CONGRESO INTERNACIONAL "CIENCIA, SOCIEDAD E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA" PUCE Ambato

IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS COMO FACTOR CLAVE PARA LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES: Caso PyMEs DE CALZADO DE LA PARROQUIA AMBATILLO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Autores:

Walter Ramiro Jiménez Silva (walterrjimenez@uta.edu.ec)

Iván Fernando Silva Ordoñez (ivanfsilva@uta.edu.ec)

Washington Marcelo Gallardo Medina (wm.gallardo.uta.edu.ec)

Efraín Henry Tibanta Narváez (etibanta@pucesa.edu.ec)

Universidad Técnica de Ambato

Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Ambato

Resumen

Este documento es el resultado de un trabajo de investigación teórica – empírica científica, que tiene como propósito establecer cómo cambia la cultura organizacional al implementar el modelo de plan de negocios como elemento determinante para la innovación de las PyMEs, apoyándose en un enfoque de gestión de recursos y valoración de activos tangibles, intangibles y capital de trabajo; identificando lo que aporta una empresa, como la creadora del conocimiento y lo que falta por incluir en las pequeñas y medianas empresas para que sepan cómo manejarlo, considerando que esto significa una tarea amplia y de difícil incorporación, lo relevante de este estudio es que las pequeñas y medianas empresas consideren a la cultura organizacional como parte de sus activos y mostrarse de acuerdo que este debe crearse, adquirirse, aplicarse, fortalecerse, protegerse y transferirse al interior y exterior de la organización.

Palabras clave: Cultura organizacional, Modelo de gestión, Plan de negocios, innovación, PyMEs.

Abstract.

This document is the result of a theoretical - empirical scientific research, whose purpose is to establish how organizational culture changes by implementing the business plan model as a determinant element for SME innovation, based on a management approach Resources and valuation of tangible, intangible and working capital assets; Identifying what a company contributes, such as the creator of knowledge and what is lacking to include in small and medium enterprises so that they know how to handle it, considering that this means a broad task and difficult to incorporate, the relevance of this study is that the Small and medium enterprises consider organizational culture as part of their assets and agree that it must be created, acquired, enforced, strengthened, protected and transferred to the inside and outside of the organization.

Key Words: Organizational Culture, Management Model, Business Plan, Innovation, SMEs.

I. Introducción

Al introducirnos en la cultura organizacional esta debe partir de una presentación epistemológica de lo que es administración, para lograr un mejor acercamiento al objeto de estudio que responde al "fenómeno administrativo" que parte de una afirmación de que este existe, conocido como una actividad humana, aparece la inquietud de si es posible conocerlo científicamente y si su conocimiento constituye una ciencia susceptible de ser aprendida y enseñada. Bajo este precepto es necesario profundizar su conocimiento científico, definiendo la administración de como esta se conceptualiza en nuestra mente como un objeto a ser analizado y observado, el mismo que se expresa como un objeto abstracto y que permite la toma de decisiones para el manejo de recursos, por medio de un proceso sistemático de planear, organizar, dirigir y controlar (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) etapas que pasan a ser el objeto de estudio de la ciencia administrativa, tomando como base la actuación del hombre en el desarrollo del proceso administrativo en una organización, proceso conocido con el nombre de dirección, gerencia y/o gestión administrativa.

El propósito de esta monografía es indagar de manera empírica y cuantitativa el grado de relación existente entre la cultura organizacional y la implementación de un modelo de gestión basado en la metodología del Plan de Negocios como factor clave para la innovación de las PyMEs de calzado asentadas en la parroquia Ambatillo de la provincia de Tungurahua para lo cual se realizó un estudio con 20 PyMEs pertenecientes a la Asociación Calz-arte que se dedican a la producción y comercialización de calzado casual tanto para damas como para caballeros.

La cultura organizacional que caracteriza a las empresas ecuatorianas y el clima organizacional han sido condiciones restrictivas para la aplicación y funcionalidad de herramientas administrativas por lo que actualmente ha pasado a ser un tema de gran interés debido a la fuerte influencia que ésta genera en el comportamiento de los miembros de una organización, razón por la cual, autores como (Ritter, 2008) definen como la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos, en forma similar (Schein, 1991) considera a la cultura organizacional como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.

Por otro lado, autores como (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009) indican que parece haber mucho de acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás, como pilar en el desarrollo de herramientas de control que guíen y modelen el comportamiento de los empleados, siendo parte medular de la empresa al estar presente en las funciones y acciones que realizan sus integrantes.

En concordancia con estos planteamientos, la cultura organizacional juega un papel importante en la descripción de los límites organizacionales, estableciendo diferencias, transfiriendo sentido de identidad, facilitando el compromiso; y a la vez, enriqueciendo el equilibrio del sistema social. De todos estos aspectos, es relevante la relación existente con la innovación, pues un personal motivado, abierto a los cambios y con la apertura para crear, genera innovación y aporte a la organización.

Por lo tanto, el *objetivo general* que persigue este trabajo es: analizar la relación existente entre la cultura organizacional y el grado de innovación organizacional al implementar un modelo de plan de negocios en las PyMEs de calzado asentadas en la parroquia Ambatillo, de la provincia de Tungurahua; el mismo que se apoya en *dos objetivos específicos* el primero es: fundamentar científicamente la cultura organizacional y su pertinencia en el contexto actual para las PyMEs del sector de calzado; y, el segundo: determinar el tipo de cultura organizacional que actualmente presentan las PyMEs de calzado asentadas en la parroquia Ambatillo de la provincia de Tungurahua.

Además, para poder abordar el tema, se plantea la *pregunta de investigación* que rige el estudio es: ¿Cómo la cultura organizacional es impactada al implementar un modelo de gestión basado en la metodología del plan de negocios como factor clave en la innovación organizacional de las PyMEs de calzado asentadas en la parroquia Ambatillo? A fin de verificar esta relación se llevó a cabo un estudio empírico, tomando como referencia una muestra de 20 PyMEs que son parte de esta parroquia y que pertenecen a la asociación Calz-arte que se evalúan bajo su percepción y de acuerdo a la herramienta de estudio (OCAI) el tipo de cultura existente y preferida en las empresas.

La presente monografía, constituye una nueva evidencia para entender la relación existente entre la cultura organizacional y la innovación organizacional al implementar un modelo de gestión, así como la importancia del tipo de cultura,

confirmando el contexto en cuanto a una filosofía organizacional, exponiendo las necesidades de la organización y el cómo orientar el desarrollo de un clima laboral que comprometa e identifique a los empleados dentro de la empresa; alineándose así hacia un estilo de liderazgo que integre a todo el personal bajo un pensamiento innovador y que busque continuamente el cambio y el equilibrio organizacional.

II. Desarrollo

Estado del Arte y la Práctica

Organización

Una organización es un patrón de relaciones muchas relaciones simultaneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Para (Robbins & Coulter, 1996) la organización es un proceso de crear la estructura de una empresa descrita como el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización.

Modelo de Gestión

Es la concepción básica que orienta la gestión empresarial, Describe la filosofía, los valores y propósitos empresariales y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad (Morcillo, 2007). Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una organización, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo. (Torres, 2013). Establece un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización (Mora, 2010).

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública (Gomez, 2012).

Como se puede deducir los modelos de gestión son guías, políticas de actuación que determinan la ruta a seguir para realizar el trabajo gerencial, el modelo de gestión a aplicar en una organización mucho depende de la formación, creencias y convicciones que tenga un gerente con el fin de cumplir los objetivos de la organización y estos casi siempre están sujetos a los cambios que se están dando en la sociedad.

Cultura Organizacional

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes, códigos de conducta y experiencias compartidas definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento (Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización (Amorós, 2007).

Existe una gran cantidad de enfoques; sin embargo una perspectiva clásica es expuesta por (Schein, 1991) el cual manifiesta, que la cultura está determinada por premisas básicas de un determinado grupo de personas para adaptarse y resolver problemas en la organización y por consecuente, se consideran válidas para trasmitirlas como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. Mintzberg no utiliza exactamente la denominación de cultura, el plantea la denominación de ideología dominante, que abarca creencias y tradiciones que distinguen a una empresa de otra e infunden una cierta vida al modelo de su estructura.

Las diferentes definiciones de los autores permiten entender y considerar a la cultura organizacional como elemento esencial de toda organización ya que está presente en todas las directrices realizadas por los integrantes de la empresa. Por lo consiguiente, la cultura organizacional no nace dentro de una empresa directamente, sino que se transforma a lo largo del tiempo y va estableciéndose una identidad y una marca determinada a través de la exteriorización, enmarcada en el entorno de cómo se va observando y haciendo internamente las cosas empresariales (Chiavenato, 2009).

Estrategia

El primer teórico de la estrategia es Karl Von Clausewitz dice que la estrategia es el medio para obtener el objetivo político buscado por el estado. El origen de la estrategia como concepto en el campo académico, se introduce en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la

dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 por Igor Ansoff. Sainz de Vicuña (2001), conceptualiza la estrategia como un conjunto consiente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender o recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la organización.

Puede ser entendida como una competencia que, de un modo general y sistemático, permite el logro de determinados fines (Franco, 2004), existen muchos criterios y acepciones sobre estrategia, así (Munuera, 2006), establece que la estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.

