

Cultura organizacional: estrategia de ventaja competitiva en las PYMEs exportadoras

Organizational culture: competitive advantage strategy in exporting SMEs

Samuel Trejo Moreno 

Universidad Autónoma de Querétaro, México

Elia Díaz Nieto 

Universidad Autónoma de Querétaro, México

Correspondencia: eliadiaznieto@gmail.com

RESUMEN. El estudio se enfocó en pequeñas y medianas empresas (PYMES), consideradas como una parte esencial del desarrollo económico para proveer insumos al sector industrial, manufacturero, comercial y servicios. El propósito fue analizar si la cultura organizacional puede convertirse en una ventaja competitiva, ya que se considera un recurso estratégico e intangible en la administración de las empresas exportadoras y no exportadoras estudiadas. La metodología aplicada fue de tipo cuantitativa para lo cual se utilizó un instrumento de investigación de 60 ítems del cuestionario de *Denison Organizational Culture Survey*. El muestreo probabilístico por racimos o clúster, implicó diferenciar entre las empresas de análisis de estudio y las empresas que conforman el tamaño de la muestra. Las personas encuestadas pertenecen a los diversos departamentos o áreas indistintamente del puesto o actividades que desarrollan en la empresa. Para realizar las pruebas estadísticas se utilizó el *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. El alcance de la investigación tuvo un enfoque correlacional y explicativo. Los resultados mostraron dentro del marco de referencia de la investigación, el grado de eficacia de la cultura organizacional en la empresa exportadora, en donde la dimensión de participación ocupó el primer lugar, desde un enfoque interno y flexible.

Palabras clave: cultura, ventaja, competitividad, exportación, PYMEs.

ABSTRACT. The study focused on small and medium-sized enterprises (SMEs), considered an essential part of economic development to provide inputs to the industrial, manufacturing, commercial and service sectors. The purpose was to analyze if the organizational culture can become a competitive advantage, since it is considered a strategic and intangible resource in the administration of the exporting and non-exporting companies studied. The methodology applied was quantitative, for which a 60-item research instrument from the Denison Organizational Culture Survey questionnaire was used. The probabilistic sampling by clusters or cluster, involved differentiating between the study analysis companies and the companies that make up the sample size. The people surveyed belong to the various departments or areas regardless of the position or activities they carry out in the company. To perform the statistical tests, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was used. The scope of the research had a correlational and explanatory approach. The results showed, within the reference framework of the research, the degree of effectiveness of the organizational culture in the exporting company, where the participation dimension ranked first, from an internal and flexible approach.

Keywords: culture, advantage, competitiveness, export, SMEs.

Recibido: 18/11/2022 Aceptado: 23/01/2023



1. Introducción.

Este artículo abordó la cultura organizacional como un medio para lograr la ventaja competitiva empresarial, considerando las Pymes exportadoras y no exportadoras, en este contexto el primer concepto funjió como variable independiente del estudio. Los estudios de Hawthorne de Elton Mayo en la Western Electric Company en 1930, de acuerdo a María (2010), fueron una importante experiencia para entender el término de cultura dentro de las organizaciones. Morgan (2013). Definió la cultura de la organización como las normas, creencias, mitos y costumbres que se asumen y viven por todos sus miembros, esta presente en cualquier empresa y los empleados son educados en ella, si una persona es de recién ingreso deberá pasar por un proceso de inducción para formar parte de la cultura.

En el sentido de la cultura esta la competitividad humana. Rosales (2017), la describió como la competitividad para el desarrollo humano, que hace referencia a la competitividad económica no como una en si misma, ya que considera un objetivo superior, el ser humano, sobre el que debe dirigirse esta. Ya que desde el punto de vista económico, la competitividad es un medio para lograr el desarrollo humano, en tanto que este es un instrumento para elevarla.

Cabrera y Díaz (2019) definen a la competitividad como un aspecto para obtener una posición rentable en el mercado, la cual depende del análisis de todas las actividades de la organización, así como los factores que afectan al negocio. La organización necesita identificar cuáles son los factores que reflejan su posición en el mercado y diseñar estrategias que apunten a su conocimiento. La competitividad involucra aspectos que están presentes en el escenario económico, como los incentivos gubernamentales, y en la organización, los factores culturales, que contribuyen con los mejores resultados de acuerdo a las exigencias del mercado. En este contexto la cultura de una organización puede ser un medio para la obtención de ventajas competitivas.

Las acciones que llevan a cabo lo empleados en la empresa conforman parte de la cultura organizacional, en este sentido los recursos y herramientas administrativas de la empresa deben ser analizados, con el fin de mostrar los resultados por medio de un diagnostico para redireccionar las acciones precisas que se deben considerar en la toma de decisiones, para mantenerse a la vanguardia en una economía globalizada y competitiva.

