

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO EMPRESAS DE AHUACATLÁN, NAYARIT, MÉXICO

### ORGANIZATIONAL CULTURE IN MICRO ENTERPRISES IN AHUACATLÁN, NAYARIT, MEXICO

Víctor Manuel Varela Rodríguez<sup>1</sup>

Nancy Katia Solís Castañeda<sup>2</sup>

Juan Carlos Michel Rendón<sup>3</sup>

Miguel Alberto Calvillo Reynoso<sup>4</sup>

#### Resumen

El objetivo de esta investigación es determinar el nivel de la Cultura Organizacional (CO) que tienen las micro y pequeñas empresas del municipio de Ahuacatlán, Nayarit, México. La metodología que se utilizó fue de corte cuantitativo con un diseño descriptivo y cuasi-experimental, los sujetos de estudio fueron hombres y mujeres empresarios y personal que labora en estas empresas, la muestra fue de 78 de un total de 400 registros con los que cuenta la Dirección de Economía y Desarrollo Social de dicho municipio. El instrumento que se aplicó fue Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison (2010), el cual mide cuatro dimensiones, Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, con 15 ítems cada dimensión, haciendo un total de 60, todos mediante una escala likert de 5 opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Los resultados evidenciaron que la Cultura Organizacional de las Micro y Pequeñas empresas de Ahuacatlán, Nayarit se encuentra a un 50% de su avance, es decir, se encuentran a la mitad de lograr una CO eficiente, de tal forma que pueda garantizar el buen funcionamiento y éxito de las operaciones realizadas por el equipo de trabajo. Así mismo, una tercera parte de las entidades muestra una gran apatía sobre las actividades que implica una CO fuerte, y este último, puede ser a donde se enfoque el trabajo para dar a conocer los beneficios que tiene el contar con una Cultura Organizacional fuerte. Las dimensiones con mayores fortalezas fueron la de Adaptabilidad y Misión, donde las entidades expresan fortaleza en la capacidad de adaptación a los cambios y necesidades del mercado, así como la claridad en los objetivos y metas de la empresa.

**Palabras Clave.** Comportamiento social; Cultura del trabajo; Cultura organizacional; Participación cultural.

#### Abstract

The objective of this research is to determine the level of Organizational Culture (OC) that micro and small businesses in the municipality of Ahuacatlán, Nayarit have. The methodology used was

Recepción: 10 de Junio de 2024/ Evaluación: 18 de Julio de 2024/ Aprobado: 24 de Agosto de 2024

<sup>1</sup> Doctorado. Docente de la Universidad Autónoma de Nayarit. Email: victor.varela@uan.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6976-316X>

<sup>2</sup> Doctorado. Docente de la Universidad Autónoma de Nayarit. Email: katiastolis@uan.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9842-4316>

<sup>3</sup> Doctorado. Docente de la Universidad Autónoma de Nayarit. Email: juan.michel@uan.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0657-1843>

<sup>4</sup> Doctorado. Docente de la Universidad Autónoma de Nayarit. Email: miguel.calvillo@uan.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4194-4000>

quantitative with a descriptive and quasi-experimental design, the study subjects were men and women businessmen and personnel who work in these companies, the sample was 78 out of a total of 400 records that it has. the Directorate of Economy and Social Development of said municipality. The instrument that was applied was Spanish adaptation of Denison's (2010) instrument on organizational culture, which measures four dimensions, Involvement, Consistency, Adaptability and Mission, with 15 items in each dimension, making a total of 60, all through a 5-option Likert scale: totally disagree, disagree, neither agree nor disagree, agree and totally agree. The results showed that the Organizational Culture of Micro and Small companies in Ahuacatlán, Nayarit is 50% complete, that is, they are halfway to achieving an efficient CO, in such a way that it can guarantee proper functioning. and success of the operations carried out by the work team. Likewise, a third of the entities show great apathy about the activities that a strong OC implies, and the latter may be where the work is focused to publicize the benefits of having a strong Organizational Culture. The dimensions with the greatest strengths were Adaptability and Mission, where the entities express strength in their ability to adapt to changes and market needs, as well as clarity in the company's objectives and goals.

**Keywords:** Cultural participation; Organizational culture; Social behaviour; Work culture.

### Introducción

La Cultura Organizacional (CO) es una manera de percibir las organizaciones y advertir los aspectos relevantes de su naturaleza social y humana. Esta representa los bastiones de la transformación organizacional con la que se adecua a los cambios propuestos por el entorno (Reinoso, et al, 2022). Los últimos años han existido un cambio en el entorno económico y social que propició la Pandemia Covid-19, por lo que es importante conocer el grado de adaptabilidad a dichos cambios mediante la cultura organizacional de las micro y pequeñas empresas del municipio de Ahuacatlán, Nayarit, México.

La CO, una vez integrada como una pieza importante de la Gerencia, es necesario proponer, implementar y evaluar su medición con el objetivo de establecer un sistema de monitoreo que permita analizar su desarrollo en concordancia con los objetivos organizacionales; lo anterior, con el sentido hacia una mejora continua de la organización (Reinoso, et al., 2022). La información que se presenta pone de manifiesto el nivel de CO que poseen las empresas en sus distintos ámbitos.

Las culturas exponen dos partes críticas de la organización (Rivera, 2016); por un lado, integra a los miembros para que tengan conocimiento de cómo relacionarse entre ellos y por otro, facilita a la organización a la adaptación al contexto externo. La unificación interna, significa que los elementos que componen la empresa o institución desarrollan un sentido de pertenencia y saben trabajar de una manera colaborativa y efectiva. En este sentido, la cultura es la guía para tener relaciones laborales eficaces y define la manera en que las personas se comunican al interior de la organización, qué y cuál comportamiento es aceptable y cual no. De igual manera, la cultura dicta cómo se asigna el poder y la posición (Fernández, 2020).

El tema de la Cultura Organizacional es relevante e importante ya que representa la cultura y la estrategia que posee cada organización. Algunos autores evidenciaron la importancia de la CO, ya que están implícitas, estrategias, ventajas competitivas y resultados financieros de cada empresa u organización (Barney, 1986; Porter, 2008). Poseer CO, les permitirá a las micro y pequeñas empresas avanzar en las metas y objetivos fijados, para crecer y mantener un negocio próspero.

A partir de lo anteriormente descrito las pregunta que guían la presente investigación son: ¿Qué nivel de implicación tienen las micro y pequeñas empresas de Ahuacatlán?, ¿Cuál es el nivel de consistencia que tienen las micro empresas de Ahuacatlán?, ¿Tienen un buen nivel de adaptabilidad las micro empresas de Ahuacatlán? ¿Qué nivel en la Misión, tienen las micro y pequeñas empresas de Ahuacatlán?

El propósito de este estudio consiste en determinar el nivel de Cultura Organizacional de las micro y pequeñas empresas en el municipio de Ahuacatlán, en Nayarit México. Para ello, desarrolla y sustenta el marco teórico para posteriormente plantear la metodología aplicada que incluye la descripción y adaptación del instrumento de la Cultura Organizacional de Denison (Denison, Neale y Bonavia, et al., 1994, 2000, 2010), se presentan los resultados y conclusiones.

### **Marco Teórico**

#### **Cultura Organizacional: El carácter de una organización**

El concepto de Cultura organizacional inicia con un estudio de Hawthorne, dirigido por Mayo y un grupo de expertos de la escuela de Relaciones Humanas de la Administración. Estos trataron de investigar cómo los factores ambientales y las condiciones físicas tenían consecuencias en el desarrollo laboral. No obstante, este constructo cobra relevancia hasta finales de los 80 (Pettigrew, 1979); quien lo describe como: “sistema de significados pública y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”.

La CO, es una parte estructural, esencial y de propia naturaleza de la organización. Es dinámica y cambia en función de diferentes factores; siendo los más importantes aquellos que están vinculados con la dirección, las subculturas que emanan, las condiciones macro económicas y colectivas en las que se incrusta la organización y los diferentes componentes que coadyuvan a germinar un sentido de identidad y pertenencia (Reyes, 2018).

En el ambiente intrínseco, los contenidos de la cultura organizacional se han generado tres niveles de análisis:

Nivel observable, describe los productos de la cultura. Comprende aspectos como el lenguaje, los rituales, políticas patrones de conducta costumbres, símbolos, costumbres, mitos, leyendas, espacios físicos, mobiliarios, sistema de premiación, etc.

Nivel apreciativo y valorativo. Permite acreditar, interpretar los elementos mencionados con antelación. Incorpora valores, filosofía, ideología, actitudes, perspectiva, sistema apreciativo, saberes, prioridades, entre otros.

Nivel fundante integrado por supuestos y creencias básicas. Conforman la manifestación pura de situaciones y acciones subjetivas que se presentan en la organización (Reyes, 2018).

#### **Importancia de la medición de la Cultura Organizacional**

Carrillo (2016) expone que no existe un modelo impecable de cultura organizacional; sin embargo, el modelo que se seleccione debe contener variables cualitativas y cuantitativas que le proporcionen autenticidad. Hernández et al, (2014), manifiesta que existen distintas formas de analizar la cultura organizacional, ya que es algo que la organización tiene o forma parte de ello.

Schain (2019), asegura que encontró evidencia suficiente de la importancia de invertir en la cultura; ya que esta genera resultados financieros cuantificables. Estos sugieren que las empresas con culturas sanas tienen 1.5 veces más posibilidades de tener un crecimiento de más del 15% a lo largo de tres años. Las organizaciones que cotizan en la bolsa y que tiene una cultura organizacional robusta tienen hasta 2.5 veces más de incrementar significativamente el precio de sus acciones en un año.

Aunque se sabe de la importancia de la cultura para el éxito de las organizaciones, la medición de la cultura organizacional tiene una brecha importante con la práctica generalizada. Existen dos situaciones por la que los líderes de las organizaciones duden en medir la cultura:

*Subjetividad.* Los seres humanos actuamos de acuerdo a nuestras percepciones y estas son subjetivas; están íntimamente relacionadas con nuestra experiencia. Es la subjetividad la que muestra cómo se debe comportar una persona. En una organización los colaboradores y sus comportamientos con los que construyen los resultados.

*Validez.* Objetar que un instrumento esté midiendo las percepciones de los trabajadores provoca una inquietud válida; sobre todo, si en la organización un ambiente de confianza no es una característica que prevalezca. Si los trabajadores tienen certeza en los beneficios que esta actividad pueda proporcionarles y; además. Tienen la seguridad de que sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y anónima, es altamente probable que se tengas respuestas muy apegadas a la realidad (González, 2023).

La cultura organizacional es un factor interno que puede simbolizar robustez de la empresa, así como fragilidad de la misma. De ahí la importancia de medir la cultura organizacional. Esta tiene dos características importantes a destacar: intensidad e integración. La primera se define como el nivel en que los integrantes de un área aceptan las normas, valores u otros temas culturales propios de esa área. La segunda, se refiere al grado en que los diferentes departamentos comparten una cultura en común; esto significa ampliar la cultura. Existen, además, diferentes aspectos que logran influir en el tipo de cultura que logra desarrollar una empresa: 1) innovación y toma de riesgo, 2) atención a los detalles, 3) orientación a los resultados, 4) orientación a la gente, 5) orientación a los equipos, 6) dinamismo y, 7) estabilidad. Estas orientaciones están implícitas en todas las culturas organizacionales en diferentes niveles; estos son estimados para definir el tipo de cultura y las fortalezas presentes en una organización (Guerrero, 2017; Robbins, et al., 2013).

Se estima que las organizaciones pueden tener culturas débiles o robustas; la diferentes entre estos niveles de cultura, reside en el número de personas que conforman una empresa o, el tiempo que tiene la organización en funciones. En una cultura fuerte, los valores de la compañía son participados por muchas personas y de manera intensa. Entre más elementos acepten y se apropien de los valores, mayor será la lealtad, la cultura y la influencia en el comportamiento de los trabajadores de la empresa (Guerrero, 2017).

En concordancia con Work Meter (2021), una cultura organizacional bien definida contribuye en gran medida al clima laboral de cualquier organización; no obstante, no siempre las empresas le otorgan la debida importancia al proceso de medición. En un estudio realizado, se demostró que el 95% de los líderes perciben la cultura como una importante ventaja competitiva; sin embargo, cerca del 30% de ellos no tiene las herramientas necesarias para medir la cultura organizacional. Medir la cultura en las empresas u organizaciones es muy importante porque forma parte para la toma de decisiones relacionada con los objetivos. Evaluar y medir la cultura organizacional es decisivo para facilitar el éxito de la empresa.

### **Qué se mide con la cultura organizacional?**

Medir la cultura organizacional, representa determinar las diferencias que existen las perspectivas de los colaboradores y la realidad que viven día a día en su horas laborales, haciendo énfasis en el bienestar organizacional y el grado de satisfacción que todo el personal de la empresa.

Para medir la cultura de una organización es significativo tener en cuenta los elementos tangibles e intangibles que dañan la experiencia laboral (Work Meter, 2021). Para poner en práctica la medición de la cultura organizacional, es necesario conocer la organización. La cultura es única

para cada compañía; no obstante, es posible voltear a ver lo que las empresas exitosas están haciendo para lograr el éxito. Algunas métricas para evaluar la cultura organizacional son:

**Comunicación eficaz:** las organizaciones que fomentan la comunicación clara y libre generalmente logran mejores resultados que sus competidores.

**Enfoque innovador:** La innovación es el elemento primordial en una organización. El repetir las cosas de la misma manera esperando que sucedan cambios no es estar enfocado en innovar.

**Adaptación al cambio:** La adaptación al cambio tiene que ser rápida, de hacerlo así la permanencia en el mercado es a largo plazo.

**Clima laboral:** es una métrica muy importante para la cultura organizacional. Esta abarca la salud generalizada de la empresa. El clima laboral fomenta más compromiso y satisfacción entre los que trabajan dentro de la organización, además fortalece la productividad de la misma.

**Trabajo colaborativo:** El trabajo en equipo será una de las métricas que logren que la organización logre sus objetivos y con ello el éxito deseado.

**Capacitación del personal:** La capacitación es indispensable para que una compañía pueda desempeñarse con éxito. Si se capacita a los empleados en todos los niveles necesariamente habrá una mejor conexión entre todos.

**Enfoque en el rendimiento:** Es indispensable que los empleados conozcan su rol dentro de la organización. Una vez que lo saben y comprenden, se enfocan en el rendimiento.

**Misión, valores y objetivos:** Tener una declaración de misión no es suficiente; se requiere estar comprometido con ella. No solo los líderes de la organización, sino todos y cada uno de los empleados deben conocer qué es lo que impulsa a la empresa, cuáles son los valores que requieren los empleados de esa organización para ir en la misma dirección y cuál es el objetivo general que la organización precisa lograr con la colaboración de la fuerza laboral.

Ante cualquier métrica siempre hay un margen de mejora. De no haberlo, no hay evolución y la empresa estará condenada a desaparecer (Velázquez, 2024, Work Meter, 2021, y González, 2023).

### **Metodología**

Este estudio es de corte cuantitativo con un diseño descriptivo cuasi experimental ya que no se le limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. El instrumento que se utilizó se denominó *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. La aplicación del instrumento se llevó a cabo utilizando Google Forms y fue respondido por 78 de los 400 micros y pequeñas empresas registradas en la cabecera municipal de Ahuacatlán, Nayarit, mediante una selección aleatoria simple. La información recabada se procesó en el software Excel.

**Participantes:** En esta investigación, fueron sujetos de estudio las micro y pequeñas empresas ubicadas en la cabecera municipal de Ahuacatlán, Nayarit. Los participantes fueron hombres y mujeres empleadores o empleados de las empresas antes mencionadas.

**Instrumentos:** Para este estudio se aplicó un instrumento denominado: *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison* (Bonavia et al., 2010). Este cuestionario está conformado por 4 dimensiones:

*Implicación.* Que es medida de los ítems 1 al 15 mediante 3 subcategorías las cuales son Empowerment, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades.

*Consistencia.* Medida en los ítems 16 al 30 con 3 categorías que son Valores centrales, Acuerdo y Coordinación e integración

*Adaptabilidad.* Que se mide de los ítems 31 al 45 mediante las categorías de Orientación al cambio, Orientación al cliente y Aprendizaje organizativo.

*Misión.* Medida de los ítems 46 al 60 que incluye las categorías de Dirección, Metas y objetivos y Visión.

En total son 60 ítems que se califican de acuerdo a una escala Likert con los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo, hasta (5) Totalmente de acuerdo.

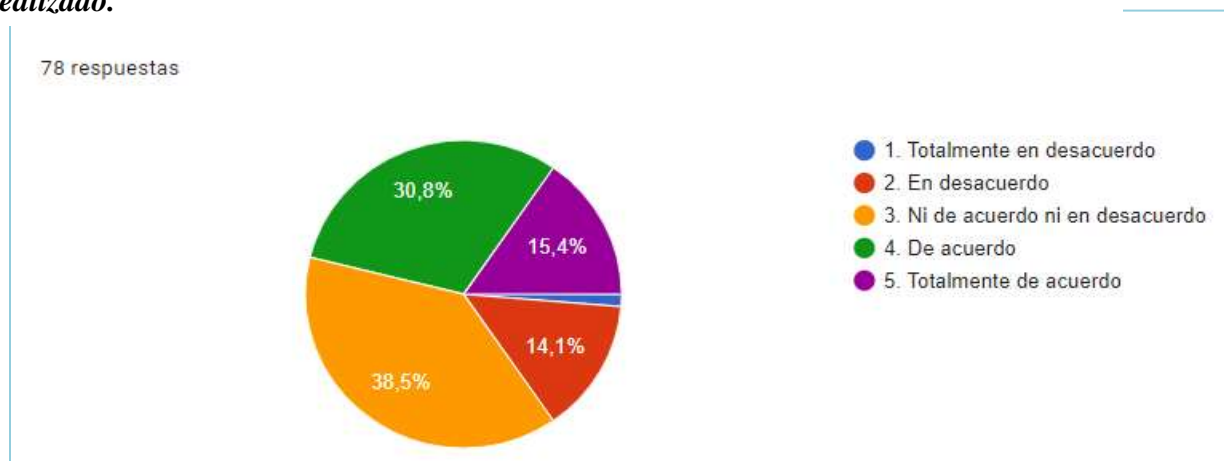
En cuanto a los datos de validez y confiabilidad del instrumento, éste tiene alta consistencia interna general. Tiene un alfa de 0,97 general. Adicional a esto, tiene de igual forma una consistencia alta por dimensión. Quedando de la siguiente manera: Implicación (0,90), Consistencia (0,87), Adaptabilidad (0,87) y Misión (0,93).

### Resultados

Los resultados del presente estudio se plasmarán por dimensión y enfatizando los hallazgos de mayor relevancia. En un primer momento se plasmarán los gráficos que obtuvieron de la medición en el formulario de google. Posteriormente un análisis general sobre la Cultura Organizacional que poseen las micro y pequeñas empresas de Ahuacatlán, Nayarit.

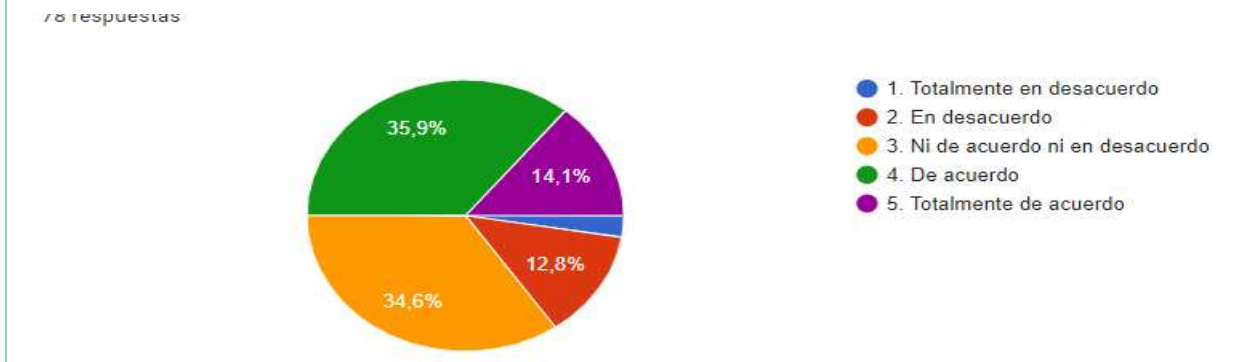
**Dimensión de Implicación.** En esta sección se mide el nivel de compromiso que tiene el equipo empresarial con el trabajo, así como la planificación que se lleva a cabo del mismo. Además del grado de implicación que tienen los jefes, dueños o directores de la empresa sobre el equipo de trabajo para avanzar hacia una Cultura Organizacional óptima.

**Gráfico 1.** Nivel de compromiso de los miembros de la empresa con el trabajo realizado.



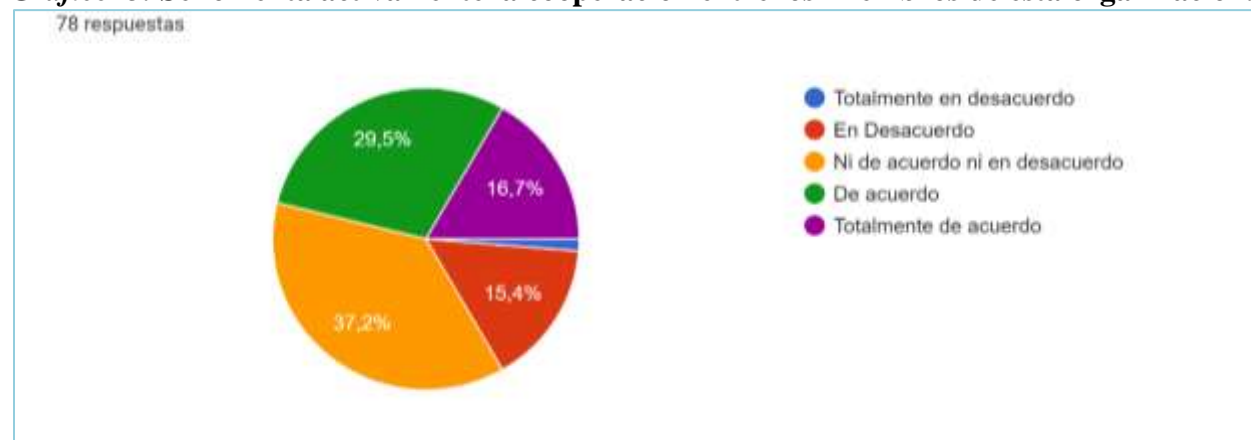
Fuente: Realización propia a partir de los resultados de aplicación del instrumento.

De acuerdo a los resultados, se puede interpretar un nivel bajo de compromiso al trabajo por parte de los miembros de las micro y pequeñas empresas pues el 46.2% se autoperceben con buen nivel, sin embargo, el 38.5% se manifiesta de forma neutral, es decir, no visualizan un claro compromiso por parte de los empleadores o empleados de compromiso hacia la empresa. Al tomarse las primeras 3 opciones de respuesta como un claro y bajo nivel de compromiso con un 53.8%.

**Gráfico 2. Planificación en el trabajo.**

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada.

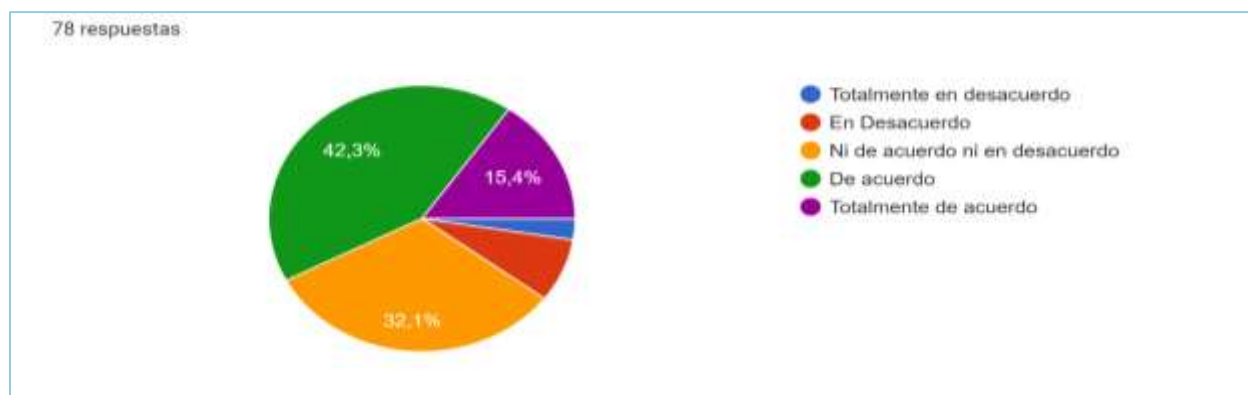
De acuerdo a los resultados y partiendo de la interpretación que las respuestas 4 y 5 son positivas para la empresa, respecto a la planificación se encuentra dividida justo en 50% y 50%, por lo que se puede determinar que falta mayor planificación en las labores que se desempeñan en cada una de ellas. Por lo que se puede partir de que la mitad de las empresas encuestadas llevan a cabo una buena planificación del trabajo a realizar dentro de la entidad.