Estructura

La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre distintas tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas (Mintzberg, 1983). Durante algún tiempo, se ha planteado que una buena estructura era una basada en reglas y en una jerarquía de autoridad rígida, mas actualmente se ha generalizado la tendencia de seleccionar algunos elementos basados en los principios de división de trabajo y de coordinación de sus tareas como una de las mejores maneras de diseñar o perfeccionar una estructura empresarial.

Sistemas

Conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión que a través del procesamiento de los elementos que surgen de la realización de las tareas organizacionales, produce la información necesaria para todos los niveles de la organización y además provee archivos y registros necesarios para generar esa información (Lardent, 2001).

Procedimientos

Secuencia de tareas que se realizan generalmente con la participación de varias personas en una o más oficinas, establecida para asegurar el manejo uniforme de las transacciones repetitivas (Lardent, 2001).

Tareas

Trabajos que se ejecutan en un puesto de trabajo dentro de un procedimiento determinado (Volpentesta, 2015).

Operaciones

Trabajos individuales completos en si mismos que en conjunto integran una tarea (Volpentesta, 2015).

Competing valúes framework (CVF) y la herramienta OCAI

Para poder realizar el diagnóstico de la cultura en la PyMES de sector de calzado de la parroquia Ambatillo, se considera necesario el empleo de la metodología propuesta por (Cameron & Quinn, 2005), autores que utilizaron de base en el "Competing Values Framework" propuesto por Quinn (1988) para crear el denominado Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizacional Cultural Assessment Instrument, OCAI)" además plantean una metodología para el análisis de la cultura organizacional apoyada en el modelo Competing Valúes Framework (CVF), mismo que tiene como objetivo determinar y preparar el cambio, identificando cuatro tipos de cultura: Clan, Ad-hoc, Jerarquizada, y Mercado. Estos tipos se pueden apreciar en la Tabla 1, denotando características predominantes relativas a la flexibilidad (miembros valían su comportamiento) o por el contrario a la estabilidad (miembros actúan en un ambiente controlado).

Tabla 1.Características tipo de cultura organizacional

Tipo de cultura	Ambiente empresarial	Liderazgo	Valores compartidos	Clima laboral	Criterio de éxito
Clan	Amistoso (Compromiso y Cohesión)	Mentor	Desarrollo del talento humano	Satisfacción del cliente y personal	Trabajo en equipo participación y consenso
Ad-hoc	Dinámico (Creatividad y toma de riesgos)	Innovador	Experimentación e innovación	Liderazgo del mercado /altas utilidades	Iniciativa y libertada
Mercado	Competitivo	Exigente	Resultados	Participación de mercado y posicionamiento	Logro de objetivos

Jerarquización	Estructurado y formal (Estabilidad)	Coordinador	Regalas y políticas	Entrega, planificación y bajo costo	Eficiencia

Fuente: adaptado de (Cameron & Quinn, 2005)

III. Metodología

La metodología involucra el empleo del instrumento OCAI, que es un cuestionario integrado por cinco ejes y dos dimensiones, donde cada eje presenta cuatro alternativas valoradas entre 1-100, las cuales permiten evaluar la cultura del momento y preferida desde las diferentes perspectivas de los miembros de la organización.

El proceso de investigación empleado para desarrollar esta monografía tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo, el cuál emplea el método inductivo, pues parte de información particular recopilada a través de la ejecución de la herramienta OCAI y permite analizar, sistematizar y obtener hallazgos, aunque al mismo tiempo también es deductivo, pues inicia con premisas que parten de una investigación general y lo particulariza en el estudio en la fase de interpretación (Bernal, 2008). El nivel de investigación es descriptivo y transversal ya que detalla un problema, tomando en consideración que la toma de datos se ha llevado a cabo en una sola ocasión y dentro de un período específico de tiempo.

La investigación, consideró una muestra de 20 PyMEs de la Asociación Calz-arte que se dedican a la fabricación de calzado registradas en la Parroquia Ambatillo del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, para objeto de operatividad de la recolección de información se sectorizaron las PyMEs por el tipo de calzado que estas pequeñas y medianas empresas fabrican, esto es zapato casual para damas y caballeros.

Para analizar el tipo de cultura y cumplir con el objetivo dos, se procedió a determinar la categoría cultura organizacional considerando un levantamiento de información apoyada en la herramienta OCAI, luego de haber implementado el modelo de plan de negocios para el manejo de la PyME, para lo cual se introdujo cinco preguntas en el cuestionario: (Ver Anexo), cada interrogante tiene 4 respuestas (a, b, c, d) cada respuesta se mide por una variable continua que varía

de 0 a 100 y representa una dimensión de la cultura. Para cada interrogante, debe cumplirse que el total de los valores asignados a las cuatro respuestas sume 100. Las dimensiones de la cultura se determinan por cinco variables creadas a partir de las respuestas de las 4 preguntas del cuestionario.

