

CULTURAL CHANGE STRATEGIES TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF MEDIUM-SIZED COMPANIES IN THE LA MANÁ CANTÓNAdrián Eduardo Muñoz-Choez¹**E-mail:** adrian.munoz5300@utc.edu.ec**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-9032-5867>Jimmy Patricio Naranjo-Criollo¹**E-mail:** jimmy.naranjo3873@utc.edu.ec**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-6184-7707>Gloria Evelina Pazmiño-Cano¹**E-mail:** gloria.pazmino@utc.edu.ec**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7967-8214>Fabian Xavier Martínez-Ortiz¹**E-mail:** fabian.martinez@utc.edu.ec**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8721-3401>¹ Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador.**Cita sugerida (APA, séptima edición)**

Muñoz-Choez, A. E., Naranjo-Criollo, J. P., Pazmiño-Cano, G. E., & Martínez-Ortiz, F. X. (2025). Estrategias de cambio cultural para mejorar el rendimiento de las medianas empresas del cantón La Maná. *Revista UGC*, 3(3), 124-131.

Fecha de presentación: 27/05/2025**Fecha de aceptación:** 02/08/2025**Fecha de publicación:** 01/09/2025**RESUMEN**

En un entorno dinámico, las medianas empresas del cantón La Maná (Cotopaxi) enfrentan desafíos derivados de cambios económicos, tecnológicos y sociales que exigen adaptaciones culturales para mejorar su rendimiento. Este estudio analiza la relación entre estrategias de cambio cultural como liderazgo y reconocimiento y dos indicadores clave: eficiencia operativa y clima organizacional. Con un enfoque correlacional no experimental y una muestra por conveniencia de 80 colaboradores en cuatro empresas, se aplicó un cuestionario con escala Likert, validado con alfa de Cronbach entre 0,70 y 0,82. Aunque se confirmó la heterogeneidad de género por área, no se hallaron correlaciones significativas entre las variables planteadas (cambio cultural, liderazgo, reconocimiento) y los indicadores analizados, lo que sugiere que estas prácticas no explican por sí solas el desempeño organizacional. Los hallazgos apuntan a la necesidad de considerar factores como el soporte institucional y la sensibilidad de los instrumentos utilizados, recomendando enfoques integrales de gestión humana que combinen liderazgo, comunicación y sistemas de recompensa. Además, el estudio aporta elementos útiles para diseñar políticas inclusivas, mejorar herramientas diagnósticas y desarrollar programas que fortalezcan la efectividad de las medianas empresas ecuatorianas.

Palabras clave:

Cultura organizacional, cambio cultural, eficiencia operativa, clima organizacional, PYMES.

ABSTRACT

In a dynamic environment, medium-sized companies in the canton of La Maná (Cotopaxi) face challenges stemming from economic, technological, and social changes that demand cultural adaptations to improve performance. This study analyzes the relationship between cultural change strategies such as leadership and recognition—and two key indicators: operational efficiency and organizational climate. Using a non-experimental correlational design and a convenience sample of 80 employees across four companies, a Likert-scale questionnaire was applied, with internal reliability confirmed through Cronbach's alpha ranging from 0.70 to 0.82. Although gender heterogeneity across work areas was confirmed, no significant correlations were found between the proposed variables (cultural change, leadership, recognition) and the analyzed indicators, suggesting that these practices alone do not explain organizational performance. The findings highlight the need to consider factors such as institutional support and the sensitivity of the instruments used, recommending integrated human resource management approaches that combine leadership, communication, and reward systems.

Additionally, the study provides useful insights for designing inclusive policies, improving diagnostic tools, and developing programs that strengthen the effectiveness of Ecuadorian medium-sized enterprises.

Keywords:

Organizational culture, cultural change, operational efficiency, organizational climate, SMEs.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial dinámico, la capacidad de adaptarse y evolucionar culturalmente se ha vuelto crucial para la supervivencia organizacional. Las medianas empresas del cantón La Maná provincia de Cotopaxi, Ecuador, no son la excepción; enfrentan desafíos significativos derivados de cambios económicos, tecnológicos y sociales. La ausencia de grandes industrias en la localidad destaca que la economía local depende principalmente de micro, pequeñas y medianas empresas.