**Gráfico 3. Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de esta organización.**

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada.

El trabajo en equipo, no es una de las actividades que se fomente activamente en las pequeñas organizaciones del municipio, así lo demuestran los resultados plasmados en la gráfica número 3, ya que solo el 46.2 % afirma que, si se hace, el 16.7 %, dicen lo contrario, y finalmente al 37.2 % les es indiferente esta situación, demostrando que hace falta por parte de la organización fomentar el trabajo en equipo entre sus trabajadores para propiciar el cumplimiento de sus objetivos.

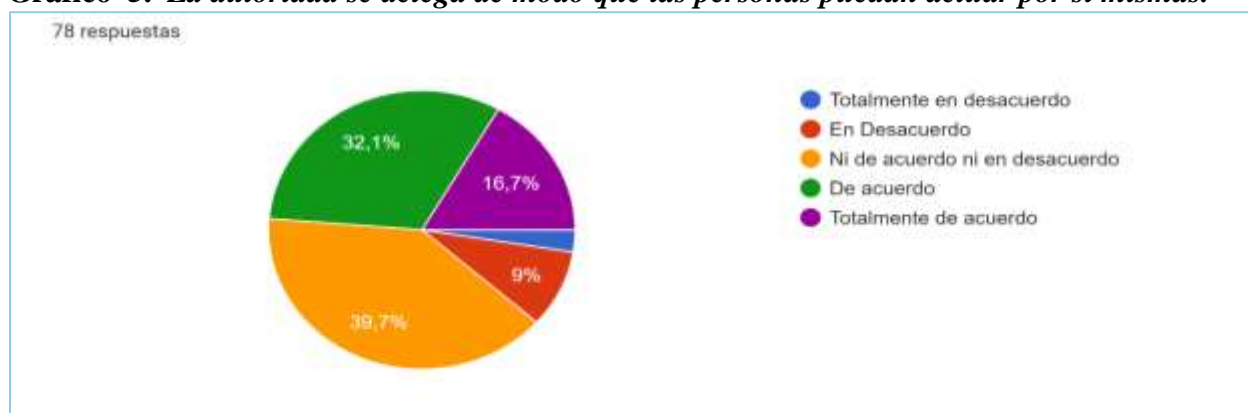
**Gráfico 4.** *El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada.

En gráfica número 4, el 57.7 % de los encuestados, afirman que dentro de la empresa se lleva un trabajo organizado, en pro, de que cada persona entienda el impacto que tiene su desempeño en el logro de los objetivos, el 10.5 % desconoce el rol que tiene dentro de la organización, y el 32.1 % no le interesa saber cuál es la influencia de su desempeño en el cumplimiento de las metas organizacionales. De lo anterior puede visualizarse que existe, según la percepción de las empresas encuestadas, organización en las labores que se llevan a cabo, siendo este un indicador positivo para el desarrollo de la Cultura Organizacional

**Gráfico 5.** *La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.*

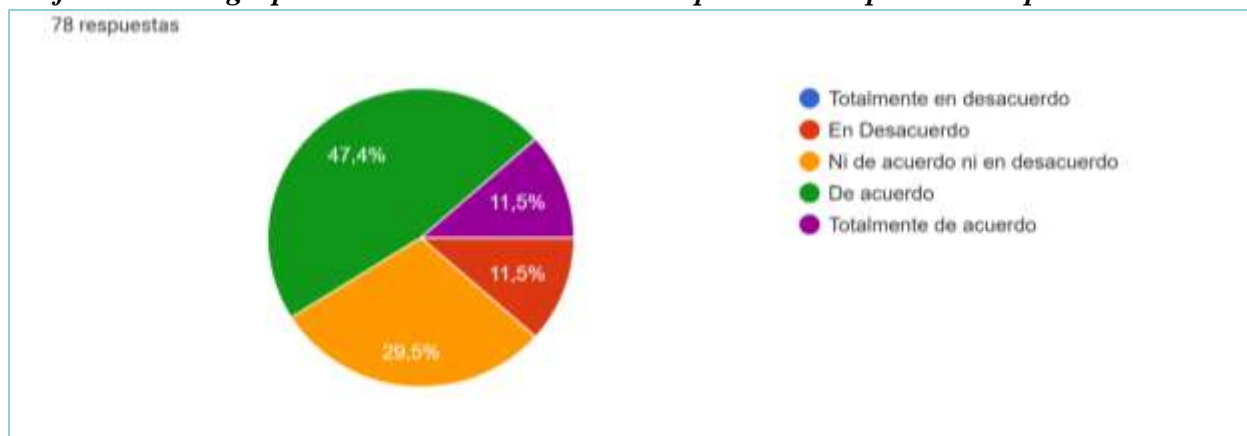


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada.

En el gráfico 5 se demuestra que, solo el 48.8 % afirman que se les tiene confianza a los colaboradores para la toma de decisiones y actuar por sí mismos dentro de la empresa, el 11.6 % coinciden en que la autoridad centra las decisiones, de modo que hasta que se les dice lo que tiene que hacer, actúan, y el 39.7 % están cómodos, para ellos no hace la diferencia si se les delega o no al momento de hacer sus labores, lo que demuestra falta de confianza en los empleados y una

obstaculización en los procesos internos. De no fortalecer la toma de decisiones dentro de su área de trabajo por sí mismos, se corre el riesgo de que sin el propietario o jefe, la empresa no funcione y la Cultura Organizacional sea débil.

**Gráfico 6.** *Este grupo invierte continuamente en capacitaciones para sus empleados.*

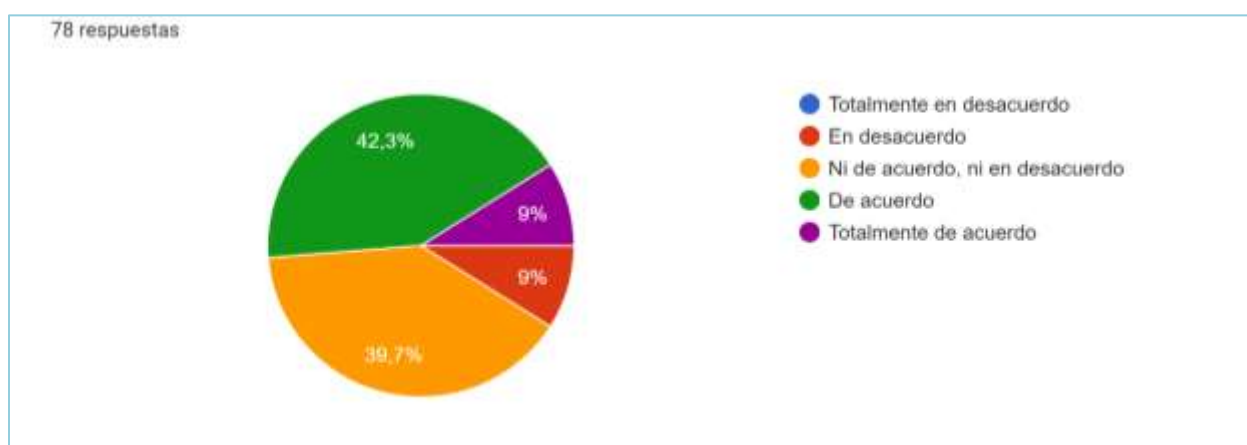


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada.

En el gráfico 6, se demuestra que los micro empresarios, tiene la cultura de la capacitación a su personal, y así lo afirma el 58.9 % que dicen invertir en capacitación, y aunque el 29.5 %, responden que para ellos les da igual si invierten o no en capacitaciones, y el resto, un 11.5% mencionan que no invierten en capacitación, se considera que la mayoría concibe como una gran fortaleza la capacitación de su personal para el desarrollo exitoso de sus funciones.

