

DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS
DE LAS MIPYMES DE LA CIUDAD DE MANIZALES

TRABAJO DE GRADO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR
MANUELA BARAHONA DUQUE

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

NOVIEMBRE DE 2020.

Índice de contenido

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| ANTECEDENTES | 7 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 7 |
| JUSTIFICACIÓN | 8 |
| OBJETIVO GENERAL | 10 |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS | 10 |
| MARCO TEORICO | 10 |
| Cultura organizacional | 10 |
| Teoría de recursos y capacidades | 17 |
| Recursos | 17 |
| Capacidades | 18 |
| La Mipyme y su clasificación | 21 |
| METODOLOGÍA | 23 |
| PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 27 |
| CONCLUSIONES | 53 |
| BIBLIOGRAFÍA | 55 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Ejemplos de cultura organizacional y prácticas administrativas..... | 12 |
| Tabla 2. Conceptos y los componentes de las competencias nucleares | 19 |
| Tabla 3. Clasificación Mipymes en Colombia | 21 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Estratos de la cultura organizacional..... | 13 |
| Figura 2. Modelo Competing Values Framework (CVF)..... | 14 |
| Figura 3. Liderazgo y eficacia en la teoría de las organizaciones | 15 |
| Figura 4. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva | 18 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Cultura organizacional tipo clan en mipymes de la ciudad de Manizales..... | 27 |
| Gráfico 2. Cultura organizacional tipo adhocrática en mipymes de la ciudad de Manizales..... | 31 |
| Gráfico 3. Cultura organizacional tipo mercado en mipymes de la ciudad de Manizales | 34 |
| Gráfico 4. Cultura organizacional tipo jerárquica en mipymes de la ciudad de Manizales | 38 |
| Gráfico 5. Tipo de cultura organizacional en mipymes de la ciudad de Manizales | 42 |
| Gráfico 6. Capacidades competitivas según cultura organizacional tipo clan en mipymes de la ciudad de Manizales | 49 |
| Gráfico 7. Capacidades competitivas según cultura organizacional tipo adhocrática en mipymes de la ciudad de Manizales | 51 |
| Gráfico 8. Capacidades competitivas según cultura organizacional tipo mercado en mipymes de la ciudad de Manizales | 51 |
| Gráfico 9. Capacidades competitivas según cultura organizacional tipo jerárquica en mipymes de la ciudad de Manizales | 52 |

INTRODUCCIÓN

El estudio inició revisando críticamente el contexto de las Mipymes en Colombia. Para ello se discutió sobre el reto de muchos investigadores que son conscientes de la importancia de éstas como base de la economía, siendo el motor de la innovación, los nuevos procesos, la formación del capital humano, el ámbito financiero y de mercado, entre otros aspectos que son de gran importancia para el aumento de la competitividad nacional.

Teniendo en cuenta que el tipo de empresas objeto de estudio a la vez que constituyen el 90% del tejido empresarial colombiano y que son el motor de la economía del país, también son las que más sufren por el dinamismo del mercado, al tener que enfrentar los grandes desafíos del día a día; lo que hace, esencial que desarrollen capacidades competitivas que terminen convirtiéndose en fortalezas distintivas para hacerle frente a la alta competencia en la que se desenvuelven.

Para que las capacidades anteriormente mencionadas se puedan generar y desarrollar, se requiere de personas que utilicen los recursos tangibles (humanos, físicos y financieros) e intangibles (reputación, tecnología, marca) disponibles en la empresa para lograr la armonía entre ellos, permitiendo la creación de valor. Una de las fuentes esenciales para la creación de este valor, fortalezas y ventajas competitivas es la cultura organizacional según Koontz, Heihrich, y Cannice (2012), al ser la cultura organizacional un conjunto de creencias, comportamientos, reglas y demás aspectos humanos dentro de la empresa, es la que permite el buen desempeño de la misma generando ambientes donde se promueva la buena convivencia entre las distintas personalidades y funciones que se deben llevar a cabo para lograr el éxito organizacional.

En este proyecto se buscó identificar el tipo de cultura organizacional que tienen las Mipymes de la ciudad de Manizales y sus capacidades competitivas, para lo cual se realizó una metodología descriptiva con enfoque cuantitativo a través de la aplicación de encuestas, cuestionando 16 afirmaciones sobre diferentes tipos de cultura organizacional, utilizando el modelo Competing Values Framework (CVF) de Cameron & Quinn (2006) por medio de una escala de Likert (de 1 a 5) para conocer el nivel de ejecución de la afirmación dentro de la empresa. De igual manera, se cuestionaron 8 afirmaciones sobre capacidades competitivas con base a los componentes competitivos de Viteri (2000), bajo la misma escala y condiciones. La muestra fue de conveniencia teniendo en cuenta que las encuestas debían ser respondidas por personas con un alto cargo

administrativo que le permitiera tener una mirada holística de la empresa. Por esta razón, fue de 70 Mipymes de la ciudad de Manizales.

Con los resultados obtenidos se encontró que el papel que juega la cultura organizacional en el desarrollo de estas capacidades es positivo, ya que, para lograr una capacidad de estas, se requiere de encontrar la armonía entre todos los recursos tangibles e intangibles y la cultura organizacional promueve un comportamiento específico para aquellos recursos, es decir, hay capacidades competitivas que predominan más que otras según el tipo de cultura organizacional de la empresa.

ANTECEDENTES

Los indicadores económicos del año 2018 ubican a la ciudad de Manizales como “un nodo potencial de inversión, emprendimiento y generación de empleo” (CCMPC, 2018, pp.73), pero esta entidad resalta también, que los principales indicadores que determinan los niveles de competitividad de la ciudad, mostraron una disminución importante y que, por lo tanto, es necesario que se tomen medidas a nivel ciudad para promover el aparato productivo para generar empleo, ampliando la capacidad productiva de la economía local

Según la gran encuesta Pyme realizada por ANIF (2016) se evidenció que en el año 2015 los empresarios manizaleños de las pequeñas y medianas organizaciones se mostraron positivos frente a su desempeño empresarial, teniendo en cuenta que el 63% de ellos mencionaron que su situación económica había mejorado durante este periodo de tiempo, el 31% se habían mantenido igual en cuanto a los negocios y solo el 6% mencionó empeoramiento; pero al comparar los resultados anteriores con los obtenidos por la aplicación de la misma encuesta realizada por ANIF (2018), donde los empresarios que reportaron descenso en cuanto a su situación económica creció al 18% y los que mejoraron fue el 39%, se puede notar una gran diferencia de desempeños que ha ido decayendo a través de los años en las pymes de la ciudad de Manizales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según las estadísticas de Confecámaras (2017), el tejido empresarial en Colombia está conformado en su mayoría por Mipymes con una participación en promedio anual del 92,7%, pero que, en un

estudio realizado sobre la supervivencia de estas empresas, se descubrió que, de 100 empresas creadas sólo 34 sobreviven al término de 5 años.

Lo anterior debido a que actualmente el mercado se encuentra sobresaturado en cuanto a la oferta, y la empresa que cuente con una ventaja competitiva clara frente al consumidor hace la gran diferencia. Por estadísticas de Confecámaras (2017) se ha demostrado que son las Mipymes quienes más sufren por el dinamismo del mercado, ya que por falta de capacidades competitivas como: capacidades de innovación, de percepción, de relación con el entorno, la competencia, el cliente y estructurales, entre otras; no tienen cómo ganar participación, ya sea por escasez de recursos o porque generalmente trabaja muy empíricamente, lo que quiere decir, que no desempeña sus funciones bajo una misión, visión o una estrategia clara que la lleve a la obtención de objetivos y resultados empresariales, ni mucho menos cuenta con una cultura organizacional definida ni estable, teniendo en cuenta que la cultura organizacional es vista como una fuente especial de ventajas competitivas (Páramo, 2001) y que contribuye directamente a la obtención de resultados favorables ante la competencia (Esparza, García, y Gómez, 2010)

Luego de conocer varios aspectos relevantes para el ejercicio desarrollado, la pregunta que se planteó para la investigación fue puntual: ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional de las Mipymes de la ciudad de Manizales y que capacidades competitivas tienen?

Lo anterior con el propósito de identificar el papel de la cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las capacidades competitivas y, por consiguiente, en la obtención de buenos resultados empresariales.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las micro, medianas y pequeñas empresas (Mipymes) son una de las bases más importantes de la economía colombiana, gracias a estas se crean grandes oportunidades de empleo y nuevas categorías de productos y servicios que indudablemente benefician al país. Éstas son la razón por la que el comercio y la economía en Colombia ha tenido una mejora importante, debido a que (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016) “Son parte fundamental de la economía en la Colombia moderna que estamos consolidando, por el peso que tienen en la generación de

empleo y por lo que representan en términos del PIB”, considerando que éstas aportan al 80,8% del empleo en el país.

Para llegar a un punto importante y ser reconocidas en el mercado, estas empresas han tenido que jugársela desde la forma en cómo se construyen (con aspectos como la financiación y la asesoría), y adicional en la forma en la que formulan sus estrategias para alcanzar al mercado, lo cual en una gran parte de los casos no ha sido posible lograr, y termina en una mortalidad representativa de Mipymes cada año, “En Colombia, el 30% de las pymes no sobreviven antes de los cinco años” (Confecámaras, 2017) , lo cual permite analizar los obstáculos por los que comúnmente tienen que pasar este tipo de empresas que buscan crecer y ser rentables en el país y la dificultad que constituye la generación de capacidades competitivas, la mayoría de veces por falta de recursos.

Debido a esta dificultad, se busca analizar el tipo de cultura organizacional y las capacidades competitivas de las Mipymes de la ciudad de Manizales, para que de esta manera se pueda identificar si el tipo de cultura organizacional puede convertirse en fuente especial de fortalezas y ventajas competitivas para estas empresas que la mayoría de veces no tienen ni una cultura definida.

En este orden, de la cultura organizacional se desprendió el estudio de las capacidades competitivas en las empresas, las cuales han sido analizadas por Cruz y Calderón (2006) en su artículo “Cambio y generación de capacidades competitivas” bajo el estudio de empresas medianas y grandes de confección del Eje cafetero. Este artículo tenía como objetivo constatar las relaciones entre el cambio organizacional y las capacidades organizativas críticas para la competitividad, concluyendo que el cambio organizacional si incide en el desarrollo de capacidades críticas competitivas en las empresas.

Es importante encontrar formas de generar valor, incentivar fortalezas y promover ventajas competitivas para estas empresas, porque son el motor de la economía colombiana y es el deber del gobierno implementar capacitaciones y programas que contribuyan al crecimiento, financiamiento y creación de nuevas empresas que busquen innovar en el mercado para tener posibilidades de ganar participación en él sin requerir altas inversiones de dinero.

También es el deber del profesional que se está formando para ya sea emprender en su propio negocio o administrar el de otra persona, entender y conocer distintas maneras de desarrollar capacidades competitivas sobre todo en Mipymes, y en este caso a través de la definición del

tipo de cultura organizacional y aprovechar las fortalezas identificadas convirtiéndolas en ventajas competitivas únicas e inimitables por los competidores.

Por último, la presente investigación contribuirá a que emprendedores, organizaciones públicas y privadas como Confecámaras y Cámara de Comercio, micro, pequeñas y medianas empresas registradas y no registradas aún, puedan conocer el papel de la cultura organizacional en el desarrollo de capacidades competitivas en las empresas, para fortalecer estrategias que realmente contribuyan a lograr el verdadero objetivo que cada una ha formulado.

OBJETIVO GENERAL

Describir el tipo de cultura organizacional y las capacidades competitivas de las Mipymes de la ciudad de Manizales

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer la cultura organizacional de las Mipymes de la ciudad de Manizales
2. Identificar las capacidades competitivas de las Mipymes de la ciudad de Manizales

MARCO TEORICO

Los tópicos del marco teórico del ejercicio de investigación presentado fueron temas relevantes y correspondientes para entender y contextualizar la cultura organizacional en el desarrollo de las capacidades competitivas para la obtención de excelentes resultados empresariales y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Cultura organizacional

Desde los años 70, se ha ido fortaleciendo el ámbito cultural de las organizaciones ya que antiguamente el concepto de empresa no estaba completamente definido, por lo que se comenzó a “reconocer en dichos años que una empresa, además de ser un ente económico, es un ente social” (Sterckerl, 2006), lo que quiere decir, que su existencia no solo se basaba en el hecho de ofrecer un producto o servicio al mercado, sino que comprendía grupos de personas que debían convivir entre

sí, involucrando sus distintas personalidades, creencias y reglas, llevando a mayor profundidad el desempeño en sus labores para cumplir los objetivos empresariales propuestos.

El término “cultura” se refiere al ser humano, debido a que según Sterckerl (2006) es un conjunto multidisciplinario con altos niveles de complejidad de todo lo que conforma la vida en común de las personas. Por lo anterior, las organizaciones como las personas asumen culturas específicas, lo que hace fundamental conocerlas teniendo en cuenta que es una pauta usual de conductas, opiniones, dogmas y virtudes que comparten los integrantes de esta, por como actúan, se comunican y se relacionan dentro de un tejido empresarial; incluyendo el traspaso de saberes, aprendizaje, las doctrinas y conductas por un determinado periodo de tiempo, además de las pretensiones y de las interacciones entre las personas como lo expuso Chiavenato (2009).

Como lo aseguran Koontz, Heihrich, y Cannice (2012) la cultura organizacional es constante, refiriéndose a que cualquier cambio organizacional que ocurra en ella requiere ser llevado a cabo a largo plazo; convirtiéndose en una fortaleza ante la competencia ya que establece grandes diferencias en el mercado que se identifican como ventajas competitivas, siendo algunas de ellas activos intangibles como la cultura, los perfiles y capacidades de sus funcionarios, y el posicionamiento en el mercado; como según determinan Esparza, García, y Gómez, (2010) son variables que establecen la ventaja competitiva de la organización que contribuyen directamente al logro de resultados empresariales positivos, como también lo manifiesta Páramo (2001, pp. 4) “la cultura organizacional es vista como un recurso valorable, raro e imperfectamente imitable, puede convertirse en una fuente especial de ventajas competitivas sostenidas”

Por otro lado, la definición de cultura mirado desde estudios organizacionales, se divide en dos formas de uso: una, donde la cultura esta enfocada en los obstáculos que se generan en la operación de las entidades de servicios y producciones distribuidas en diferentes partes del mundo; y la otra, como instrumento de integración de personas de etnias distintas en un solo grupo de trabajo, describiendo las dinámicas y prácticas organizacionales formales presentadas por la gerencia como parte de las estrategias para fortalecer y solidificar equipos de trabajo para convertirlos en grupos competentes que como lo denota Vivanco F (2010) tengan la capacidad de responder como si fueran un solo individuo a los constantes cambios de la competencia.

La cultura organizacional forma parte fundamental de las estrategias para lograr el éxito de la empresa, debido a que interviene directamente en regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional, y adicionalmente en cómo la empresa direcciona y conduce su negocio según

Rodríguez y Romo (2013), lo cual permite que se tomen diferentes decisiones y posiciones individuales que promuevan el alcance en cortos periodos de tiempo los objetivos organizacionales, sin crear efectos secundarios negativos. La cultura organizacional es un mecanismo que tienen las empresas para adaptarse a los cambios del ambiente externo, los cuales no tiene habilidad de controlar como lo argumenta Rodríguez y Romo (2013)

Adicionalmente, incide en la efectividad, eficiencia y forma en cómo según Koontz et al (2012) desempeñan las labores de la gerencia en el proceso administrativo y la integración de personal como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1. Ejemplos de cultura organizacional y prácticas administrativas

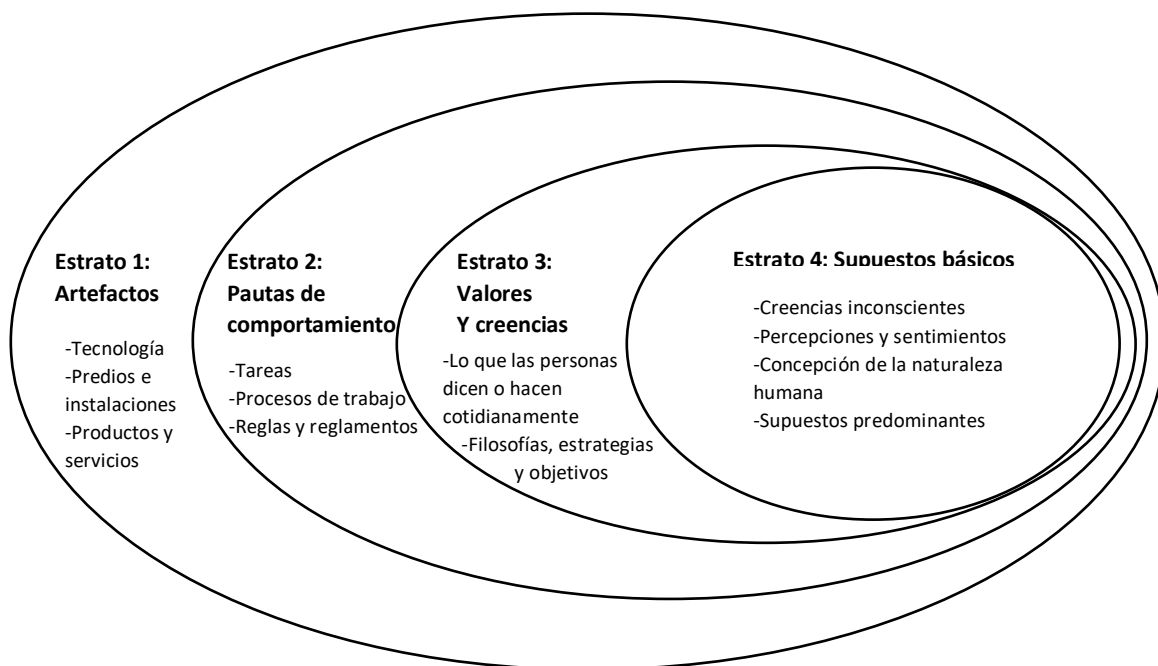
| ENTORNO A | ENTORNO B |
|---|---|
| PLANEACIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> Las metas se establecen en forma autocrática La toma de decisiones está centralizada | <ul style="list-style-type: none"> Las metas se establecen con un alto grado de participación La toma de decisiones está descentralizada |
| ORGANIZACIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> La autoridad está centralizada La autoridad está estrechamente definida | <ul style="list-style-type: none"> La autoridad está descentralizada La autoridad se define de manera general |
| INTEGRACIÓN DE PERSONAL | |
| <ul style="list-style-type: none"> El personal se selecciona con base en las relaciones de amistad La capacitación es en especialidades estrechamente definidas | <ul style="list-style-type: none"> El personal se selecciona con base en criterios de desempeño La capacitación se da en muchas áreas funcionales |
| DIRECCIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> Los administradores ejercen el liderazgo directivo El flujo de comunicación es sobre todo descendente | <ul style="list-style-type: none"> Los gerentes ejercen un liderazgo participativo El flujo de comunicación es descendente, ascendente, horizontal y diagonal |
| CONTROL | |

- Los superiores ejercen un estricto control
 - Prevalecen los criterios financieros
- Los individuos ejercen un alto grado de autocontrol
 - Prevalecen los criterios múltiples

Fuente: Koontz, Heihrich y Cannice (2012)

Complementando lo anterior, Chiavenato (2009) presenta varios estratos (Figura 1) de cultura organizacional que establecen distintos grados de profundidad y arraigo.

Figura 1. Estratos de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional.

Una de las herramientas teóricas utilizadas para realizar un análisis de la cultura organizacional para concertar las variables más significativas y que de esta manera se pueda fácilmente llevar a cabo un cambio determinado en la cultura organizacional, fue desarrollada por Quinn y Rohrbaugh (1981) llamada Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI, basándose en el modelo Competing Values Framework (CVF) (Figura 2)

El OCAI está compuesto por 4 aspectos fundamentales:

- La adaptación, aspirando compensar los distintos tipos de escasez que tienen los individuos en el ambiente externo, evidenciando la capacidad que tienen de acomodarse al entorno.
- Los objetivos individuales y los empresariales y el deseo de lograrlos
- La integración, ajustando las relaciones entre las partes que la conforman
- La latencia, su importancia radica en el intercambio de algunos modelos de comportamiento, los cuales, desean encontrar la identidad de los individuos de un grupo, como lo describe Rodríguez y Romo (2013)

Figura 2. Modelo Competing Values Framework (CVF)



Fuente: (Cameron & Quinn, 2006)

El modelo anterior, permite observar distintos tipos de culturas organizacionales, como:

1. **Jerárquico:** Son organizaciones que tienden a enfocarse en el interior de ellas, y que buscan establecer orden, control y permanencia, teniendo en cuenta que las empresas son sitios estructurados para desempeñar funciones laborales. Dentro de las jerárquicas, existen manuales de procedimientos que rigen el saber que hacer y como actuar de las personas para que de esta manera se cumplan los objetivos organizacionales obteniendo resultados positivos, conservando la cohesión de la empresa con políticas, normas y reglas.

Una de las prioridades de la cúspide estratégica es alcanzar la estabilidad, permanencia, eficiencia y eficacia de la empresa, esto con el apoyo de altos niveles de control. La mayor recompensa es el salario, el incremento de este y el plan de carrera que pueden plantear en la empresa.

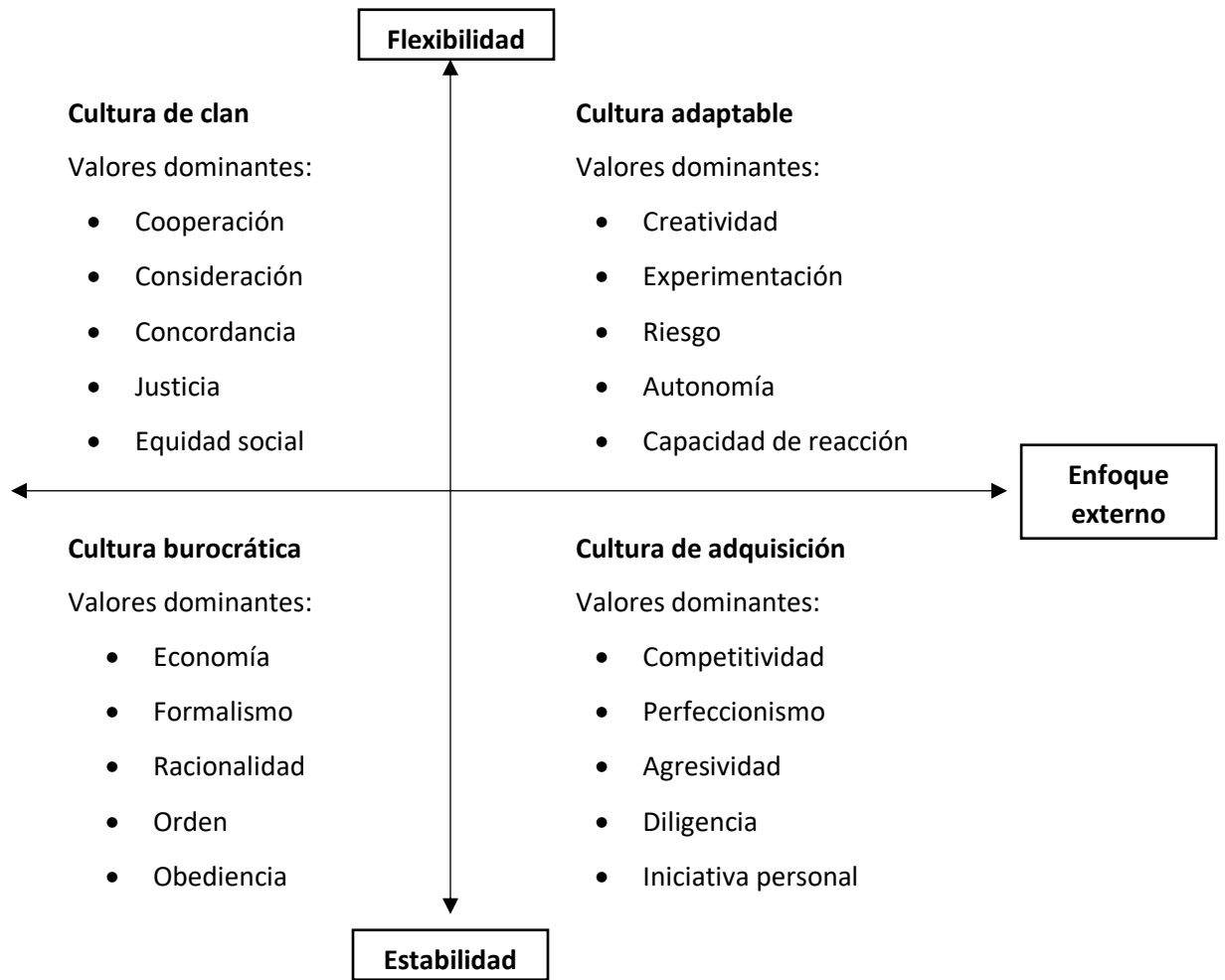
2. **Clan:** Son organizaciones con un enfoque interno, ya que buscan resistencia, innovación y generación de ambientes promotores de nuevas ideas a través de prácticas que tienen como objetivo lograr mejoras con los colaboradores, contacto más directo y frecuente con los clientes y humanizar el entorno. Los líderes en este caso, pueden ser reconocidos por ser tutores, educadores y consejeros, relacionándose con todos los integrantes de la organización por medio de la tradición, unión, confianza y lealtad, donde prima el compromiso.

Es una organización que tiene como prioridad satisfacer el cliente, resaltando y fortaleciendo el trabajo, la dedicación y participación de todo el equipo.

3. **Ad-hoc:** La cultura organizacional de este tipo de empresas, está enfocada al exterior en busca de promover la innovación y creación de ideas nuevas, ya que su prioridad es el desarrollo constante de sacar nuevos productos o servicios al mercado. Se reconoce por los colaboradores como un sitio de trabajo creativo, emprendedor, dinámico y eficiente, donde pueden generar ideas con confianza y con aceptación a los riesgos, logrando estar en crecimiento continuo respondiendo a las necesidades del cliente, lo que equivale a la obtención de mayores utilidades y un alto posicionamiento en el mercado.
4. **Mercado:** Son organizaciones enfocadas al exterior que buscan estabilidad y duración, cuya prioridad son los resultados. Los integrantes de este tipo de empresas, suelen ser competitivos y orientados completamente a resultados. Son empresas donde para ellos la sostenibilidad viene de ganancia y posicionamiento viene del éxito de alcanzar las metas propuestas, teniendo en cuenta la participación en el mercado.

Para poder evidenciar los ambitos sobresalientes de las empresas se utiliza el modelo CVF (Figura 3) el cual, permite evidenciar “el grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o, por el contrario, si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios” (Sepúlveda, 2004)

Figura 3. Liderazgo y eficacia en la teoría de las organizaciones



Fuente: (Cameron & Quinn, 2006)

La figura 3 permite diferenciar los tipos de culturas con base a los valores que las predominan, en el caso de los tipos de culturas de clan y burocrática se puede observar que aunque ambas tengan un enfoque interno, los valores que las representan son muy distintos, mientras que en la de clan es importante el trabajo en equipo y lograr flexibilidad, en la cultura burocrática es más importante el orden y el formalismo y el alcance de la estabilidad. Por otro lado, la figura muestra una cultura adaptable enfocada al exterior, flexible y con valores como creatividad y riesgo; y también una cultura de adquisición que se trata de competitividad y orientación al resultado.

Las culturas clan y burocrática no cuentan con capacidades de adaptación a los constantes cambios del entorno muy desarrollados, mientras que las culturas de adaptación y adquisición permiten que las empresas reaccionen de forma rápida y asertiva al dinamismo del mercado.

Teoría de recursos y capacidades

Según Sánchez y Herrera (2016) la teoría de los recursos y capacidades hacen parte del campo de la estrategia fundamentada en los recursos de la empresa, teniendo en cuenta su estructura interna para formular y desarrollar la estrategia organizacional. Por lo tanto, esta teoría se dedica al estudio de las fuentes internas de desempeño superior que las empresas poseen, buscando determinar una relación entre las capacidades que estas tienen y el desempeño superior de estas frente a su competencia. (Barney, 1991).

Recursos

Los recursos son todas las entradas de un sistema productivo en el que se deriva una salida como productos y/o servicios, como lo plantean Sánchez y Herrera (2016). Estos recursos pueden ser clasificados como financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales, entre otros como lo manifiestan Helfat & Peteraf (2009); y para Porter (1991, pp. 95-117) “los recursos no son valiosos en sí, son valiosos porque permiten a las organizacionales desarrollar actividades”. Por esta razón, si los recursos se utilizan para realizar una acción, se pueden determinar como una fuente competitiva.

Son considerados activos tanto tangibles como intangibles dispuestos en una empresa, de los cuales algunos pueden ser valorados contablemente siendo parte del patrimonio de la empresa y los demás, que, aunque sean difíciles de controlar contablemente, de todas formas, hacen parte del valor real de la empresa. Clasificándose como:

Humanos tangibles: Son los recursos que corresponden a la cantidad del personal, su cualificación y la jerarquización que conforman integralmente el organigrama de la empresa.

Físicos tangibles: Son los recursos que están conformados por plantas de producción, instalaciones y equipos de distribución y de fábrica.

Financieros tangibles: Estos recursos responden a la relación que hay entre capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros.

Los recursos intangibles están conformados por la información interna y externa como por la formación de los recursos tangibles, como, por ejemplo: la reputación, la cultura organizacional, la marca y la tecnología como lo menciona Grant (1996)

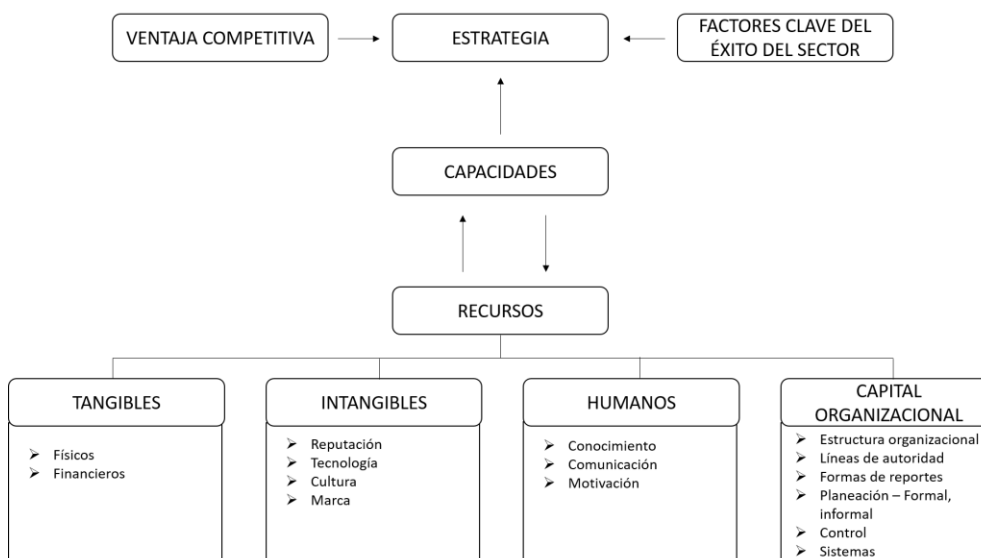
Capacidades

Para Amit, R. y Schoemaker, P.J. (1993), los recursos en sí mismos no proveen capacidades, sino que estas se desarrollan por la habilidad de armonizar y mezclar los recursos tangibles e intangibles; para Grant (1991) también son el producto de la combinación y la coordinación de un conjunto de distintos recursos para el alcance de un fin.

Las capacidades pueden ser operativas y dinámicas, la primera refiriéndose a la realización de una actividad en concreto que involucre un conjunto de rutinas Helfat & Peteraf (2009); y la segunda constituida por la absorción, adquisición y asimilación de información tanto interna como externa que promueven la creación de valor desarrollando habilidades y destrezas según Pérez y Toro (2015), lo cual según Fong (2011) es lo más importante ya que radica en la necesidad de forjar retos y aprovechar oportunidades de crecimiento empresarial en la búsqueda continua de la competitividad, renovando, reconfigurando y reubicando recursos para conservar ventajas competitivas en un entorno cambiante, también expuesto por Chan, Shaffer y Shape (2004).

Con relación a lo anterior, la ventaja competitiva expuesta por Porter (1991) procede del valor creado por la empresa para sus clientes, buscando la compensación con un precio más alto del producto, y ofreciendo beneficios adicionales por la adquisición de este. En la Figura 4 se puede comprender la relación que existe entre recursos, capacidades y ventajas competitivas.

Figura 4. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Grant (1996, p.189).

Para Prahalad y Hamel (1990) las empresas deben esforzarse por promover, reconocer y solidificar recursos y destrezas en competencias básicas que faciliten la adaptación rápida a los constantes cambios del entorno y a las oportunidades que estos generan y que, por consiguiente, permitan la construcción de ventajas competitivas a largo plazo. Y según ellos, las competencias básicas anteriormente mencionadas, son el conjunto de tecnologías y capacidades que se distinguen por:

- Contribuir al incremento del valor percibido que tienen los clientes hacia el producto.
- Ser únicas y exclusivas de forma que son difícilmente imitables por la competencia.
- Ser aplicables en gran variedad de productos

Y algunas características que nombran Brian y Hilmer (1994):

- Ser un conjunto de conocimientos y habilidades
- Poseer plataformas flexibles en un largo periodo de tiempo con la capacidad de adaptarse y a evolucionar según las circunstancias.
- Estar limitadas en número
- Tener fuentes de potenciación en la cadena de valor
- Pertenecer a los campos dominados por la empresa
- Ser aspectos relevantes para los clientes
- Estar integrados a los sistemas organizacionales

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999), define el término de competencia básica como competencia nuclear y las clasifica como estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas como se puede observar en la Tabla 2, obteniendo como resultado de su interrelación, la ventaja competitiva.

Tabla 2. Conceptos y los componentes de las competencias nucleares

| COMPETENCIAS | CONCEPTO | COMPONENTES |
|--------------------|--|--|
| ESTRATEGICA | La estrategia corporativa que mezcla actividades que creen valor añadido hacia los clientes en diferentes mercados, teniendo en cuenta | -Visión, misión y objetivos de la empresa. (Lo que quiere ser) -Los recursos. (Lo que es y sabe hacer) -Las capacidades (Lo que es capaz de ser y hacer) |

| | | |
|---------------------|--|---|
| | los stakeholders (grupos de interés) | -Gestión y coordinación de la creación de valor |
| TECNOLOGICA | Diseño, compra, fabricación y venta | -Stock de tecnologías. -Know-how para su aplicación Innovación |
| PERSONAL | Conjunto de capacidades de las personas independiente de si son conocidas o utilizadas. | -Conocimientos o aptitudes -Habilidades -Actitudes o comportamientos |
| ORGANIZATIVA | La coordinación de los creadores de valor mediante la estructura organizativa de la empresa. | -Diseño de tareas -Rutinas o métodos -Estructura de poder -Sistema de dirección -Sistema de información |

Fuente: (Viteri, 2000)

Las competencias nucleares anteriormente mencionadas deben ser identificadas desde la perspectiva interna de la empresa desde el know-how, y externa desde la percepción y apreciación que tienen los clientes sobre el valor añadido ofrecido por esta. Siendo fundamental el análisis de ambos resultados teniendo en cuenta que la mayoría de las veces no son coherentes ni coinciden entre sí. Lo anterior, demostrando la necesidad de ser una empresa que pueda satisfacer desde las capacidades competitivas las necesidades del cliente y de tener una comunicación clara y consistente.

Debido a lo anterior, la ventaja competitiva de la empresa para responder a la demanda y lograr aumentar los niveles de rentabilidad, es aquella que teniendo en cuenta las competencias nucleares propuestas por Prahalad y Hamel (1990), tienen la capacidad de crear valor único, sostenible e inimitable entre sus competidores por un largo periodo de tiempo. Selznick, P., (1957) menciona que se asegura la ventaja competitiva con la tenencia de competencias nucleares, refiriéndose a recursos, capacidades y rutinas que aumentan la eficacia y eficiencia superiores a los de la competencia.

La Mipyme y su clasificación

El tejido empresarial colombiano se conforma por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, las cuales son el motor del desarrollo y crecimiento económico del país. Las empresas pueden ser de tipo industrial, comercial, de servicios, etc. que desempeñan funciones fundamentales para el desarrollo de la sociedad y la economía, como: Generar de empleo, crear nuevos bienes y servicios, satisfacer las necesidades de los consumidores, generar rentabilidad y aumentar la productividad.

Su objetivo principal es cumplir funciones como las mencionadas anteriormente, independientemente del tamaño que tenga la empresa, sea micro, pequeña, mediana o grande, la diferencia es en la manera de desempeñarlas. Pero con base a las estadísticas de Confecámaras (2017) son las Mipymes las que integran el 92,7% del tejido empresarial en Colombia y por esta razón son un importante agente en Colombia para generar empleo y competitividad, están regidas por la ley 905 de agosto 2 de 2004: incluyendo las Famiempresas, pequeñas y medianas empresas, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, considerando que la caracterización de estas empresas como lo exponen Montoya y Castellanos (2010) es de acuerdo a sus activos totales y al número de empleados según la ley 905 del 2004, sin importar la actividad que desempeñe.

Adicionalmente, la ley 905 de agosto 2 de 2004 las clasifica así:

Tabla 3. Clasificación Mipymes en Colombia

| EMPRESA | NÚMERO DE TRABAJADORES | ACTIVOS TOTALES POR VALOR |
|----------------|-------------------------------|----------------------------------|
| MICROEMPRESA | Hasta 10 trabajadores | Hasta 500 SMMLV |
| PEQUEÑA | Entre 11 y 50 trabajadores | Entre 501 y 5.000 SMMLV |
| MEDIANA | Entre 50 a 200 trabajadores | Entre 5.001 y 30.000 SMMVL |

Fuente: ley 905 de agosto 2 de 2004

Según CCMPC (2019), el tejido empresarial puede ser caracterizado por medio de tres variables principales: tamaño empresarial, antigüedad y actividad económica. En el caso de la primera,

teniendo como referencia la Ley Mipyme a nivel nacional sobre los criterios de su clasificación, la CCMPC pudo concluir que para el 2018 en su jurisdicción “más del 90% de las unidades productivas y empresas del territorio son microempresas, seguido de las pequeñas empresas estando entre el 3% y 5%, medianas dentro del 1% y grandes del 0,36%” (CCMPC, 2019, pp. 18)

La antigüedad de las empresas, se determinó con base en su fecha de registro, identificando que el 39,22% de ellas tienen menos de 2 años de haber sido consolidadas, el 19,30% lleva registrada entre 3 y 5 años, el 17,35% entre 6 y 10 años, y el 24,13% restantes llevan más de 10 años en el mercado.

Por último, teniendo en cuenta la actividad económica principal de las empresas registradas, se evidenció que para el año 2018, en el departamento de Caldas, el 43% de ellas se dedican al comercio al por mayor y menor, el 13,7% a actividades profesionales, científicas y relacionadas a la comida, el 9,1% actividades de servicios distintas a las anteriormente mencionadas y, el 3,8% a construcción.

Profundizando en el caso de la ciudad de Manizales, ocupando el 67,2% de la participación en el número de empresas, con el 96,6% del total de activos en toda la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, “la industria manufacturera cuenta con el 19,9% de la inversión, seguida por empresas con actividades de suministro de electricidad, gas y agua con el 17,2%, en construcción el 16,7%, en agricultura el 9,9%, y en actividades financieras y de seguros el 7,6%” (CCMPC, 2019, pp. 22)

La categoría de Mipymes es de gran importancia para analizar factores competitivos, de producción, recursos humanos, entre otros, teniendo en cuenta el papel relevante que este tipo de organizaciones cumplen en la sociedad, teniendo en cuenta que, en la actualidad, conformar una empresa conlleva diferentes retos que deben ser analizados individualmente en cada organización para comprender mejor cómo el proceso administrativo puede contribuir a la competitividad de éstas.

Uno de los desafíos más relevantes y retadores para estas empresas actualmente es saber utilizar los recursos disponibles para lograr la máxima eficacia y eficiencia posible para la oferta de los bienes y el préstamo de los servicios que demandan los consumidores, teniendo en cuenta que al estar en una generación donde hay más acceso a la información se han vuelto más exigentes con lo que quieren, y que el crecimiento de la competencia satura cada vez más el mercado en cuanto a la variedad de actividades empresariales para satisfacer sus deseos y necesidades.

Por músculo financiero es más probable que las grandes empresas puedan absorber las micro, medianas y pequeñas empresas, aumentando su participación en el mercado, además también por poder contar con personal cualificado con competencias especializadas lo que permite tener un desempeño competitivo en el sector empresarial y en el mercado. Por esta razón, es fundamental que las micro, pequeñas y medianas empresas, adquieran habilidades que aumenten su competitividad, tener procesos de innovación y mejorar las prácticas administrativas.

Sin embargo, estas empresas se han convertido en un agente de gran relevancia en el país, ya que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016) lo refirió como parte esencial de la economía colombiana que se encuentra en consolidación, debido al peso que tienen en la generación de empleo y por su representación en el PIB, por lo cual el gobierno viene desarrollando diferentes planes que permitan disminuir la problemática que no permite la supervivencia de éstas y disminuir la tasa de mortalidad, donde solo 34 de 100 Mipymes creadas logran sobrevivir 5 años.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación es cuantitativa del tipo descriptivo, en la medida que se centra en describir el fenómeno objeto de estudio, sin profundizar en la razón del porqué. Para ello se acudió a recopilar información cuantificable para ser analizada estadísticamente con base a la muestra poblacional identificada.

Tipo de investigación:

El tipo de investigación es descriptiva, teniendo en cuenta que “reconstruyen aspectos fundamentales de un fenómeno” (Martínez, 2012) y que “está siempre en la base de la explicativa. No puede formularse una hipótesis causal si no se ha descrito profundamente el problema” (Jiménez, 1998, pp. 13).

El enfoque es cuantitativo debido a que se trata de un proceso sistemático y ordenado “proyectando el trabajo a una estructura lógica de decisiones y con una estrategia que oriente la obtención de respuestas adecuadas a los problemas de indagación propuestos” (Monje, 2011, pp.19)

Diseño

Se aplicaron encuestas con la escala Likert, donde 1, 2 significa que están en desacuerdo con la afirmación presentada, y que, por lo tanto, no la implementan; 3, que no están ni de acuerdo ni en

desacuerdo; y 4 y 5 estando de acuerdo con ella, y que por consiguiente la llevan a cabo en la empresa.

Lo anterior, debido a que la escala Likert es “un instrumento psicométrico donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (Bertram, 2008) “para la medición de las actitudes” (Likert, 1932)

Muestra

Siendo una muestra de conveniencia porque es “la muestra que está disponible en el tiempo o periodo de investigación” (Espinoza, 2016, pp.18), teniendo en cuenta las condiciones que debían cumplir las empresas para poder ser estudiadas, se tomaron 70 Mipymes de la ciudad de Manizales. Para ello, se acudió a una base de datos de LinkedIn, utilizando un cuestionario en formato digital, y por aplicación directa con cita. Se definió el sujeto de investigación, debido al tipo de información recolectada, como el gerente, dueño o persona de cargo administrativo alto que tuviera un conocimiento holístico de la empresa.

Técnicas e Instrumentos de recolección de información

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la aplicación de encuestas a la muestra que se determinó, analizada a través de Epi Info. Se evaluaron 16 afirmaciones sobre cultura organizacional con base al modelo Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn (2006) a través de una escala de Likert. Y adicionalmente, se cuestionó sobre 8 capacidades competitivas de acuerdo a los componentes de las competencias nucleares expuestas por Viteri (2000) para identificar cuáles son identificadas y desarrolladas por la empresa, esto realizado con la misma escala anteriormente expuesta.

Para identificar el tipo de cultura de las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Manizales, se sumaron las escalas de las variables cuestionadas, con un puntaje mínimo de 4 y máximo de 20 y se procedió a calcular la proporción que tenía cada tipo de cultura frente al total de empresas. De la misma manera, se pudo identificar las capacidades competitivas que predominan por tipo de cultura.

Para el primer análisis, se describió el tipo de cultura organizacional de las Mipymes incluidas, acorde al modelo de la figura 2, excluyendo las empresas que arrojaron más de un tipo de cultura

en sus organizaciones con la misma proporción. Luego para describir las capacidades competitivas se incluyeron aquellas que tuvieron un tipo de cultura organizacional definido, acorde a los puntajes contestados en la encuesta con predominio de uno de los cuatro tipos y de la misma manera, se excluyeron aquellas que hubieran contestado sin diferencial en todos los ítems de la encuesta.

Cultura organizacional:

Se utilizó el modelo Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn (2006), presentada en la Figura 2. Este modelo fue adaptado al contexto de las empresas encuestadas y las 16 afirmaciones cuestionadas fueron divididas según tipo de cultura, de la siguiente manera:

| |
|---|
| CULTURA ORGANIZACIONAL TIPO CLAN |
| La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia. |
| Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo. |
| Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros. |
| El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición. |

| |
|--|
| CULTURA ORGANIZACIONAL TIPO ADHOCRÁTICA. |
| La empresa es dinámica y emprendedora. |
| Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. |
| Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo. |
| El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. |

| |
|--|
| CULTURA ORGANIZACIONAL TIPO MERCADO |
| La empresa está orientada a la producción. |
| Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro. |
| Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores. |
| El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas. |

| |
|---|
| CULTURA ORGANIZACIONAL TIPO JERÁRQUICA |
|---|

| |
|---|
| La empresa es formal y estructurada. |
| Lo más importante en la empresa es la estabilidad. |
| Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores. |
| El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales. |

Competencias competitivas:

Las competencias competitivas que se cuestionaron se dividieron según las competencias nucleares de

| |
|--|
| ESTRATÉGICAS |
| Todos los miembros de la organización conocen y trabajan en pro de la misión, visión y los objetivos empresariales |
| La empresa cuenta con una ventaja competitiva clara frente a la competencia |
| TECNOLÓGICAS |
| El proceso de producción del producto o servicio es propio y único frente a la competencia |
| Es usual en la empresa desarrollar un producto o servicio o proceso innovador nuevo |
| PERSONAL |
| Las capacidades y habilidades del personal se ajustan a las necesidades de la empresa en áreas de: ventas, promoción, distribución y entrega del producto o servicio |
| Los integrantes de la empresa están dispuestos a esforzarse más allá de lo que normalmente se espera con el fin de ayudar a que el negocio tenga éxito |
| ORGANIZATIVAS |
| La empresa cuenta con un sistema de información fuerte y consolidado que promueve la correcta coordinación y retroalimentación entre la administración y el personal durante el desempeño de las labores |
| La empresa cuenta con manuales de procedimientos y funciones |

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas realizadas a 70 MiPymes de la ciudad de Manizales sobre cultura organizacional y desarrollo de capacidades competitivas.

