



IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

RESUMEN

El propósito de esta investigación es examinar de manera empírica y cuantitativa el grado de relación existente entre la cultura organizacional y la innovación organizacional. Se realizó un estudio con 260 personas que ocupan cargos operativos y administrativos en las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito. Se analizó el tipo de cultura organizacional a través de la metodología propuesta por Cameron y Quinn, basada en el modelo *Competing Value Framework*, que permite identificar y clasificar a las empresas por el tipo de cultura dominante que presentan. Los resultados muestran que los tipos de cultura que inciden de forma favorable en la innovación organizacional son la cultura clan, de mercado y la de tipo adhocrática; sin embargo, una cultura muy jerarquizada presenta una correlación baja. Estos resultados resaltan la importancia que tiene la cultura organizacional, y refuerzan la idea de que el liderazgo genera mejoras en el desempeño e innovación organizacional.

Palabras clave: Cultura organizacional; Innovación; Mejoramiento; Desempeño organizacional; Competing Value Framework.



KARLA MARÍA ALVARADO RAMÍREZ *
VÍCTOR HIPÓLITO PUMISACHO ÁLVARO *

IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON INNOVATION OF SMES: AN EMPIRICAL STUDY IN THE METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine empirically and quantitatively the degree of relationship between organizational culture and innovation. A study was conducted with 260 people occupying operational and administrative positions in SMES in the Metropolitan District of Quito. The study examined the kind of organizational culture through the methodology proposed by Cameron and Quinn, based on the model Competing Value Framework, which allows it to identify and classify businesses by the type of dominant culture they have. The results show that the types of culture that impact favorably on innovation are the clan, market and adhocracy culture type, however, a very hierarchical culture has a low correlation. These results highlight the importance of organizational culture, and reinforce the idea that leadership generates performance improvement and organizational innovation.

Keywords: Organizational Culture; Innovation; Improvement; Organizational Performance; Competing Value Framework.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la cultura organizacional ha pasado a ser un tema de gran interés debido a la fuerte influencia que esta genera en el comportamiento de los miembros de una organización; en tal efecto, autores como Schein (1988), Fleury (1989) y Chiavenato (2002) la definen como un conjunto de hábitos, valores y premisas básicas que generan identidad y que son compartidos por todos los miembros de la organización para la resolución de problemas. Por otro lado, autores como Robbins (1996) y Berumen (2006) la consideran un 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 desempeña un papel importante en la descripción de los límites organizacionales, al establecer diferencias, transferir sentido de identidad, facilitar el compromiso y, a la vez, enriquecer el equilibrio del sistema social (Robbins, 1996; Groseschl & Doherty, 2000). De todos estos aspectos, es relevante la relación existente con la innovación, pues un personal motivado, abierto a los

* Magíster, profesor auxiliar a tiempo completo en la Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Correo-e: karla.alvarado@epn.edu.ec.

* Magíster, profesor principal a tiempo completo en la Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Correo-e: victor.pumisacho@epn.edu.ec.

Recibido: 11 de noviembre de 2014, aceptado: 4 de marzo de 2015.

Para citar el artículo: Alvarado, K.M.; Pumisacho, V.H. (2015). "Impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las PYMES: un estudio empírico en el Distrito Metropolitano de Quito", en *Sotavento MBA*, n.º 25, pp. 26-33. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n25.04>

cambios y con la apertura para crear, genera innovación y aporte a la organización (Hofstede, 1980; Naranjo, Jiménez & Sanz, 2001).

Por tanto, el objetivo de este estudio es analizar la relación existente entre la cultura organizacional y el grado de innovación organizacional de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito. La pregunta de investigación que rige el estudio es: ¿Cómo la cultura empresarial influye en la innovación organizacional de las PYMES? A fin de verificar esta relación se llevó a cabo un estudio empírico, tomando como referencia una muestra de 260 personas que trabajan en PYMES y que evalúan bajo su percepción y de acuerdo con la herramienta de estudio (OCAI) el tipo de cultura existente y preferida en las empresas.

El presente trabajo contribuye a la literatura con una nueva evidencia para entender la relación existente entre la cultura organizacional y la innovación organizacional, así como la importancia del tipo de cultura, confirmando el contexto en cuanto a una filosofía organizacional, exponiendo las necesidades de la organización y cómo orientar el desarrollo de un clima laboral que comprometa e identifique a los empleados dentro de la empresa, alineándose así con un estilo de liderazgo que integre a todo el personal bajo un pensamiento innovador y que busque continuamente el cambio y equilibrio organizacional.