**Dimensión de Consistencia.** En este apartado se miden los valores que poseen dentro de la empresa, la capacidad para resolver conflictos internos entre los empleados y la capacidad de los directores o jefes para coordinar las actividades de la institución.

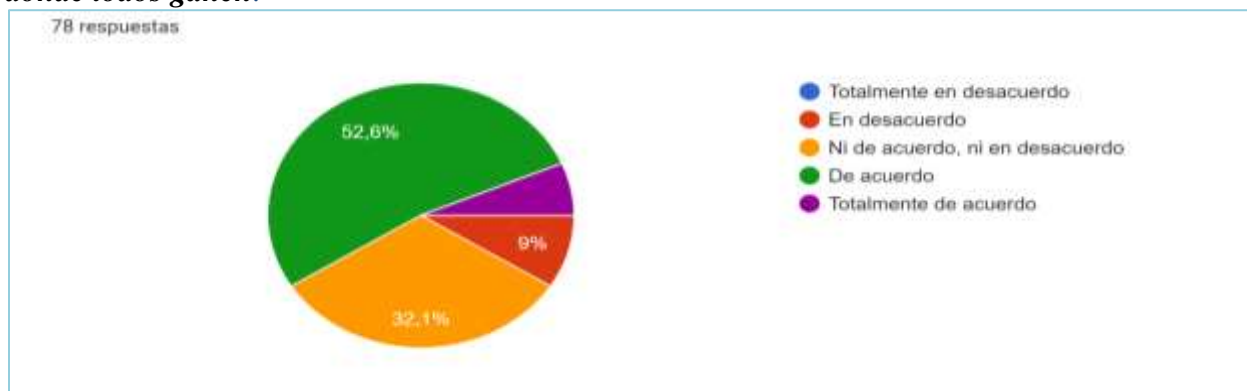
**Gráfico 7.** *Los jefes o directores practican lo que pregonan, es decir, actúan conforme a lo que dicen*



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada.

En el gráfico 7 se demuestra que, gran parte de las micro empresas carecen de valores y de un estilo característicos para dirigir la empresa, no hay una esencia en su actuar que las identifique, y así lo demuestra el 9 % que está en desacuerdo y el 39.7 % que no le interesa lograr esa ventaja competitiva en su negocio, solo el 51.3 % coinciden en que es importante lograr la congruencia entre el decir y hacer de quienes dirigen la empresa. Esto sigue mostrando un avance sobre la Cultura Organizacional de las micro y pequeñas empresas de Ahuacatlán, del 50%, aún falta mucho por hacer.

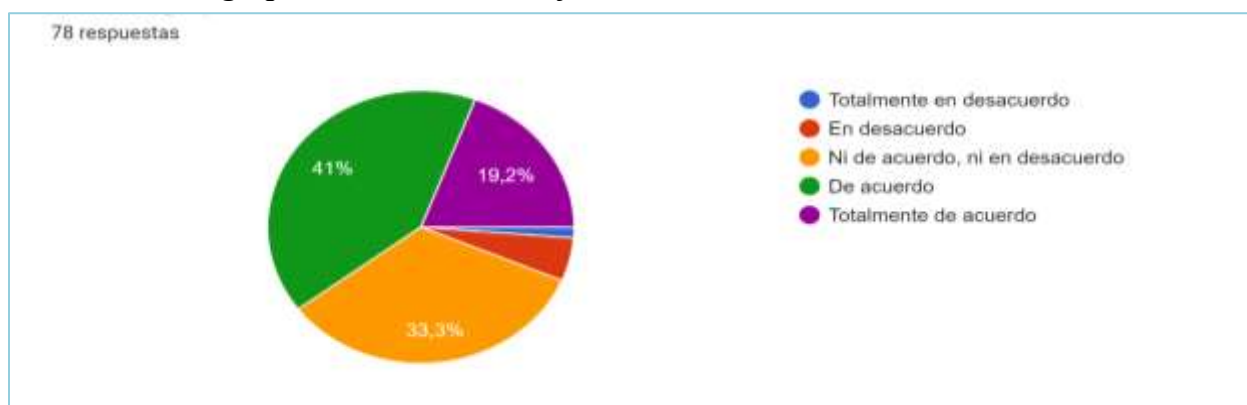
**Gráfico 8. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.**



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada

En el gráfico 8, el 59 % afirma que en situaciones de opiniones diferenciadas, tratan de trabajar todos a la par para que el grupo salga beneficiado, solo hay un 9 % que definitivamente no coincide con esa filosofía, por último el 32.1 % que son los indecisos, se pueden concientizar, que trabajando de manera unida y logrando acuerdos, se logran soluciones en donde todos obtengan un bien común. Aun cuando la mayor parte de los encuestados afirma buscar opciones para resolver los desacuerdos de tal forma que no haya ganadores y perdedores, la tercera parte muestra un desinterés para que esto suceda.

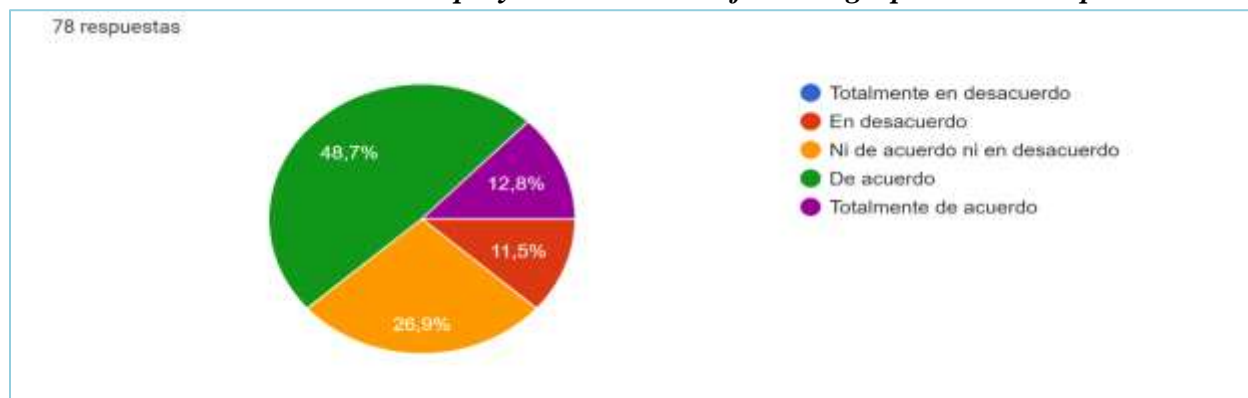
**Gráfico 9 Este grupo tiene una cultura "fuerte"**



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada.

En el gráfico 9, el 60.2 % afirman que su organización tiene bien claro lo que quieren transmitir, los trabajadores experimentan el sentimiento de pertenencia, fomenta valores y aporta estabilidad, es decir, cuentan con una cultura fuerte, el 6.4 % demuestran que su empresa carece de esta característica, y por último el 33.3 % es un campo de acción para lograr que su empresa desarrolle una cultura empresarial fuerte, ya que son los indecisos. Sigue manifestándose la tercera parte que no visualizan beneficios ni perjuicios en su actuar, por lo será importante emprender acciones de mejora que inicien desde un total conocimiento de lo que implica la Cultura Organizacional.

**Gráfico 10** *Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta empresa.*

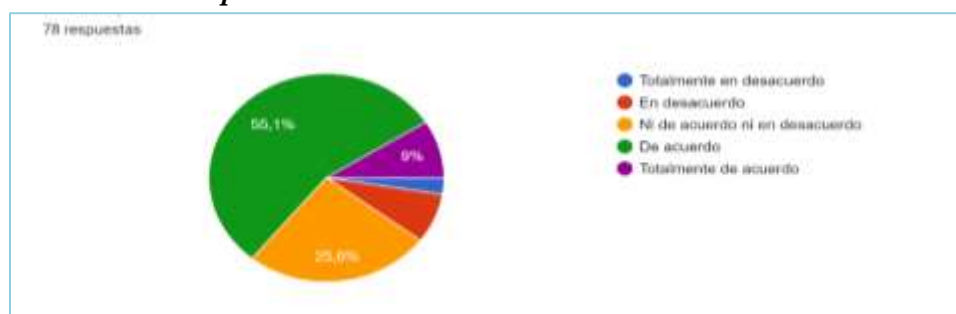


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada.