La cultura se manifiesta en el aspecto interno en los valores y creencias que hacen su expresión en la conducta enfocada en las ideas y sentimientos; y en el aspecto externo puede ser maleable ya que se adquiere por medio de la instrucción, educación u observación de acuerdo a (Hall, 2003). Gracias a la cultura las personas tienen interacción de un modo significativo, que en cierta forma propone un desarrollo integral y armonioso en las labores de las personas.

En este mismo contexto (Anzola, 1993) explicó, que las pequeñas y medianas empresas enfrentan retos como la toma de decisiones empíricas que practican en las áreas de planeación, administrativas, financieras y fiscales, productivas y de mercadotecnia. Además de las características particulares de este tipo de organizaciones.

- Son empresas de tipo familiar.
- La mayoría tienden a no cambiar su lugar de operaciones.
- El mercado local o regional es su objetivo predominante.
- Crecen a través de reinversión o utilidades, ya que no cuentan con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas o del gobierno.
- Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, que ejerce el control y la dirección.

En este sentido, Hal (1994) enfatizó que este tipo de organizaciones requieren conocimiento, formación y cultura, para el personal que integra la empresa incluyendo directivos y empresarios, lo cual merece que se aprueben proyectos con financiamiento gubernamental, los cuales tienen la finalidad de obtener análisis de estudio. Se puede observar que en este tipo de organizaciones faltan los análisis que le proporcionen al empresario una respuesta clara y efectiva a sus inquietudes, que en verdad logren aportar un conocimiento práctico y oportuno para su empresa. Este es el problema que enmarcó la investigación, de la cual se derivó este artículo. El propósito del mismo, fue analizar si la cultura organizacional puede convertirse en una ventaja competitiva, ya que se considera un recurso estratégico e intangible en la administración de las empresas exportadoras y no exportadoras estudiadas.

2. La cultura organizacional y su relación con la ventaja competitiva.

La cultura organizacional es el desarrollo de la personalidad así lo señaló (Robbins, 2014). Además, es un término descriptivo en la que se le atribuyen rasgos y características muy singulares que influye en el comportamiento de los empleados y la forma en cómo actúan y se relacionan con los demás integrantes de la organización. Del Prado (1998) mencionó que la cultura también genera identidad y valores en los individuos que integran la organización, lo cual contribuye a fortalecer los lazos colaborativos e influir en la voluntad de las personas, más allá de la autoridad que puede establecerse en una estructura organizacional ya definida.

“La cultura organizacional es un significado compartido”, esta frase así la describen Robbins y Coulter (2005:52). El desarrollo de identidades dentro de la organización promueve en el grupo nuevas competencias como la enseñanza de un lenguaje que facilita la comunicación entre los individuos que fortalezca las buenas costumbres y los vínculos que fomenten su integración en la empresa (Damen, 1987). Cuando una organización pequeña crece y ya logra obtener una ventaja sobre sus competidores, puede perderse en la complejidad del crecimiento, sino logra identificar las causas que contribuyeron con esta ventaja dentro de su cultura organizacional (Mintzberg, 1997). La ventaja competitiva tiene una correlación con los recursos intangibles al realizar actividades similares, su importancia y como se refiere a transferir el conocimiento a las personas que participan en la organización (Gallardo, 2021; Porter, 1991).

Yammarino y Dansereau (2011) señalaron que la forma de realizar el trabajo entre las personas y los grupos de personas en los que manifiestan su comportamiento por medio de valores, normas y creencias que pueden ser guiadas con un liderazgo efectivo es parte de la cultura organizacional. Por su parte, Hellriegel y Slocum (2009) pusieron de relieve que compartir con los integrantes de la organización, los valores, las creencias y actitudes que han sido aprendidas dentro de la organización, es una característica de formación integral e informal de crear y fomentar la cultura.

El desarrollo efectivo de las actividades encaminadas a obtener los propósitos, a través de procesos planeados para el cambio y la innovación, logran que emerjan ciertas virtudes en las que se distingue una ventaja competitiva en relación con las demás empresas. En este contexto, la cultura organizacional se identifica y se distingue por las cualidades y características de un desempeño sobresaliente, el cual es una condición necesaria en la obtención de una ventaja competitiva empresarial, así lo explicaron Cameron y Quinn (2006).

De acuerdo a Wikins & Ouchi (1983), existe una correlación entre la cultura corporativa y la efectividad en el desarrollo de los procesos internos de la compañía. A menudo la cultura corporativa se relaciona con la calidad, la eficiencia en los procesos y la productividad que tiene relación con el

compromiso, la responsabilidad y la afinidad a la organización. En este sentido la cultura corporativa es una herramienta de la administración que se relaciona con la efectividad en los procesos (Alvesson, 1993).