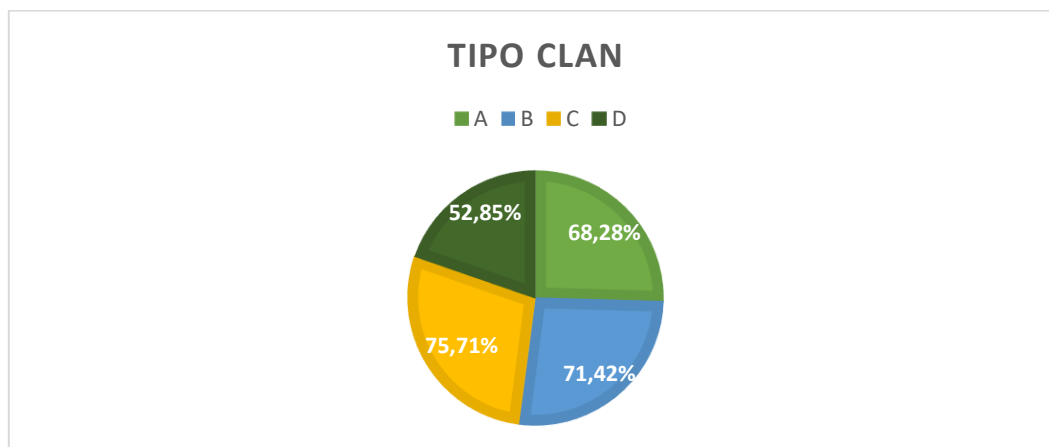
Es importante tener en cuenta que para la lectura de los resultados se agruparon las respuestas obtenidas de las escalas 4 y 5 (Alto) y 1 y 2 (Bajo)

RESULTADOS POR TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL TIPO CLAN:

| TIPO CLAN | Bajo | Alto |
|--|--------|--------|
| A. La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia. | 11,42% | 68,28% |
| B. Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo. | 7,13% | 71,42% |
| C. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros. | 5,7% | 75,71% |
| D. El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición. | 9,99% | 52,85% |

Gráfico 1. Cultura organizacional tipo clan en mipymes de la ciudad de Manizales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de cultura organizacional

Estos resultados permiten observar que la característica más representativa del tipo de cultura organizacional clan está relacionada al estilo de liderazgo, en este caso, que los directivos se identifiquen como mentores o maestros con un 75,71%, seguido por la característica más relevante para este tipo de empresas, siendo la cohesión y moral de grupo con el 71,42%. Es notable como el factor cohesionador definido en este caso como lealtad y tradición baja significativamente el promedio que se estaba descubriendo en este tipo de cultura; con el 52, 85% demuestra que no es su mayor fuerte en las Mipymes de la ciudad de Manizales incluso en las que se hayan identificado en mayor proporción con una cultura clan.

A continuación, se pueden observar los resultados por cada afirmación que hacen parte de este tipo de cultura:

La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 26 | 37,14%% |
| 4 | 19 | 27,14% |
| 3 | 17 | 24,28% |
| 2 | 4 | 5,71% |
| 1 | 4 | 5,71% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 25 | 35,71% |
| 4 | 25 | 35,71% |
| 3 | 15 | 21,42% |
| 2 | 4 | 5,71% |
| 1 | 1 | 1,42% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

El 71,42% de las empresas encuestadas determina que lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral de grupo. Siendo un porcentaje altamente representativo, refleja la realidad de muchas Mipymes, donde la mayoría no cuenta con áreas de trabajo funcionales por poco personal y pocos recursos, lo cual, hace mucho más indispensable el trabajo en equipo, la fluidez en la comunicación entre los miembros y la congruencia en las tareas de cada persona para lograr el objetivo común, acrecentando el sentido de pertenencia hacia la empresa. Mientras que el 21,42% es indiferente y el 7,13% no lo cree importante.

Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| 5 | 21 | 30% |
| 4 | 32 | 45,71% |
| 3 | 13 | 18,57% |
| 2 | 3 | 4,28% |
| 1 | 1 | 1,42% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

Siendo el liderazgo uno de los componentes más importantes de la empresa, el 75,71% describe a sus directivos como mentores o maestros, lo cual forja la confianza entre los colaboradores y los administrativos, humanizando y educando el entorno y el área de trabajo, donde es primordial el compromiso, la lealtad y la participación de todos los integrantes del equipo. Es un espacio que permite la generación de ideas, la toma de riesgos y flexibilidad. El 5,7% de las empresas encuestadas no califican a sus directivos de la misma manera anteriormente mencionado y el 18,57% no lo definió.

El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|------------------------|-----------------------------|----------------|
| 5 | 23 | 32,85% |
| 4 | 21 | 30% |

| | | |
|--------------------------------------|-----------|-------------|
| 3 | 19 | 27,14% |
| 2 | 5 | 7,14% |
| 1 | 2 | 2,85% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

La lealtad y la tradición son valores fundamentales en una empresa para el buen funcionamiento de la misma, por esta razón, los departamentos de recursos humanos, se han encargado de remunerar no solo económicamente a los trabajadores sino también de maneras más humanas con actividades y premios que motivan a los colaboradores y que fortalecen su compromiso y su sentido de pertenencia hacia la organización, lo cual, incentiva al trabajador a esforzarse más por los objetivos empresariales que apropia desde su área de trabajo.

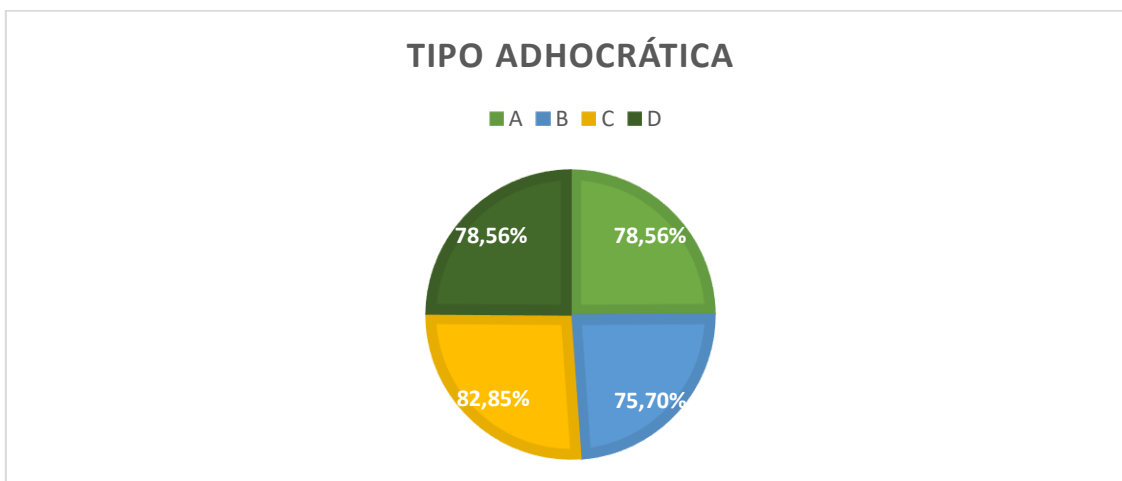
La tradición es a su vez, difícil de adaptar a los cambios que se van presentando en el entorno. Por lo tanto, son aspectos que los directivos de las micro, pequeñas y medianas empresas deben tener en cuenta para la buena gestión empresarial

En este caso, el 62,85% de las empresas opinan que el factor cohesionador es la lealtad y la tradición, el 27,14% no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación presentada y el 9,99% no está de acuerdo con que ese sea el factor cohesionador de la empresa.

CULTURA ORGANIZACIONAL TIPO ADHOCRATICA:

| ADHOCRATICA | Bajo | Alto |
|--|-------------|-------------|
| A. La empresa es dinámica y emprendedora | 12,83% | 78,56% |
| B. Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. | 7,13% | 75,7% |
| C. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo | 2,85% | 82,85% |
| D. El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. | 7,13% | 78,56% |

Gráfico 2. Cultura organizacional tipo adhocrática en mipymes de la ciudad de Manizales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de cultura organizacional

La cultura organizacional tipo clan en las Mipymes de la ciudad de Manizales, demuestra ser muy equilibrada con respecto a sus características más destacadas, en este caso también prevalece, aunque no por una gran diferencia, el estilo de liderazgo con una proporción del 82,85% siendo este identificado por tener directivos emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo, seguido por la característica dominante y el factor cohesionador de la empresa, terminando con el aspecto más importante para este tipo de cultura siendo este el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos con el 75,7%.

A continuación, se pueden observar los resultados por cada afirmación que hacen parte de este tipo de cultura:

La empresa es dinámica y emprendedora

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| 5 | 30 | 42,85% |
| 4 | 25 | 35,71% |
| 3 | 6 | 8,57% |
| 2 | 8 | 11,42% |
| 1 | 1 | 1,42% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

Teniendo en cuenta que este ítem pertenece al tipo de cultura organizacional Ad-hoc, el cual busca promover la innovación, y el desarrollo continuo de nuevos productos y servicios en su portafolio, hace que la empresa sea reconocida como un sitio de trabajo emprendedor, creativo, dinámico y eficiente. De las microempresas encuestadas, el 78,56% de ellas considera que su organización es dinámica y emprendedora, el 8,57% es indiferente al respecto y el 12,48% no la describe de esa manera.

Lo anterior, quiere decir que, en su gran mayoría logran sobrevivir al dinamismo del mercado, ya que tienen capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno que intervienen positivamente en los niveles de satisfacción al cliente y, por consiguiente, en su posicionamiento.

Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 22 | 31,42% |
| 4 | 31 | 44,28% |
| 3 | 12 | 17,14% |
| 2 | 3 | 4,28% |
| 1 | 2 | 2,85% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

El 75,7% de las empresas encuestadas consideran que lo más importante para ellas es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos, el 17,14% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y el 7,13% no está de acuerdo con que eso sea lo más importante para su empresa.

Estos resultados representan el proceso por el cual debe pasar una empresa al comenzar, ya que, para crecer se necesita invertir ya sea en capital humano, financiero o en recursos como el tiempo, tecnología, entre otros, que hacen parte del valor añadido de la empresa y que, por consiguiente, debe ser estable en el mercado con miras al crecimiento de la participación y cuota del mercado. Para esto, en este tipo de cultura domina el perfeccionismo, la agresividad y competitividad.

Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 30 | 42,85% |
| 4 | 28 | 40% |
| 3 | 10 | 14,28% |
| 2 | 0 | 0% |
| 1 | 2 | 2,85% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

El tipo de liderazgo de una empresa afecta directamente su cultura organizacional, categorizándola según los comportamientos, actitudes y decisiones que tomen los directivos de esta. En este caso, el 82,85% de las empresas encuestadas de la ciudad de Manizales, definen a sus directivos como emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo. Lo cual, promueve una cultura adaptable a los cambios del entorno, impulsando la creatividad y la innovación. Mientras que, por otro lado, el 2,85% no caracterizó igual a sus directivos y el 14,28% no tomo partido en cuanto a sus directivos.

El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 17 | 24,28% |
| 4 | 38 | 54,28% |
| 3 | 10 | 14,28% |
| 2 | 2 | 2,85% |
| 1 | 3 | 4,28% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

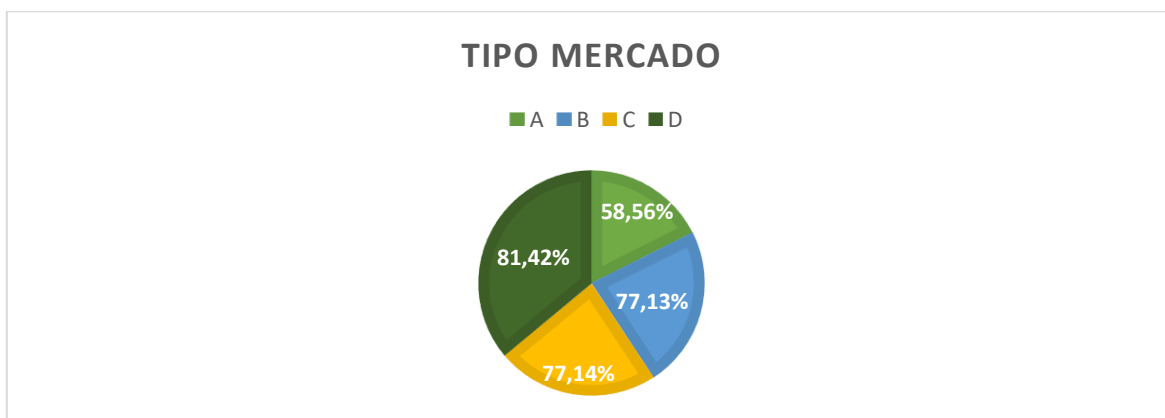
El ser la innovación y el desarrollo el factor cohesionador en la empresa, requiere de espacios de creatividad, ambientes que generen la confianza para presentar nuevas ideas, buscar el crecimiento y la mejora en el desempeño organizacional y una excelente comunicación entre los administrativos y los colaboradores durante el proceso de desarrollo e innovación de nuevos productos y servicios.

