para mejorar la planificación estratégica y la gestión del cambio.

8 Referencias

- Ahmed, PK (1998). Cultura y clima para la innovación. *Revista Europea de Gestión de la Innovación*, 1 (1), 30-43.
- Allaire, Y. y Firsirotu, ME (1984). Teorías de la cultura organizacional. *Estudios de organización*, 5 (3), 193-226.
- Cebada, SR (1983). Semiótica y el estudio de las culturas ocupacionales y organizacionales. *Ciencias Administrativas Trimestrales*, 28 (3), 393-413.
- Bass, BM y Avolio, BJ (1994). *Mejorar la eficacia organizacional mediante el liderazgo transformacional*. Sage.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, J., & Rosano-Ortega, M. (2017). El papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en el crecimiento económico: un caso de Colombia. *Revista de gestión de pequeñas empresas*, 55 (2), 274-289.
- Cameron, KS y Ettington, DR (1988). El concepto de eficacia organizacional. En *Manual de comportamiento organizacional* (págs. 185-195). Prentice-Hall.
- Cameron, KS y Quinn, RE (2011). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: basado en el marco de valores competitivos*. John Wiley & Sons.
- Cerva, R. (2009). Cultura y comunicación en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Internacional de Negocios y Gestión*, 4 (3), 93-99.

- Cooke, RA y Rousseau, DM (1988). Normas y expectativas de comportamiento: un enfoque cuantitativo para la evaluación de la cultura organizacional. *Group & Organization Studies*, 13 (3), 245-273.
- Cújar Vertel, I., Ramos Paternina, MC, Hernández Riaño, S., & López Pereira, M. (2013). Cultura organizacional en las MiPymes: Una perspectiva desde la teoría de Hofstede. *Cuadernos de Administración*, 29 (50), 53-65.
- Dávila, MCE y Martínez, OG (1999). Cultura organizacional: Conceptos y aplicaciones. *Revista de Administración de Empresas*, 39 (5), 48-62.
- Deal, TE y Kennedy, AA (1982). *Culturas corporativas: los ritos y rituales de la vida corporativa*. Addison-Wesley.
- Denison, DR (1996). ¿Cuál es la diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional? El punto de vista de un nativo sobre una década de guerras de paradigmas. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Denison, DR y Spreitzer, GM (1991). Cultura organizacional y desarrollo organizacional: un enfoque de valores en competencia. *Investigación en cambio y desarrollo organizacional*, 5, 1-21.
- Deshpande, R., y Webster, FE (1989). Cultura organizacional y marketing: definición de la agenda de investigación. *Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15.
- Evered, RD (1983). Un examen del nuevo paradigma en la investigación organizacional. *Journal of Management*, 9 (2), 163-179.

Mintzberg, H. (1983). Estructura en cinco: Diseño de organizaciones efectivas . Prentice-Hall.

Schein, EH (1990). Cultura organizacional. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.

Alvarado Muñoz, O., & Monroy del Castillo, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 259-283.

Arogyaswamy, B., y Byles, CM (1987). Cultura organizacional: ajustes internos y externos. *Journal of Management*, 13 (4), 647-658.

Calderón Hernández, G., & Sierra Gómez, HM (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12 (2), 97-114.

Cameron, KS y Quinn, RE (2011). Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: basado en el marco de valores competitivos (3.^a ed.). John Wiley & Sons.

Barnet, H. (1986). Mercados de factores estratégicos: expectativas, suerte y estrategia empresarial. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.

9 Anexos

Anexo 1: Variables relacionadas con la cultura organizacional asociadas y adaptadas del modelo de Cameron y Quinn.

Cultura de Clan: Ambiente colaborativo y familiar.

1. ¿El ambiente laboral del negocio es adecuado?

Respuestas:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. ¿En el negocio se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados?

Respuestas:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. ¿Se realizan reuniones para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Respuestas:

- Si
- No

Cultura Jerárquica: Control y estructura.

4. ¿La toma de decisiones en este negocio es ágil?

Respuestas:

- Casi nunca
- Casi siempre
- Nunca
- Ocasionalmente
- Siempre

5. ¿En el negocio se promueve la diversidad e inclusión entre los empleados?

Respuestas:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿La disponibilidad de financiamiento es adecuada?

Respuestas:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Cultura de Mercado: Enfoque hacia resultados, Eficiencia y claridad en la gestión.

7. ¿La comunicación es clara y efectiva entre los miembros del negocio?

Respuestas:

- Casi nunca
- Casi siempre
- Nunca
- Ocasionalmente
- Siempre

8. ¿El negocio utiliza tecnologías de la información y comunicación para mejorar sus procesos?

Respuestas:

- Si
- No

9. ¿El negocio cuenta con mecanismos para identificar oportunidades de mercado y adaptarse a cambios externos como cambios en el mercado, competencia y regulaciones?

Respuestas:

- Si
- No

Cultura Adhocracia: Innovación y adaptabilidad.

10. ¿El negocio ha introducido nuevos productos/servicios en los últimos 12 meses?

Respuestas:

- Si
- No

11. ¿El negocio utiliza tecnologías de la información y comunicación para mejorar sus procesos?

Respuestas:

- Si
- No

12. ¿El entorno económico actual favorece el crecimiento de mi negocio?

Respuestas:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo