



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

**Impacto de la Cultura organizacional y la orientación emprendedora en el desempeño
empresarial**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos
para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Finanzas

AUTORES:

Claudia Alexandra Avilés Arias

Yasmine Mishelt Barrios Otarola

Greysi Jhazmin Ccahuay Falcón

Claudia Sofia García Horna

Annel Yasmin Pacheco Huarhua

ASESOR:

Martín Santana Ormeño, Ph.D.

ORCID N° 0000-0002-4909-4891

Diciembre, 2021

Resumen

En el presente estudio de investigación se busca determinar el papel mediador de la orientación emprendedora (OE) en el nexo entre la cultura organizacional (CO) y el desempeño empresarial (DE). Para esto realizamos una revisión de la literatura existente de las variables de estudio e identificamos la relación entre ellas.

En base al estudio realizado identificamos que existe evidencia teórica que relaciona el impacto de los diferentes tipos de cultura organizacional hacia el desempeño empresarial a través de las tres dimensiones de orientación emprendedora: innovación, proactividad y aversión al riesgo. De esta manera se propone un marco de estudio que aún se encuentra pendiente por desarrollar, y se propone que sea aplicado en las empresas PYMES del sector textil de Lima, Perú que busquen mejorar su desempeño empresarial.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Orientación emprendedora, Desempeño empresarial, PYMES.

Abstract

The purpose of this study is to determine the mediating role of entrepreneurial orientation (EO) in the nexus between organizational culture (OC) and entrepreneurial performance (EP). The study was conducted by a review of the existing literature on the study variables and identified the relationship between them.

Based on the study carried out, we identify that there is theoretical evidence that relates the impact of the different types of organizational culture towards business performance through the three dimensions of entrepreneurial orientation: innovation, proactivity and risk aversion. In this way, a study framework is proposed that is still pending development, and it is proposed that it be applied in SMEs in the textile sector of Lima, Peru that seek to improve their business performance.

Key words: Organizational culture, Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Performance, SMEs.

Resumen	1
Abstract	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Formulación del problema y justificación de la investigación	3
1.2. Justificación de la investigación	4
1.3. Objetivo de la investigación	5
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y DESARROLLO DE LA HIPÓTESIS	6
2.1. Bases teóricas - Revisión de la literatura	6
La relación entre cultura organizacional y el desempeño empresarial	9
La relación entre orientación emprendedora y el desempeño empresarial	10
La relación entre cultura organizacional y la orientación emprendedora	12
2.2. Antecedentes de la investigación	15
Antecedente N°1	15
Antecedente N°2	16
Antecedente N°3	16
2.3. Hipótesis y modelo de investigación	17
2.3.1 Planteamiento de Hipótesis	17
2.3.2 Planteamiento del modelo de investigación	19
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.1 Aspectos relevantes del diseño de la investigación	20
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
4.1 Conclusiones	26
CAPÍTULO V: CONTRIBUCIÓN POTENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	27
5.1 Contribución esperada	27
CAPÍTULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

Índice de Tablas

Tabla 1: Principales características de los tipos de cultura organizacional	7
Tabla 2: Matriz de revisión de literatura	24

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Formulación del problema y justificación de la investigación

1.1 Problema de la investigación

Hoy en día se sabe que la cultura juega un papel importante en las organizaciones, ya que como señalan los autores Qazi, Miralam y Bhalla (2017), esta variable puede apoyar los vínculos entre la adopción de tecnología y el crecimiento organizacional; además, puede ser un factor crítico de éxito en la estrategia de crecimiento de la empresa y desempeñar un papel crucial en la determinación del éxito o el fracaso en esta.

Asimismo, de acuerdo con Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014) la cultura organizacional sería crítica para promover la innovación, proactividad y toma de riesgo, tres dimensiones básicas de la orientación emprendedora (OE); siendo la OE, de acuerdo con Wales et al (2013) aquel proceso y comportamiento emprendedor que describe la capacidad de una empresa para ser proactiva y anticipar las necesidades del mercado, de forma que pueda mantener una ventaja competitiva sostenible, a través del análisis del ambiente en el que operan y la búsqueda de respuestas innovadoras.

Por otro lado, el desempeño de las pequeñas empresas ha sido ampliamente estudiado; existiendo en la literatura una serie de indicadores como ventas, empleados, ganancias, activos y capital que nos pueden ayudar de alguna forma a medir el desempeño empresarial (Shepherd y Wiklund; 2009). Adicionalmente, la literatura propone que este desempeño estaría asociado con la orientación emprendedora (OE) que adopte la empresa (Miller, 2011); encontrando que aquellas pequeñas empresas que aspiran a tener éxito deben tener una OE que se centre en explorar y explotar nuevas oportunidades comerciales en el mercado en el que operan (Wiklund y Shepherd, 2005).

Lo antes mencionado nos lleva a resaltar que si bien existen estudios que evalúan la relación directa de la variable cultura organizacional o la de orientación emprendedora, aún no se ha desarrollado una literatura vasta que considere que la orientación emprendedora jugaría un papel mediador en la relación que existe entre la cultura y el desempeño organizacional. En ese sentido, la presente investigación busca definir un marco de estudio que contemple a la variable de orientación emprendedora como mediadora en la relación de cultura organizacional y desempeño empresarial; y de esta forma llenar la brecha de investigación existente.

Por ello, la presente investigación considera que es importante ahondar en el papel mediador de la orientación emprendedora en la relación que existe entre la cultura y el desempeño organizacional. Esto debido a que se conoce muy poco acerca del efecto mediador de la orientación emprendedora que vincula ambas variables en mención. Los pocos estudios encontrados al realizar la revisión literaria, evalúan esta relación en países de Asia y África, siendo este un contexto muy distinto, en donde existen diversos factores (tales como el tipo de cultura, nivel de innovación, burocracia, entre otros) que difieren considerablemente a lo que se da en América Latina, lo cual constituye una brecha de conocimiento significativa en las investigaciones existentes.

A diferencia de otros países en los cuales el emprendedurismo se desarrolla como búsqueda de nuevos recursos estratégicos, desarrollos tecnológicos, etc, en países emergentes como el Perú representa una oportunidad de salir de la pobreza y de generar riquezas para la economía impulsando la generación de trabajo en el país, como sostienen Cordova, M., & Cancino, C. A. (2020). Adicionalmente, los factores externos como entorno político, económico, social, entre otros, han sido bastante dinámicos en el Perú, pero debido a la insistencia de formar parte de los tratados comerciales y al aprovechamiento de la globalización el país ha podido emerger a comparación de sus pares en América Latina, sostienen Jaramillo, F. C., & Silva-Jáuregui, C. (2011) y Tello, M. D., & Távora, J. (2010).

En ese sentido, el estudio a desarrollar se enfocará en evaluar dicha relación dentro de un contexto poco estudiado y de esta forma robustecer los hallazgos desarrollados en otros continentes, para así reforzar la literatura existente. Asimismo, se espera que el resultado de considerar esta relación en el desarrollo de las estrategias empresariales pueda traer un amplio panorama acerca de cómo abordar de manera más objetiva y analítica las mismas, incluyendo la optimización de los recursos organizacionales para alcanzar los resultados esperados, acorde a la realidad y expectativas de cada empresa, tomando en cuenta que el campo de acción, contexto y factores internos pueden variar.

1.2. Justificación de la investigación

Existen múltiples investigaciones que relacionan el impacto de la cultura organizacional con el desempeño empresarial; sin embargo, no existe mayor investigación que proponga como

variable mediadora la orientación emprendedora (OE) en la relación de la cultura organizacional y el desempeño empresarial.

Dichas investigaciones también mencionan que el impacto de la cultura organizacional y desempeño no es únicamente directo pero sí es un factor relevante dentro del proceso de elaboración de estrategias que se realiza a través de la OE de la empresa, y que de esa manera dicha variable sí puede influir en los resultados de la empresa.

De esta forma, consideramos que es un aporte importante para la literatura establecer un marco que relacione la influencia de la orientación emprendedora que puede tomar una empresa en la relación que se ha establecido entre cultura organizacional.

