

CULTURA ORGANIZACIONAL Y EFECTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE PUEBLA, MÉXICO

Rafaela Martínez Méndez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
José Gerardo Serafin Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

RESUMEN

En la presente investigación se realizó un análisis acerca de los tipos de cultura organizacional y su relación con la efectividad organizacional en las pequeñas empresas constructoras de Puebla. A fin de caracterizar la cultura organizacional como sustento teórico, se analizaron diversos autores relacionados con el tema, para posteriormente considerar algunos aspectos que fueron medidos a través de la aplicación de un cuestionario con escala de Likert, a una muestra de 91 trabajadores administrativos de las mismas. El objetivo de la investigación fue conocer el tipo de cultura organizacional que prevalece en las pequeñas empresas constructoras en Puebla, por lo tanto las preguntas de investigación planteadas son; ¿Qué tipo de cultura organizacional identifica a las pequeñas empresas constructoras de Puebla?: ¿Cuál es la influencia de las mismas en la efectividad organizacional? Entre los resultados se encontró que el modelo de regresión empleado explica un 67.1% de las variaciones en la efectividad, además no existe evidencia estadística de variables omitidas (test de la constante 2.255).

PALABRAS CLAVE: Cultura Organizacional, Efectividad Organizacional, Pequeña Empresa

ORGANIZATIONAL CULTURE AND EFFECTIVENESS IN SMALL CONSTRUCTION BUSINESSES IN PUEBLA, MEXICO

ABSTRACT

This research analyzes types of organizational culture and its relationship with organizational effectiveness in small construction businesses in Puebla. To characterize the organizational culture, we consider some aspects that were measured through a questionnaire based on a Likert's scale to 91 administrative workers of the same companies. The objective was to identify the type of organizational culture that prevails in small construction companies in Puebla. The research questions are; What type of organizational culture is related to small construction businesses in Puebla?: What is their influence in organizational effectiveness? We found that the regression model explains a 67.1% of variation in effectiveness, however, there is no statistical evidence of omitted variables (2,255 constant test).

JEL: L7, L74, M1, M14

KEYWORDS: Organizational Culture, Organizational Effectiveness, Small Business

INTRODUCCIÓN

Ante la acelerada ola de cambios, en las últimas décadas, como la apertura comercial entre las naciones, las empresas se encuentran inmersas en un nuevo contexto global en el que se percibe un ambiente organizacional cada vez más complejo y competitivo, con sus consecuencias positivas y negativas, y que de alguna forma obliga a las organizaciones a ser cada vez más efectivas en su intento por dominar los mercados, o bien, en el peor de los casos evitar la desaparición de los

misimos. En este contexto, el presente trabajo de investigación trata sobre la cultura organizacional que caracteriza a las pequeñas empresas constructoras de Puebla; con el objetivo de detectar la influencia que las modalidades culturales ejercen sobre el desempeño organizacional (efectividad) de dichas entidades productivas. Las empresas al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada una es diferente de la otra por ésta característica en particular. Las mismas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la misma, haciendo racional muchas actitudes que unen al elemento humano, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar. En este orden de ideas el conocimiento de la cultura, expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño empresarial.

En años recientes ha habido interés por el estudio de los asuntos culturales relacionados con las organizaciones, que pretenden llegar a entender cómo afecta el comportamiento de los individuos en la práctica de la administración. Geert Hofstede (1980) citado por Pariente José (2000: p.101) se puede considerar como el iniciador de las investigaciones que versan sobre las interferencias entre los componentes culturales nacionales y la organización de las empresas, fundamenta sus trabajos con una base de datos que involucra al personal de IBM, es decir, 116 000 respuestas a un cuestionario enviado a través del mundo con el objetivo de evaluar los valores y las percepciones de la situación del trabajo, evaluados a través de un análisis factorial que lleva a extraer las dimensiones culturales.

Ogbonna y Harris (2000), examinaron la relación entre cultura organizacional, estilos de liderazgo y rendimiento en mil empresas medianas y grandes del Reino Unido, encontrando que el estilo de liderazgo está apenas indirectamente ligado al rendimiento, pero que los rasgos y valores competitivos e innovadores están ligados directamente, y que contrariamente a lo esperado los rasgos clan y burocráticos o jerárquicos no estaban directamente relacionados con el desempeño. Por su parte, Sonrensen (2002), siguiendo la línea de trabajo de autores como Kotter y Heskett (1992) y Gordon y Di Tomaso (1992), estudiaron cómo afectan las culturas fuertes la variabilidad del rendimiento en las empresas, hallando que en entornos relativamente estables la facilitan, pero que a medida que aumenta su volatilidad, las ventajas decrecen dramáticamente. Sepúlveda (2004), en Chile utilizando la metodología de Cameron y Quinn realizó un diagnóstico de la cultura organizacional dominante en las universidades de Concepción Chile, los resultados permitieron constatar una cultura dominante jerárquica y en la situación preferida una cultura dominante tipo clan.

Deshpande y Farle (2004), investigaron cómo afecta la cultura de mercado y la innovación el desempeño de las empresas, para ello tomaron una muestra de empresas de diferentes países; sus hallazgos muestran que la orientación al mercado y la innovación tienen un impacto positivo en el rendimiento, y que en general una orientación externa conduce a mejores rendimientos que una orientación interna. Rodríguez (2010), realizó un estudio para determinar si los estilos de liderazgo tienen influencia en la cultura organizacional, analizó una muestra de 68 altos directivos de pequeñas y medianas empresas chilenas. En México, Aguilar Andrea (2009) describe la metodología utilizada, desde un enfoque clínico, para diagnosticar la cultura organizacional en una dependencia del gobierno municipal en la ciudad de Saltillo, Coahuila. La evidencia de que existen o co-existen distintos modelos mentales bajo la capa superficial de una “cultura organizacional” -o algo que pretende serlo-, nos obliga a reconocer como punto de partida del diseño de estrategias, la construcción de una visión compartida; una imagen de futuro anclada en metas, valores, objetivos; y una misión capaz -por su legitimidad y consenso- de unir a la gente en torno a una identidad y una aspiración común. Por otra parte Maldonado Gonzalo, Martínez María del Carmen y García Pérez (2010), con una muestra de 400 empresas, analiza el tipo de cultura empresarial que tiene la Pyme de Aguascalientes mediante la aplicación del modelo CVF. Los resultados obtenidos muestran que la cultura empresarial dominante en la Pyme es la de tipo Clan, seguida de la Jerárquica, Adhocrática y de Mercado, según la percepción de los gerentes encuestados.

Por lo tanto, la cultura organizacional y la efectividad organizacional son dos variables presentes tanto en las organizaciones como en los individuos que laboran en ellas; en este sentido se plantea la siguiente pregunta central de investigación: ¿Qué tipo de cultura organizacional identifica a las pequeñas empresas constructoras de Puebla?: ¿Cuál es la influencia de las mismas en la efectividad organizacional? La investigación está dividida en tres grandes apartados; en el primero trata de los aspectos teóricos de la cultura organizacional, la efectividad organizacional y la pequeña empresa, en el segundo apartado presenta la metodología utilizada en el estudio empírico, en el tercer apartado se presentan los resultados y las conclusiones, así como la bibliografía utilizada.

REVISIÓN LITERARIA

Cultura Organizacional

Dada la complejidad del concepto, de cultura organizacional en el ámbito teórico se presentan dos perspectivas; a) la que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional, una variable crítica influyente en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podría influir el clima, los conflictos o el liderazgo (algo que se tiene): b) y la que la identifica como esencia organizativa (metáfora original): conformadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (algo que se es).

Para fines de esta investigación se adopta el primer enfoque que conceptualiza a la cultura como variable independiente, la cual se importa a la organización, y su presencia se revela en los patrones de actitudes y acciones de los miembros individuales de la organización. La cultura desde esta perspectiva está relacionada con los estudios de administración comparativa que considera que “la cultura es un factor de fondo (casi sinónimo de país), una variable explicativa (Ajiferuke y Boddewyn, 1970) o un amplio marco de referencia (Cummings y Schmidt, 1972), que influye en el desarrollo y fortalecimiento de las creencias”. (Smircich, 1983:8). Desde esta perspectiva la cultura organizacional es sólo una variable más dentro de la dirección de las organizaciones, una variable muy útil: que se puede administrar: Como mecanismo de control, asociado a la lealtad, el compromiso y la cohesión y, por supuesto, tiene una existencia objetiva independiente de la observación humana. Es bajo esta visión que se llega a establecer una relación causal entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional, dando paso a múltiples esquemas de estrategia organizacional en países desarrollados (Wilkins y Ouchi, 1983; Schein, 1991) citado por Gallardo Anahi, (2001: 87).

Daft Richard L. (1995: 333) define a la cultura organizacional como un “conjunto de valores, creencias, entendimientos y maneras de pensar que son compartidos por los miembros de la organización y enseñados a los nuevos miembros como correctos”. La cultura corporativa como variable interna es, otra forma en que se vinculan cultura y organización es la que entienden a las organizaciones como fenómenos que producen cultura. En este sentido las organizaciones se perciben como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproducto, tales como artefactos culturales. La cultura se define como un pegamento social o normativo que mantiene unida a la organización, expresa los valores e ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado (Smircich, 1983: 12).

De acuerdo con esta investigación se considera la definición de Schein Edgar (1990) que enfatiza que la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento. Así como se parte del supuesto de que el directivo-propietario de las pequeñas empresas es el actor dominante en la conformación de la cultura organizacional, por lo que es necesario conocer la orientación cultural del empresario. Por lo tanto se entiende por cultura organizacional, como el resultado del comportamiento de todos los miembros de la

organización tanto formal como informal ante un sistema simbólico, aprendido y transmitido internamente en la organización a fin de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su objetivo organizacional.

Tipos de Cultura Organizacional

Cameron y Quinn (1999) identifican cuatro grandes tipos de cultura dominantes en las empresas; a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada y d) Mercado ver Figura 1, así como se puede observar que alrededor cada una de los principales tipos de cultura dominante, se encuentran patrones o características comunes que rodean a cada una de ellas. La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.

Figura 1: Tipos de Cultura Organizacional

Orientación	Flexibilidad y discreción		Orientación
interna e integración	CLAN	AD-HOC	externa diferenciación
	JERARQUIZADA	MERCADO	
	Estabilidad y control		

Esta figura muestra los tipos de cultura organizacional, clan, ad-hoc, jerarquizada y mercado así como se puede observar que alrededor cada una de los principales tipos de cultura dominante, se encuentran la orientación interna y la orientación externa de las empresas. Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno. Fuente: (Cameron & Quinn, 1999).

Las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este modelo son las siguientes:

Clan: La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización está unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

Ad-Hoc (Adhocracia): Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

Jerarquizada: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección

está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

Mercado: Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización las preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización (Cameron, 1999:5)

Efectividad Organizacional

Existen varios modelos opuestos que han servido de base para el análisis de la efectividad organizacional. En ellos los arreglos estructurales, la estrategia, los procesos como la toma de decisiones, el liderazgo, la tecnología, el ambiente organizacional, y la relación con su ambiente externo; están diseñados para que contribuyan a la efectividad organizacional (Hall Richard, 1996). Cada uno de estos modelos utiliza indicadores que permiten mostrar, cuándo una organización es efectiva, éstos pueden ser cuantitativos y cualitativos. Algunos indicadores cuantitativos son: el crecimiento en el número de trabajadores, la ampliación de su mercado, el crecimiento constante de sus ventas, incremento de las utilidades, la ampliación de planta, la modernización e incremento de su equipo de producción y reparto, etcétera. Entre los indicadores cualitativos se tienen: la satisfacción de los clientes productos y servicios a precios que en ocasiones son más bajos que la competencia; el ambiente de trabajo, si los trabajadores están satisfechos comprometidos con la organización, así como tomar en cuenta si las relaciones con los clientes, proveedores y gobierno se desarrollan mediante un trato directo y familiar.

Los modelos de efectividad organizacional definen a ésta de diferente manera, por ejemplo: el modelo recurso-sistema desarrollado por Seashore y Yuchtman define la efectividad de una organización como la “capacidad para explotar el ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos para sustentar su funcionamiento”. Mientras que el modelo de metas propuesto por Etzioni, precisa a la efectividad como el “grado en el cual una organización alcanza sus metas”, señalando que la complejidad se presenta cuando se comprende que la mayoría de las organizaciones tienen metas múltiples (Hall, 1996). Como lo dicen March y Sutton (1997): “Explicar la variación en el desempeño o en la efectividad es uno de los temas que más perduran en el estudio del desempeño organizacional”.

Refiriéndose a la efectividad; Gibson L. James. et al. (1999), señala que los gerentes y quienes estén interesados en saber si las organizaciones funcionan en forma eficiente pueden centrar su atención sólo en una o en las tres perspectivas sobre eficiencia: efectividad individual, efectividad grupal y efectividad organizacional. De los cuales el nivel más básico es la efectividad individual el autor pone énfasis en la realización de tareas de empleados específicos o miembros de la empresa. Las tareas a realizar son parte de trabajos o cargos de la empresa. Los gerentes constantemente evalúan la efectividad individual a través de procesos de evaluación de ejecución de tareas con el fin de determinar quiénes deberán recibir aumentos de sueldo, ascensos y otros tipos de reconocimientos que disponga la empresa. En general, los empleados trabajan en grupos, de modo que se hace necesaria otra perspectiva de efectividad, la efectividad grupal. En ciertas ocasiones, la efectividad grupal es tan sólo la suma del aporte de todos sus miembros. El término sinergia se refiere a las instancias en que la suma de los aportes individuales excede la simple sumatoria de éstos. Este autor se refiere a la tercera perspectiva que es la efectividad organizacional, donde nos dice que las organizaciones están compuestas por individuos y grupos.

Otros factores que se encuentran muy ligados a la eficiencia y que por ende también deben tomarse en cuenta, según las condiciones específicas de cada caso, son la estabilidad de la empresa, el nivel de

riesgo, el crecimiento y desarrollo de la explotación y metas específicas impuestas por el dueño y/o los accionistas. Por lo tanto, para lograr la eficiencia organizacional, es importante tener claros los objetivos organizacionales para que al coordinar los recursos, estos, sean enfocados hacia el logro de sus fines, y con ello aumentar la eficiencia que se define en términos de la cantidad total, de recursos y esfuerzos humanos que una organización utiliza para desplazarse hacia el logro de los objetivos, donde la mayoría de los miembros de las organizaciones, frecuentemente necesitan de directrices relacionadas con el trabajo. Sí los objetivos organizacionales son usados como base para estas directrices, tales objetivos servirán como guía para fomentar consistentemente aspectos como la toma de decisiones, actividad, productividad, calidad, y planeación de resultados efectivos. La forma en que se aprovechan los recursos de una organización, se conoce comúnmente como eficiencia, de tal manera que entre mejor se optimicen estos se considera que la organización está trabajando con un grado de eficiencia aceptable lo cual propicia que se esperen buenos resultados en desempeño..

De acuerdo con Hall, R. (1996), una organización sin una clara proyección estratégica, y un sistema de creencias definido, no puede tener un desempeño eficaz. La actividad cultural define el Sistema de Gestión, por tanto, su interrelación es significativa e influye en el desempeño de la organización. La cultura organizacional crea las condiciones para que los individuos sean capaces de subordinar sus objetivos personales en función de la cultura existente, siempre y cuando de ésta tengan una percepción positiva. La cultura organizacional, ha sido estudiada desde dos perspectivas por diferentes autores, cada uno de ellos aborda una determinada arista del concepto, por lo que no existe una valoración integral y sistémica de las implicaciones de la misma en las organizaciones. De tal forma, que el desempeño puede ser medido con una serie de variables, sin embargo para efectos de medir el desempeño en esta investigación se utiliza, la variable efectividad enseguida se vincula con la variable cultura organizacional antes citada.

Pequeña Empresa

La Small Bussiness Administration (SBA), citado por Guillen y Pomar, (2005: 13) define a la pequeña empresa (PE) como: aquella en la que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera. Existen muchas formas de clasificar a las organizaciones para determinar su tamaño, las más común es la que toma como base el número de trabajadores según el Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de junio del 2009, como se puede observar en la Tabla 1, las empresas se clasifican de la siguiente forma;

Tabla 1: Clasificación de las Empresas

	Micro		Pequeña		Mediana	
Sector	personal	rango de monto de ventas anuales (millones de pesos)	personal	rango de monto de ventas anuales (millones de pesos)	personal	rango de monto de ventas anuales (millones de pesos)
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	De 51 a 250	Desde \$ 100.1 hasta \$ 250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$ 4	De 11 a 30	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	De 31 a 100	Desde 100.1 hasta \$ 250
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$ 4	De 11 a 50	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250

Esta tabla muestra la estratificación de las empresas en micro, pequeña y mediana, en el sector industria se considera pequeña empresa, la que cuenta con personal de 11 a 50 y el rango en monto de ventas anuales de \$ 4.01 hasta 100 millones de pesos. Fuente: Diario Oficial de la Federación.

Según los censos económicos 2009 realizados por el Instituto de Estadística Geografía e informática (INEGI), en el Estado de Puebla como se puede observar en la Tabla 2, había 664 empresas constructoras de las cuales, el 27.9% son micro empresas, con personal ocupado del 2.4%; el 60.8% son pequeñas, 40.8%; del personal ocupado y el resto 11.3% son medianas y grandes lo que representa

el 56.7% del total de personal ocupado. En el Municipio de Puebla la pequeña empresa constructora objeto de este estudio representa el 41.6 % del total, así como, el personal ocupado representa el 30.5%.

Tabla 2: Unidades Económicas del Sector de la Construcción en el Estado de Puebla y el Municipio de Puebla

	Estado de Puebla				Municipio de Puebla			
	Unidades económicas	%	Personal ocupado	%	Unidades económicas	%	Personal ocupado	%
Micro empresa	185	27.9	455	2.4	178	43.8	781	6.0
Pequeña empresa	404	60.8	7,581	40.8	169	41.6	3,980	30.5
Mediana empresa	66	9.9	6,233	33.5	38	9.4	2,588	19.9
Grande	9	1.4	4,317	23.2	21	5.2	5,683	43.6
Total	664		18,586		406		13,032	

La tabla muestra que en el Estado de Puebla el 60.8% de las unidades económicas de la industria de la construcción son pequeñas y el personal ocupado representa el 40.8%, en el Municipio de Puebla las pequeñas empresas representan el 41.6% y el personal ocupado el 30.5%, en contraste las grandes representan el 1.4% del total de unidades económicas de la industria de la construcción. Fuente: INEGI.

METODOLOGÍA

En la presente investigación se empleó la investigación documental para sustentar la revisión literaria, conceptualizando las variables: cultura organizacional y efectividad organizacional. Así como la investigación directa utilizando la encuesta para el estudio empírico Rojas Soriano (2008: 41), la Tabla 3, muestra la operacionalización de las variables estudiadas.

Para evaluar la cultura organizacional de las pequeñas empresas constructoras se aplicó un cuestionario, sobre la cultura organizacional con 30 ítems en escala de Likert, 1 a 5. Para medir la fiabilidad del cuestionario se calculó el Alpha de Cronbach, con el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), Se puede decir que la confiabilidad es la proporción de la varianza del error respecto de la varianza total producida por un instrumento de medición, restado de 1.00; donde el índice 1.00 indica una confiabilidad perfecta. El resultado del cuestionario para determinar el tipo de cultura fue de 0.896 que considera muy buena fiabilidad. La población objeto de estudio fue de 1500 empleados administrativos que laboran en las pequeñas empresas de la construcción en el Estado de Puebla según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), la fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra fue:

$$= \frac{k^2 pqN}{e^2(N-1) + k^2 pq} \tag{1}$$

Donde:

N= es el tamaño de la población o universo 1500 empleados administrativos.

k = es el nivel de confianza que se asignó es de 95% = 1.96

e = el error muestral asignado de 5%

p = probabilidad de ocurrencia del evento 50%

q = probabilidad de no ocurrencia del evento 50%

n= tamaño de la muestra

$$n = \frac{1.96^2(0.50)(0.50)1500}{0.05^2(1500-1)+ 1.96^2(0.50)(0.50)} = 91$$

Tabla 3: Operacionalización de las Variables de Cultura Organizacional y Efectividad

Variable	Definición	Preguntas asociadas
Clan	La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternal con profunda llegada al interior de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Dentro de la empresa hay mucha libertad para tomar decisiones personales. 2.- Usted tiene muchas oportunidades para su desarrollo personal y para nuevos retos. 3.- El estilo de gestión en la empresa se caracteriza por la participación, el consenso y el espíritu de equipo 4.- Su gerente es su instructor lo acompaña 5.- Tiene libertad de resolver problemas en el campo de trabajo 6.- La empresa tiene un carácter personal y es una extensión de su familia 7.- La comunicación dentro de la empresa es abierta los empleados están familiarizados con la estrategia de la misma
Adhocrática	Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Usted tiene muchas oportunidades para su desarrollo personal y para nuevos retos. 2.- Dentro de la empresa existen la transparencia y la confianza. 3.- Su gerente muestra su espíritu emprendedor como su actitud renovadora y su disposición a correr riesgos. 4.- Cuando hay un problema en el campo de trabajo, intenta resolver el problema por su cuenta. 5.- La comunicación dentro de la empresa es abierta, los empleados están familiarizados con la estrategia de la misma. 6.- El compromiso dentro de la empresa es una cualidad importante. Existe lealtad y confianza mutua
Jerarquizada	La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- La empresa tiene una estructura muy rígida. Hay procedimientos formales que los empleados tienen que seguir. 2.- Usted se siente muy responsable de su trabajo 3.- En la empresa hay una jerarquía evidente a los gerentes 4.- Tiene una gran responsabilidad en su trabajo. 5.- En la empresa hay una jerarquía evidente , los gerentes toman las decisiones 6.- Dentro de la empresa se valora el interés personal. 7.- Usted tiene libertad para consultar a su gerente, cuando le haga falta.
Mercado	Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Tiene una gran responsabilidad en su trabajo. 2.- Tiene libertad de resolver problemas en el campo de trabajo 3.- La empresa se caracteriza por su compromiso al desarrollo y por su innovación. 4.- La empresa aspira a ser progresista en su sector de industria. 5.- Tiene libertad para consultar a su gerente.
Efectividad	Grado en el que una organización logra los resultados que se esperan de ella	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción de los clientes 2. Satisfacción de los proveedores 3. Satisfacción de los empleados 4. Crecimiento, imagen y posición relativa de la organización 5. Situación económica, financiera y presupuestaria

En esta Tabla se puede observar las variables estudiadas, los tipos cultura organizacional, clan, adhocracia, jerarquizada, de mercado, así como la variable efectividad, su definición y las preguntas asociadas a las mismas. Fuente: Elaboración propia.

n

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados en esta investigación se utilizó el programa estadístico SPSS, con el cual se calcularon algunas medidas descriptivas como la media y la desviación estándar de la variable cultura organizacional así como de efectividad organizacional, se realizaron diferentes pruebas estadísticas como correlaciones entre las variables, regresión lineal. Como se puede observar en la Tabla