FUNDAMENTO TEÓRICO

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Existe una gran cantidad de enfoques sobre esta temática; sin embargo, una perspectiva clásica es expuesta por Schein (1992), quien manifiesta que la cultura está determinada por premisas básicas de un grupo específico de

personas para adaptarse y resolver problemas en la organización y, por ende, se consideran válidas para transmitir las como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

Con base en las diferentes definiciones de los autores, se debe considerar la cultura organizacional como elemento esencial de toda organización, ya que está presente en las directrices realizadas por los integrantes de la empresa. De tal manera, 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, a partir de la visión del mundo y de cómo se van observando y haciendo internamente las cosas (Chiavenato, 2002).

COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF) Y LA HERRAMIENTA OCAI

Cameron y Quinn (1999, pág. 105) plantean una metodología para el análisis de la cultura organizacional apoyada en el modelo *Competing Values Framework* (CVF), el cual 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 (cuando los miembros varían su comportamiento) o por el contrario a la estabilidad (cuando los miembros actúan en un ambiente controlado).

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



Tabla 1. Características tipos de cultura

Tipo	Ambiente	Líder	Énfasis	Sostenimiento	Estimulación
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 libertad
Jerarquizada	Estructurado y formal (estabilidad y control)	Coordinador	Reglas y políticas	Entrega, planificación y bajo costo	Eficiencia
Mercado	Competitivo	Exigente	Resultados	Participación de mercado y posicionamiento	Logro de objetivos

Fuente: Cameron & Quinn (1999).

INNOVACIÓN

Autores como Freeman (1974) manifiestan que la innovación es el proceso en el cual se combinan la tecnología actual y los descubrimientos para generar productos, procesos o sistemas nuevos o, en su defecto, mejorar los actuales. De tal manera, las empresas innovan para conservar y/o mejorar su posición y, a la vez, generar ventajas competitivas (Tirole, 1995). Rogers (1962) define a la innovación como “una idea, práctica u objeto que es percibido por un individuo como nuevo”. El concepto de innovación es totalmente subjetivo dentro del individuo, y cuando la innovación se le comunica se encuentra con la opción de aceptarla o rechazarla.

Según Christensen (1997), existen dos tipos de innovación: la de apoyo y la disruptiva. Este autor declara que las innovaciones de apoyo son respaldadas por las necesidades

de los clientes y se caracterizan por producir mejoras en los productos, servicios o procesos. La disruptiva, por el contrario, interrumpe la trayectoria del producto, servicio o proceso y genera uno completamente nuevo.

METODOLOGÍA

La metodología de investigación utilizada para desarrollar este estudio ha sido el enfoque cualitativo y cuantitativo, el cual 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, 2006). El nivel de investigación es descriptivo y transversal, ya que detalla un hecho y con base en ello formula la hipótesis, teniendo en cuenta que la toma de datos se ha llevado a cabo en una sola ocasión y dentro de un período específico de tiempo.

Para el desarrollo de la investigación se consideró la base de datos facilitada por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, la cual refiere a 11.410 empresas a nivel del Distrito Metropolitano de Quito. El proceso toma en cuenta solo aquellas empresas consideradas como pequeñas y medianas, por lo que el estudio se realizó a un total de 6.044 empresas.

A fin de conservar la coherencia de los datos, se utilizaron dos métodos de recolección: 1) análisis documental y 2) cuestionario (Pettigrew, 1997). En primera instancia, se revisó y analizó documentación referente a las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito. Con la finalidad de acrecentar la confiabilidad de la investigación, se realizó un muestreo aleatorio de las empresas, con un total de 206 encuestas, obteniendo un estudio con un 90 % de confianza

y error porcentual máximo de +/- 5 %. Las encuestas se recopilaron entre los meses de octubre y noviembre de 2012, 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, que requirió la construcción de tablas de los patrones obtenidos y gráficos radiales. Una vez revisada, analizada y codificada la información, se identificaron brechas y luego se planteó una propuesta que permita lograr la efectividad de las PYMES.