3. Clasificación de las pequeñas y medianas empresas.

Las características del 99% de las empresas en México se clasifica en la pequeña y mediana empresa, la cual se distribuye de acuerdo al sector económico en el que se ubica según la actividad realizada (Financiera, 2004): 1) Manufactura, 12%; 2) Comercio, 49%; y 3) Servicios, 39%. En los Censos Económicos (CE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) del año 2019, de acuerdo a los resultados determina una población económicamente activa (PEA), de 36.038.272 personas que laboran un 37,2% en microempresas, 30,7% en la pequeña y mediana empresa (PYME) y un 32,1% en las grandes empresas. Las empresas de acuerdo a la clasificación realizada en los Censos Económicos del INEGI (2019), se establecen y catalogan considerando el número de personas que laboran en ellas. Así, se enuncian las categorías de acuerdo a la clasificación siguiente: 1) Las microempresas son las que tienen de 0 a 10 personas; 2) Las pequeñas y medianas empresas de 11 a 250 personas; y 3) Las grandes empresas son las que tienen más de 250 personas.

Por su parte, Urmeneta (2016) definió, empresa exportadora como aquella que se relaciona con el monto de las exportaciones por año que sea inferior al PIB per cápita y en la proporción con el total de las exportaciones relacionados con el PIB de su país. Es decir, la empresa exportadora es la organización que genera riqueza a su país por medio de la producción de bienes de capital y de consumo para enviar a los mercados de otros países con el propósito de la venta. La empresa exportadora es la que envía bienes o servicios para comercializarlos fuera de su territorio nacional (Fundación, 2013). La empresa no exportadora es la que tiene falta de inserción internacional de las pequeñas y medianas empresas (pymes) tiene impactos negativos en su nivel de productividad, en la actividad de innovación y falta de gestión del conocimiento en el entorno económico nacional e internacional donde se desarrolla (Urmeneta, 2016).

4. Recorrido metodológico.

Se utilizó el cuestionario *Denison Organizational Culture Survey*, el cual representa un diseño de modelo integral para evaluar el desempeño de la cultura organizacional de la empresa. Fue adaptado a la versión en castellano por Bonavia, Prado y Toms (2009) para evaluar el desempeño de la cultura organizacional de la empresa e identificar las particularidades y características de la cultura organizacional implementada en la empresa. El instrumento empleado se integró con 60 ítems, mismos que conformaron la encuesta que se aplicó para determinar el grado de la cultura organizacional en sus distintos enfoques por medio de la herramienta de aplicación global en distintas empresas y países. Cada uno de los ítems fue evaluado con una escala de Likert de 5 puntos, en el orden siguiente: 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. El estudio fue realizado y dirigido a las pequeñas y medianas empresas del sector de manufactura ubicadas en Querétaro, México.

El primer parámetro fue que exporten sus productos indistintamente del país de destino, en contraste, también se solicitó realizar la misma encuesta a las empresas del mismo sector de manufactura, pero con la condicionante de que no exporten sus productos y los destinen al mercado nacional. Se realizó la clasificación de las organizaciones considerando los rangos de ingresos por ventas obtenidas y el número de personas que prestan sus servicios. De acuerdo a la información proporcionada por la

institución, la variable de ventas no está definida y la de número de trabajadores se muestra la información con tres rangos. La clasificación realizada es de acuerdo al criterio del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2019), por lo que se centró en el rango 2 que corresponde a las pequeñas y medianas empresas de 11 a 250 empleados. Posteriormente se procedió a obtener el listado de empresas exportadoras con el rango de empleados e ingresos. De igual forma se procede hacer lo mismo con las empresas no exportadoras. Luego se seleccionaron al azar para obtener datos estadísticamente aleatorios y poder aplicar la encuesta propuesta por *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), las encuestas basadas en cuestionarios estructurados son ejemplos de instrumentos que permiten alcanzar el objetivo de la investigación, para determinar la orientación de la cultura organizacional que predomina en el sector manufacturero y si representa una ventaja competitiva. La categorización efectuada en el alcance de la investigación es de muestreo probabilístico, donde todos los elementos de la población pueden ser elegidos de forma aleatoria. El muestreo probabilístico por racimos o *clúster* implicó diferenciar entre las empresas de análisis de estudio y las empresas que conforman el tamaño de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra de las empresas que fueron objeto del análisis se empleó la fórmula que determina el muestreo probabilístico de una población finita.

Tabla 1. Fórmula y datos para determinar el tamaño de la muestra.