Tabla 2.Número de unidades productivas de calzado casual por género en la parroquia Ambatillo

Tipo de calzado según el género	Unidades productivas (pymes)
MASCULINO	14
FEMENINO	6
TOTAL	20

Fuente: elaboración propia

A fin de conservar la coherencia de los datos, se utilizaron dos métodos de recolección: 1) análisis documental, y 2) cuestionario (Cameron & Quinn, 2005). En primera instancia se revisó y analizó documentación referente a las PyMES de la parroquia. Con la finalidad de acrecentar la confiabilidad de la investigación se realizó a una muestra de PyMEs. Las encuestas se recopilaron en el mes de abril de 2016, manteniendo el protocolo de investigación. El tratamiento y análisis estadístico se ha ejecutado con los resultados de las encuestas que están basadas en el instrumento OCAI, mismo que requirió la construcción de tablas de los patrones obtenidos y gráficos radiales. Una vez revisada, analizada y codificada la información se identificó brechas y posteriormente se planteó una propuesta que permita lograr la efectividad de las PyMEs al implementarse un modelo de gestión basado en el plan de negocios como factor clave para la innovación empresarial.

IV. Resultados

El análisis global examinó las características dominantes del ambiente empresarial, estilo gerencial, valores compartidos, clima laboral y criterios de éxito de las empresas. Con la finalidad de determinar la relación existente entre innovación

organizacional y tipo de cultura organizacional, y conforme lo establece la metodología OCAI.

Análisis de los perfiles culturales

La cultura que mayormente predomina en las PyMES de la parroquia Ambatillo de la provincia de Tungurahua es la cultura jerarquizada, es decir que las empresas son lugares estructurados y formales, con una serie de reglas, políticas y procedimientos que permite a los líderes organizar y controlar las actividades diarias, definiendo el éxito en base a la eficiencia en el cumplimiento de las tareas; mientras que la cultura preferida es la de tipo clan, a las personas les atrae una empresa que les brinde un entorno amistoso, de apoyo constante y donde prime el trabajo en equipo.

Es importante indicar que este resultado se obtuvo luego que en las PyMEs se implementó como herramienta de gestión administrativa, el modelo de Plan de Negocios el mismo que ha incidido en el cambio de su cultura organizacional, enfocándose principalmente en la innovación empresarial con una estructura administrativa bien definida que busca optimización de recursos y cumplimiento de objetivos, resultados que hoy en día son evidentes gracias a la información que como pequeñas y medianas empresas disponen para una adecuada y oportuna toma de decisiones.

El resultado global de la aplicación de la herramienta OCAI se despliega en la siguiente tabla:

Tabla 3.OCAI Global

Letra / Tipologia de Cultura Organizacional	Promedio Glogal ESCENARIO ACTUAL	Promedio Glogal ESCENARIO PREFERIDO
A “Clan”	26,72	38,60
B “Ad-hoc”	14,82	15,60
C “Mercado”	19,06	20,40
D “Jerarquizada”	39,40	25,40

Fuente: elaboración propia

En la Figura 1, se muestran los resultados por tipo de característica analizada. Concluyéndose que en el escenario existente predomina la cultura jerarquizada y segundo lugar la de clan; a excepción de las características de clima laboral, donde tiene mayor puntuación en segunda posición la cultura de mercado.