Como aporte a la gestión empresarial, conocer e identificar el frente de orientación emprendedora que maneja la empresa es fundamental para saber gestionar los tipos de cultura organizacional y dirigirlos hacia un mayor beneficio para la compañía, e igualmente poder aprovechar oportunidades potenciales en el mercado como indican Bello-Pintado, A., Kaufmann, R., & de Cerio, J. M. D. (2018) citado por Aljanabi, A. R. A., et al, (2019).

1.3. Objetivo de la investigación

La presente investigación pretende proponer un marco en el que se muestre cómo la orientación emprendedora adoptada por una empresa interviene como mediadora en la relación que tiene la cultura organizacional con el desempeño de una organización.

Asimismo, se busca evaluar el impacto de cada tipo de cultura a través de los frentes de orientación emprendedora en el desempeño empresarial.

Es decir, con el presente trabajo de investigación, se busca determinar si la cultura clan, de mercado, burocrática e innovadora, a través de la mediación de la OE desde los frentes de aversión al riesgo, capacidad de innovación y proactividad impactan positiva o negativamente en el desempeño empresarial.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y DESARROLLO DE LA HIPÓTESIS

2.1. Bases teóricas - Revisión de la literatura

La revisión de la literatura está basada en tres pilares teóricos. El primero es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño empresarial, el segundo en la relación entre orientación emprendedora y desempeño empresarial. Finalmente, la relación entre cultura organizacional y orientación emprendedora. Previamente se definirán las variables de estudio.

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional involucra elementos muy importantes al funcionamiento organizacional, pues genera vínculos, seguridad, integración e identificación, construye una idea de orden y justicia social (Trujillo, C., 2019). Según algunos autores, se agrupa en tres categorías como la solidaria, la innovadora y la burocrática. (Nimfa, D. T., Latiff, A. S. A., Wahab, S. A., & Etheraj, P., 2021). Según Ubius y Alas (2009) y Dzomonda, O., & Fatoki, O.,(2019), las culturas organizativas dominantes son la jerarquía, el clan, el mercado y la cultura organizativa adhocrática. Cameron y Quinn (2005) clasifican a la cultura organizacional en cuatro tipos:

- Burocrática: en este tipo de cultura se valora lo formal, es decir, las reglas, los esquemas jerárquicos, los procedimientos, etc. en donde los mandos superiores hacen valer las reglas. En esta cultura se tienen bien definidas las tareas y responsabilidades.
- Clan: en este tipo de cultura se valoran las tradiciones, la fidelidad, la lealtad y el trabajo en equipo. En esta cultura, se percibe a la compañía como una gran familia en donde se pueden compartir valores y creencias. El gerente asume un papel de tutor dentro de la empresa
- Innovadora: en este tipo de cultura se refuerza la creatividad, la iniciativa individual y la innovación de los colaboradores. El dinamismo y la rápida reacción frente a los retos del entorno forjan el carácter emprendedor de los miembros de la empresa. En esta cultura, se convive de forma permanente con el riesgo en la toma de decisiones
- De mercado: en este tipo de cultura, se busca lograr metas deseables y medibles, sobre todo aquellas de carácter financiero, además, propicia una orientación hacia las utilidades. Es decir que la empresa es una entidad orientada a la consecución de resultados.

A continuación la Tabla 1 presenta un cuadro comparativo con los distintos tipos de cultura organizacional, elaborado por Amoros Tirado, G. I. Y., Cataño Machado, P. Y., Liñan Quintanilla, C. J., & Rosell De Almeida, M. L. (2019), donde se resume lo descrito líneas arriba:

Tabla 1: Principales características de los tipos de cultura organizacional.

Principales Elementos	Tipos de cultura organizacional			
	Clan	Innovadora	Burocrática	De Mercado
Ambiente	Ambiente familiar	Ambiente dinámico y emprendedor	Ambiente estructurado y controlado	Ambiente enfocado al logro de resultados
Estrategia	Centrada en el desarrollo de los miembros	Centrada en aceptar nuevos retos y aprendizaje continuo	Centrada en la permanencia y estabilidad	Centrada en vencer a la competencia
Gestión de empleados	Trabajo en equipo, consenso y participación	Promoción de iniciativas, toma de riesgos y libertad	Seguridad del empleo	Competitivos, orientados a resultados
Liderazgo	Tutor, consejero y padre	Emprendedor, innovador, tomador de riesgos	Coordinador, organizador, defensor de la eficiencia	Agresivo, Competitivo, orientado a resultados
Valores compartidos	Lealtad, compromiso, confianza	Compromiso con la innovación y el cambio	Respeto por las normas y políticas	Espíritu competitivo o ganador
Criterios del éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso	Desarrollo de productos innovadores	Eficiencia, sumado a una adecuada programación de producción	Liderazgo en el mercado

Fuente: Amoros Tirado, G. I. Y., et all (2019)

Según Lara y Briceño (2019) la cultura organizacional juega un rol importante en una

empresa, ya que nos ayuda a detectar problemas y encontrar soluciones a tiempo. Asimismo, si la compañía lo tiene bien definido, ayuda a formar al personal que recién ingresa para que esté alineado con los objetivos corporativos y así integrar grupos de trabajo con aptitudes similares que pueden llegar a ofrecer un rendimiento productivo.

Orientación Emprendedora:

La orientación emprendedora, en la actualidad, tiene varias definiciones, una de las principales es la que fue desarrollada por Miller (1983), en la cual hace referencia a un conjunto de procesos y actividades relacionados que consta de tres dimensiones; toma de riesgos, innovación y proactividad. Asimismo, según Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020), comenta que se trata de los "procesos, prácticas y actividades de toma de decisiones que conducen a la creación de nuevas empresas".

De las dimensiones indicadas por Miller (1983) se explica a la dimensión de innovación como la voluntad y tendencia de la compañía para alcanzar la innovación dirigida en términos de estrategias, procesos, comportamientos y actividades (Entebang et al., 2010).

Por otro lado, según indica Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2016), en cuanto a la dimensión de toma de riesgo indica que se trata de la tendencia de la compañía a tomar una acción que pueda conducir a resultados inciertos el cual puede tener un alto riesgo al fracaso o un gran éxito en la ejecución.

La tercera dimensión, la proactividad, trata acerca del deseo de la compañía de intervenir en la creación de una ventaja competitiva de otra compañía que les permita estar un paso más adelante que sus rivales.

Asimismo, la orientación emprendedora representa el estilo y el método sobre la orientación estratégica, la toma de decisiones y la aplicación de las empresas sostiene Lan, Q., & Wu, S. (2010). Es un proceso empresarial que describe la capacidad de la empresa de anticiparse a las necesidades del mercado para mantener una ventaja competitiva sostenible (Khedhaouria, A., Nakara, W. A., Gharbi, S., & Bahri, C., 2020).

La OE se caracteriza por la gestión adecuada de la incertidumbre de las nuevas acciones, controlando la aversión al riesgo que conlleva el lanzamiento de un nuevo producto, la entrada al mercado de una nueva empresa o el desarrollo de un nuevo proceso de producción o una nueva estructura administrativa (Naman y Slevin, 1993).

En resumen, suele definirse como una combinación de procesos y acciones integradas, desde tres frentes: nivel de aversión al riesgo, capacidad de innovación y proactividad sostienen Aljanabi, A. R. A., Hamasaleh, S. H., & Noor, N. A. M (2019) y Aljanabi, A. R. A. (2018).

Desempeño Empresarial:

El desempeño empresarial se define como un “cumplimiento que es valorado” (Pérez Zapata, J., & Cortés Ramírez, J. A., 2009). Está relacionado a los resultados que genera la dinámica de una organización y que se constituyen en la razón de ser de las mismas. Puede medirse a través de los datos financieros, la calidad, satisfacción de clientes, nivel de innovación, porcentaje del mercado, etc.

Para Terán e Irlanda (2011), citado por Cantillo (2013), el desempeño se puede medir bajo dos ejes: i) enfocado en medida unidimensionales (cualitativo); ii) enfocado en la utilización de medidas multidimensionales (cualitativa y cuantitativo).

La relación entre cultura organizacional y el desempeño empresarial

Desde años atrás, hay autores que han realizado diversos estudios sobre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño. Algunos de ellos son Cheung, Wong y Lam (2012) que comentan que el uso de los dos conceptos implica la existencia de algunas variables y dimensiones necesariamente asociadas e interdependientes. Asimismo, Doran, Haddad y Chow (2003) señalan que una cultura organizacional estable está altamente relacionada al rendimiento general.