El 78,56% considera que ese es su factor cohesionador, mientras que el 7,13% no lo considera así y, por último, el 14,28% lo cree irrelevante. Lo que demuestra que actualmente, cada vez son más las empresas que le apuestan a la innovación como prioridad.

CULTURA ORGANIZACIONAL TIPO MERCADO:

| TIPO MERCADO | Bajo | Alto |
|---|--------|--------|
| A. La empresa está orientada a la producción. | 22,85% | 58,56% |
| B. Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro. | 7,13% | 77,13% |
| C. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores. | 5,7% | 77,14% |
| D. El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas. | 7,13% | 81,42% |

Gráfico 3. Cultura organizacional tipo mercado en mipymes de la ciudad de Manizales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de cultura organizacional

En este tipo de cultura organizacional de mercado, se evidencia una inclinación más fuerte sobre que el factor cohesionador es el logro de metas y tareas con el 81,42%, seguido por el estilo de liderazgo y la característica más importante; y a diferencia del resto de tipos de cultura, este muestra un promedio mucho más bajo en la característica dominante, siendo esta la orientación a la producción. Lo anterior, permite determinar que por más que una empresa tenga inclinación o tendencia a un tipo de cultura en mayor proporción frente a otros tipos, no quiere decir que cumpla al 100% con todos los aspectos que conforman el tipo.

A continuación, se pueden observar los resultados por cada afirmación que hacen parte de este tipo de cultura:

La empresa está orientada la producción

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 19 | 27,14% |
| 4 | 22 | 31,42% |
| 3 | 13 | 18,57% |
| 2 | 6 | 8,57% |
| 1 | 10 | 14,28% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

El 58,56% de las empresas encuestadas, son orientadas a la producción, el 18,57% es indiferente frente a su orientación y el 22,85% no están orientadas a la producción. Los resultados nos muestran que un poco más de la mitad de las Mipymes del estudio son orientadas a la producción, lo que significa que es una cultura que usualmente no se encuentra muy preparada para realizar cambios rápidos por causa del entorno.

Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 23 | 32,85% |
| 4 | 31 | 44,28% |

| | | |
|--------------------------------------|-----------|-------------|
| 3 | 11 | 15,71% |
| 2 | 3 | 4,28% |
| 1 | 2 | 2,85% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

En este tipo de cultura organizacional llamado de Mercado, se puede evidenciar una fuerte orientación a los resultados buscando siempre tener altos niveles de competitividad y de participación en el mercado. Para el 77,13% de las empresas encuestadas lo más importante es la competitividad y el logro, para el 15,71% es indiferente y para el 7,13% restantes, no es importante.

Es importante resaltar que la mayoría de las Mipymes con esta característica, logran obtener estabilidad y sostenibilidad en el tiempo ya que todos los miembros trabajan en pro al cumplimiento de las metas organizacionales.

Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 20 | 28,57% |
| 4 | 34 | 48,57% |
| 3 | 12 | 17,14% |
| 2 | 1 | 1,42% |
| 1 | 3 | 4,28% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

El 77,14% de las empresas encuestadas, caracterizan a sus directores como coordinadores, organizadores o administradores, el 15,71% no los definió y el 5,7% no tienen este tipo de directivos.

El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| 5 | 17 | 24,28% |
| 4 | 40 | 57,14% |
| 3 | 8 | 11,42% |
| 2 | 2 | 2,85% |
| 1 | 3 | 4,28% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

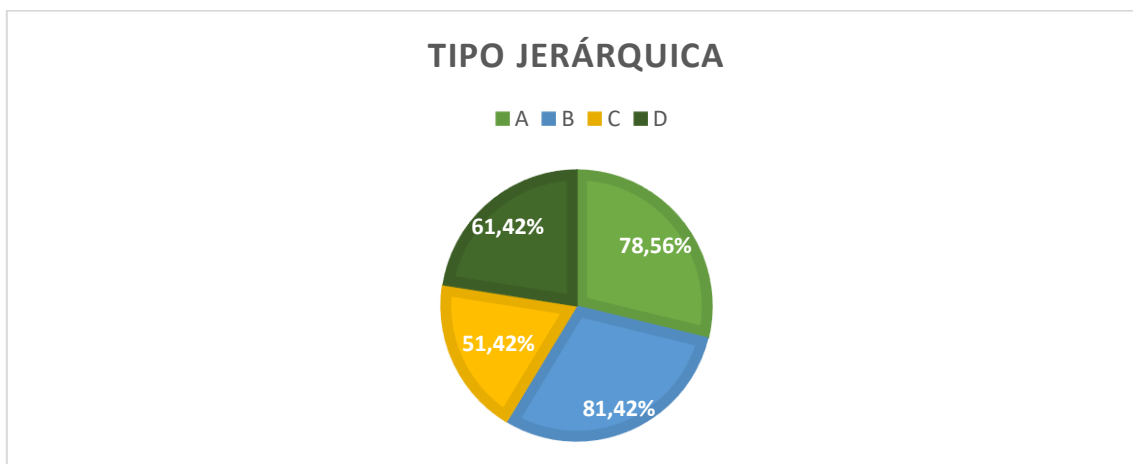
El 81,42% de las empresas identifica como su factor cohesionador, el logro de las metas y las tareas, el 11,42% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 7,13% no lo cree así.

Una empresa con este tipo de cultura que tiene como prioridad alcanzar las metas, suele planear, organizar, direccionar y controlar muy bien para lograrlo con eficiencia y eficacia.

CULTURA ORGANIZACIONAL TIPO JERARQUICA:

| TIPO JERARQUICA | Bajo | Alto |
|--|--------|--------|
| A. La empresa es formal y estructurada. | 9,99% | 78,56% |
| B. Lo más importante en la empresa es la estabilidad. | 4,27% | 81,42% |
| C. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores. | 18,57% | 51,42% |
| D. El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales. | 14,28% | 61,42% |

Gráfico 4. Cultura organizacional tipo jerárquica en mipymes de la ciudad de Manizales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de cultura organizacional

Este tipo de cultura organizacional confirma que su aspecto más importante es la estabilidad con el 81,42%, seguido por su característica dominante, en este caso, ser una empresa formal y estructurada; y cabe resaltar que, a diferencia de los demás tipos, el estilo de liderazgo denota una baja importante representando el 51,42% de este tipo de cultura jerárquica, siendo así bajo también en las micro, pequeñas y medianas empresas manizaleñas cuestionadas que se hayan identificado en mayor proporción a este tipo de cultura.

A continuación, se pueden observar los resultados por cada afirmación que hacen parte de este tipo de cultura:

La empresa es formal y estructurada

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| 5 | 25 | 35,71% |
| 4 | 30 | 42,85% |
| 3 | 8 | 11,42% |
| 2 | 5 | 7,14% |
| 1 | 2 | 2,85% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

Teniendo en cuenta que esta afirmación tiene relación al tipo de cultura organizacional jerárquico y que son organizaciones que se enfocan en mantener el control durante el desempeño de todas las funciones laborales a través de normas, reglas y manuales de procedimientos por parte de todos los integrantes de la empresa; de las encuestadas, el 78,56% dice ser formal y estructurada, el 11,42% no encuentra relevancia a esa característica y el 9,99% restante no es formal ni estructurada.

Uno de los grandes beneficios que tienen la mayoría es que es un tipo de cultura que permite lograr estabilidad, eficiencia y eficacia a la hora de desempeñar las funciones, lo cual es clave para obtener el éxito empresarial.

Lo más importante en la empresa es la estabilidad

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 28 | 40% |
| 4 | 29 | 41,42% |
| 3 | 10 | 14,28% |
| 2 | 1 | 1,42% |
| 1 | 2 | 2,85% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

Los resultados de la encuesta evidencian que 81,42% buscan estabilidad, el 14,28% no toma una posición frente a este factor y el 4,27% restantes no buscan estabilidad en sus negocios.

Aunque la estabilidad es una característica administrativa bastante importante, teniendo en cuenta que conlleva al éxito o al fracaso empresarial, aun el 18,55% no lo considera clave para el desempeño organizacional, lo que demuestra que muchas Mipymes laboran la mayoría de las veces empíricamente, sin tener conocimientos concretos que sean base de la búsqueda continua de la sostenibilidad y estabilidad empresarial.

Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 15 | 21,42% |

| | | |
|--------------------------------------|-----------|-------------|
| 4 | 21 | 30% |
| 3 | 21 | 30% |
| 2 | 7 | 10% |
| 1 | 6 | 8,57% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

El 51,42% definen a sus directores como técnicos y conservadores. El 28,57% son indiferentes, mientras que el 18,57% no tienen directivos con esas características.

Usualmente este tipo de liderazgo tiene como prioridad tener el control absoluto de todo lo que se hace o se deja de hacer en la empresa, centralizando completamente la toma de decisión y teniendo un clima laboral burocrático, donde el formalismo, la obediencia, la racionalidad y la economía son variables dominantes.

Se puede resaltar que es un porcentaje bajo, teniendo en cuenta que es un tipo de cultura organizacional antiguamente muy común en las empresas.

El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 17 | 24,28% |
| 4 | 26 | 37,14% |
| 3 | 17 | 24,28% |
| 2 | 6 | 8,57% |
| 1 | 4 | 5,71% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

El 61,42% considera que su factor cohesionador son las reglas y las políticas formales. Usualmente son ambientes de trabajo que son estrictamente controlados, donde no hay lugar a la autonomía en la toma de decisiones, sino que esta centralizada completamente. Aunque es de vital importancia

tener reglas y políticas claras en la empresa, estas no deberían ser el factor cohesionador, ya que no existe mayor incentivo que el salario.

El 24,28% no demostró una posición al respecto, y el 14,28% restante, no lo considera como su factor cohesionador.

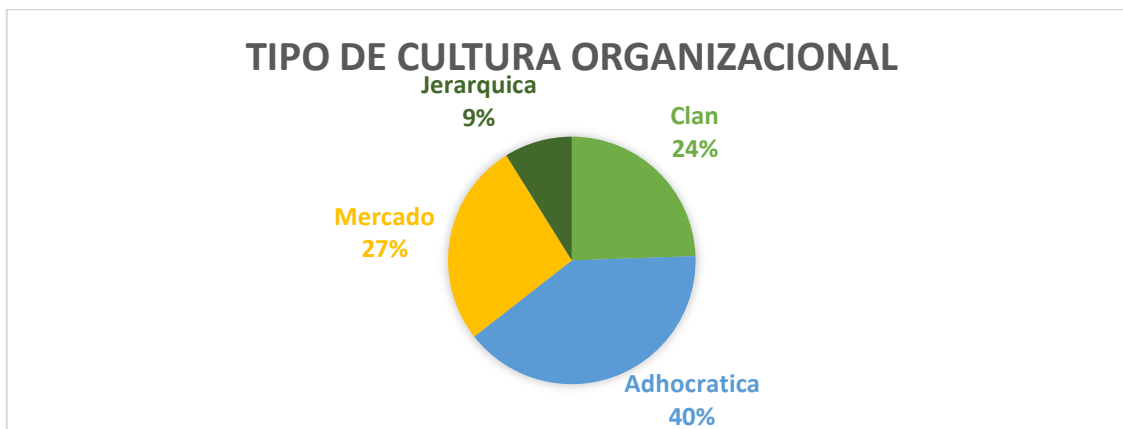
Se debe resaltar que, en todas las afirmaciones sobre cultura organizacional, hubo un gran porcentaje de respuesta en la escala 3, la cual significa no estar de acuerdo ni en desacuerdo, esto demuestra la falta de capacitación de muchas empresas sobre aspectos importantes que llevan al éxito empresarial.