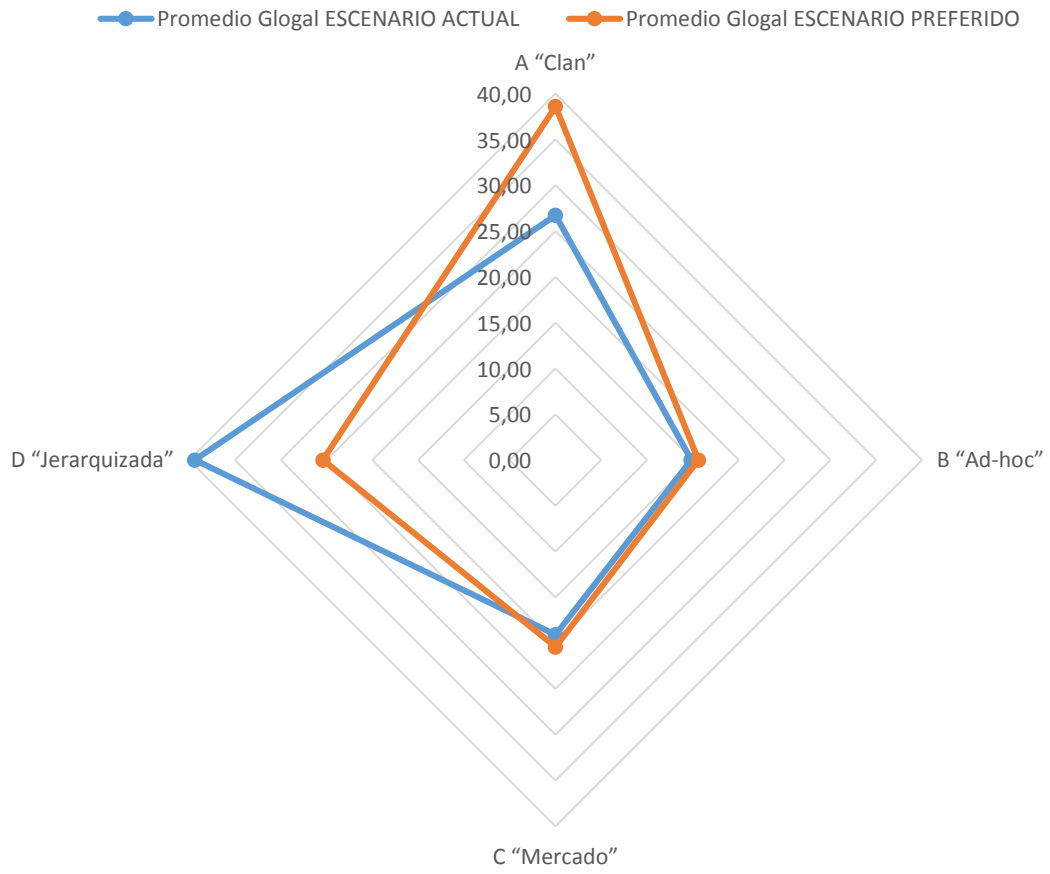


Figura 1. Resultado del promedio global por tipología de las pymes de calzado de Ambatillo, provincia de Tungurahua. Fuente: elaboración propia

Tabla 4.OCAI específica

Defina SU EMPRESA:	ACTUAL	PREFERIDO	TIPO DE CULTURA
a) Es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás	32	45	**Clan**
b) Es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos.	12	15	**Ad hoc**
c) Es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos	14	10	**Mercado**
d) Es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.	42	30	**Jerarquizada**
TOTAL	**100**	**100**	

Defina el ESTILO DE DIRECCIÓN EN SU EMPRESA	ACTUAL	PREFERIDO	TIPO DE CULTURA
a) Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	28,6	43	**Clan**
b) Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad.	12,1	21	**Ad hoc**
c) Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos	25,3	20	**Mercado**
d) Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.	34	16	**Jerarquizada**
TOTAL	**100**	**100**	

Defina los VALORES COMPARTIDOS POR EL PERSONAL DE SU EMPRESA:	ACTUAL	PREFERIDO	TIPO DE CULTURA
a) Los valores compartidos son la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo	22	40	**Clan**
b) Los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.	12	16	**Ad hoc**
c) Los valores compartidos son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.	20	18	**Mercado**
d) Los valores compartidos presa son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía.	46	26	**Jerarquizada**
TOTAL	**100**	**100**	

Defina en que se basa EL CLIMA LABORAL DE SU EMPRESA:	ACTUAL	PREFERIDO	TIPO DE CULTURA
a) El clima laboral de la empresa, tanto en sus aspectos positivos como negativos se basan en la conexión existente entre el terreno personal y profesional, donde la emotividad resulta clave.	22	28	**Clan**
b) El clima laboral depende esencialmente de las oportunidades de negocio que existan o sean susceptibles de generarse en el corto plazo.	16	10	**Ad hoc**
c) El clima laboral guarda estrecha relación con el nivel de consecución de objetivos en correspondencia con el nivel de expectativas creadas.	30	40	**Mercado**
d) El clima laboral está condicionado al adecuado cumplimiento de la normativa que regula la actividad de sus miembros y mediatizado por la incertidumbre como elemento que deteriore la estabilidad de la organización.	32	22	**Jerarquizada**
TOTAL	**100**	**100**	

Defina en qué se basa EL ÉXITO DE SU EMPRESA:	ACTUAL	PREFERIDO	TIPO DE CULTURA
a) El éxito se basa en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.	29	37	**Clan**
b) El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación.	22	16	**Ad hoc**
c) El éxito se basa en la penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores.	6	14	**Mercado**
d) El éxito se basa en la eficiencia. La adecuada programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos.	43	33	**Jerarquizada**
TOTAL	**100**	**100**	