A partir de una revisión del autor Cantillo Padrón, J. C. (2013) realizada a diversos estudios, este ha podido identificar aproximadamente 60 escalas de la cultura organizacional y 42 escalas de desempeño. Estas escalas son usadas para rechazar o aceptar las hipótesis (estudios cuantitativos) o disertaciones (estudios cualitativos) y en ese sentido identificar la posible relación entre la cultura organizacional y desempeño. Este estudio finalmente concluye que sí existe una relación total entre las dos variables.

Los autores Cheung, S. O., Wong, P. S., & Lam, A. L. (2012) plantean en su estudio un modelo que relaciona la cultura organizacional y el desempeño de organizaciones, a través de un modelado de ecuaciones estructurales. En este, todas las rutas de relación entre las variables fueron positivas y significativas. Finalmente, el estudio concluye que el desempeño de las

organizaciones se ve afectado positivamente por sus culturas organizacionales.

Según los autores de este estudio, la cultura organizacional puede ser representada por 8 identificadores: (1) Claridad de objetivos, (2) Coordinación e integración, (3) Resolución de conflicto, (4) Participación de los trabajadores, (5) Orientación a la innovación, (6) Énfasis en el desempeño, (7) Orientación a las recompensas, (8) Orientación en equipo. En base a las ponderaciones de regresión, de estos ocho identificadores, los más significativos fueron la Orientación a las recompensas y la Orientación a la innovación.

Por otro lado, el desempeño organizacional puede evaluarse usando las cuatro dimensiones del BSC: (1) Financiero, (2) Procesos internos, (3) Clientes, (4) Innovación y Aprendizaje. En base a las ponderaciones de regresión, de estas cuatro dimensiones, la más significativa fue la de Innovación y Aprendizaje. Con esto, finalmente se puede concluir que la innovación es el factor de éxito más distintivo tanto en la cultura organizacional como en el desempeño empresarial.

La relación entre orientación emprendedora y el desempeño empresarial

Maaodhah, A. S. A., Singh, H., Alwan, Z. M., Al-Juboori, A. L. B. A., & Pitchy, I. E. (2021) afirman que las organizaciones con orientación emprendedora tienden a poseer una mayor capacidad de adaptación y saben gestionar los cambios de un entorno retador y complicado con mayor rapidez, impulsando su rendimiento y potencial de desarrollo. También, permite a las organizaciones decidir por una posición cuando están frente a oportunidades potenciales, sostienen Bello-Pintado, A., Kaufmann, R., & de Cerio, J. M. D. (2018) citado por Aljanabi, A. R. A., et al, (2019). Por ello, Soares, M. D. C., & Perin, M. G. (2020) afirman que los componentes de la OE: innovación, proactividad y aversión al riesgo juegan un papel importante en el desempeño de una organización.

La literatura demuestra que cada uno de los frentes de la orientación emprendedora se relaciona con el desempeño empresarial, como indican Wiklund y Shepherd 2005, citados por Khedhaouria, A., Nakara, W. A., Gharbi, S., & Bahri, C. (2020):

La capacidad de innovación va de la mano con la capacidad de una empresa de poder tomar ventaja de los procesos de invención y estar abierto a apoyar nuevas ideas que impacten positivamente en el desempeño de la compañía y de esta manera lograr posicionarla frente a la competencia sostienen Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012) citado por Aljanabi,

A. R. A., et al, (2019) y Aljanabi, A. R. A. (2018). Esta dimensión de la orientación emprendedora tiene una influencia significativa en el crecimiento y los beneficios empresariales al aumentar la calidad de productos o servicios en una empresa y a su vez, fomenta la búsqueda de reducción de costos de producción indica Laforet, S. (2011). Esta apreciación también es compartida por Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007) quienes identificaron que gracias a la orientación emprendedora, las empresas llegan a elaborar productos diferenciados y alcanzan un mayor rendimiento que aquellas que no poseen la orientación emprendedora. Wiklund y Shepherd 2005, citados por Khedhaouria, A., et al. (2020) enfatizan que esto permite a las organizaciones lograr un alto crecimiento económico. En base a ello, se puede evidenciar en los estudios de Haider, S. H., Asad, M., & Fatima, M. (2017) que la capacidad de innovación tiene un impacto positivo en el desempeño.

Por otra parte, Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009) en su estudio identificó que el enfoque innovador no necesariamente involucra una innovación en producto, sino que el enfoque estaría más relacionado a su impacto en las prácticas de gestión, las estructuras organizacionales, las mejoras de los procesos y los tipos de innovaciones continuas no relacionadas con los productos. Identificando que el resultado final no suele ser material o tangible.

Desde el frente de la aversión al riesgo, Boso, N., et al (2012) y Aljanabi, A. R. A. (2018) consideran que una postura de orientación emprendedora menos adversa al riesgo se relaciona con el desempeño empresarial a medida que su inversión o foco estratégico va dirigido a recursos y proyectos más arriesgados; Al-Dhaafri, H. S., & Al-Swidi, A. (2016) indican que la finalidad es obtener mayor rentabilidad. De igual manera, en caso se presente una fuerte aversión al riesgo y miedo al fracaso como indican Aljanabi, A. R. A., et al, (2019) y Al-Dhaafri, H. S., & Al-Swidi, A. (2016), los tomadores de decisiones dentro de las empresas tienden a disminuir la confianza en sí mismos y se puede ver reflejado en un bajo rendimiento empresarial. El impacto del enfoque de orientación emprendedora de aversión al riesgo, según Haider, S. H., et al. (2017), es vital para el crecimiento y desempeño de la organización. Aquellas organizaciones que adoptan estrategias de riesgo pueden tener un buen desempeño a largo plazo ya que aprenden de estrategias que tienen éxito y de las que fracasan.

Sin embargo, Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007) señalan que en el caso de empresas familiares, cuando existe una menor aversión al riesgo este tiene un impacto negativo en el rendimiento financiero de la organización, debido a que este tipo de

empresa se caracteriza por tener menores niveles de control o monitoreo, una toma de decisión basado en la intuición de los mismos miembros y un bajo nivel de profundidad en los análisis.

El tercer frente involucra la proactividad, pero su relación con el desempeño empresarial va de la mano con el nivel de competitividad de la compañía, es decir, que tan ágil es la reacción de la empresa frente a cambios en el mercado (oportunidades de inversión, nuevas necesidades, etc) versus la competencia sostienen Aljanabi, A. R., et al, (2019) y Aljanabi, A. R. A. (2018) y Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Haider, S. H., et al. (2017) sostienen que una actitud proactiva frente a cambios en el entorno como el mercado y la industria, permite a la organización mantener su nivel de desempeño y posición en el mercado. Adicionalmente, Wiklund y Shepherd 2005, citados por Khedhaouria, A., et al. (2020) mencionan que dicha proactividad permite a la organización anticiparse a las necesidades del mercado, teniendo una ventaja ante sus competidores.

La relación entre cultura organizacional y la orientación emprendedora

Desde los frentes de orientación emprendedora, Pümpin, C. & García, S. (1988) sostienen que, las nuevas experiencias, los nuevos mercados y nuevos perfiles de clientes, inducen a las empresas a asumir mayores riesgos, mayor investigación, mayor utilización de nuevas tecnologías, nuevas formas de gestionar, mayor inversión para generar más innovación. Por ello, Fernández, E. (2005) indica que en las empresas se debe tener una cultura que involucre la investigación y la experimentación, ya que constituye un instrumento para generar innovación, que se puede dar a través de la propia empresa o en colaboración con otras empresas privadas, universidades y entidades del estado.

Cuando se vinculan los conceptos de cultura y emprendedor es importante citar la aportación de Cameron, K., & Quinn, R. (1999) quienes sostienen que la cultura emprendedora es aquella que propicia un lugar dinámico y creativo para trabajar, que tienen su base en el compromiso de experimentación e innovación. El papel de la cultura para fomentar la innovación se manifiesta en las normas, creencias y valores que son compartidas por los miembros de la organización, con el objetivo de generar ideas e implementar nuevos enfoques (O'Reilly, 1989, citado por Pizarro, Real y De la Rosa, 2011).