En el gráfico 10, el 61.5 % demuestran que es sencillo dirigir trabajos entre las diferentes áreas de la empresa, lo que demuestra que hay un clima organizacional aceptable, en donde los trabajadores se sienten motivados, comprometidos, existen relaciones interpersonales ideales para un buen funcionamiento interno, solo el 11.5 % no está de acuerdo en esta forma de trabajo, y el 26.9 %, les es indiferente. Un buen avance hacia una excelente Cultura Organizacional lo que muestra un gran liderazgo por parte de los jefes o directores de la entidad.

**Dimensión de Adaptabilidad.** Esta dimensión pone de manifiesto la capacidad que tiene la empresa dentro de sus capacidades, para adaptarse rápidamente a los cambios sucedidos en el entorno, así como la habilidad para adaptarse a las necesidades del mercado y de sus clientes y finalmente mide la disposición para aprender de los demás y lo necesario para el bien de la empresa.

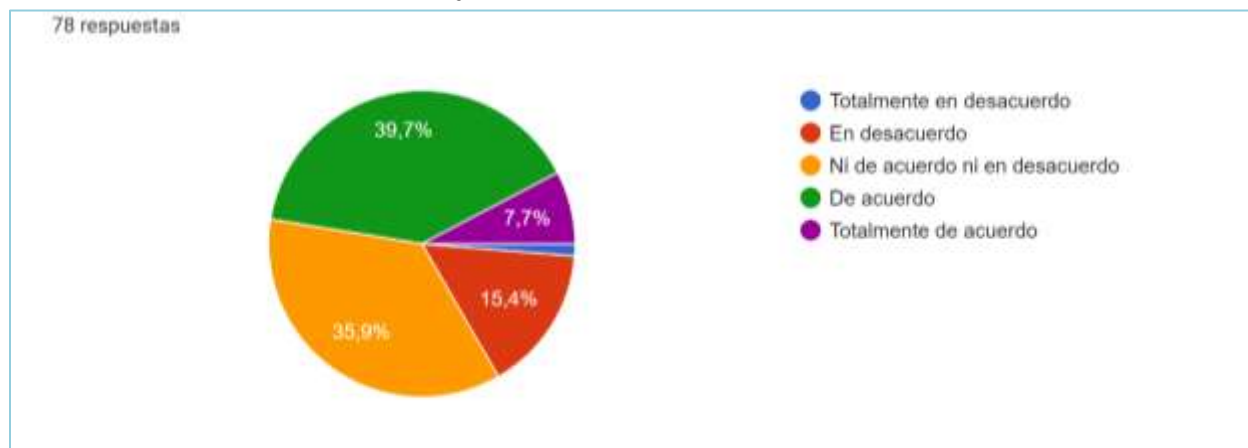
**Gráfico 11** *Respondemos bien a los cambios del entorno.*



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada.

En el gráfico 11, el 64.1 % de las microempresas afirman que son resilientes al cambio, es decir, tiene la capacidad de adaptarse a los cambios positivos o negativos que tienen injerencia en su actividad comercial, sin dejar de laborar, el 10.3 % dicen no ser adaptables a los cambios, y el 25.6 % no les interesa tener estrategias que les hagan soportar los cambios del entorno.

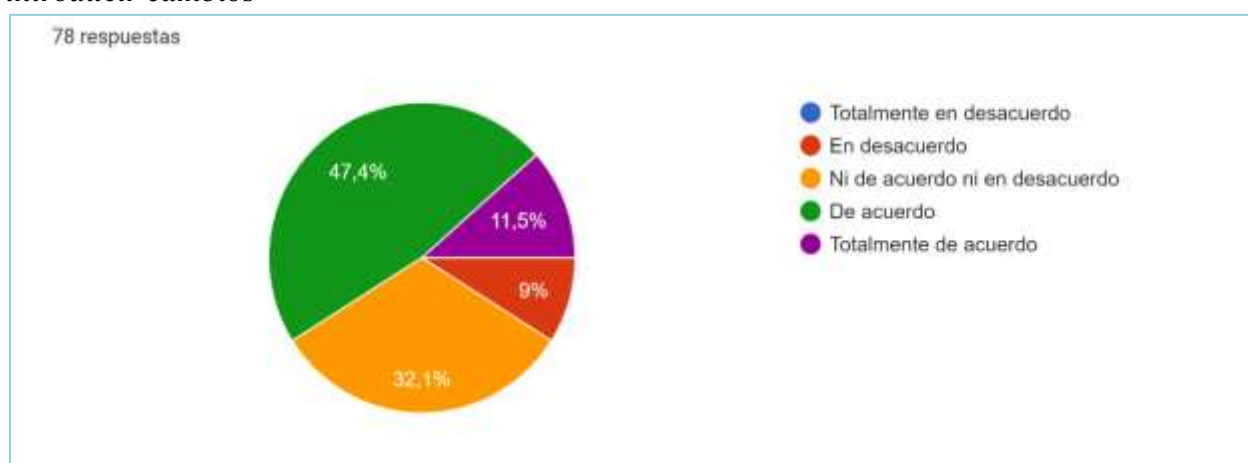
**Gráfico 12.** *Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada

La gráfica 12, demuestra que, al momento de realizar cambios en las empresas se encuentra con formas arraigadas de realizar las funciones, que cualquier cambio de cualquier índole no es bien visto, ya que las formas de pensar y de llevar a cabo la administración de los negocios, es meramente empírica y tienen miedo de administrarla de manera diferente a lo que ellos aprendieron con el tiempo, esto lo demuestra el 47.4 %, que están dispuestos a realizar cambios necesarios mientras que el 52.6% no lo ven importante o están en desacuerdo.

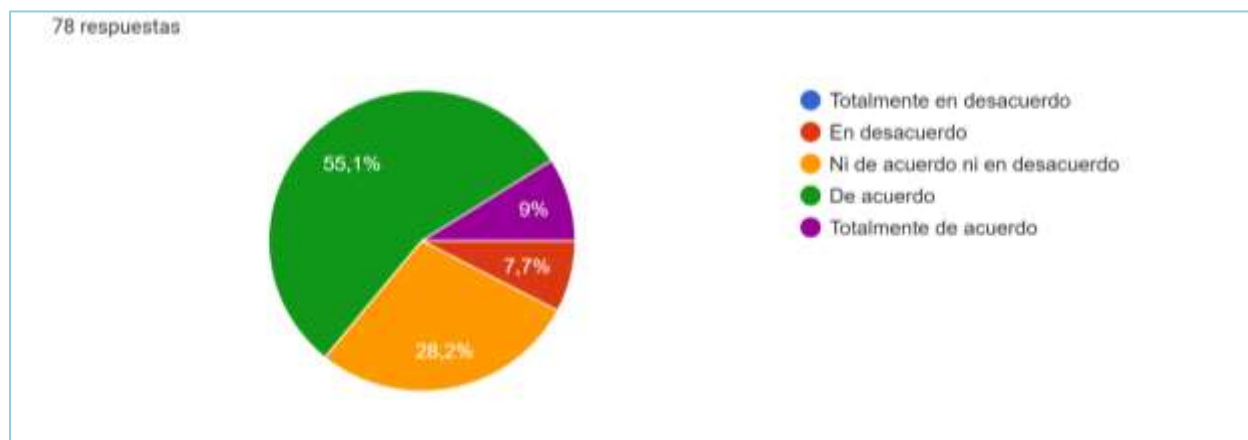
**Gráfico 13.** *Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios*



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada

En la gráfica 13, el 58.9 % afirman que la opinión del cliente los exige en implementar recomendaciones, están conscientes que les ayudará mejorar su satisfacción y aumentar su fidelidad, el 9% no le da la importancia a la opinión de los clientes, el 32.1 % no consideran ni para bien ni para mal la opinión de los clientes.