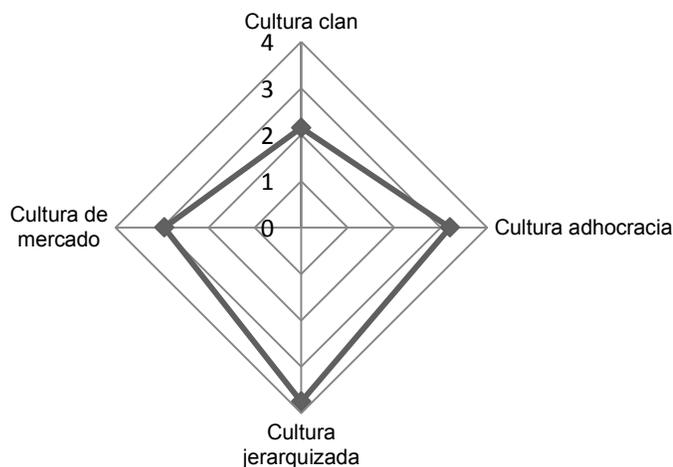
4 y Figura 2, las variables tienen promedios diferentes y una desviación mayor que cero, lo cual demuestra que los encuestados no sólo fueron consistentes entre sí, sino que además tuvieron la suficiente autocritica para ponderar debidamente sus respuestas. Las pequeñas empresas constructoras la cultura predominante es la jerarquizada con una media de 3.75 y una desviación típica de 1.070, en contraste la que presentó un promedio menor de 2.15 es la cultura tipo clan con desviación típica de 1.089. La variable efectividad presenta una media de 4.15 y una desviación típica de 0.745.

Tabla 4: Media y Desviación Estándar de las Variables Efectividad y Cultura Organizacional

Variable	Media	Desviación tip.
Efectividad	4.15	0.745
Cultura clan	2.15	1.089
Cultura adhocracia	3.20	1.105
Cultura jerarquizada	3.75	1.070
Cultura de mercado	2.95	0.887

Esta tabla muestra la media y desviación estándar de las variables estudiadas, en donde la efectividad tiene una media de 4.15 y desviación típica de 0.745, en los tipos de cultura la jerarquizada tuvo una media de 3.75 y una desviación típica 1.070. Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Tipos de Cultura Organizacional



Esta Figura muestra la media aritmética de los tipos de cultura en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, en donde el promedio más alto es de 3.75 de la cultura jerarquizada seguida de la cultura adhocrática con media de 3.20, el promedio menor es la cultura clan con media de 2.15. Fuente: Elaboración propia.

Para calcular las correlaciones entre las variables de efectividad y cultura organizacional, se aplicó el análisis de correlaciones de Pearson, como se observa en la Tabla 5, la correlación es positiva entre la efectividad y los tipos de cultura; en la cultura clan 0.10; la cultura adhocracia 0.601; la cultura jerarquizada presenta una correlación de 0.512; la cultura de mercado con correlación de 0.251.

La regresión lineal es una prueba estadística que ayuda definir la relación entre una variable dependiente y ciertas variables independientes. Para esta investigación se aplicó la regresión lineal entre la efectividad y los cuatro tipos de cultura organizacional (clan, adhocracia, jerarquizada y de mercado); Dando como resultado el siguiente modelo de regresión lineal múltiple, ver fórmula 2:

$$Efectividad = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \varepsilon \quad (2)$$

Donde:

X₁ = cultura clan

X₂ = cultura adhocracia

X₃ = cultura jerarquizada

X₄ = cultura de mercado

Tabla 5: Correlaciones de las Variables; Efectividad y Tipos de Cultura

		Efectividad	Cultura clan	Cultura adhocracia	Cultura Jerarquizada	cultura de mercado
Efectividad	Correlación de Pearson	1	0.100	0.601(**)	0.512(*)	0.251
	Sig. (bilateral)		0.673	0.005	0.021	0.286
Cultura clan	Correlación de Pearson	0.100	1	0.367	0.169	-0.210
	Sig. (bilateral)	0.673		0.111	0.475	0.375
Cultura adhocracia	Correlación de Pearson	0.601(**)	0.367	1	0.267	-0.043
	Sig. (bilateral)	0.005	0.111		0.255	0.857
Cultura Jerarquizada	Correlación de Pearson	0.512(*)	0.169	0.267	1	0.042
	Sig. (bilateral)	0.021	0.475	0.255		0.862
cultura de mercado	Correlación de Pearson	0.251	-0.210	-0.043	0.042	1
	Sig. (bilateral)	0.286	0.375	0.857	0.862	

Esta tabla muestra las correlaciones entre la variable dependiente efectividad y los tipos de cultura organizacional variable independiente, en donde la cultura adhocracia tiene un coeficiente de correlación de Pearson de 0.601 y significación bilateral de (**) 5 por ciento y la cultura jerarquizada con (*) el 10 por ciento. Fuente: Elaboración propia.