Asimismo, Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2012) sostienen que el éxito de la estrategia de orientación emprendedora requiere de las capacidades emprendedoras dentro de

una organización y que estas formen parte de su cultura, de modo que todos los niveles organizacionales participen en la consecución de un mejor rendimiento.

De igual manera, Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014) sostienen que se debe entender que la cultura organizacional es un factor clave para la promoción de la proactividad, innovación y toma de riesgos, las mismas que son dimensiones básicas de la orientación emprendedora, la cual es definida por Wales et al (2013) como aquel proceso y comportamiento emprendedor que describe la competencia de una firma para ser proactiva y anticiparse a las necesidades del mercado, alcanzando así una ventaja competitiva sostenible a través del análisis del entorno en que operan y la búsquedas de respuestas vanguardistas.

A continuación analizaremos la relación de los tipos de cultura con las dimensiones de orientación emprendedora:

La relación entre la cultura clan y la orientación emprendedora

Brettel et al. (2015) sugieren en su investigación que una cultura de clan sería la que impulsa la OE de las pequeñas empresas a través de la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad ya que fomenta la capacidad de absorción de las personas y su capacidad para aprender a través del conocimiento compartido. Es decir, una cultura de clan impulsaría las tres principales dimensiones de la orientación emprendedora; sin embargo estos argumentos son meramente conceptuales y requieren una medición formal a través de una evaluación empírica.

Sin embargo, en un estudio realizado por Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017), que habla sobre el efecto que tiene la cultura tipo clan en el rendimiento de empresas PYMES. Luego de aplicar un método cuantitativo para corroborar su hipótesis, demuestra que la cultura clan tiene un impacto negativo en el rendimiento de las empresas. Dicho esto, se concluye que en las PYMES de Santiago, en donde suele predominar mayormente elementos de la cultura clan, no favorece tanto al rendimiento, pero a medida que adopta rasgos de la cultura adhocrática (como por ejemplo, el dinamismo, el cambio continuo o el emprendimiento) van mejorando el rendimiento y la rentabilidad.

La relación entre la cultura innovadora y la orientación emprendedora

Se sugiere que la cultura innovadora, al estar orientada a la toma de riesgos, fomenta

comportamientos emprendedores y estimula la innovación entre las empresas; estimulando la EO al aumentar sus capacidades de innovación, asumir riesgos y anticipar las necesidades de mercado. (Naranjo-Valencia et al. 2017; Brettel et al. 2015)

La cultura innovadora presenta una fuente de ventajas competitivas debido a que se consigue un impacto significativo sobre el desempeño de la empresa en relación a la proactividad, calidad, plazos de entrega y flexibilidad, sostienen Goldman et al, 1995; Hammer y Champy, 1995; Womack et al, 1990. Asimismo, se afirma que el efecto de una cultura innovadora provee la incorporación de nuevos conocimientos y funciona como marco para la originación de mayores innovaciones de carácter técnico. En concordancia con lo mencionado, Geroski, P. (1995); Roberts y Amit, (2003) y Lam, A. (2004) opinan que la realización de constantes innovaciones crea una ventaja por encima de sus competidores a través de una reacción anticipada. Y para complementar, la investigación realizada por Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. 2012 alientan a que bajo el entorno de una cultura innovadora se logre el compromiso de la innovación y el cambio continuo como valor predominante para todos los empleados, lo que llevaría a disminuir la aversión al riesgo y así el triunfo de la organización se identifique con ser más innovadores en el mercado.

La relación entre la cultura burocrática y la orientación emprendedora

En relación a la dimensión de la cultura burocrática, Brettel et al. 2015 encontraron en su investigación que una cultura burocrática puede estar relacionada negativamente con la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad; esto debido a que las culturas burocráticas al estar enfocadas en la seguridad y estabilidad puede resultar en procesos rígidos y formalizados que impiden el desarrollo de procesos creativos e innovadores necesarios para la OE. Dentro del entorno de una cultura burocrática, la misma que no contempla la delegación de autoridad ni la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, no se generará capacidad para asumir riesgos asociados a la innovación, indica Child D,J.,(1973). Los factores asociados a estabilidad y el control como se caracteriza la cultura burocrática hacen más difícil el logro de potenciar la innovación y creatividad en las organizaciones, afirman Kanter, (1988), De Jong y Kemp, (2003) y Amabile et al.,(2004).

La capacidad de innovación de la orientación emprendedora depende de la comunicación y la información compartida entre las partes interesadas; al tener una cultura jerárquica, cuya estructura de comunicación esté centralizada no va a permitir la interacción

entre los diversos niveles y a nivel horizontal en la organización. Se puede considerar que mantiene una comunicación ineficiente por lo que tendría un efecto negativo en la participación e impulso de proyectos relacionados a desarrollos para innovación organizacional señalan Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). Del mismo modo, Child D.J.,(1973) menciona que la formalización de las actividades y/o procedimientos limita la suficiencia de los colaboradores para adaptarse al cambio y por ende incrementa la aversión al riesgo.

Acerca de la relación de la cultura burocrática con la proactividad, para Saraiva (2002), por lo general, la impersonalidad de las normas termina por convertir un modelo descriptivo de criterios y relaciones en uno prescriptivo, es decir, sin espacio para la informalidad y el desarrollo de ideas de gestión más flexibles, ignorando el factor humano de una compañía. Adicionalmente, autores como Medici & Silva (1993) y Carbone (1995), citados por Saraiva (2002), comentan que ante una dinámica inter-organizacional inerte, el elemento humano queda a la merced de las normas de una organización, llevando así a un proceso de acomodación de intereses.

La relación entre la cultura de mercado y la orientación emprendedora

La cultura de mercado, según Brettel et al. 2015 sugieren también que al alentar a las personas a alcanzar sus metas específicas y altos niveles de desempeño, promueve un amplio sentido de autonomía que generalmente permite que las personas desarrollen comportamientos empresariales; incluso, al no ejercer una fuerte presión normativa en los empleados, podría fomentar comportamientos innovadores, proactivos y de riesgo. Asimismo, Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993) señalan que se caracteriza por su énfasis en la competitividad, la superioridad en el mercado, en el alcance de objetivos, cuyo impacto permite generar los mejores rendimientos empresariales.

2.2. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes corresponden a estudios previos cuyas variables o modelos propuestos son similares al trabajo de investigación. A continuación, se detallarán estudios relacionados al tema en cuestión.

Antecedente N°1

Khedhaouria, A., Nakara, W. A., Gharbi, S., & Bahri, C en el año 2020 desarrollaron

un estudio llamado “The relationship between organizational culture and small-firm performance: Entrepreneurial orientation as mediator”, en el cual se buscaba investigar la relación entre la cultura organizacional para la orientación emprendedora y el rendimiento de pequeñas empresas. Se examinaron las relaciones entre las dimensiones clave de la cultura organizacional (adhocracia, clan, jerarquía y mercado) y la orientación emprendedora (capacidad de innovación, asunción de riesgos y proactividad) y los efectos que tiene en el rendimiento de las pequeñas empresas.

La muestra estuvo conformada por 106 pequeñas empresas de Túnez. Este estudio aporta pruebas empíricas del papel mediador de la orientación emprendedora, en la cual se concluyó que las culturas de adhocracia y de mercado influyen en el rendimiento de las pequeñas empresas al fomentar comportamientos innovadores y proactivos. Esta investigación consideró la discusión de las implicaciones de los resultados para la teoría y la práctica. Se pudo evidenciar en los resultados obtenidos que el papel mediador de la orientación emprendedora en las pequeñas empresas se puede utilizar para gestionar las oportunidades producto de la cultura organizacional y transformarlas en un rendimiento sostenido para la compañía.

Antecedente N°2

Aljanabi, A. R. A., et al en el año 2019 desarrollaron un estudio llamado “Cultural diversity and operational performance: entrepreneurial orientation as a mediator”, en el cual se buscaba comprobar el papel mediador de la orientación emprendedora dentro de la relación entre la diversidad cultural y el rendimiento operativo de la empresa.

La muestra estuvo conformada por 136 empresas industriales extranjeras inscritas en la dirección de impuestos de la región del Kurdistán de Irak (KRI). En dicha investigación se concluyó que los resultados indican que la diversidad cultural está significativamente relacionada con el rendimiento operativo de la empresa. La orientación emprendedora está, a su vez, significativamente relacionada con el rendimiento operativo de la empresa. Además, los resultados demuestran que la orientación emprendedora desempeña un papel mediador en el nexo entre la diversidad cultural y el rendimiento operativo de la empresa.