Fuente: elaboración propia

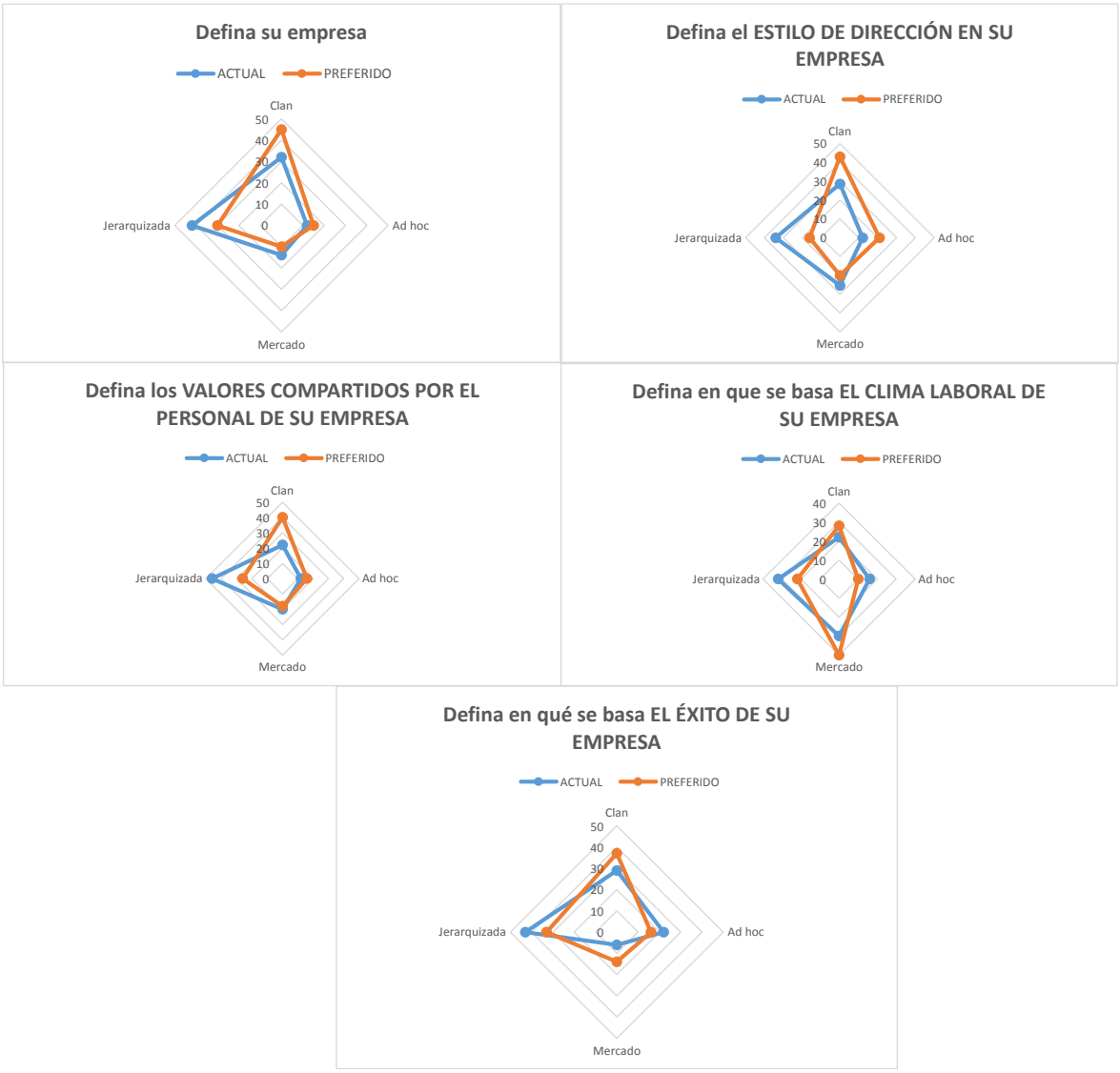


Figura 2. Resultados específicos por pregunta para determinar la tipología de las PyMEs de calzado de Ambatillo, provincia de Tungurahua. Fuente: elaboración propia

Este nivel consiste en reflejar lo que aparece, tanto en el ambiente natural, como social, la descripción es de información primaria y secundaria. El nivel descriptivo está encaminado el descubrimiento de relaciones entre las variables “Cambio de la Cultura Organizacional al implementar un Modelo de Gestión” con “Innovación de las PyMEs”, estos estudios buscan explicar las cualidades importantes de los grupos de PyMEs de calzado asentadas en la parroquia Ambatillo de la provincia de Tungurahua de la república del Ecuador para ser sometido a análisis. Se mide y se evalúan diversos aspectos del fenómeno a investigar. Las dimensiones que se describen independientemente para obtener información son las siguientes:

dominantes del ambiente empresarial, estilo gerencial, valores compartidos, clima laboral y criterios de éxito de las empresas

Es necesario referir que los estudios descriptivos miden de manera independiente las variables; e integran las mediciones de cada uno de dichas variables con el objeto de que se manifieste el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas, sino describir cada una de ellas.