Estas empresas representan el núcleo del desarrollo económico, por lo que su desempeño tiene implicaciones directas en el bienestar socioeconómico del cantón. Sin embargo, estadísticas nacionales revelan que las medianas empresas conforman solo alrededor del 2% del total de empresas en Ecuador, estando la gran mayoría concentradas en micro y pequeñas unidades de negocio (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2023). Esta realidad sugiere que, además de ser pocas en número, las empresas medianas enfrentan presiones para lograr competitividad frente a compañías de mayor tamaño y a un entorno cambiante.

En este contexto, surge la necesidad de implementar estrategias de cambio cultural que permitan a las empresas medianas mejorar su rendimiento y adaptabilidad. La cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, creencias, prácticas y supuestos compartidos que guían el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 2019). Una cultura sólida y alineada con la estrategia puede constituir una ventaja competitiva sostenible al fomentar el intercambio de conocimientos y la innovación, lo cual fortalece los procesos operativos y genera rendimientos superiores (Azeem et al., 2021).

Por el contrario, una cultura organizacional disfuncional o tóxica incrementa la rotación de personal, disminuye el compromiso y reduce la productividad, actuando como freno al crecimiento empresarial (Robinson, 2022). Estudios clásicos encontraron correlación positiva entre la fortaleza cultural y el desempeño financiero a largo plazo, especialmente cuando la cultura se adapta al entorno y apoya la estrategia de la empresa. En Ecuador, investigaciones recientes confirman la importancia de la cultura corporativa: las pymes con culturas organizacionales sólidas tienden a ser más innovadoras y competitivas incluso en entornos emergentes. No obstante, muchas organizaciones medianas de cantones como La Maná en la

provincia de Cotopaxi no cuentan con programas estructurados de cambio cultural, lo que limita su capacidad de respuesta ante la crisis y cambios mencionados (Araque et al., 2022).

Dado que las medianas empresas del cantón La Maná provincia de Cotopaxi contribuyen significativamente al empleo local y al encadenamiento productivo provincial, mejorar su rendimiento es prioritario para impulsar la economía regional. Reportes locales señalan que la falta de estrategias adecuadas está vinculada a problemas de productividad y competitividad en estas organizaciones. En particular, factores culturales internos como la resistencia al cambio, estilos de liderazgo tradicionales o comunicación organizacional deficiente podrían estar incidiendo negativamente en la adaptación a nuevas condiciones de mercado.

Transformar la cultura organizacional ofrece una vía para fortalecer el compromiso del talento humano, la innovación y la orientación al cliente, factores que a su vez mejoran indicadores de rendimiento como la satisfacción del cliente, las ventas y la rentabilidad (Gálvez-Albarracín & García Pérez, 2009). Además, la revisión de literatura sugiere que intervenciones en la cultura interna pueden tener impacto incluso mayor que inversiones financieras en ciertos contextos pymes, dado que permiten alinear a todo el personal hacia objetivos comunes.

Las medianas empresas del cantón La Maná provincia de Cotopaxi exhiben un rendimiento variable en términos de crecimiento y sostenibilidad. Se presume que prácticas culturales obsoletas o poco efectivas dentro de estas organizaciones están limitando su desempeño (Denison & Mishra, 1995; Brahm & Poblete, 2024).

La cultura organizacional se define como *“el conjunto de valores, creencias, rituales, normas y supuestos básicos que comparten los miembros de una organización y que guían su comportamiento”* (Schein, 2019). Es un constructo complejo que se manifiesta en prácticas cotidianas, historias corporativas, lenguaje interno, símbolos y hábitos compartidos. Una cultura sólida proporciona identidad a la empresa y cohesiona al personal, pero también puede convertirse en un obstáculo si sus valores se vuelven obsoletos frente a nuevas realidades.