Antecedente N°3

Kadam, R., Rao, S., Abdul, W. K., & Jabeen, S. S en el año 2019 desarrollaron un

estudio llamado “Impact of cultural intelligence on SME performance: the mediating effect of entrepreneurial orientation” en el cual se buscaba investigar la relación de la inteligencia cultural (capacidad de comprender la composición cultural de la mano de obra y del entorno) de los propietarios de empresas guiados por la orientación emprendedora (conocimientos necesarios para innovar, asumir riesgos y cambiar de forma proactiva su oferta empresarial) para contribuir al rendimiento de sus empresas.

La muestra estuvo conformada por 106 pequeñas y medianas empresas (PYMES) de los Emiratos Árabes Unidos, los datos se recogieron mediante cuestionarios estructurados y se analizaron utilizando modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales. Los resultados del estudio demostraron que la inteligencia cultural del dueño de la PYME tiene un efecto positivo sobre el rendimiento de la empresa a través del papel mediador de la orientación emprendedora. Asimismo, se comprobó que la inteligencia cultural del propietario de la PYME tiene un efecto directo sobre el rendimiento de sus empresas.

2.3. Hipótesis y modelo de investigación

En base a la revisión de la literatura, se formula la siguiente hipótesis y modelo de investigación.

2.3.1 Planteamiento de Hipótesis

Según nuestro objetivo establecido previamente y las variables definidas en nuestro marco teórico proponemos la siguiente hipótesis general:

H: La OE, adoptada por una empresa, interviene como mediadora en la relación que tiene la cultura organizacional con el desempeño de una organización.

Asimismo, se plantean las siguientes hipótesis secundarias:

Como resultado de la revisión de la literatura, la cultura clan tendría una relación positiva con el desempeño empresarial debido a que fomenta la participación y comunicación dentro de la organización, incentivando el desarrollo de las capacidades de orientación emprendedora, de las cuales se buscará evaluar por medio de las hipótesis secundarias H1, H2 y H3.

H1: La cultura clan a través de la mediación de la OE desde el frente de aversión al riesgo impacta positivamente en el desempeño empresarial.

H2: La cultura clan a través de la mediación de la OE desde el frente de capacidad de innovación impacta positivamente en el desempeño empresarial.

H3: La cultura clan a través de la mediación de la OE desde el frente de proactividad impacta positivamente en el desempeño empresarial.

La cultura de mercado, al estar relacionada con la competitividad, la búsqueda de resultados y el cumplimiento de objetivos, tiende a desarrollar la autonomía dentro de las organizaciones por lo que se espera que impulse positivamente a las dimensiones de la orientación emprendedora que se buscará evaluar por medio de las hipótesis secundarias H4, H5 y H6.

H4: La cultura de mercado a través de la mediación de la OE desde el frente de aversión al riesgo impacta positivamente en el desempeño empresarial.

H5: La cultura de mercado a través de la mediación de la OE desde el frente de capacidad de innovación impacta positivamente en el desempeño empresarial.

H6: La cultura de mercado a través de la mediación de la OE desde el frente de proactividad impacta positivamente en el desempeño empresarial.

Una cultura burocrática está vinculada a normas, reglas, procesos definidos con varios niveles de aprobación para la toma de decisiones, la cual generalmente está centralizada en consecuencia dificulta el desarrollo o el fomento de la orientación emprendedora dentro de la organización; por ello se predice que su impacto sería contraproducente hacia el desempeño empresarial, esto se verá evaluado mediante las hipótesis H7, H8 y H9.

H7: La cultura burocrática a través de la mediación de la OE desde el frente de aversión al riesgo impacta negativamente en el desempeño empresarial.

H8: La cultura burocrática a través de la mediación de la OE desde el frente de capacidad de innovación impacta negativamente en el desempeño empresarial.

H9: La cultura burocrática a través de la mediación de la OE desde el frente de proactividad impacta negativamente en el desempeño empresarial.

Finalmente, una cultura innovadora proporciona un ambiente organizacional que fomenta la creatividad, libertad en expresar nuevas ideas, incentivando la búsqueda de oportunidades de mercado y mejoras para la organización; por lo que se sugiere que tenga un impacto positivo hacia el desempeño empresarial por medio de la orientación emprendedora, la cual se procederá a analizar mediante las hipótesis H10, H11 y H12.

H10: La cultura innovadora a través de la mediación de la OE desde el frente de aversión al riesgo impacta positivamente en el desempeño empresarial.

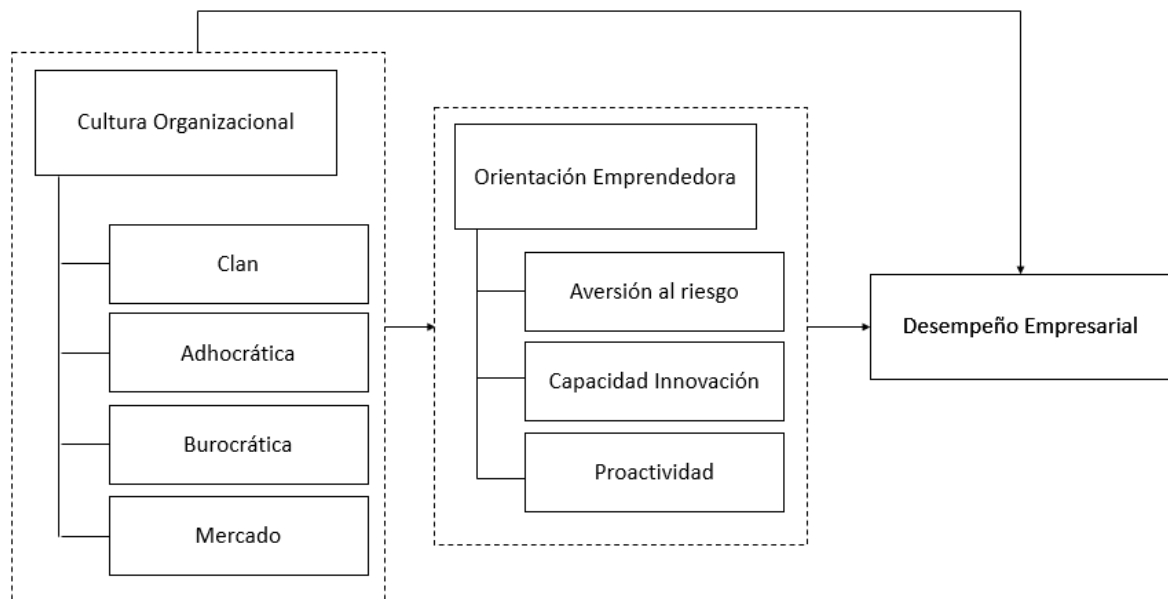
H11: La cultura innovadora a través de la mediación de la OE desde el frente de capacidad de innovación impacta positivamente en el desempeño empresarial.

H12: La cultura innovadora a través de la mediación de la OE desde el frente de proactividad impacta positivamente en el desempeño empresarial.

2.3.2 Planteamiento del modelo de investigación

El presente modelo se propuso debido a que en los antecedentes mencionados anteriormente como Khedhaouria, A., et al (2020), indicaron que si bien existe una relación directa de las variables tanto orientación emprendedora como la de cultura organizacional con el desempeño organizacional, estas no serían variables suficientes por sí solas para generar un impacto significativo. Por ello, el modelo propuesto busca evaluar la relación mediadora de la variable de orientación emprendedora frente a la relación indirecta entre cultura organizacional y desempeño empresarial.