Al sustituir los valores calculados en Tabla 6, en donde el coeficiente de la cultura clan es negativo (-0.080), el coeficiente de la cultura adhocracia es positivo 0.374, la cultura jerarquizada con coeficiente de 0.260 y la cultura de mercado de 0.197 y un error típico de estimación de 0.549, el modelo de regresión lineal es el siguiente:

$$Efectividad = 1.569 + (-0.080)x_1 + 0.374x_2 + 0.260x_3 + 0.197x_4 + 0.549$$

Tabla 6: Coeficientes de Cultura Organizacional

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Error tip. De la estimación n
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.	
1	(Constante)	1.569	0.696		2.255	0.040	
	Cultura Clan	-0.080	0.128	-0.117	-0.627	0.540	
	Cultura adhocracia	0.374	0.126	0.554	2.970	0.010	
	Cultura jerarquizada	0.260	0.123	0.374	2.117	0.051	
	Cultura Mercado	0.197	0.146	0.235	1.352	0.197	
							0.549

Esta tabla muestra los coeficientes de las variables de cultura clan - 0.080, cultura adhocrática 0.374, cultura jerarquizada 0.260 y cultura mercado 0.197. y una constante de 1.569. Fuente: Elaboración propia:

De los resultados obtenidos se puede observar que:

Existe una correlación positiva y significativa entre efectividad, cultura jerarquizada y cultura adhocracia

Existe una correlación positiva mínima entre efectividad y las culturas clan y de mercado. El modelo de regresión empleado explica un 67.1% de las variaciones en la efectividad. Además no existe evidencia estadística de variables omitidas (test de la constante =2.255)

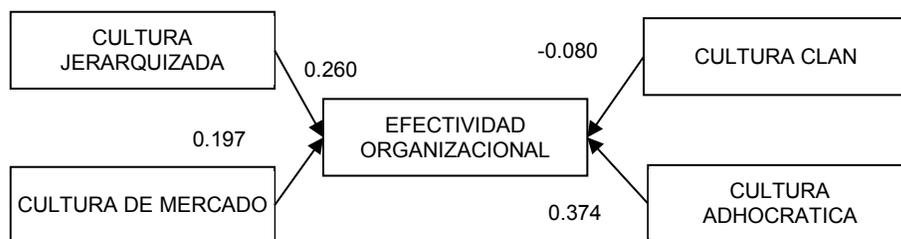
La cultura clan es una variable que influye de modo negativo en la explicación de la efectividad $t = -0.627$.

La cultura adhocracia es una variable que influye de modo positivo en la explicación de la efectividad $t = 2.970$

La cultura jerarquizada es una variable que influye de modo positivo en la explicación de la efectividad $t = 2.117$ La cultura de mercado es una variable que influye de modo positivo en la explicación de la efectividad $t = 1.352$

Por lo tanto, en esta investigación, la efectividad organizacional se explica por los efectos directos de la cultura adhocracia, la cultura jerarquizada y la cultura de mercado y de manera negativa de la cultura clan, como se observa en la Figura 3. De tal forma que en las pequeñas empresas constructoras donde predomina la cultura adhocracia, la cultura jerarquizada y la cultura de mercado se espera que tengan una mayor efectividad. Una hipótesis que se pudiera plantear y que sería objeto de otra investigación es que los trabajadores en estos tipos de cultura se sienten más gusto ó bien están más identificados con la empresa.

Figura 3: Hallazgo de Cultura Organizacional



Esta figura muestra que existe relación lineal positiva entre la variables cultura jerarquizada 0.260, cultura de mercado de 0.197 y cultura adhocrática de 0.374 y una relación lineal negativa de la cultura clan -0.080 y la variable efectividad organizacional Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, se analizaron las respectivas correlaciones y regresión simple entre las variables, lo que permite afirmar que: los tipos de cultura organizacional tienen relación directa con la efectividad organizacional. Por lo tanto, la efectividad organizacional está relacionada directamente con los tipos de cultura en la Tabla 7 ANOVA se encontramos que el valor de $p < 0.007$, es menor que 0.01, lo cual indica que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables, para un nivel de confianza de 99% de esta manera esta hipótesis se comprueba.

Tabla 6: Prueba ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	5.475	1.825	5.753	0.007(a)
	Residual	5.075	0.317		
	Total	10.550			

Esta tabla muestra el grado de significación 0.007, menor que 0.01 de la variable efectividad y la variable cultura organizacional en la prueba ANOVA. Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, las aportaciones que arroja esta investigación son fundamentales ya que contribuyen al enriquecimiento de la literatura relacionada con las investigaciones empíricas acerca de cultura organizacional en las pequeñas empresas constructoras, por lo tanto será de utilidad a los propietarios y /o gerentes conozcan la importancia de la cultura y la manera en cómo influye en la efectividad organizacional.