Para determinar el tipo de cultura predominante en las micro, pequeñas y medianas empresas estudiadas de la ciudad de Manizales, se excluyeron 25 de ellas debido a que no presentaban ningún tipo de cultura organizacional en mayor proporción frente a los otros tipos.

Con las 45 empresas restantes, se pudo identificar que según el modelo Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn (2006) la cultura organizacional que predomina en las Mipymes de la ciudad de Manizales:

| TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL | # DE EMPRESAS EN LAS QUE PREDOMINA | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------|------------------------------------|----------------|
| CLAN | 11 | 24,44% |
| ADHOCRATICA | 18 | 40% |
| MERCADO | 12 | 26,66% |
| JERARQUICA | 4 | 8,88% |
| TOTAL | 45 | 100% |

Gráfico 5. Tipo de cultura organizacional en mipymes de la ciudad de Manizales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de cultura organizacional

Partiendo de que ningún tipo de cultura organizacional es negativo o positivo para una empresa, sino que está se trata de un conjunto de creencias, comportamientos como lo describe Sterckerl (2006) para generar un ritmo de trabajo, convivencia, liderazgo y ciertos logros organizacionales determinados por este tipo de cultura, los resultados evidencian que el tipo de cultura que predomina en el 40% de las Mipymes de la ciudad de Manizales, es la del tipo Adhocrática, lo que según Cameron y Quinn (2006), quiere decir, que son empresas con enfoque externo para promover el constante desarrollo de nuevos productos y servicios al mercado, es una cultura que suscita ambientes de trabajo creativos y dinámicos, lo que para una empresa es de vital importancia para propiciar ideas innovadoras que le permitan sobresalir en un mercado actualmente sobresaturado.

Lo anterior, seguido por el 27%, con cultura organizacional tipo mercado, el cual, según el modelo Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn (2006), son empresas enfocadas en resultados que también tienen una mirada externa buscando tener permanencia a través de la ganancia de la participación en el mercado.

El 24% son Mipymes con una gran proporción de la cultura organizacional tipo clan, lo que se refiere a que son empresas que buscan humanizar el entorno, teniendo un contacto más directo y frecuente con el cliente; y el 9% restante corresponden a una mayor participación del tipo

jerárquico, las cuales se han ido minimizando en el sector empresarial ya que centraliza mucho la toma de decisiones, y el dinamismo del mercado requiere empresas con toma de decisiones en tiempo real ya sea para adaptarse a los cambios del entorno o para aprovechar oportunidades del mercado.

Como se puede observar, los tipos de cultura organizacional que tienen mayor presencia en las en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Manizales, son tipos con enfoque externo, incentivando la innovación para el desarrollo de productos y servicios que aumenten la satisfacción de los clientes y resultados empresariales positivos, sostenibles y duraderos para ganar participación en el mercado.

Como las empresas además de ser entes económicos también son entes sociales como lo describió Sterckerl (2006), así mismo la cultura organizacional se ve involucrada con un conjunto de personas, lo que nos lleva a determinar que el tipo de cultura organizacional no se puede definir en un 100%, debido a que su identificación se debe más a la percepción que a la cuantificación. Por esta razón, este estudio logró analizar qué tipos de cultura organizacional predominan en las Mipymes de la ciudad de Manizales.

Con relación a lo anterior, las empresas excluidas para identificar los tipos de cultura organizacional en las empresas manizaleñas objeto de estudio, evidenciaron más de dos tipos de cultura organizacional en la misma proporción, demostrando que en muchas ocasiones estas organizaciones desempeñan sus labores de forma empírica y no con un rumbo claro o conocimientos fundamentales para llevar a cabo una función determinada; y si la empresa no tiene una cultura organizacional definida, no puede convertirla en una fuente de ventajas competitivas según Páramo (2001). Sin embargo, una empresa puede llegar a tener un tipo de cultura organizacional que predomina y también rasgos de otros tipos de cultura en determinadas circunstancias, pero en este caso, las empresas presentaban más de 2 tipos de cultura organizacional en las mismas proporciones sin mostrar ninguna inclinación a una en particular.

CAPACIDADES COMPETITIVAS

Los siguientes resultados muestran las capacidades competitivas de las Mipymes de la ciudad de Manizales, a través de los 4 componentes de las competencias nucleares: estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas.

Estratégica:

Todos los miembros de la organización conocen y trabajan en pro de la misión, visión y los objetivos empresariales

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| 5 | 24 | 34,28% |
| 4 | 17 | 24,28% |
| 3 | 17 | 24,28% |
| 2 | 10 | 14,28% |
| 1 | 2 | 2,85% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

El 58,56% establecen que todos sus miembros trabajan en pro de las metas empresariales interiorizando y apropiando la misión, visión y los objetivos propuestos. EL 17,13% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 24,28% no lo llevan a cabo.

Es una competencia nuclear muy importante debido a que es la encargada de lograr combinar la estrategia corporativa con actividades y tareas que aumenten el valor añadido de la empresa.

La empresa cuenta con una ventaja competitiva clara frente a la competencia

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------|
| 5 | 19 | 27,14% |
| 4 | 30 | 42,85% |
| 3 | 15 | 21,42% |
| 2 | 2 | 2,85% |
| 1 | 4 | 5,71% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

Teniendo en cuenta que la ventaja competitiva de la empresa se debe a la combinación de los recursos tangibles e intangibles que está tenga, y de esta armonía sale el esfuerzo que requiere impulsar competencias básicas para la generación de ventajas competitivas sostenibles en largos periodos de tiempo. En este caso, el 69,99% de las empresas encuestadas de la ciudad de Manizales, sí reconocen una ventaja competitiva clara frente a su competencia, lo cual, es esencial para la formulación de estrategias que la promuevan para el crecimiento empresarial y la obtención de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, el 8,56% no conoce la ventaja competitiva de su empresa y el 21,42% es indiferente frente a la importancia de tenerla e identificarla.

Tecnológica:

El proceso de producción del producto o servicio es propio y único frente a la competencia

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 9 | 12,85% |
| 4 | 19 | 27,14% |
| 3 | 18 | 25,71% |
| 2 | 14 | 20% |
| 1 | 10 | 14,28% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

Esta capacidad competitiva es clave para el desarrollo y la innovación, teniendo en cuenta que es dentro del proceso de producción se puede incrementar el valor añadido ofrecido al cliente. Adicionalmente, permite reducción de costos y tener personal especializado.

El 39,99% de las empresas encuestadas, cuentan con un proceso de producción propio y único frente a la competencia. El 25,71% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo de la importancia en el desarrollo de esta capacidad competitiva y el 34,28% no lo tiene.

Es importante aclarar que el proceso definitivo puede reducir costos, pero para iniciarlo requiere de una inversión inicial semejante a la maquinaria y tecnología de punta requerida.

Es usual en la empresa desarrollar un producto o servicio o proceso innovador nuevo

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 10 | 14,28% |
| 4 | 18 | 25,71% |
| 3 | 19 | 27,14% |
| 2 | 14 | 20% |
| 1 | 9 | 12,85% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

La innovación es un aspecto que actualmente ha ido convirtiéndose en un factor de éxito empresarial. Sin embargo, es costosa la inversión que requiere desarrollar un departamento de estos, especialmente para las micro, pequeñas y medianas empresas, donde en la mayoría no existen áreas funcionales.

En el caso de las estudiadas por este proyecto de investigación, el 39,99% lo hace y el 32,85% no lo hace. Por último, cabe resaltar que el 27,14% es indiferente al respecto, lo cual evidencia la falta de capacitación, educación y guía por parte de las entidades que procuran el crecimiento del sector empresarial del país.

Estos resultados demuestran que es todo un reto para las Mipymes en Manizales poder apostarle a la innovación y al desarrollo de productos por falta de recursos.

Personal:

Las capacidades y habilidades del personal se ajustan a las necesidades de la empresa en áreas de: ventas, promoción, distribución y entrega del producto o servicio

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 29 | 41,42% |
| 4 | 13 | 18,57% |
| 3 | 14 | 20% |
| 2 | 8 | 11,42% |
| 1 | 6 | 8,57% |

| | | |
|--------------------------------------|-----------|-------------|
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |
|--------------------------------------|-----------|-------------|

Aunque la Mipyme se caracteriza en muchos casos por trabajar empíricamente, el 59,99% manifiesta que sí tiene personal capacitado y especializado para las distintas funciones, el 20% es indiferente, y el 19,99% no los tienen.

Es una capacidad competitiva que permite agregar valor añadido al producto o servicio, además de descentralizar la decisión en el desempeño de labores específicas.

Los integrantes de la empresa están dispuestos a esforzarse más allá de lo que normalmente se espera con el fin de ayudar a que el negocio tenga éxito

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 10 | 14,28% |
| 4 | 27 | 38,57% |
| 3 | 22 | 31,42% |
| 2 | 7 | 10% |
| 1 | 4 | 5,71% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

Esta es una capacidad competitiva que se desarrolla gracias a la lealtad y al sentido de pertenencia que tienen los integrantes de la organización, lo cual es fundamental para la solidificación de la misma. Los conocimientos, la experiencia, los contactos, las relaciones interpersonales que se van formando en los colaboradores de la empresa ya sea de manera interna o externa, es la vía que se necesita para crecer, mejorar y por consiguiente aumentar las ganancias.

En este caso, teniendo en cuenta que las Mipymes con empresas que no tienen una gran cantidad de empleados, ni tareas o funciones muy delimitadas; el compromiso de los que tiene es esencial para sobresalir en el mercado. En Manizales, el 52,85% cuenta con personal dispuesto a esforzarse más de lo esperado por el éxito del negocio, el 15,71% no lo tiene y el 31,42% es indiferente.

Organizativa:

La empresa cuenta con un sistema de información fuerte y consolidado que promueve la correcta coordinación y retroalimentación entre la administración y el personal durante el desempeño de las labores

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 14 | 20% |
| 4 | 22 | 31,42% |
| 3 | 16 | 22,85% |
| 2 | 9 | 12,85% |
| 1 | 9 | 12,85% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

La comunicación asertiva es una competencia competitiva básica para poder llevar a cabo el proceso administrativo exitosamente y manejar conductos regulares adecuados, requiriendo de distintos recursos como el personal, los equipos que hacen posible la comunicación, entre otros. Es importante para recibir y manejar tanto la información interna como externa. En este caso, el 51,42% de las empresas encuestadas si tienen un sistema de información determinado, el 22,85% no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación y el 25,7% no lo tiene en la empresa.

La empresa cuenta con manuales de procedimientos y funciones

| ESCALA DE CALIFICACIÓN | # EMPRESAS QUE LO PRACTICAN | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 5 | 11 | 15,71% |
| 4 | 23 | 32,85% |
| 3 | 24 | 34,28% |
| 2 | 8 | 11,42% |
| 1 | 4 | 5,71% |
| TOTAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS | 70 | 100% |

El 67,13% cuentan con manuales de procedimientos y funciones, el 11,42% es indiferente mientras que el 17,13% no los tiene.

Es una capacidad competitiva que permite tener un mayor control sobre la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES COMPETITIVAS

Para analizar el papel que tiene la cultura organizacional en el desarrollo de capacidades competitivas, se trabajó con las 45 Mipymes que se identificaron con un tipo de cultura organizacional predominante.

Cabe resaltar, que las capacidades competitivas por tipo de cultura se exponen como tendencia o inclinación de ser desarrolladas, pero no es regla en todas las empresas que comparten el mismo tipo de cultura, teniendo en cuenta que cada empresa vive una realidad distinta.