Consideramos que la relación que tiene la variable orientación emprendedora en la relación entre cultura organizacional y desempeño financiero es mediadora, ya que la cultura organizacional (variable independiente) influye en la orientación emprendedora (variable mediadora) en la medida en la que impacta en los procesos de elaboración de estrategias de una organización a través de las dimensiones de la OE; mismas que a su vez influyen en el desempeño organizacional.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Aspectos relevantes del diseño de la investigación

Enfoque Metodológico: Cuantitativo - Explicativo

Variables: Cultura organizacional desempeño empresarial

Instrumento de medición:

En cuanto a la recopilación de datos, se propone evaluar las distintas variables aplicando encuesta a los dueños/gerentes a cargo de las distintas PYMES. Se propone elegirlos como informantes clave ya que, de acuerdo con Kumar et al (1993), citado por Khedhaouria et al. (2020), debido a que los altos dirigentes de empresas tienen una visión general de sus organizaciones y participan en el proceso de elaboración de estrategias empresariales; convirtiéndolos en una fuente válida y completa al momento de realizar una investigación interorganizacional; asimismo, la literatura indica que son los dueños y altos directivos quienes actúan como el cerebro de las organizaciones y son determinantes en la postura estratégica de la empresa. (Miller, 1983) Esto sería validado por las investigaciones realizadas por Engelen et al. (2014); Aljanabi et al. (2019) y Kadam et al. (2019) quienes de igual manera decidieron recopilar la información para sus estudios de los dueños y altos directivos de las organizaciones

evaluadas.

Asimismo, consideramos que es válido evaluar las distintas variables a través de los dueños y altos directivos ya que, de acuerdo a lo indicado por Altinay y Wang (2011), citados por Kadam et al. (2019), la orientación emprendedora en una empresa pequeña se basa en los valores, intenciones y acciones del individuo que está a cargo; los valores de una pequeña empresa son simplemente una extensión de los valores del empresario individual y por tanto están influenciados por las características inherentes del empresario. En ese sentido, podemos inferir que en una organización más pequeña, al ejercer la alta dirección una influencia directa y en mayor grado, la cultura y la orientación empresarial podrán medirse a través de la propia alta dirección.

Por otro lado, proponemos evaluar las 3 variables de estudio, cultura organizacional, orientación emprendedora y desempeño empresarial a través de la evaluación de distintos ítems evaluados previamente en investigaciones anteriores:

Cultura Organizacional:

Se propone medir la cultura organizacional de las PYMES a través de la evaluación en una escala Likert de cinco puntos (1: muy en desacuerdo; 5: muy de acuerdo) de las cuatro subdivisiones correspondientes a los 4 tipos de cultura organizacional frecuentemente utilizados: Culturas de Clan (CLN); adhocracia (ADH), jerárquica (HIER) y de mercado (MAR); propuesta por Khedhaouria et al. (2020) en base a las investigaciones previas de Engelen et al. (2014) y Brettel et al. (2015). (ver Anexo 1)

Orientación Emprendedora:

La orientación emprendedora se mide a través del análisis en una escala de Likert de 5 puntos (1 - muy desacuerdo a 5 - muy de acuerdo) que mide 3 subdimensiones relacionadas a acciones innovadoras, a toma de riesgos y proactividad. Cada una de estas subdivisiones se evalúan en base a tres ítems desarrollados originalmente por Covin y Slevin (1989), recogidos y validados por Khedhaouria et al. (2020). (ver Anexo 1)

Desempeño Empresarial:

Proponemos medir el desempeño empresarial a través del análisis en una escala de Likert (de 1, mucho peor a 5, mucho mejor) que mida dos subdimensiones: desempeño financiero (evaluado en 8 ítems desarrollados originalmente por Murphy et al., 1996) y desempeño no financiero (evaluado con 4 ítems desarrollados originalmente por Murphy y Callaway, 2004) (ver Anexo 1)

Es importante indicar que el instrumento de medición detallado en el Anexo 1 será adaptado en la medida en la que pueda ser utilizado en las PYMES pertenecientes al sector textil en Lima. En ese sentido, consideramos no incluir los ítems relacionados al valor de mercado de la empresa, pues consideramos que esta información no es comúnmente manejada por las empresas que conforman la muestra elegida; así como el ítem relacionado al retorno de la inversión; y las demás ratios relacionados a rendimientos de capital, activos, ventas, utilidad neta. En este sentido, el instrumento adaptado para el presente estudio incluiría los sgtes. ítems a evaluar:

Items

Cultura Organizacional (CO)

Cultura Clan (CLN)

Nuestra firma es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir entre ellos.
La organización enfatiza en los recursos humanos. La alta cohesión y la moral en la empresa son importantes.

Cultura Adhocrática (ACH)

Nuestra firma es un lugar muy dinámico y emprendedor.
Los miembros del equipo de alta dirección de la organización son generalmente empresarios, innovadores y tomadores de riesgo.
Nuestra firma enfatiza el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos para enfrentar nuevos.

Cultura Jerárquica (HIER)

Nuestra firma enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes y sin problemas son importantes.
Nuestra postura estratégica es conservadora. Es importante mantener reglas y políticas formales.
Nuestra firma es un lugar muy formalizado y estructurado. Los procedimientos establecidos generalmente gobiernan lo que la gente hace.

Cultura de mercado (MAR)

Nuestra firma enfatiza acciones competitivas y logros. Las metas mensurables son importantes.
Nuestra firma enfatiza las tareas y el logro de metas. Por lo general, se comparte una orientación de producción.

Orientación Emprendedora (EO)

Innovación (DCI)

En los últimos 3 años, nuestra empresa introdujo y fomentó nuevas ideas, productos o servicios.
En general, los gerentes de nuestra firma favorecen en fuerte énfasis en I+D, liderazgo tecnológico e innovaciones.
Los cambios en las líneas de productos o servicios generalmente han sido bastante dramáticos.

Aunción de riesgos (RISK)

Nuestra empresa tiende a favorecer fuertemente los proyectos de alto riesgo (con posibilidades de rentabilidad alta).
Por la naturaleza del entorno, nuestra empresa apuesta por acciones audaces y de amplio alcance para alcanzar sus objetivos fijados.
Cuando se enfrenta a decisiones que implican incertidumbre, mi empresa suele adoptar una postura con el fin maximizar la probabilidad de aprovechar las oportunidades.

Proactividad (PRO)

En general, los gerentes de nuestra empresa tienen una fuerte tendencia a adelantarse a los demás en la introducción de ideas o productos novedosos.
Al tratar con la competencia, nuestra empresa suele ser la primera empresa en introducir nuevos productos, servicios, técnicas administrativas o tecnologías operativas.
Al tratar con competidores, los gerentes de nuestra empresa suelen iniciar acciones que los competidores siguen.

Desempeño de las pequeñas empresas

Desempeño financiero (FFP)

En comparación con el año anterior, el crecimiento de la utilidad financiera de nuestra empresa fue...
En comparación con el año anterior, el crecimiento del volumen de ventas de nuestra empresa fue...

Desempeño no financiero (NFFP)

La capacidad de nuestra fuerza laboral, incluidas las habilidades, competencias y niveles de personal tienen tendencias positivas.
El clima de nuestra fuerza laboral y el lugar de trabajo, incluida la salud, seguridad, protección, los servicios y beneficios, compromiso y satisfacción, tienen tendencias positivas.
Nuestra fuerza laboral y el desarrollo de líderes tienen tendencias positivas.
El compromiso y la satisfacción de nuestra fuerza laboral tienen tendencias positivas.

Finalmente, con la información recopilada del instrumento de medición adaptado se procederá a comprobar el modelo de relaciones con una metodología de ecuaciones estructurales, como resultado de la revisión de la metodología del modelamiento y validación de las hipótesis de los antecedentes expuestos en esta investigación, quienes utilizaron los mínimos cuadrados parciales en modelos de ruta (PLS-PM), en el primer antecedente; y mínimos cuadrados parciales de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) en el segundo y tercer antecedente.

El uso de esta metodología de evaluación del modelo está respaldado no solo por el frente teórico sino el empírico, Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). sostienen que el modelo de PLS SEM, se utiliza para ampliar las teorías de estrategias empresariales, en este caso considerando a la orientación emprendedora como variable

mediadora. Asimismo, para poder utilizar efectivamente el modelo de validación propuesto nuestra muestra ascenderá a más de 100 empresas. Este tipo de análisis incluye dos etapas: la primera involucra la estimación del modelo de medición y la segunda implica la comprobación del modelo estructural.