En un mundo de cambios acelerados, el cambio organizacional particularmente el cambio cultural es inevitable para mantener la relevancia (Castillo, 2019). Se entiende por cambio cultural el proceso de transformación deliberada de los valores y comportamientos predominantes en la empresa, orientándolo hacia una nueva visión estratégica. A diferencia de cambios estructurales o tecnológicos, el cambio cultural es más lento y complejo, pues involucra desaprender hábitos arraigados y adoptar nuevas formas de pensar y actuar.

Diversos autores han estudiado cómo gestionar el cambio cultural de forma efectiva. Azeem et al., (2021), en su

estudio destacaron que las empresas con culturas adaptativas, aquellas que responden proactivamente a los cambios del entorno logran superar significativamente en desempeño a aquellas con culturas rígidas. Sin embargo, advirtieron que no se trata solo de tener una cultura fuerte, sino de alinear la cultura con la estrategia y el entorno.

De igual forma, Cameron & Quinn (2021), proponen el modelo del Competing Values Framework, que ayuda a diagnosticar la cultura actual de una organización y planificar cambios hacia la cultura deseada. Este enfoque sugiere que no existe una cultura “ideal” universal, sino que la eficacia cultural depende de la congruencia con los objetivos estratégicos y demandas externas: por ejemplo, culturas orientadas al mercado y la competencia pueden impulsar el rendimiento en entornos dinámicos, mientras que culturas de clan (orientadas al equipo y la participación) fomentan la cohesión interna y la satisfacción del personal.

Implementar un cambio cultural exitoso requiere estrategias integrales. La literatura sugiere múltiples estrategias de intervención cultural, entre las cuales destacan:

Los líderes organizacionales son agentes clave en la formación y cambio de la cultura (Schein, 2019). Su compromiso visible con los nuevos valores es fundamental. Un liderazgo transformacional que inspire una visión compartida facilita que los empleados adopten el cambio. Cuando la alta gerencia modela los comportamientos deseados –por ejemplo, fomentando la innovación, la ética o el enfoque al cliente– envía un poderoso mensaje sobre qué valores deben guiar el trabajo diario.

Comunicarse de manera eficaz durante el proceso de cambio es esencial para alinear al equipo. Esto implica difundir claramente la visión de cambio, los nuevos valores esperados y las razones detrás de la transformación. Una comunicación abierta reduce la incertidumbre y los rumores, aumentando la confianza del personal en la dirección tomada (Denison et al., 2011). Estudios indican que prácticas como reuniones periódicas, retroalimentación continua y canales participativos ayudan a reforzar y perpetuar los valores culturales deseados.

Los sistemas de reconocimiento actúan como reforzadores potentes de la cultura. Deci y Ryan (1985, cit. en Llumitaxi-Villacís et al., 2024) evidenciaron que reconocer y recompensar los comportamientos alineados con la nueva cultura (por ejemplo, trabajo en equipo, servicio al cliente, innovación) aumenta la motivación intrínseca de los empleados. Herramientas como “empleado del mes”, bonificaciones por logro de objetivos culturales, elogios públicos envían una señal clara de qué conductas se valoran en la organización. De esta forma, la política de recursos humanos apoya el cambio cultural al realinear incentivos con los objetivos culturales (Gouldsberry, 2024).

Para cambiar la cultura, a menudo es necesario desarrollar nuevas habilidades y competencias en el personal

(Kanter, 1983). La capacitación actúa en dos niveles: primero, transmite conocimiento y técnicas acordes a los nuevos valores (por ejemplo, cursos de atención al cliente para fortalecer una cultura de servicio); segundo, demuestra la inversión de la empresa en sus empleados, lo cual genera compromiso. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional continuo refuerza una cultura de mejora y aprendizaje constante. En medianas empresas ecuatorianas, se ha observado que la falta de capacitación es uno de los obstáculos más comunes para la adaptación cultural. Por tanto, programas de formación, coaching y talleres vivenciales son estrategias recomendadas para moldear actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

El entorno laboral –físico y psicológico– influye en la cultura. Locke (1976) argumentó que un ambiente positivo, con condiciones adecuadas de trabajo, equilibrio vida-trabajo y clima de colaboración, eleva la satisfacción y productividad. Estrategias concretas incluyen implantar políticas de flexibilidad horaria, bienestar laboral, actividades de integración de equipo, y espacios que faciliten la interacción (p. ej., áreas comunes agradables). Un entorno de apoyo y colaboración contribuye a que el personal adopte los valores organizacionales con mayor disposición, reduciendo la resistencia al cambio. La participación de los empleados en la toma de decisiones y en iniciativas de mejora también fortalece el sentido de pertenencia y la internalización de la cultura (Hatch & Schultz, 2002).