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

Datos de la empresa exportadora		Datos de la empresa no exportadora	
N: población finita	46	N: población finita	62
Z: nivel de confianza	95% = 1.96	Z: nivel de confianza	95% = 1.96
p: probabilidad a favor	50%	p: probabilidad a favor	50%
q: probabilidad en contra	50%	q: probabilidad en contra	50%
e: error de la muestra	5%	e: error de la muestra	5%
n: tamaño de la muestra	41	n: tamaño de la muestra	53

Fuente: Elaboración propia.

Las personas encuestadas pertenecen a los diversos departamentos o áreas indistintamente del puesto o actividades que desarrollan en la empresa. Los puestos y actividades que desempeñan son multivariados. Se realizaron encuestas a 41 personas de las distintas áreas y departamentos de las empresas que exportan sus productos. En el caso de las empresas que no exportan sus productos, se realizaron 53 encuestas, también seleccionados indistintamente de las áreas o departamentos que conforman la empresa. Para realizar las pruebas estadísticas se utilizó el *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versión 15.0.1 en donde se aplicó una prueba *f* de Fisher, para determinar la fiabilidad del instrumento de medición. La prueba de Pearson, considerando que se realizará la comparación relacionada con las muestras equivalente y prueba *t* de Student. El procedimiento aplicado bajo escrutinio de análisis a las hipótesis es útil para determinar la confirmación de las hipótesis de investigación *H_i* o están en el rango de la hipótesis nula *H₀*.

Se efectuó la corrida estadística para determinar el grado de fiabilidad del instrumento utilizado y referente a la encuesta propuesta *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*. Aquí refiere la consistencia del instrumento en su aplicación repetida como instrumento de medición en los individuos y se pueden repetir los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El alcance de la investigación es correlacional, con el objetivo de medir los perfiles de la cultura y determinar su relación y explicativo porque se pretenden identificar las causas que afectan la cultura de la empresa. El periodo de estudio es transversal, considerando que la recopilación de la información se realizó en un solo lapso de tiempo y en una sola ocasión.

El estudio ayudó a corroborar la hipótesis del estudio en donde se demuestra la influencia de la cultura organizacional en las empresas de manufactura y exportadora de productos en relación con la empresa no exportadora. Por medio del instrumento se pudo determinar el perfil de la empresa, el cual Consideró cuatro enfoques, dos de ellos son dirigidos hacia la parte interna y otro a la parte externa. Los otros dos se dirigen hacia la flexibilidad y estabilidad de la empresa.

Cada enfoque tiene tres variables que miden el aprendizaje organizacional, orientación al cliente, orientación al cambio, dirección estratégica, metas y objetivos, visión, *empowerment* o facultamiento, orientación al equipo, capacidad de desarrollo, valores centrales, acuerdos y coordinación e integración. La consistencia y compromisos de la empresa son ineludibles para mantenerse a la vanguardia en una economía globalizada y competitiva. Los recursos y herramientas administrativas de la empresa deben ser analizados, con el objetivo de mostrar los resultados por medio de un diagnóstico e indique las acciones precisas para la toma de decisiones que deben implementar los directivos, gerentes y personal para la mejora continua.

La cultura organizacional es un elemento importante que forma parte de los recursos intangibles e influye en el desarrollo de las actividades de la empresa. De igual forma, su importancia también radica en que este recurso pueda desarrollar una ventaja competitiva con la que logre obtener un beneficio de competitividad a largo plazo y permanencia en el mercado.

Tabla 2. Estructura de *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*.

Dimensión	Sub-dimensión	Ítems
Participación	<i>Empowerment</i> (Facultamiento)	1-5
	Orientación al equipo	6-10
	Capacidad de desarrollo	11-15
Consistencia	Valores centrales	16-20
	Acuerdos	21-25
	Coordinación e integración	26-30
Adaptabilidad	Aprendizaje organizacional	31-35
	Orientación al cliente	36-40
	Orientación al cambio	41-45
Misión	Dirección estratégica	46-50
	Metas y objetivos	51-55
	Visión	56-60

Fuente: Elaboración propia.

5. Resultados.

Se realizó un análisis a las variables por medio de la prueba Alfa de *Cronbach* y se obtuvo un alto grado de confiabilidad del instrumento. El resultado es de 0.929, que es excelente o sumamente confiable. Los valores propuestos para el alfa (α) de *Cronbach*, son los siguientes: el que es mayor a 0.9 es excelente, mayor a 0.80 es bueno, mayor a 0.70 es aceptable, mayor a 0.60 es cuestionable, mayor a 0.5 es pobre y menor a 0.50 es inaceptable, de acuerdo a la clasificación que propone Welch & Comer (1988) citados por George & Mallery (2003). El análisis de prueba incluye todas las variables mencionadas por Denison (*DOCS*) y los perfiles en su dimensión correspondiente.