**Gráfico 14.** *Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.*

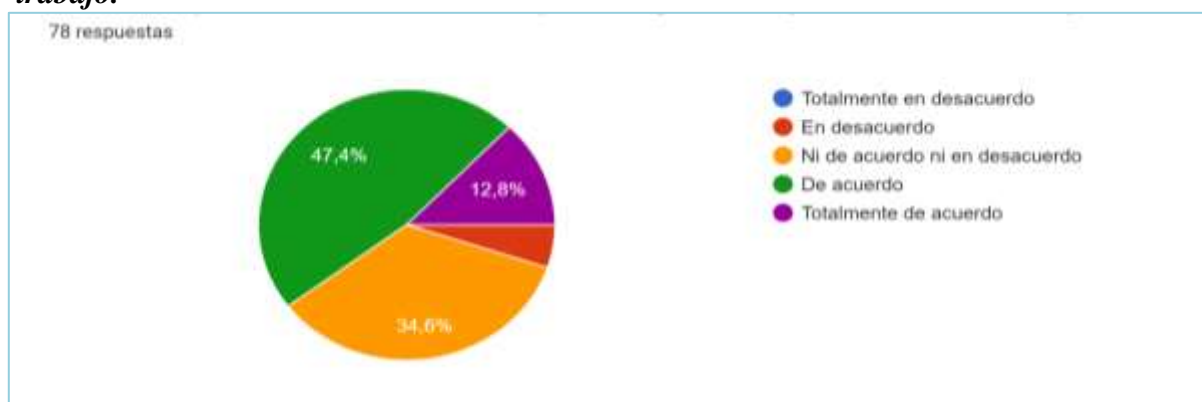


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada

El gráfico 14, demuestra que el 64 % de las micro empresa aprenden de las mala experiencias, las convierten en oportunidades de mejora, aceptar y ser conscientes de los errores que cometen les dará la oportunidad de continuar por el camino empresarial, el 7.7 % no consideran el fracaso como un aprendizaje lo que les puede generar costos muy altos, y el 28.2% no les interesa mejorar en tiempos de fracaso. Lo anterior convierte en una fortaleza importante de las micro y pequeñas empresas de Ahuacatlán, Nayarit.

**Dimensión de Misión.** En esta dimensión de expresa la capacidad de dar dirección a metas y objetivos establecidos por la empresa, es decir, que los trabajadores se involucran en dar sentido a su labor para llevar a la empresa a un punto determinado, además de que cuenta con una visión clara de lo que la empresa quiere llegar a convertirse a través del tiempo.

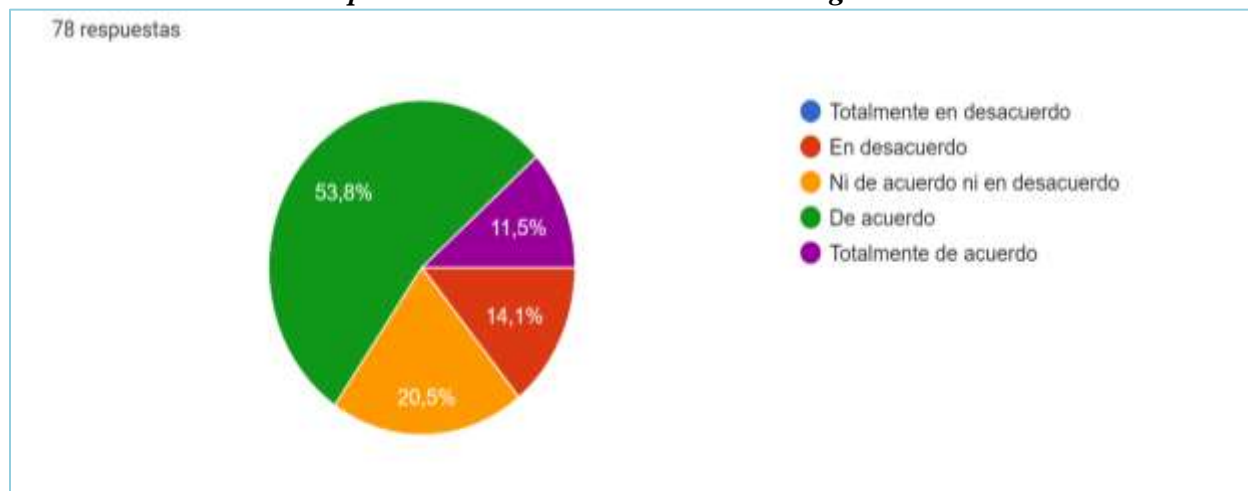
**Gráfico 15** *Esta empresa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.*



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada

En la gráfica 15 se puede apreciar que, el 60.2 % afirma que la empresa tiene una misión clara, lo que le permite establecer un marco estratégico de crecimiento, desarrollo y acercamiento a sus clientes y perfilar los objetivos comunes para todos los empleados de la empresa, el 5.1% no cuenta con una misión clara, por ende, el rumbo de su organización es incierto, finalmente el 34. % creen que tener una misión o no, no les perjudica.

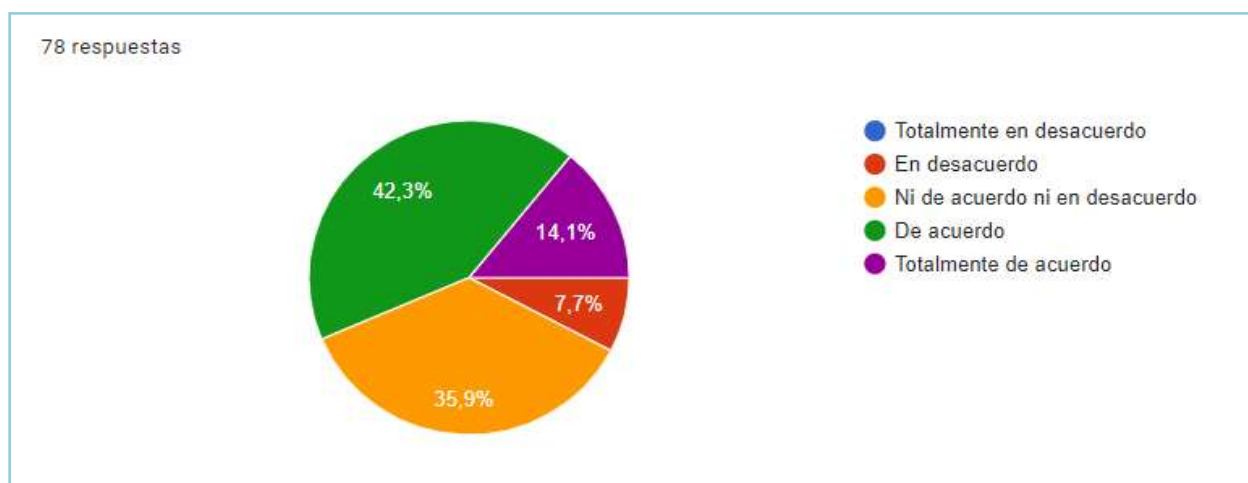
**Gráfico 16** *Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.*



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada

En la gráfica 16, el 65.3 % afirma que hay un clima organizacional ideal que propicia acuerdos para lograr las metas establecidas, el 14.1 % opinan que las metas no se logran por alianzas, lo que da a entender que no hay un plan de acción, y el 20.5 % les da lo mismo, si hay acuerdos o no, en beneficio de la empresa.

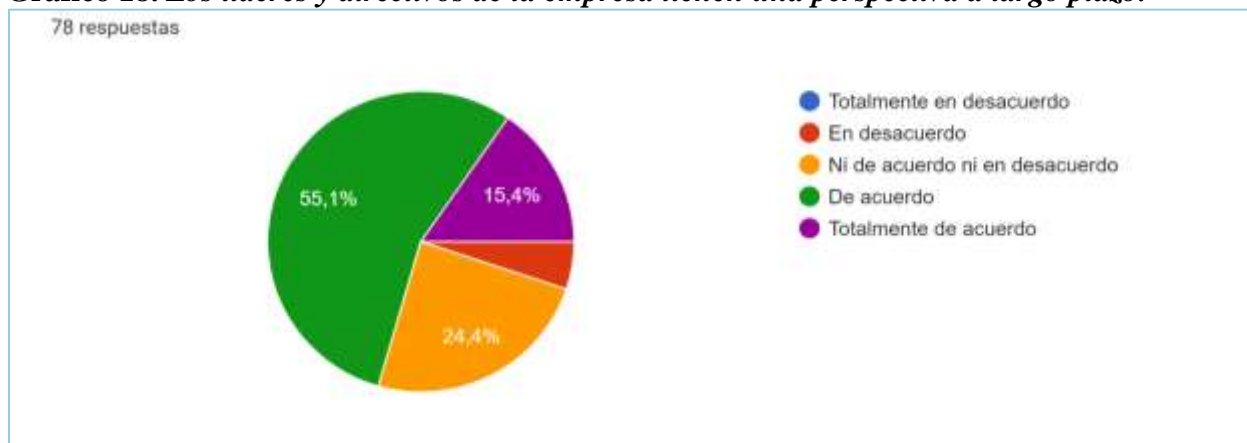
**Gráfico 17.** *Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.*



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada

En la gráfica 17, el 56.4 % de las micro y pequeñas empresas menciona que realiza continuamente comparaciones entre el trabajo realizado y los objetivos fijados, para poder establecer el grado de alcance de los mismos, y si fuera necesario, realizar las modificaciones necesarias para lograr alcanzar las metas fijadas. El porcentaje restante no lo ve necesario o incluso está en desacuerdo en hacerlo, quizá porque no tiene objetivos claros con los que pueda contrastar el trabajo y avance realizado por la empresa.