En contextos cambiantes, la cultura debe enfatizar la adaptabilidad al entorno. Esto implica inculcar valores de flexibilidad, innovación y apertura al cambio. Las organizaciones pueden establecer equipos de mejora continua, prácticas de benchmarking e incentivos a las ideas nuevas, lo cual alimenta una cultura innovadora. Empresas con culturas adaptables reaccionan más rápido a tendencias del mercado y oportunidades emergentes, traduciéndose en mejor rendimiento a largo plazo. Kotter (1996) sostiene que *“la única ventaja competitiva sostenible es la habilidad de aprender más rápido que la competencia”*, por ello una cultura orientada al aprendizaje continuo se vuelve un activo estratégico.

Estas estrategias, implementadas de forma integrada y sostenida en el tiempo, conforman el núcleo de un proceso de cambio cultural exitoso. Cabe destacar que no existe una receta única: cada empresa puede requerir una combinación distinta según su diagnóstico cultural inicial. Por ejemplo, algunas organizaciones quizás necesiten priorizar la mejora de la comunicación interna, mientras que otras deban enfocarse en instaurar sistemas de recompensa adecuados. Un paso aconsejado por la literatura es realizar primero un diagnóstico cultural (p. ej., a través de encuestas de clima, entrevistas o cuestionarios tipo OCAI de Cameron & Quinn (2021), para identificar brechas entre la cultura actual y la deseada. A partir de allí se planifica la intervención, se ejecutan las estrategias

seleccionadas y se monitorea el progreso, haciendo ajustes según sea necesario.

Estudios respaldan la noción de que una cultura organizacional fuerte y alineada impacta positivamente en el rendimiento (Denison et al., 2011; Llumitaxi et al., 2024). El rendimiento empresarial puede conceptualizarse de diversas formas: rendimiento financiero (ventas, rentabilidad, cuota de mercado), rendimiento operativo (productividad, calidad), desempeño del personal (satisfacción laboral, rotación, compromiso) e incluso rendimiento a nivel innovación: desarrollo de nuevos productos, adaptabilidad. La cultura influye en estos ámbitos a través de mecanismos como la motivación y comportamiento de los empleados, la coordinación interna y la capacidad de atraer y retener talento.

Por ejemplo, una cultura que valora la calidad y mejora continua llevará a empleados más atentos a los detalles, reduciendo errores y mejorando la eficiencia operativa. Una cultura centrada en el cliente fomentará empleados empáticos y proactivos en el servicio, elevando la satisfacción del consumidor y las ventas repetitivas.

Investigaciones en pymes latinoamericanas ofrecen evidencia empírica de esta relación. Gálvez-Albarracín & García Pérez de Lema (2009), encontraron que en pequeñas empresas colombianas una correlación significativa entre la orientación cultural y el desempeño con culturas de innovación y participativas lograron mayores crecimientos en ventas y niveles de productividad, en comparación con aquellas con culturas conservadoras.

En Ecuador, Tulcanaza et al. (2021), analizaron la cultura en pymes del sector servicios y resaltaron que ciertos valores culturales como la orientación al cliente, trabajo en equipo y la responsabilidad se asocian con mejores resultados en satisfacción del cliente y reputación del negocio. Asimismo, Llumitaxi et al. (2024), abarcando investigaciones globales de las dos últimas décadas concluye que, pese a las diferencias contextuales, la cultura organizacional incide de manera consistente en diversos indicadores de rendimiento en pymes, afectando tantas métricas financieras y de capital humano e innovación.