Tabla 3. Determinación de la confiabilidad del instrumento (*DOCS*).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.929	.940	60

Fuente. Elaboración propia a partir de SPSS.

Para obtener un diagnóstico de la cultura que corresponde a la empresa exportadora y de la empresa no exportadora, se obtuvieron los promedios para cada indicador en cada uno de los tipos de cultura, igualmente para cada grupo de cultura con la orientación a la flexibilidad o estabilidad. Las variables de orientación al cambio, orientación al cliente, capacidad de desarrollo, dirección estratégica y coordinación e integración representan el desarrollo de la competitividad establecida. Lo cual demuestra una descripción del tipo de cultura y de la competitividad adoptada en las empresas analizadas (Briceño, Durán y Montilla, 2022).

Sin embargo, al realizar el análisis estadístico, es necesario identificar lo concerniente a la existencia de las diferencias significativas entre los grupos correspondientes a cada tipo de cultura organizacional en la empresa y que detonan el factor de ventaja competitiva. Para tal efecto, se aplicó un análisis de la varianza con una prueba F, que se utilizó para probar si las dos muestras provienen de poblaciones que tienen varianzas iguales (Lind, Marchall & Manson, 2004). Con los datos obtenidos, se procedió a contrastar las hipótesis de estudio, aplicándose las pruebas de correlación. Como se mencionó, el índice que se eligió para este fin, es el coeficiente de Pearson, es el factor que descubre la significancia para la prueba de hipótesis.

El factor mide el grado de asociación entre dos variables cuantitativas y relacionadas linealmente. Este grado de relación se mide a través de un coeficiente denominado coeficiente de correlación de Pearson (r), indicando que los valores mantienen un intervalo con valor entre 0 y 1 como valores absolutos, aunque si se contempla el signo, este oscila entre -1 y $+1$ (Achen, 1982). Se decidió emplear esta prueba por tratarse de un primer acercamiento al fenómeno y cuya naturaleza es medir la magnitud de la relación lineal, supuesto del cual se parte una vez que se observaron los resultados de las pruebas aplicadas para evaluar los supuestos estadísticos básicos. Cabe destacar que las pruebas de correlación se aplicaron de la siguiente manera: se contrastaron los tipos de cultura organizacional de la empresa exportadora con cada una de los cuatro enfoques para ascender en competitividad, de igual forma se procedió con la cultura organizacional de las empresas no exportadoras.

Lo anterior generó un conjunto de seis coeficientes que muestran evidencia del grado de asociación entre las variables descritas. Con la información que se obtuvo se muestran un grupo de cuatro datos en donde se puede apreciar la medida de asociación que se describe en las variables, evidencia el grado de relación entre estas y como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Correlación de Pearson Cultura-Competitividad.

Enfoque	Cultura Exporta	Varianza	Cultura no Exporta	Varianza
Interno Estabilidad	Correlación de Pearson 0.866 Sig. Bilateral 0.00	74.99 %	Correlación de Pearson 0.647 Sig. Bilateral 0.00	41.86 %
Externo Flexibilidad	Correlación de Pearson 0.887 Sig. Bilateral 0.00	78.67 %	Correlación de Pearson 0.834 Sig. Bilateral 0.009	69.55 %

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados se interpretaron con el coeficiente de correlación de (r) de *Pearson*, demuestra que existe relación entre la cultura organizacional de la empresa que exporta y la empresa que no exporta. Relacionando la competitividad de la empresa exportadora y la empresa no exportadora, se concluyó que el coeficiente de determinación, es decir, es el coeficiente de correlación elevado al cuadrado, representa la proporción de la varianza las dos variables en su conjunto. El análisis de apoyo en el coeficiente (r) de *Pearson*, indicó la aceptación de la hipótesis de investigación descartándose la hipótesis nula. Con el procesamiento de la información se procedió a realizar el análisis correspondiente a los enfoques definidos en *DOCS*.

El estudio determinó que la cultura organizacional de la empresa exportadora tiene un enfoque interno y orientado a la parte de la flexibilidad. Se ubica el perfil de la **participación**, preponderantemente fortalecido hacia las actividades en las que se desarrollan las variables de *empowerment* o facultamiento, orientación al equipo y capacidad de desarrollo. El segundo elemento tiene un enfoque externo y orientado a la parte de estabilidad. Pertenece al perfil de la **misión**, en donde, también se posiciona en excelente nivel y se desarrollan las actividades de dirección estratégica, visión, metas y objetivos por el personal que lo integran.