Muestra:

Se toma como muestra para evaluar el modelo propuesto, 120 empresas PYMES del sector textil de Lima, Perú. Esto debido a que, según lo que indican Khedhaouria (2020), algunas grandes organizaciones a menudo presentan una combinación de culturas que pueden coexistir o estar en conflicto si es que en cada equipo o departamento de la empresa la cultura es distinta; sin embargo, en las organizaciones pequeñas las personas tienden a compartir valores en búsqueda del logro de objetivos comunes, contribuyendo a la existencia de una única cultura común general que influya poderosamente en el comportamiento de cada uno de los trabajadores.

En el Perú, existen también otras industrias como la minería y agricultura que no están siendo consideradas como parte de la muestra dada su alta volatilidad en relación a precios y demanda, como sostienen Scott, G. J., & Chaston, I. (2012).

Variable mediadora: Orientación Emprendedora

Tipos de datos: Transversales

A continuación, en la Tabla 2 se detalla la revisión de la literatura del presente estudio:

Tabla 2: Matriz de revisión de literatura

Relación Propuesta	Descripción	Autor (Año)
Cultura - Desempeño	El desempeño de las organizaciones se ve afectado positivamente por sus culturas organizacionales. Además, se concluye que la innovación es el factor de éxito más distintivo tanto en la cultura organizacional como en el desempeño empresarial.	Cheung, S. O., Wong, P. S., & Lam, A. L. (2012)
	Una cultura organizacional estable está altamente relacionada al	Doran, M; Haddad, K. & Chow, C. (2003)

	rendimiento general.	
OE - Desempeño	La orientación emprendedora contribuye a promover la capacidad de innovación, dicha capacidad permite tomar ventaja de los procesos de invención y apoyar nuevas ideas que beneficien el desempeño empresarial y de esta manera lograr un mejor posicionamiento.	Aljanabi, A. R. A. (2018).
	La orientación emprendedora es más crítica cuando el entorno de competencia es intenso, y se acompaña de la orientación hacia el mercado para hacer frente a las exigencias del mercado para lograr un buen rendimiento.	Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012).
	La orientación emprendedora desde su frente innovador, fomenta que las empresas elaboren productos diferenciados y alcancen un mayor rendimiento. Señala la importancia de incorporar las capacidades emprendedoras en la toma de decisiones.	Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007).
Cultura - OE	Cada tipo de cultura organizacional tendrá un impacto distinto o de mayor eficacia según el grado de orientación emprendedora. En algunos casos a excepción de la cultura adhocrática se evidencia que la cultura organizacional puede impactar negativamente a la OE. Las culturas jerárquica y de mercado son perjudiciales para los niveles de orientación emprendedora.	Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014)
	La orientación emprendedora requiere de una cultura organizacional compartida que permita la participación de los empleados en la consecución de un mejor rendimiento.	Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2012).
	La cultura propia de cada país puede tener un impacto diferente en cómo se desarrollan las estrategias de orientación emprendedora, y esto es	Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013)

	debido a que cada país tiene una interpretación diferente de lo que significa ser emprendedor.	
	Vincula los conceptos de cultura y emprendedor: cultura emprendedora. En donde se propicia un lugar dinámico y creativo para trabajar, que tiene su base en el compromiso de experimentación e innovación. Se menciona el papel de la cultura para fomentar la innovación.	Cameron, K., & Quinn, R. (1999).

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

La revisión literaria realizada sobre la orientación emprendedora y su relación con el desempeño empresarial y la cultura organizacional permitirá una comprensión más profunda y contribuirá a la mejora de la literatura analizada, contribuirá a generar conocimiento respecto de la relación mediadora de la orientación emprendedora con la cultura organizacional, más allá de la propuesta de marco teórico.

Asimismo, se concluye que la cultura innovadora, al caracterizarse por ser más flexible, creativa, con menor aversión al riesgo y autónoma, es la que mejor se engrana con los tres tipos de orientación emprendedora, ya sea proactividad, innovación y aversión al riesgo. Propicia el desarrollo de la orientación emprendedora en las pequeñas empresas generando los medios necesarios para lograr un mejor desempeño organizacional.

Además, aunque la literatura sugiere que la cultura clan favorecería el desarrollo de las dimensiones de la orientación emprendedora, algunos estudios empíricos demostrarían que este tipo de cultura impacta negativamente en el desempeño al estar únicamente enfocado en el ambiente familiar. Sin embargo, una vez las empresas con este tipo de cultura comienzan a mostrar ciertos rasgos o características propios de la cultura innovadora, tienden a mostrar mejores desempeños organizacionales.

Por otra parte, la cultura burocrática se evidencia como un entorno rígido,

parametrizado, enfocado en el cumplimiento de normas y en la formalización de los procesos, el cual tiene un impacto negativo en los ámbitos de innovación y aversión al riesgo, los cuales son propios de la orientación emprendedora.

La cultura de mercado al estar relacionada con la competitividad, el logro de resultados y la búsqueda de la superioridad en el mercado, promueve la autonomía, los comportamientos innovadores y las prácticas empresariales proactivas, por lo que se le asocia a un impacto positivo en la generación de rendimientos empresariales.

Según lo revisado en esta investigación, existe evidencia teórica que relaciona el impacto de los diferentes tipos de cultura organizacional hacia el desempeño empresarial a través de las tres dimensiones de orientación emprendedora: innovación, proactividad y aversión al riesgo.

CAPÍTULO V: CONTRIBUCIÓN POTENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Contribución esperada

Estos hallazgos podrían servir como punto de partida para construir mayores evidencias empíricas en otros contextos sobre la forma en que las empresas gestionan los tres frentes de la OE e intervienen en la relación de las cuatro clasificaciones de cultura organizacional con el fin de buscar un mejor desempeño empresarial. Es decir, cómo mediante la aversión al riesgo, la innovación y la proactividad, se puede tener un impacto beneficioso en el desempeño según el tipo de cultura: clan, adhocrática, burocrática e innovadora, como se planteó en las hipótesis.

Aparte de las contribuciones para la gestión, se busca incentivar la investigación mediante la realización de pruebas empíricas que permitan llevar a cabo dicha relación y de esta manera ser utilizadas por los tomadores de decisión en empresas y responsables políticos de países cuyo interés en el crecimiento empresarial va de la mano con una buena gestión de la cultura organizacional. Adicionalmente se propone comparar el impacto indirecto de la cultura organizacional en el desempeño organizacional cuando hay presencia de orientación emprendedora en una organización versus el impacto directo de la cultura organizacional sin variable mediadora, en el desempeño organizacional.

Asimismo, se propone para futuras investigaciones realizar las pruebas en función a la

industria, tamaño de la empresa y contexto del país, para poder delimitar y evaluar en cuáles la presencia de la mediación presenta un mayor impacto empresarial, esta propuesta se basa en lo indicado por Engelen, A., et al. (2014) que cada contexto y cultura delimita un resultado distinto. Dichos estudios futuros no solo serán de utilidad para las empresas que operan los mercados estudiados sino también para aquellos inversionistas que buscan conocer qué tipo de cultura organizacional favorece el desempeño empresarial guiado por un frente de orientación emprendedora.

CAPÍTULO VI: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aljanabi, A. R. A., Hamasaleh, S. H., & Noor, N. A. M. (2019). Cultural diversity and operational performance: entrepreneurial orientation as a mediator. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Aljanabi, A. R. A. (2018). The mediating role of absorptive capacity on the relationship between entrepreneurial orientation and technological innovation capabilities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2016). The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance. *The TQM Journal*.
- Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2012). Total quality management, entrepreneurial orientation and organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal of Business Management*, 6(13), 4717-4727.
- Amoros Tirado, G. I. Y., Cataño Machado, P. Y., Liñan Quintanilla, C. J., & Rosell De Almeida, M. L. (2019). Tipos de cultura organizacional y Síndrome de Burnout.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Bello-Pintado, A., Kaufmann, R., & de Cerio, J. M. D. (2018). Firms' entrepreneurial orientation and the adoption of quality management practices: Empirical evidence from a Latin American context. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21(4), 667-681.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *John Wiley & Sons*.
- Cantillo Padrón, J. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *ECONÓMICAS CUC*.
- Cordova, M., & Cancino, C. A. (2020). Constraints and opportunities for entrepreneurship in Peru and Chile: A discussion about institutions and social networks in Latin America. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (60), 4-23.
- Chávez, S. M. A. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 544-563.
- Cheung, S. Wong, P. & Lam, A (2012): "An investigation of the relationship between