Propuesta para el mejoramiento de la cultura organizacional en las PYMES de la provincia de Tungurahua.

Tomando como antecedentes que la mentalidad del empresario no ha evolucionado en el tiempo reflejado en su comportamiento y la empresa que administran propician una cultura explicita con modelos mecanicistas de gestión factor restrictivo en un proceso de innovación administrativa.

La idea de misión, entendida como aquella actitud ante los recursos humanos, articulada en orden a acciones concretas como son: la capacitación, desarrollo, captación, difusión y sociabilidad. Son aspectos de suma importancia para hacerle frente al presente tan complejo, dinámico y cambiante en el que está inmerso la organización.

La propuesta busca impulsar a las PyMEs de la provincia de Tungurahua del Ecuador hacia el fortalecimiento de su filosofía organizacional por medio de la innovación de su dinámica interna, enfocada al desarrollo organizacional. La innovación se crea a partir de un conjunto de actividades que interactúan de forma sistemática, expresado como modelo expuesto en la figura 3.

El modelo planteado para el manejo de la cultura organizacional son: a) Formación constante del personal hacia el cambio apoyado en programas de capacitación permanente, b) Desarrollo de motivación e incentivos a los miembros de la organización por medio de la implementación de políticas y programas organizacionales; y c) Evaluación y cuantificación de los cambios suscitados en la búsqueda del mejoramiento continuo y el desarrollo organizacional.

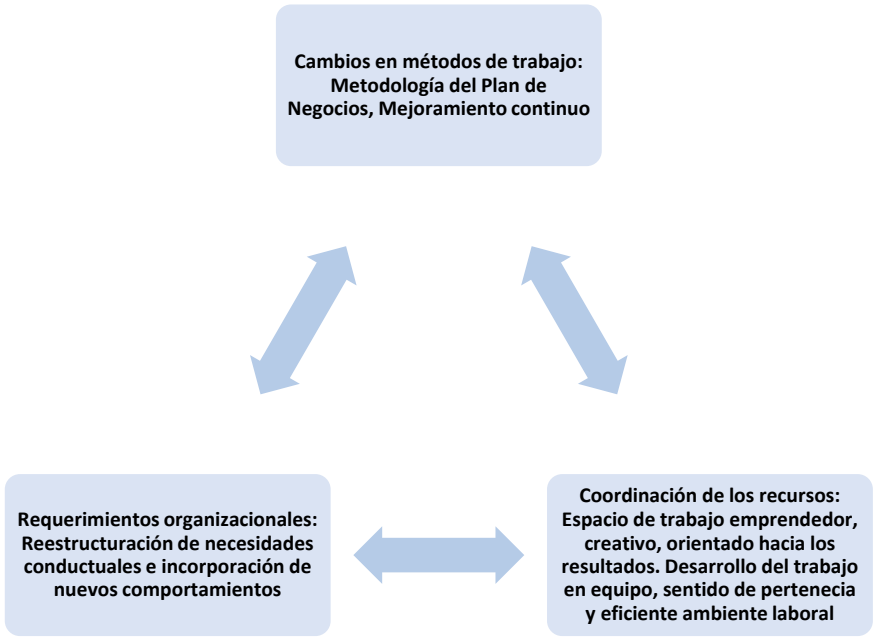


Figura 3. Modelo para la generación de innovación empresarial. Fuente: adaptado de Cameron & Quinn (2005)

V. Conclusiones

La pequeñas y medianas empresas es un sistema abierto y complejo que evoluciona constantemente por la influencia de factores del entorno que interactúan de forma externa y por aspectos internos que inciden en su normal comportamiento, razón expuesta para considerar a la empresa como un sistema con elementos de entrada, proceso, salida y de retroalimentación que por medio de datos permite tomar decisiones que minimizan el riesgo y que dan paso a una constante innovación empresarial frente a un exigente mercado globalizado y competitivo.

El estudio ha permitido determinar la situación de las veinte PyMEs de la parroquia Ambatillo, dedicadas a la producción de calzado en la provincia de Tungurahua del Ecuador en relación a su cultura y cambio organizacional, apoyada en la herramienta de evaluación OCAI, siendo estos hallazgos una contribución al contexto empresarial, donde este tipo de estudios empíricos son mínimos.