También se señala que la relación cultura y rendimiento puede estar mediada por otros factores. Denison et al. (2011), proponen que la cultura favorece el rendimiento principalmente cuando habilita la implementación efectiva de la estrategia de la empresa. Es decir, poco sirve una cultura abierta e innovadora si la organización carece de una estrategia clara. En ese sentido, la cultura organizacional y la estrategia deben complementarse: la cultura provee el contexto social para ejecutar la estrategia con éxito. Otros investigadores han encontrado que el clima organizacional y el compromiso de los empleados actúan como variables intermedias entre cultura y desempeño (Zhang & Li, 2020). Esto sugiere que el cambio cultural para mejorar rendimiento debe considerar un enfoque

holístico, incluyendo también mejoras en clima laboral y motivación.

En síntesis, el marco teórico sugiere que cambiar la cultura organizacional no es un fin en sí mismo, sino un medio para potenciar el rendimiento. Las estrategias de cambio cultural adecuadas: liderazgo, comunicación, incentivos, capacitación, ambiente de trabajo y adaptabilidad pueden conducir a una cultura alineada con objetivos estratégicos y a un personal más comprometido. Como resultado, las empresas medianas podrían experimentar mejoras en su eficiencia, calidad de servicio, innovación y, en último término, en sus resultados financieros.

Sin una cultura organizacional adaptativa y orientada a la excelencia, esfuerzos aislados de mejora (introducir nueva tecnología o técnicas de marketing) pueden fracasar debido a la falta de alineación de los empleados con el cambio. Por ende, surge la pregunta central: ¿En qué medida la implementación de estrategias de cambio cultural puede mejorar el rendimiento de las empresas medianas del cantón La Maná en la provincia de Cotopaxi? Resolver esta incógnita permitirá diseñar pautas de acción concretas para directivos y consultores enfocados en elevar la competitividad de este importante segmento empresarial.

El presente estudio tiene como objetivo general analizar el impacto de las estrategias de cambio cultural en el rendimiento de las medianas empresas del cantón La Maná, determinando cuáles prácticas de gestión cultural inciden positivamente en indicadores clave de desempeño organizacional.

Para ello, en primer lugar se diagnostica la situación actual de la cultura organizacional en dichas empresas, identificando sus fortalezas y debilidades; en segundo lugar, se propone un modelo conceptual que vincula variables culturales como estilos de liderazgo, comunicación interna, incentivos y adaptabilidad con el rendimiento empresarial; en tercer lugar, se evalúa de manera empírica, mediante un enfoque cuantitativo correlacional, la relación entre la adopción de determinadas estrategias de cambio cultural y mejoras en el desempeño (entendido como eficiencia operativa, crecimiento de ventas y satisfacción de los empleados, entre otros); y, finalmente, se comparan los hallazgos con estudios similares en otros cantones o regiones para contextualizar los resultados y ofrecer recomendaciones adaptadas al entorno ecuatoriano.

Este artículo científico aborda una problemática relevante para la administración de empresas en economías en crecimiento: cómo gestionar el cambio cultural para potenciar la efectividad organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se empleó un diseño no experimental, de tipo correlacional, que permite examinar la relación entre variables culturales y desempeño organizacional sin manipulación deliberada de las mismas (Creswell, 2014).

El universo estuvo compuesto por 159 medianas empresas registradas en el REEM (Registro Estadístico de Empresas de Ecuador). De ellas, seis empresas aceptaron en primera instancia colaborar con la investigación; finalmente, cuatro medianas empresas autorizaron la recolección de datos. A cada empresa se aplicó el cuestionario a 20 informantes, obteniendo una muestra final de 80 encuestados. La selección fue no probabilística por conveniencia, dado el acceso limitado a la totalidad de la población (Hair et al., 2010).

Se utilizó el cuestionario estructurado en cuatro bloques, con ítems medidos en escalas tipo Likert de 3 a 5 puntos y preguntas de selección múltiple binarias para factores culturales específicos. La construcción del instrumento se basó en estudios previos sobre cultura organizacional y desempeño.

Previo al levantamiento, se realizó una prueba piloto con 10 sujetos de una empresa distinta para ajustar redacción y tiempos de respuesta. Posteriormente, se aplicó el cuestionario de manera presencial durante abril de 2025.