**Gráfico 18. Los líderes y directivos de la empresa tienen una perspectiva a largo plazo.**



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recabada

En la gráfica 18, el 70.5 % afirma que los directivos tienen una visión a largo plazo, lo que les permite establecer objetivos, prioridades y asignar recursos para lograrlos, solo el 5.1 % opina que la visión no es importante para el éxito de una empresa, el 24.4 % les da lo mismo si tienen o no, una perspectiva a largo plazo. Una gran ventaja que les otorga al mayor porcentaje de micro y pequeñas empresas de Ahuacatlán, Nayarit, pues 3 de cada 4, tiene claro hacia dónde quiere llegar a largo plazo.

### Discusión

Al inicio de este proyecto, el objetivo principal que fue fijado por los autores fue el determinar el nivel de Cultura Organizacional que se encuentra actualmente en las Micro y Pequeñas empresas de Ahuacatlán, Nayarit, México, situación que los resultados evidenciaron completamente.

En los resultados podemos descubrir que de las cuatro dimensiones en las que el instrumento divide la Cultura Organizacional: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, las de mayor fortaleza encontradas en estas empresas, son la de Adaptabilidad y Misión, seguida de la de Consistencia y finalmente la de Implicación. Las dimensiones de mayor fortaleza reflejaron en los sub criterios medidos un porcentaje igual o mayor al 60%, lo que indica fortaleza en la adaptación a los cambios, producto quizá, de la reciente pandemia Covid-19, donde tuvieron que innovar para poder mantenerse en el mercado, de igual forma demuestran la disposición para aprender de las experiencias y ver los fracasos como oportunidades de mejor dentro de la entidad. Así mismo la capacidad para establecer objetivos y metas claras que lleven a la empresa por un camino definido, saber hacia dónde se quiere llegar e involucrar a los miembros de la entidad en la participación de las tareas que garanticen el logro de lo planteado. Considerando lo anterior, una de las mayores fortalezas, así como menciona Reinos, et al (2022), es que la transformación

organizacional con la que se adecua a los cambios propuestos por el entorno le dará una mayor certeza en su Cultura Organizacional.

En segundo lugar, como ya se planteó se encuentra en un porcentaje alrededor del 50% en los sub criterios medidos, lo que representa oportunidad de mejora en la Cultura Organizacional de la empresa, dicha dimensión es la de Consistencia. Muestran Valores claros que deben seguirse y lo visualizan importante tenerlos, así mismo, se observa una mediana capacidad para resolver conflictos al interior de la empresa, de tal forma que para todos sea la mejor forma de resolverlos. Sin embargo, la dimensión Implicación muestra porcentajes entre el 40 y 50%, lo que deja ver una mayor debilidad de las empresas objetos de estudio respecto al trabajo en equipo entre el personal de las distintas o mismas áreas y una baja intencionalidad para desarrollar las capacidades del personal involucrado en las tareas que lleva a cabo la empresa.

De lo anterior se pueden implementar capacitaciones para los propietarios de las empresas objetos de estudio, así como a sus directivos, si es que cuenta con ellos, para conocer las dimensiones que fortalecen la Cultura Organizacional, e indicar las fortalezas y puntos de mejora en la mayoría de ellas, para así puedan trabajar en aquellas que consideren necesarias. Y fortalecer intensamente los valores de la entidad, pues así como lo expresa Guerrero (2017), entre más elementos acepten y se apropien de dichos valores, mayor será la lealtad, la cultura y la influencia de los trabajadores de la empresa.

### Conclusiones

Podemos concluir que las micro y pequeñas empresas del municipio de Ahuacatlán, Nayari, México, poseen grandes fortalezas en su Cultura Organizacional, pues muestran un buen nivel de adaptabilidad a los cambios del entorno y las necesidades de los clientes, así mismo un compromiso fuerte y claro para establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo y trabajar en ellas para lograrlas, además de que los trabajadores se involucran en ellas. Sin embargo, muestran debilidad en lo referente la dimensión Implicación, que explora el trabajo en equipo y la importancia que tiene para la empresa, así mismo, la relevancia que le otorgan los propietarios o jefes al desarrollo y potenciación de las capacidades de los trabajadores, para que puedan así realizar un mayor impulso a las actividades de la empresa.

Se puede concluir también que, mediante la capacitación, se puede convencer y concientizar a quienes son propietarios o dirigen la empresa para que incluyan en su Cultura Organizacional los aspectos donde necesitan trabajar.

Sería interesante en un próximo artículo contrastar el nivel de Cultura con la antigüedad que tiene la empresa en el mercado y la edad de quienes llevan la dirección de la empresa.

### Referencias bibliográficas

- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Bonavia, T., Prado, V. y García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura general de Denison. *Rev. SUMMA Psicológica UST*. 7(1), 15-32.
- Carrillo, P.A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Revista Redalyc*. 8. recuperado de Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788007>
- Denison, D. R. y Neale, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.
- Denison, D. R. y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.

- Fernández, S.E. (2020). *Cultura organizativa*. Ed. Académica española. <https://www.esfernan.es/wp-content/uploads/2020/11/Libro-100.-ADE.05.CulturaOrganizativa.pdf>
- González, N.S. (25 de julio de 2023). *¿Por qué es relevante medir la cultura organizacional?. La República para decisiones informadas*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/por-que-es-relevante-medir-la-cultura-organizacional>
- Guerrero, B.M. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de la empresa. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115.
- Hernández, R.; Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organization Cultures. *Administrative Science Quarterly*.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (First ed). Simon and Schuster.
- Reinoso, L.J., Uribe, M.M., Cubillos, C.C. y Vera, C.J. (2022). *Cultura organizacional: Su medición e impacto en la gestión*. Ed. Caza de libros. [https://www.researchgate.net/publication/360400698\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONAL\\_SU\\_MEDICION\\_E\\_IMPACTO\\_EN\\_LA\\_GESTION](https://www.researchgate.net/publication/360400698_CULTURA_ORGANIZACIONAL_SU_MEDICION_E_IMPACTO_EN_LA_GESTION)
- Reyes, J. (2018). Desarrollo de culturas de participación positivas en las organizaciones laborales. *Universidad y Sociedad*, 9 (4), 3-10. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Rivera González, L. (2016). *Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica* [Trabajo de grado para optar al título de psicólogo]. Universidad del Rosario
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimo tercera ed.). México: Mc Graw Hill
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organizational behaviour*: Pearson Higher Education AU.
- Schein, E. H. (1988) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza y Janes Editores, S.A.
- Velázquez, A. (sf). *8 métricas para medir la cultura organizacional*. QuestionPro. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/metricas-para-medir-la-cultura-organizacional/>
- VIMEP. (2020.) *Instructivo para la usabilidad de Normas internacionales de citación APA 7° Edición*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. [https://biblioteca.unad.edu.co/images/documentos/Normas\\_APA\\_7\\_Edici%C3%B3n.pdf](https://biblioteca.unad.edu.co/images/documentos/Normas_APA_7_Edici%C3%B3n.pdf)
- Work Meter (5/11/2021). *Cómo se mide la cultura organizacional*. [Mensaje de blog]. recuperado de <https://www.workmeter.com/blog/cultura-organizacional/>