RESULTADOS

El análisis global examinó las características dominantes, tipo de liderazgo, estilo gerencial, unión, énfasis estratégico y criterios de éxito de las empresas. Posteriormente se llevó a cabo un análisis de acuerdo con el tipo de empresas, clasificándolas en producción, comercial o de servicios. Para la variable dependiente se consideró una medición basada en la escala de Likert, entre "Ninguna innovación" y "Alta innovación". Con la finalidad de determinar la relación existente entre innovación organizacional y tipo de cultura organizacional, y conforme lo establece la metodología OCAI, se realizó una prueba de hipótesis, integrada a un análisis de correlación que permita explicarlo.

ANÁLISIS DE LOS PERFILES CULTURALES

La cultura que mayormente predomina en las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito es la jerarquizada, es decir que las empresas son lugares estructurados y formales, con una serie de reglas, políticas y procedimientos, que permiten a los líderes organizar y controlar las actividades diarias, definiendo el éxito a partir de 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. El resultado global de la aplicación de la herramienta OCAI se muestra en la Tabla 2.

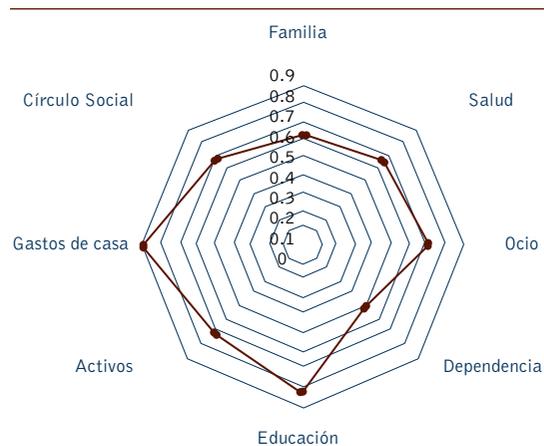
Tabla 2. Resultado global

Promedios Resultado Global	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Escenario actual	20,5	23,0	24,8	31,7
Escenario preferido	33,4	25,4	18,02	23,0

Fuente: Investigación de campo.

En la Figura 1 se muestran los resultados por tipo de característica analizada. Se concluye que en el escenario actual predomina la cultura jerarquizada, a excepción de las características dominantes, donde tiene mayor puntuación la cultura de mercado.

Figura 1. Resultado global por característica



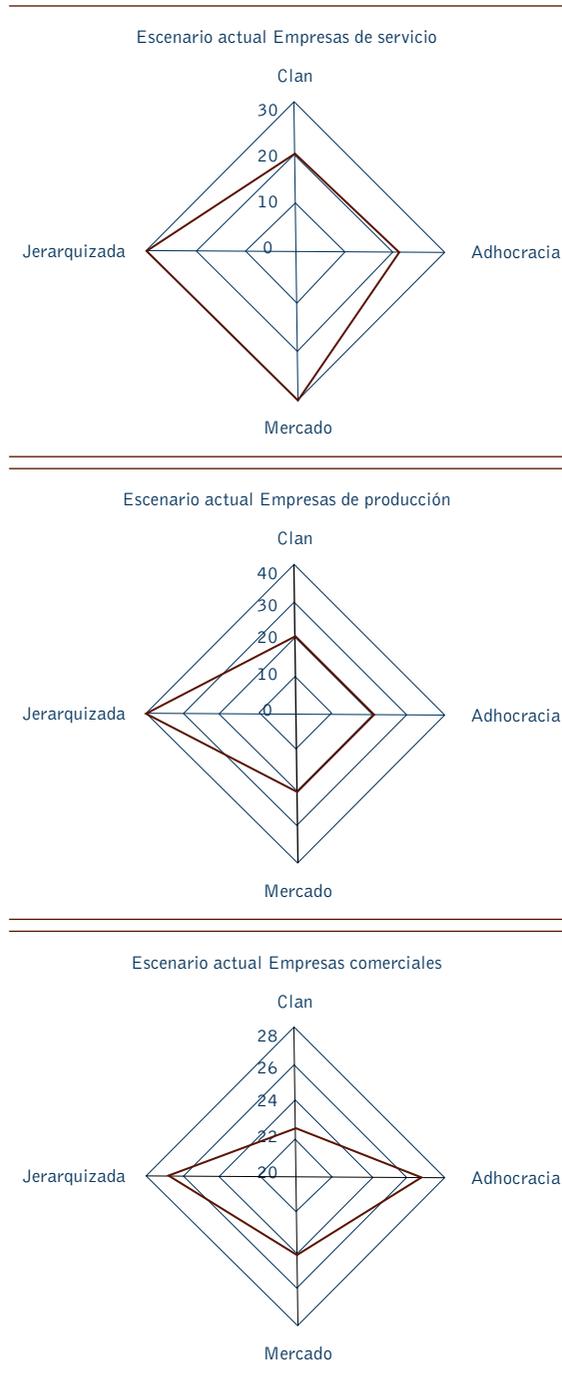
Fuente: Investigación de campo.