Para el análisis de datos se emplearon los paquetes SPSS 28 y excel; en primera instancia se calculó estadística descriptiva los ítems tipo Likert y frecuencias para las variables categóricas. A continuación, se evaluó la confiabilidad interna de los bloques de ítems homogéneos mediante el coeficiente alfa de Cronbach, considerando aceptable un valor $\alpha \geq 0.70$ (Tavakol & Dennick, 2011). Posteriormente, se verificó la normalidad de cada ítem con el test de Shapiro-Wilk, y frente a desviaciones significativas de la normalidad se aplicaron procedimientos no paramétricos (Razali & Wah, 2011). Para explorar las asociaciones entre las percepciones culturales y los indicadores de desempeño se utilizó el coeficiente rho de Spearman (Conover, 1999), se agrupó desde el punto de vista conceptual en dos bloques: factores positivos de cambio, y barreras o resistencias al cambio (Tabla 1).

Tabla 1. Validación por alfa de Cronbach.

Bloque	Alfa de Cronbach
Bloque 1 (Percepción del cambio cultural)	0.75
Bloque 2 (Resistencia y aceptación)	0.82
Bloque 3 (Comunicación y liderazgo)	0.79
Bloque 4 (Resultados del cambio)	0.70

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La tabla 2 muestra a 80 colaboradores de empresas medianas, de los cuales 57 (71,3 %) correspondieron al sexo masculino y 23 (28,7 %) al femenino, observándose una

distribución de género heterogénea por área de trabajo: en Administración predominaron los hombres (20; 95,2 %) frente a 1 mujer (4,8 %); en Operaciones hubo 20 hombres (71,4 %) y 8 mujeres (28,6 %); en Recursos Humanos la mayoría fueron mujeres (5; 83,3 %) frente a 1 hombre (16,7 %); y en Ventas se registraron 16 hombres (64,0 %) y 9 mujeres (36,0 %). Esta concentración de mujeres en Recursos Humanos y de hombres en Administración y Operaciones podría incidir en las percepciones y dinámicas organizacionales evaluadas posteriormente.

Tabla 2. Distribución por área y sexo.

Tabla cruzada Área y Sexo				
		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
Área	Administración	20	1	21
	Operaciones	20	8	28
	Recursos Humanos	1	5	6
	Ventas	16	9	25
Total		57	23	80

Para evaluar si la distribución conjunta de sexo y área de trabajo (tabla 3) se aplicó la prueba de chi-cuadrado de Pearson, obteniéndose $\chi^2(3, N = 80) = 15,268$, $p = 0,002$, junto con la razón de verosimilitud $\chi^2(3, N = 80) = 16,362$, $p = 0,001$; dado que ambos valores p son inferiores a 0,01, se rechaza la hipótesis nula de independencia, lo cual indica que existe una asociación estadísticamente significativa entre el sexo y el área de trabajo.

Tabla 3. Pruebas de chi-cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,268a	3	0,002
Razón de verosimilitud	16,362	3	0,001
N de casos válidos	80		

La Figura 1 ilustra la distribución de género en cada área de la muestra, evidenciando marcadas diferencias: en Administración predominan los hombres con 20 casos frente a 1 mujer; en Operaciones se observa también mayoría masculina (20 hombres y 8 mujeres); en Recursos Humanos la balanza se invierte, con 5 mujeres y solo 1 hombre; y en Ventas se registran 16 hombres contra 9 mujeres. Estos resultados reflejan una segregación de género consistente con la Tabla 2 y sugieren que las

dinámicas y percepciones organizacionales pueden variar significativamente según la composición de género en cada unidad de la empresa.