A continuación, se puede observar las capacidades competitivas por tipo de cultura organizacional:

Cultura organizacional tipo clan

| TIPO | ESTRATEGICAS | TECNOLOGICAS | PERSONAL | ORGANIZATIVAS |
|------|--------------|--------------|----------|---------------|
| CLAN | 54,54% | 9,09% | 18,18% | 18,18% |

Gráfico 6. Capacidades competitivas según cultura organizacional tipo clan en mipymes de la ciudad de Manizales

Proporción de desarrollo de competencias competitivas en el tipo de cultura organizacional tipo clan



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de cultura organizacional

Estos resultados permiten observar que la cultura organizacional tipo clan, tiende en mayor proporción a generar capacidades competitivas relacionadas al componente estratégico de la empresa, en este caso, en las Mipymes manizaleñas con el 54,54%, seguido por el 18,18% de las capacidades de personal y organizativas y del 9,09% de las tecnológicas, siendo estas últimas las capacidades con menor tendencia a ser desarrollada en las empresas caracterizadas en la cultura organizacional tipo clan.

Teniendo en cuenta que una empresa con esta cultura, tiene un enfoque interno, que busca resistencia y según Cameron & Quinn (2006) la innovación y la humanización del entorno, se puede deducir que es congruente al desarrollo de las capacidades relacionadas a las competencias estratégicas.

Cultura organizacional tipo adhocrático

| TIPO | ESTRATEGICAS | TECNOLOGICAS | PERSONAL | ORGANIZATIVAS |
|-------------|--------------|--------------|----------|---------------|
| ADHOCRÁTICO | 26,31% | 26,31% | 31,57% | 15,78% |

Gráfico 7. Capacidades competitivas según cultura organizacional tipo adhocrática en mipymes de la ciudad de Manizales



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de cultura organizacional

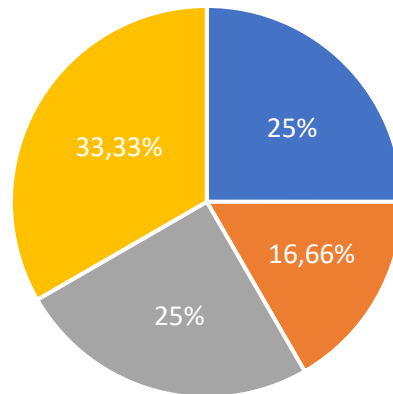
En la cultura organizacional adhocrática, se encontró que el desarrollo de las capacidades competitivas es muy equilibrado. Sin embargo, se evidenció una tendencia a desarrollar en una mayor proporción las capacidades relacionadas al personal con el 31,57%, seguido por las estratégicas y tecnológicas y por último las organizativas.

Cultura organizacional tipo mercado

| TIPO | ESTRATEGICAS | TECNOLOGICAS | PERSONAL | ORGANIZATIVAS |
|---------|--------------|--------------|----------|---------------|
| MERCADO | 25% | 16,66% | 25% | 33,33% |

Gráfico 8. Capacidades competitivas según cultura organizacional tipo mercado en mipymes de la ciudad de Manizales

Proporción de desarrollo de competencias competitivas en el tipo de cultura organizacional tipo mercado



■ ESTRATÉGICAS ■ TECNOLÓGICAS ■ PESONAL ■ ORGANIZATIVAS

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de cultura organizacional

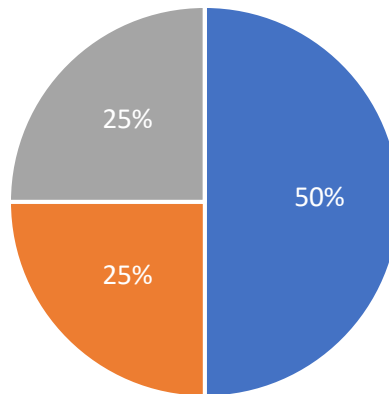
Este tipo de cultura organizacional de mercado, expone la importancia de desarrollo de las capacidades relacionadas a las competencias organizativas con el 33,33%, lo cual es coherente con la caracterización de la cultura mercado. Debido a que, para que una empresa este orientada a resultados, requiere de una organización especial en cuanto a diseño tareas, sistemas de información, entre otros que facilitan el desempeño laboral y, por consiguiente, el logro de los objetivos anteriormente planteados. Sin embargo, es notable también que las competencias del personal y estratégicas están en un 25%, lo cual es interesante y aumenta la competitividad de las empresas.

Cultura organizacional tipo jerárquica

| TIPO | ESTRATEGICAS | TECNOLOGICAS | PERSONAL | ORGANIZATIVAS |
|------------|--------------|--------------|----------|---------------|
| JERARQUICA | 50% | 25% | 25% | 0% |

Gráfico 9. Capacidades competitivas según cultura organizacional tipo jerárquica en mipymes de la ciudad de Manizales

Proporción de desarrollo de competencias competitivas en el tipo de cultura organizacional tipo jerárquica



■ ESTRATÉGICAS ■ TECNOLÓGICAS ■ PERSONAL ■ ORGANIZATIVAS

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta de cultura organizacional

El 50% de este tipo de cultura se inclina a las estratégicas, las cuales son fundamentales también para este tipo de cultura por su necesidad de dar a conocer los objetivos organizacionales, la misión y visión, y la estructura de poder a través de manuales de funciones y conductos regulares. Es curioso como este tipo de cultura organizacional, siendo uno de los más enfocados a la parte interna de la empresa, no muestra tendencia en lo absoluto al desarrollo de capacidades relacionadas a las competencias organizativas, cuando es una de las más requeridas para su día a día.

CONCLUSIONES

- Una gran proporción de Mipymes en la ciudad de Manizales no tiene un tipo de cultura organizacional definido, por lo tanto, no puede ser aprovechada como fuente de ventajas y capacidades competitivas que contrarrestarían la tasa de mortalidad de este tipo de empresas e incrementarían su participación en el mercado. Esto debido al trabajo empírico que realizan muchas de estas empresas para lograr obtener ganancias a corto plazo sin conocer los recursos

tangibles e intangibles disponibles en la empresa, ni saber cómo armonizarlos a través de rutinas, tareas y actividades que son regidas por un tipo de cultura organizacional.

- El tipo de cultura organizacional clan es el tercer tipo más predominante en las Mipymes de la ciudad de Manizales. Son empresas enfocadas al interior de la empresa que busca humanizar el entorno y frecuentar el contacto con los clientes para aumentar su satisfacción, teniendo como aspectos importantes entre sus integrantes: la lealtad, el compromiso y la tradición. Se encuentra en empresas que son identificadas en su mayor proporción por su estilo de liderazgo como mentora y tienden a desarrollar más las capacidades competitivas relacionadas a las competencias estratégicas.
- El tipo de cultura organizacional adhocrática es el tipo que más predomina en las Mipymes de la ciudad de Manizales, siendo el estilo de liderazgo como innovadora y emprendedora como su aspecto más representativo. Son empresas que tienen una mirada externa a su organización para generar ideas innovadoras que promuevan el constante desarrollo de nuevos productos y servicios para aumentar las utilidades. Estas empresas desarrollan en su mayor proporción las capacidades competitivas relacionadas a las competencias de personal.
- El tipo de cultura organizacional mercado es el segundo tipo que evidenció mayor inclinación en las Mipymes de la ciudad de Manizales. Son empresas enfocadas al exterior y que son identificadas en su mayoría por el factor cohesionador que tienen hacia el logro de metas y tareas orientadas a los resultados. Estas empresas desarrollan en su mayor proporción las capacidades competitivas relacionadas a las competencias organizativas.
- El tipo de cultura organizacional jerárquica es el tipo que menos predomina en las Mipymes de la ciudad de Manizales. Son empresas caracterizadas por su enfoque interno, por su preocupación por lograr estabilidad y por su necesidad de controlar todo lo que sucede en la empresa a través de reglas, normas y manuales de procedimientos. Estas empresas desarrollan en su mayor proporción las capacidades competitivas relacionadas a las competencias estratégicas.
- Es de vital importancia que entidades como la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, y demás instituciones relacionadas con el crecimiento empresarial manizaleño promuevan programas de capacitación, asesoría y financiamiento para Mipymes para que puedan aprovechar las fortalezas y los recursos disponibles de la empresa, ya que son el motor de la economía de la región y que además se enfrenta a muchas dificultades que amenazan su supervivencia.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA, 1999: *La Dirección y Gestión por Competencias*. Principios de Organización y Sistemas, Documento n° 11.
- Amit, R. Y Shoemaker, P.J. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Working Paper, University of British Columbia*.
- ANIF. (2016). La gran encuesta pyme. Obtenido de anif.co: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20REGIONAL%20I-2016.pdf>
- ANIF. (2018). La gran encuesta pyme. Obtenido de anif.co: http://www.anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-2018.pdf
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bertram, D. (2008). Likert Scales... are the meaning of life. Topic report: Recuperado de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>
- Brian, J. y Hilmer, F.G. (1994): "Strategic Outsourcing". *Sloan Management Review*, Verano 1994
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey Bass.
- CCMPC (31 de Enero de 2019). Informe económico anual Manizales y Caldas
- Chan, L., Shaffer, M., & Shape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35. doi:10.1080/0958519032000157320
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Confecámaras. (15 de octubre de 2017). "En Colombia, el 30% de las pymes no sobreviven antes de los cinco años": Confecámaras. Recuperado el 20 Septiembre de 2020, de elheraldo.co: <https://www.elheraldo.co/economia/en-colombia-el-30-de-las-pymes-no-sobreviven-antes-de-los-cinco-anos-confecamaras-412471>
- Cruz, P., & Calderón, G. (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas: Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. *Revista Escuela de Administración de negocios*, 27-43.

- Esparza, J., Garcia, D., & Gomez, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Recuperado en <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%202.pdf>
- Espinoza, I. (2016). Tipos de muestreo. <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>
- Fong, C. (2011). La teoría de los recursos y capacidades: Un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. (U. d. Guadalajara, Ed.) Carta Económica Regional, (61): 27-31.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4): 375-387.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7: 91-102. doi:10.1177/1476127008100133
- Jiménez, R. (1998) Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica. Editorial Ciencias Médicas, La Habana
- Koontz, H., Heihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Ley 905 de agosto 2 de 2004: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitude. *Archives of Psychology*, 140, 5-55
- Martínez, A. (2013) Diseño de investigación. principios teórico-metodológicos y prácticos para su concreción. Anuario Escuela de Archivología IV 2012-2013 Universidad Nacional de Córdoba
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (15 de septiembre de 2016). Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia. Recuperado el 23 de Septiembre de 2020, de dinero.com: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Monje, C. (2011) Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía dinámica. Universidad Surcolombiana. Neiva
- Montoya R., A., & Montoya R., I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28 (1), 107-117.

- Páramo, D. (2001). *Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado*. Revista Colombiana de Marketing, Año 2 N° 2 junio 2001 [en línea] [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2020] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/109/10900206.pdf>
- Pérez, E. & Toro, I. (2015). Capacidades de absorción: ¿dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro? *Espacios*, 36(11).
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Management Journal*, 12: 95-117
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, vol.68, n° 3, Mayo-Junio.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (Junio, 1981) *A competing values approach to organizational effectiveness*. *Public Productivity Review*. 5(2), 122-140.
- Rodríguez C., C. R., & Romo R., L. (2013). *Relación entre Cultura y Valores Organizacionales*. Obtenido de *Conciencia Tecnológica*, Enero-Junio, 12-17: <http://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf>
- Sánchez y Herrera (Diciembre 2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de recursos y capacidades. *rev.fac.cienc.econ.*, Vol. XXIV (2). 133-146, DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration A Sociological Interpretation*. Harper & Row, New York, 62, 67-68.
- Sepúlveda L., F. (Diciembre 2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y al diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y administración*. N° 63, 7-27
- Sterckerl G., V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*, N° 20 (*Universidad del Norte*), 194-215. [En línea] [Fecha de consulta: 05/10/2020] Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3577/2302>
- Viteri (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 6, N° 3, 2000, pp. 71-86.
- Vivanco F., J. S. (2010). *La cultura organizacional: una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección, el caso de Aguascalientes*. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/senavirtualsp/reader.action?ppg=2&docID=10609294&tm=1467155484437>