La cultura organizacional que promueve la innovación organizacional es la de tipo mercado y la tipo clan; sin embargo en las PyMEs de la parroquia Ambatillo, se demuestra que prevalece la cultura tipo jerarquizada. Los resultados de la investigación aportan bases acerca del liderazgo y ambiente de trabajo que deberían promover los directivos de las PyMEs a fin de desarrollar la gestión de

innovación organizacional y mantener un ambiente agradable de trabajo. Esto involucra a que las organizaciones reconozcan un liderazgo emprendedor y activo, que permita a los trabajadores interactuar y generar cambios, incentivando al recurso humano mediante la formación, trabajo en equipo, buscando el cumplimiento de objetivos y demás aspectos que fortalezcan la cultura organizacional.

Toda organización debe considerar que el aprendizaje es la vía de solución a la realidad en la que actualmente se desenvuelve una organización del siglo XXI; si bien el estudio ha logrado resultados importantes, hay que considerar que el mismo está basado en veinte PyMEs con la información percibida y entregada por sus clientes internos, datos que pueden servir para análisis más profundo y que aporten al crecimiento del sector y a la prosperidad empresarial.

VI. Referencia Bibliográfica

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional.* Lambayeque-Perú: USAT.

Bernal, C. (2008). *El proceso Administrativo, para las organizaciones del siglo XXI.* México: Pearson.

Cameron, K., & Quinn, R. (2005). *Diagnosing and Changing organizational culture: based on the competing values Framework.* New York: Addison Wesley.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: McGraw-Hill.

Franco, R. T. (2004). *Estrategias Comunicativas en la Educación.* Antioquia - Colombia: Editorial Ciudad Antioquia.

Gomez, M. (2012). *Modelo de Gestión Educacional por Competencias para los Niveles Operativos de Sectores Productivos de la ciudad de Ambato.* Ambato.

Lardent, A. (2001). *Sistemas de Información para la Gestión Empresarial: Planeamiento, tecnología y calidad.* Buenos Aires: Prentice Hall Argentina.

Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo.* España: Ariel S.A.

Mora, L. (2010). *Modelo de Optimización de la Gestión Logística.* Bogotá: Ecoe.

Morcillo, P. (2007). *Cultura e Innovación Empresarial; La Conexión Perfecta.* Madrid: Paraninfo.

Munuera, J. (2006). *Estrategias de Marketing.* España: ESIC.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional.* Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración.* México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Sainz de Vicuña, J. M. (2001). *La distribución comercial: opciones estrategicas.* Madrid - España: ESIC.

Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización.* México: Prentice-Hall.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración.* México: Pearson Educación.

Torres, B. (2013). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI.* México: Pearson.

Volpentesta, J. (2015). *Organizaciones, Procedimientos y Estructuras.* Buenos Aires: Osmar D. Buyatti, Librería Editorial.

Anexo 1. Cuestionario OCAI

Instrumento de caracterización de la cultura organizacional

Cultura de la Empresa

Para cada una de las cuatro cuestiones siguientes, reparta 100 puntos entre las 4 respuestas (a,b,c,d) que reflejan distintos aspectos de la cultura actual de su empresa.

1. Defina su empresa:	Actual	Preferido
a) Es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás		
b) Es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos.		
c) Es una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos		
d) Es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.		
Total	100	100

2. Defina el estilo de dirección en su empresa	Actual	Preferido
a) Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
b) Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad		
c) Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos		
d) Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.		
Total	100	100

3. Defina los valores compartidos por el personal de su empresa:	Actual	Preferido
a) Los valores compartidos son la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo		
b) Los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.		
c) Los valores compartidos son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.		
d) Los valores compartidos presa son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía.		
Total	100	100
4. defina en que se basa el clima laboral de su empresa:	Actual	Preferido
a) El clima laboral de la empresa, tanto en sus aspectos positivos como negativos se basan en la conexión existente entre el terreno personal y profesional, donde la emotividad resulta clave.		
b) El clima laboral depende esencialmente de las oportunidades de negocio que existan o sean susceptibles de generarse en el corto plazo.		
c) El clima laboral guarda estrecha relación con el nivel de consecución de objetivos en correspondencia con el nivel de expectativas creadas.		
d) El clima laboral está condicionado al adecuado cumplimiento de la normativa que regula la actividad de sus miembros y mediatizado por la incertidumbre como elemento que deteriore la estabilidad de la organización.		
Total	100	100

5. Defina en qué se basa el éxito de su empresa:	Actual	Preferido
a) El éxito se basa en el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.		
b) El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación.		
c) El éxito se basa en la penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores.		
d) El éxito se basa en la eficiencia. La adecuada programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos.		
Total	100	100

Fuente: elaboración propia