CONCLUSIONES

Por último a manera de conclusión en este apartado se discuten las principales implicancias teóricas y empíricas derivadas de la presente investigación. El objetivo que se planteó al inicio de la investigación fue describir como son percibidos los tipos de liderazgo en las pequeñas empresas constructoras ubicadas en Puebla, así como su relación con la efectividad organizacional, misma que se alcanzó como puede observarse en el apartado resultado. En cuanto a las implicaciones teóricas, se puede concluir que la cultura organizacional, específicamente la cultura adhócratica y la cultura jerarquizada pueden influir positiva o negativamente sobre la efectividad de las pequeñas empresas constructoras. Lo cual es consistente con el estado del arte, que indica que la cultura puede generar una ventaja competitiva (por ejemplo, Scholtz, 1987; Ogbanna, 1993, Rodríguez, 2010, Aguilar Andrea, 2009, Maldonado González, Martínez María del Carmen y García Pérez, 2010).

Desde el punto de vista práctico es posible sugerir que para que las pequeñas empresas constructoras analizadas, es fundamental crear y sostener una cultura orientada a la cultura adhocrática ello implica que: a) Los miembros deben tener espíritu emprendedor: b) Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgo: c) La empresa estimula la iniciativa individual Por último, futuros trabajos podrían retomar esta investigación para abordar elementos que quedan pendientes de analizar, como los tipos de cultura predominantes en el conglomerado de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y en cada sector específico de actividad. O bien, se podría revisar y discutir la relación que se estudio en esta investigación, tomando como unidad de análisis cada sector o el tamaño de las empresas (micro, pequeñas o medianas); así como añadir variables de control, como el género de los líderes.

REFERENCIAS

Andrea Aguilar Edwards (2009).” El Diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura”. *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, Volumen 6, Número 11 Pp. 67-81.

Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999): “Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework”, Addison-Wesley, Reading.

Daft, Richard. (1995), “Organization Theory & Design”. (5th ed.). St. Paul, MN: West Publishing Co

Deshpandé, Rohit, and John U. Farley. (2004) "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance: An International Research Odyssey." *International Journal of Research in Marketing* pp: 3–22.

Espinoza Infante Elvia (2002). “Reflexiones en torno a la cultura organizacional”. México. *Revista Gestión y estrategia*. Editorial UAM. pp.56-72

Gibson et al. 1999. “Las organizaciones (Comportamiento, Estructura y Procesos)”. México. Editorial Mc Graw Hill. pp.15- 42.

Guillen Mondragón Irene J. y Pomar Fernández Silvia (2005). “Estilos de gestión en la pequeña empresa. Encuentros y desencuentros”. *Revista Administración y organizaciones*. UAM. pp.10-33.

Hall Richard H. (1996). “Organizaciones. Estructura, procesos y resultados”. México. Editorial Prentice Hall. pp.146-192

Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. Canada. *Accounting, Organizations and Society*, 31,

Maldonado Guzmán Gonzalo, Martínez Serna María del Carmen, García Pérez de Lema Domingo, (2010). “Aplicación del Modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico” *Investigación y Ciencia*, núm. 50, septiembre-diciembre, pp. 33-39

Ogbonna, E. and Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International U.S.A. Journal of Human Resource Management*, 11 (4), p.766-768

Pariente F. José Luis (2000), “Cultura y Administración intercultural”. México. *Revista de Administración y Finanzas*. Editorial UAM. p. 95 107.

Rodríguez, Emilio (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizacional y eficacia, un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*. Universidad de Zulia.pp.629-641.

Rojas Soriano Raúl (2008). “Guía para realizar investigaciones sociales”. México. Editorial Plaza y Valdez. p. 92-100

Schein Edgar H (1990). “Organizational Culture” USA. Ed. American Psychologist.

Sepúlveda Laurence Francisco (2004). “El modelo competing values framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional” Chile. *Revista Economía y administración*. Editorial Universidad de Chile.

Silíceo Aguilar Alfonso, Casares Arrangoiz David y González Martínez José Luis, (2000). “Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva”. México. Editorial. Mc Graw Hill pp. 129-149.

Smircich Linda. (1983). “Concepts of cultura and Organizational Analysis”, USA. *Administrative Science Quarterly*.Vol.28 num.3. pp.339-358.

Sonrensen, J. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. U.S.A. *Administrative Science Quarterly*, 47.

Sitios de internet

Censos Económicos (2009). Resumen de los resultados de los Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI. 20 de agosto 2012. <http://www.inegi.org.mx>

Diario Oficial de la Federación. 7 de Septiembre 2012.
http://www.conanp.gob.mx/materiales/pdf/pdf_materiales/10/ESTRATIFICA%20MIPYMES.pdf

BIOGRAFÍA

Rafaela Martínez Méndez. Maestra en Administración. Desde 1992 es Profesora-investigadora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: rafaela72280@hotmail.com

María Antonieta Monserrat Vera Muñoz. Doctora en Dirección de Organizaciones. Desde 1986 es Profesora-investigadora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: monseveram@hotmail.com

José Gerardo Serafin Vera Muñoz. Doctor en Administración. Desde 1986 es Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: gerver61@yahoo.com.mx