Un tercer elemento tiene un enfoque interno y orientado a la parte de estabilidad. Aquí se localiza el perfil de la **consistencia**, tiene un nivel medianamente funcional, en la presente área se desarrollan las variables de los valores centrales, acuerdos y coordinación e integración. El cuarto elemento tiene un enfoque externo y orientado hacia la parte de la flexibilidad. El desempeño es el más débil y representa un área de oportunidad para la organización que debe de fortalecer. El perfil referido es la **adaptabilidad**, aquí se ubican las variables que integran el cuadrante, se refieren al aprendizaje organizacional, orientación al cliente y orientación al cambio. En la tabla 5, muestra el nivel de eficacia de la cultura organizacional de la empresa exportadora, determinándose en relación al promedio de las respuestas obtenidas por medio del instrumento en la escala de medición.

Tabla 5. Grado de eficacia de la cultura organizacional en la empresa que sí exporta.

Dimensión	Sub-dimensión	Proporción
Participación Enfoque interno Flexibilidad	<i>Empowerment</i> (Facultamiento) Orientación al equipo Capacidad de desarrollo	83%
Misión Enfoque externo Estabilidad	Dirección estratégica Metas y objetivos Visión	81%
Consistencia Enfoque interno Estabilidad	Valores centrales Acuerdos Coordinación e integración	80%
Adaptabilidad Enfoque externo Flexibilidad	Aprendizaje organizacional Orientación al cliente Orientación al cambio	80%

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, en la Figura 1 se muestra la tendencia de la cultura organizacional de la empresa exportadora, dependiendo del perfil que indica un mayor grado de amplitud, es el caso de la participación y la misión, siendo las mejores evaluadas. La consistencia y adaptabilidad son los perfiles por fortalecer en este tipo de empresas.

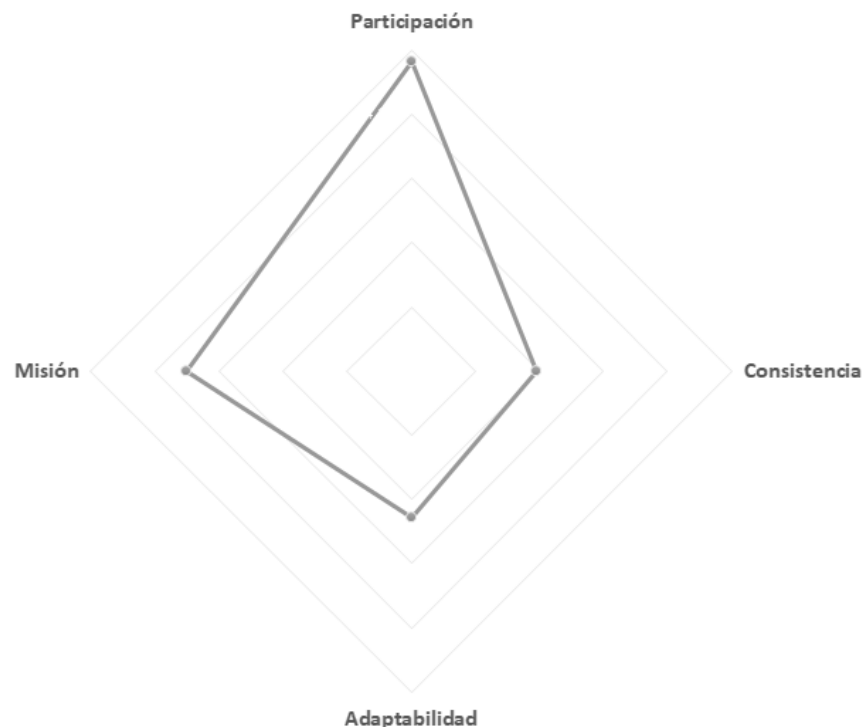


Figura 1. Cultura organizacional de la empresa exportadora.

Fuente: Elaboración propia.

El estudio determinó que la cultura organizacional de la empresa no exportadora tiene un enfoque externo y orientado a la parte de estabilidad. Perteneció al perfil mayormente posicionado que representa la **misión**, cuadrante en la pertenecen y se desarrollan las actividades de dirección estratégica, visión, metas y objetivos por el personal que lo integran. El segundo elemento tiene un enfoque interno y orientado a la parte de la flexibilidad. Se ubica el perfil de la **participación**, también preponderantemente ubicado, aunque en menor nivel que el anterior, en el cuadrante se desarrollan las actividades de *empowerment* o facultamiento, orientación al equipo y capacidad de desarrollo.

Un tercer elemento tiene un enfoque interno y orientado a la parte de estabilidad. Aquí se localiza el perfil de la **consistencia**, tiene un nivel medianamente funcional, en el área se desarrollan las variables de los valores centrales, acuerdos y coordinación e integración. El cuarto elemento tiene un enfoque externo y orientado hacia la parte de la flexibilidad. El perfil de desempeño es la **adaptabilidad**, aquí se ubican las variables que integran el aprendizaje organizacional, orientación al cliente y orientación al cambio. En la Figura 2, muestra la tendencia de la cultura organizacional de las empresas no exportadoras, dependiendo del perfil se representa por un mayor alcance, es el caso de la misión y participación, respectivamente con mejores resultados. La consistencia y adaptabilidad son los perfiles por fortalecer en este tipo de empresas.