- organizational culture and the performance of construction organizations”. *Journal of Business Economics and Management*, Volumen 13:4, p. 688-704.
- Child, J., (1973). Predicting and understanding organizational structure. *Administrative Science Quarterly* 18, 168–185.
- Damanpur, F., 1991. *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*. *Academy of Management Journal* 34, 550–590.
- Damanpur, F., 1996. *Bureaucracy and innovation revisited: Effects of contingency factors, industrial sectors, and innovation characteristics*. *Journal of High Technology Innovation Management* 7, 149–17
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Doran, M; Haddad, K. & Chow, C. (2003): “The Relationship between Corporate Culture and Performance in Bahrain Hotels”. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 4:3, p. 65-80.
- Dzomonda, O., & Fatoki, O. (2019). Evaluating the impact of organisational culture on the entrepreneurial orientation of small and medium enterprises in South Africa. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 16(1), 82-220.
- Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of small business management*, 52(4), 732-752.
- Geroski, P. A., & Walters, C. F. (1995). Innovative activity over the business cycle. *The Economic Journal*, 105(431), 916-928.
- Goldman, S. L. (1995). Agile competitors and virtual organizations. Strategies for enriching the customer.
- Gull, N., Asghar, M., Ahmed, Q. A., Muhammad, A. R., Jameel, A. S., & Ali, S. E. (2021). Entrepreneurial orientation and international performance of born global firms: the mediating role of entrepreneurial competencies. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*.
- Haider, S. H., Asad, M., & Fatima, M. (2017). Entrepreneurial orientation and business performance of manufacturing sector small and medium scale enterprises of Punjab Pakistan. *European Business and Management*, 3(2), 21-28.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6),

320-340.

- Jaramillo, F. C., & Silva-Jáuregui, C. (2011). (Eds.) Perú en el umbral de una nueva era. Lecciones y desafíos para consolidar el crecimiento económico y un desarrollo más incluyente. Notas de política Vol. 1. Lima, Perú: Banco Mundial. ISBN 978-9972-2739-7-1
- Kanter, R., 1988. When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. En: Stew, B.M., Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10. JAI Press, Greenwich
- Kadam, R., Rao, S., Abdul, W. K., & Jabeen, S. S. (2019). Impact of cultural intelligence on SME performance: the mediating effect of entrepreneurial orientation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Keh, H. T., T. T.M. Nguyen and H. P. Ng, 2007, "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs". *Journal of Business Venturing*, 22: 592–611.
- Khedhaouria, A., Nakara, W. A., Gharbi, S., & Bahri, C. (2020). The relationship between organizational culture and small-firm performance: Entrepreneurial orientation as mediator. *European Management Review*, 17(2), 515-528.
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 1-15.
- Laforet, S. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Lam, Alice (2004). Organizational innovation. MPRA Paper.
- Lan, Q., & Wu, S. (2010). An empirical study of entrepreneurial orientation and degree of internationalization of small and medium-sized Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Chinese Entrepreneurship*.
- Lara, M., & Briceño, J. (2019). Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las pymes. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-20.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of small business management*, 46(1), 113-133.
- Maaodhah, A. S. A., Singh, H., Alwan, Z. M., Al-Juboori, A. L. B. A., & Pitchy, I. E. (2021). The Impact of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance of Wholesale and Retailer SMES in Malaysia. *International Journal of*

- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas, J. C. (2016). Organizational structure and innovation: analysis from the strategic co-alignment. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 873-894.
- Murphy, G. B. and S. K. Callaway, 2004, “Doing well and happy about it? Explaining variance in entrepreneurs’ stated satisfaction with performance”. *New England Journal of Entrepreneurship*, 7: 15–26.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family business review*, 20(1), 33-47
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿ Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.
- Nimfa, D. T., Latiff, A. S. A., Wahab, S. A., & Etheraj, P. (2021). Effect of Organisational Culture on Sustainable Growth of SMEs: Mediating Role of Innovation Competitive Advantage. *Journal of International Business and Management*, 4(2), 01-19.
- Oluwa, A., & Ibrahim, U. A. (2021). Investigating the influence of organisational culture on the performance of Small and Medium Enterprises (SMEs): Evidence from Nigeria. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(4), 485-495.
- Pérez Zapata, J., & Cortés Ramírez, J. A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje.
- Qazi, S., Miralam, M. S., & Bhalla, P. (2017). Organizational culture and job satisfaction: a study of organized retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(1), 215-224.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.
- Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de negocios*, 8(18), 88-95.
- Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 187-207.

- Scott, G. J., & Chaston, I. (2012). Culture and innovation in Peru from a management perspective. *Journal of Global Initiatives*, 7(2), 131-145.
- Shepherd, D., & Wiklund, J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 105–123.
- Soares, M. D. C., & Perin, M. G. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55, 143-159.
- Tello, M. D., & Tavera, J. (2010). Productive development policies in Latin American countries: The case of Perú , 1990-2007. IDB Working Paper Series No. IDB-WP 129. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank
- Trujillo, C. (2019). Claves para la comprensión de la interdependencia entre la cultura organizacional y el desempeño institucional: caso de la institución educativa Fe y Alegría N° 02. *Debates En Sociología*, 48, 35–64. <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.18800/debatesensociologia.201901.002>
- Villanueva, J. E. G., Criado, J. R., & Andreu, J. L. (2009). Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la pyme española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa International Review of Small and Medium Enterprise*.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International small business journal*, 31(4), 357-383.
- Wiklund, J. and D. Shepherd, 2005, “Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach”. *Journal of Business Venturing*, 20: 71–91.

CAPÍTULO VI: ANEXOS

6.1. ANEXO I

Encuesta: Cultura Organizacional, Orientación Empresarial y Desempeño Financiero

Items

Organizational Culture (OC)

Clan Culture (CLN)

Our firm is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.

Our firm emphasizes human resources. High cohesion and morale in the firm are important.

Adhocracy Culture (ADH)

Our firm is a very dynamic and entrepreneurial place.

The top management team members of our firm are generally entrepreneurs, innovators, and risk takers.

Our firm emphasizes growth and acquiring new resources to meet new challenges.

Hierarchical Culture (HIER)

Our firm emphasizes permanence and stability. Efficient and smooth operations are important.

Our strategic posture is conservative. Maintaining formal rules and policies is important.

Our firm is a very formalized and structured place. Established procedures generally govern what people do.

Market Culture (MAR)

Our firm emphasizes competitive actions and achievement. Measurable goals are important.

Our firm emphasizes tasks and goal accomplishment. A production orientation is commonly shared.

Entrepreneurial Orientation (EO)

Innovativeness (INN)

In the past three years, our company introduced and encouraged novel ideas, products or services.

In general, the managers of our firm favor a strong emphasis on R&D, technological leadership, and innovations.

Changes in product or service lines have usually been quite dramatic.

Risk-taking (RISK)

Our company tends to strongly favor high-risk projects (with chances of very high returns).

Owing to the nature of the environment, our company favors bold and wide-ranging actions to achieve its fixed objectives.

When confronted with decisions involving uncertainty, my company typically adopts a bold posture in order to maximize the probability of exploiting opportunities.

Proactiveness (PRO)

In general, the managers of our company have a strong tendency to be ahead of others in introducing novel ideas or products.

In dealing with competitors, our company is very often the first business to introduce new products/ services, administrative techniques or operating technologies.

In dealing with competitors, the managers of our company typically initiate actions that competitors respond to.

Small-firm performance (FP)

Financial performance (FFP)

Compared with last year, the growth of the financial profit of our company was ...

Compared with last year, the growth of the market value of our firm was ...

Compared with last year, the growth of sales volume of our company was ...

Compared with last year, the return on investment was ...

Compared with last year, the return on equity was ...

Compared with last year, the return on assets was ...

Compared with last year, the return on sales was ...

Compared with last year, the net profit margin was ...

Non-Financial performance (NFFP)

Our workforce capability and capacity, including skills, competencies, and staffing levels, have positive trends.

Our workforce climate and workplace, including workforce health, safety, security, services and benefits, engagement and satisfaction, have positive trends.

Our workforce and leader development have positive trends.

Our workforce engagement and satisfaction have positive trends.

Fuente: Khedhaouria et al. (2020)