ANÁLISIS POR TIPO DE EMPRESA

Los resultados se pueden visualizar en la Figura 2: las empresas de producción muestran una inclinación actual hacia la cultura tipo jerarquizada. En el caso de las empresas de servicios, surge una tendencia distinta, pues no se define



Figura 2. Resultado por tipo de empresa



Fuente: Investigación de campo.

de forma clara el tipo de cultura, reflejando un alto puntaje para la cultura jerarquizada, seguida por la de mercado; este hecho se puede

atribuir a la variedad y tipo de las mismas. En cuanto a las empresas comerciales, existe una mayor orientación actual hacia la jerarquizada, seguida por la adhocrática.

RELACIÓN ENTRE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se planteó un modelo estadístico que corresponde a la prueba Ji-cuadrado, que posibilita establecer la relación existente entre las dos variables, pero no indica el grado o el tipo de relación. Para explicar dicha relación se plantean las hipótesis:

H_0 : La innovación organizacional y el tipo de cultura son independientes y

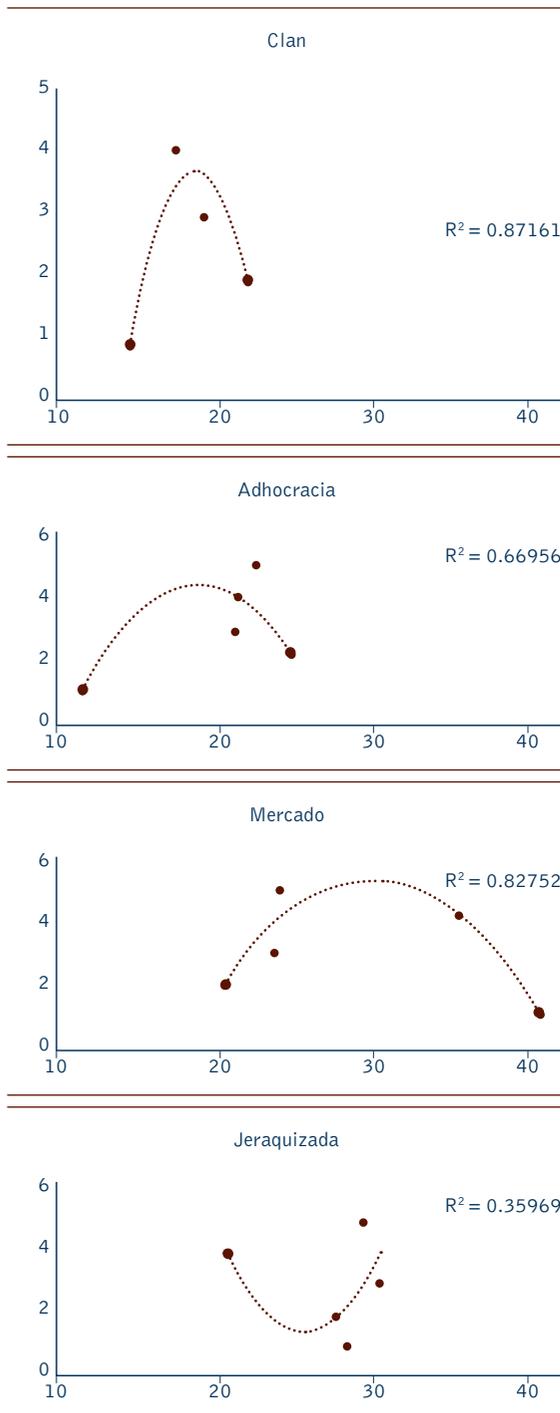
H_1 : La innovación organizacional y el tipo de cultura no son independientes.

El valor Ji-cuadrado obtenido es de 21,65, que al ser comparado con el valor obtenido de tabla (21,03), indica que el valor de la prueba es mayor, por lo cual se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo cual indica que sí existe una relación.

ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE EL TIPO DE CULTURA Y EL NIVEL DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Con base en los resultados, se puede concluir que las empresas tipo clan son las que presentan una correlación más fuerte entre la cultura organizacional y la innovación organizacional. Con una correlación fuerte también se presentan las empresas tipo mercado y ad-hoc; por el contrario, las empresas jerarquizadas presentan una correlación muy baja entre cultura organizacional e innovación, respectivamente. La Figura 3 muestra el gráfico de correlación, la curva de regresión de grado 2 y el valor de R^2 .

Figura 3. Diagrama de correlación

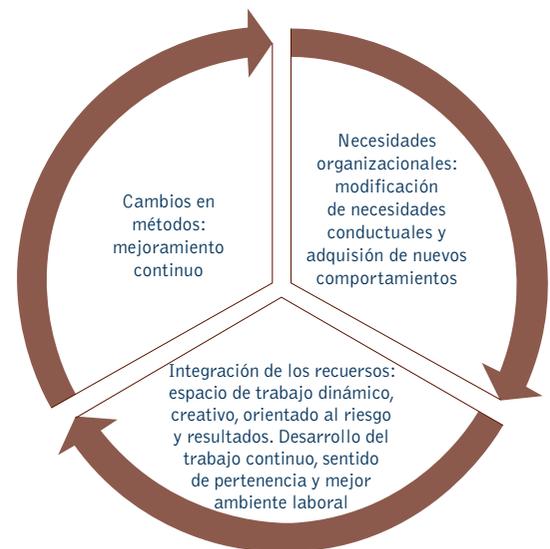


Fuente: Investigación de campo.

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

La propuesta busca impulsar a las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito 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 proceso sistemático y debe considerar el modelo propuesto en la Figura 4.

Figura 4. Modelo cíclico para la creación de innovación organizacional



Fuente: Adaptado de Cameron & Quinn (1999).

Los mecanismos sugeridos para el sostenimiento de la cultura organizacional son: a) preparación del personal hacia el cambio mediante capacitaciones constantes, b) motivación y reconocimiento a los miembros de la organización a través de manifestaciones de la filosofía organizacional y c) control y medición de los cambios suscitados en la búsqueda del mejoramiento y desarrollo empresarial.



CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El estudio ha permitido determinar la situación actual de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito en relación con su cultura organizacional, apoyada en la herramienta de evaluación OCAI, siendo estos hallazgos una contribución al contexto empresarial, donde este tipo de estudios empíricos son escasos.

La cultura organizacional que favorece a la innovación organizacional es la de tipo clan, de mercado y la de tipo adhocrática; sin embargo, en las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito se evidencia 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 acrecentar la gestión de innovación organizacional y mantener un ambiente agradable de trabajo. Esto implica que las empresas reconozcan un liderazgo dinámico y emprendedor, que permita a los trabajadores comunicarse y crear, apoyando al recurso humano mediante la capacitación, fomentando trabajo en equipo, buscando resultados y demás aspectos que fortalezcan la cultura.

Si bien el estudio ha logrado resultados fundamentales, hay que considerar que el mismo está basado en una muestra y bajo la percepción de los empleados, por lo que es necesario seguir explorando, con otros estudios, los resultados encontrados en esta investigación. Futuras líneas de investigación pueden verificar los hallazgos considerando diferentes tamaños de empresa, diferentes muestras y/o nuevas variables de control que puedan eliminar cualquier posible sesgo.

REFERENCIAS

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración económica, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Education.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cameron y Quinn (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. California: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2002). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc-Graw Hill Editores.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fleury, P. (1989). *Cultura y poder de las organizaciones*. Chile: P.A. & Partners.
- Freeman, C. (1974). *La teoría económica de la innovación industrial*. Madrid: Alianza S.A.
- Groseschl y Doherty (2000). *Conceptualising culture, Cross Cultural Management: An International Journal*, 7 (4), 12-17.
- Hofstede G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: CA: Sage.
- Naranjo, J.; Jiménez, D. y Sanz, R. (2011). "Innovation or imitation? The role of organizational culture", en *Management Decision*, 49 (1), 55-72.
- Pettigrew, A. (1997). "What is a processual analysis?", en *Scandinavian Journal of Management*, 13 (4), 337-348.
- Robbins, D. (1996). *Fundamentos de la Administración*. México: Prentice Hall.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Schein, E (1992). *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1988). *Organizational Culture*. Massachusetts: Sloan School of Management. MIT.
- Tirole, J. (1995). *La teoría de la Organización industrial*. Colombia: Ariel Economía.