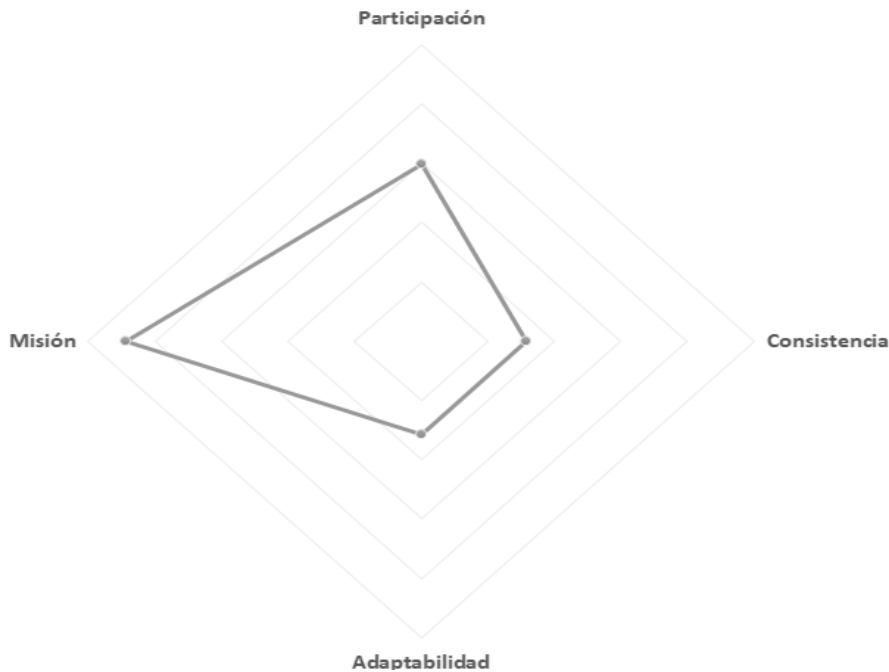


Figura 2. Cultura organizacional de la empresa no exportadora.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 se muestra el grado de eficacia de la cultura organizacional de la empresa no exportadora, determinándose en relación al promedio de las respuestas obtenidas por medio del instrumento en la escala de medición.

Tabla 6. Grado de eficacia de la cultura organizacional en la empresa no exportadora.

Dimensión	Sub-dimensión	Proporción
Misión Enfoque externo Estabilidad	Dirección estratégica Metas y objetivos Visión	79%
Participación Enfoque interno Flexibilidad	<i>Empowerment</i> (Facultamiento) Orientación al equipo Capacidad de desarrollo	78%
Consistencia Enfoque interno Estabilidad	Valores centrales Acuerdos Coordinación e integración	77%
Adaptabilidad Enfoque externo Flexibilidad	Aprendizaje organizacional Orientación al cliente Orientación al cambio	77%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Figura 3 se muestra la correlación y la consistencia de los resultados arrojados por el análisis estadístico a todas las respuestas. Los valores se concentran en un rango de 3.5 y 4.5.

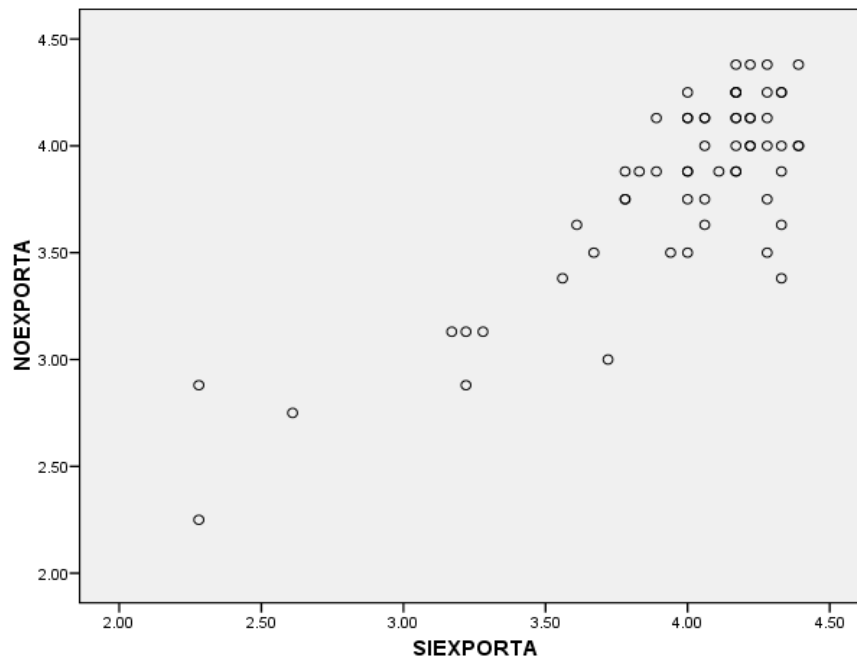


Figura 3. Correlación de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la Figura 4 se muestra el enfoque hacia adaptación oportuna y competencia en el mercado. También en el enfoque externo la adaptabilidad a la innovación tecnológica y la orientación al

mercado. En el enfoque interno de las fortalezas y oportunidades debe orientarse a una posición clara con la misión y la consistencia en los propósitos que define la congruencia y las fortalezas internas.



Figura 4. Orientación y enfoque de la cultura organizacional de las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

6. Reflexiones finales.

Dentro del marco de referencia de la investigación, se encontró el grado de eficacia de la cultura organizacional en la empresa exportadora, que, en su relación con las dimensiones, la dimensión de participación ocupó el primer lugar, desde un enfoque interno y con flexibilidad. En este sentido concuerdan varias teorías como Robbins (2013) con su concepto de cultura organizacional como el conjunto de principios, valores, tradiciones y la forma de realizar las actividades que los empleados llevan a cabo. Morgan (2013) también abordó su concepto sobre la cultura de la organización como las normas, creencias, mitos y costumbres que se asumen y viven por todos sus miembros. También coinciden con Hall (2003) en que la interacción y participación de las personas es significativa por medio de la cultura, que en cierta forma propone un desarrollo integral y armonioso en las labores de las personas.

Los resultados determinaron que la cultura organizacional de la empresa exportadora tiene un enfoque interno, con flexibilidad y estilo participativo. Se encontró como la variable del perfil con mayor influencia y que representa la participación, en el cuadrante al que pertenecen y se desarrollan las actividades de empoderamiento, orientación al equipo y capacidad de desarrollo por el personal que lo integran; seguido del enfoque externo, de estabilidad y la misión.

Las personas realmente maduras construyen y defienden valores profundos, comprometiéndose con metas trascendentes, siendo abiertas, ejercitando el libre albedrío y buscando continuamente una imagen precisa de la realidad. Aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean, el cual se construye sobre el dominio personal, ya que los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos, pero que actúan juntos para lograr la unidad clave de aprendizaje. La mayoría de los actos de los equipos directivos,

se llevan a cabo a través de otros equipos, así un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos, que aprenden a inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

Referencias bibliográficas.

- Achen, C. (1982). *Series: Quantitative Applications in the Social Sciences*. EUA: Sullivan & Niemi.
- Anzola, S. (1993). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc GrawHill.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: University Press.
- Bonavia T., Prado V., y Tomas D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21, 633-638.
- Briceno, C., Duran, Y., y Montilla, A. (2022). Estrategia y proceso organizacional para la administración del capital de trabajo en la pyme. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 4(2), 1-17. <https://doi.org/10.47666/summa.4.2.12>
- Cabrera, A., y Díaz, E. (2019). Influencia de las capacidades dinámicas en la cultura de alto desempeño y competitividad. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 1(1), 53-67.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (revised edition)*. USA: Jossey-Bass.
- Damen, L. (1987). *Culture learning: The fifth dimension on the language classroom*. USA: Addison-Wesley.
- Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y Gestión de Personal*. Argentina: OSDE.
- Fundación Acción contra el hambre (2013). *Exportación e importación en la empresa*. https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.9_exportacion_importacion.pdf.
- Gallardo, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- Hall, B. (1994). *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas*. México: Limusa.
- Hall, E. (2003). *La dimensión oculta*. México: Siglo veintiuno editores.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Organizational Behavior*. EUA: South-Western.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- INEGI (2019). *Censos económicos*. México. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Lind D., Marchall W. y Manson R. (2004). *Estadística para administración y economía*. México: Alfaomega.
- Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morgan J. (2013). *Identidad y Cultura Organizacional J en un mundo globalizado*. México: Fundación Universitaria de Derecho, Administración y Política.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Rosales M. (2017). El desarrollo humano: una propuesta para su medición. *Aldea Mundo*, 22(43), 65-75.
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins S. y Coulter M. (2005). *Administración*. México: Person Education.
- Urmeneta, R. (2016). *Dinámica de las empresas. El aporte de la Pymes*. Chile: Organización de las Naciones Unidas.



Wilkins, A. & Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *EUA: Administrative Science Quarterly*.