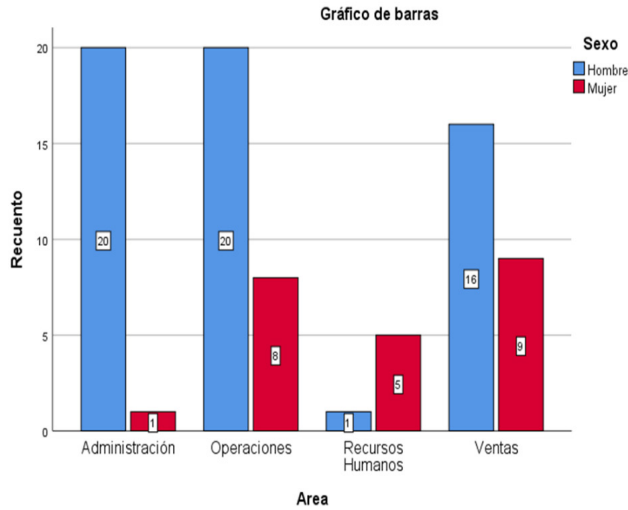


Figura 1. Sexo y área de trabajo.

Tabla 4. Correlaciones.

	Comunicación_int	Liderazgo	Colab_equipo	Valores_org	Procesos	Reconocimiento	Falta_comunicación	Falta_liderazgo	Resistencia_cambio	Poca_claridad	Inseguridad
Comunicación_int	1.00	0.11	-0.17	0.001	-0.16	-0.07	0.11	0.15	-0.12	-0.05	-0.22
Liderazgo	0.11	1.00	-0.19	-0.19	-0.15	0.15	0.07	-0.22	-0.02	0.09	0.20
Colab_equipo	-0.17	-0.19	1.00	-0.03	-0.08	-0.19	-0.10	0.09	-0.24	0.07	0.18
Valores_org	0.001	-0.19	-0.03	1.00	-0.14	-0.25	0.11	0.04	-0.03	-0.14	-0.03
Procesos	-0.16	-0.15	-0.08	-0.14	1.00	-0.03	-0.19	-0.15	-0.02	0.06	-0.00
Reconocimiento	-0.07	0.15	-0.19	-0.25	-0.03	1.00	0.11	0.04	-0.03	-0.14	-0.03
Falta_comunicación	0.11	0.07	-0.10	0.11	-0.19	0.11	1.00	0.15	-0.12	-0.05	-0.22
Falta_liderazgo	0.15	-0.22	0.09	0.04	-0.15	0.04	0.15	1.00	-0.02	0.09	0.20
Resistencia_cambio	-0.12	-0.02	-0.24	-0.03	-0.02	-0.03	-0.12	-0.02	1.00	0.07	0.18
Poca_claridad	-0.05	0.09	0.07	-0.14	0.06	-0.14	-0.05	0.09	0.07	1.00	-0.00
Inseguridad	-0.22	0.20	0.18	-0.03	0.00	-0.03	-0.22	0.20	0.18	0.00	1.00

Tabla 5. Análisis de correlaciones.

Variables	r	Interpretación
H1: Cambio cultural vs. Eficiencia (Procesos)	-0.14	Correlación débil y negativa; no significativa.
H2: Liderazgo vs. Clima (Colab_equipo)	-0.19	Correlación débil y negativa; no significativa.
H3: Reconocimiento vs. Eficiencia (Procesos)	-0.03	Prácticamente nula e insignificante.

Se calcularon coeficientes de correlación (tabla 4 y 5) entre las dimensiones de clima organizacional y las barreras al cambio, enfocándonos en las hipótesis planteadas: la percepción de cambio cultural frente a la eficiencia operativa (Procesos) mostró $r = -0,14$, indicando una asociación débil, negativa y no significativa; el liderazgo coherente y comunicativo con el clima de colaboración (Colab_equipo) presentó $r = -0,19$, también débil, negativa y no significativa; y la frecuencia de reconocimiento versus eficiencia operativa (Procesos) arrojó $r = -0,03$, prácticamente nula e insignificante. Asimismo, las demás interrelaciones entre comunicación interna, liderazgo y valores organizacionales

se mantuvieron por debajo de 0,22, lo que evidencia la ausencia de asociaciones lineales fuertes entre las variables de clima y las barreras al cambio en esta muestra.

El análisis reveló una correlación negativa débil entre la percepción de cambio cultural y la eficiencia operativa ($r = -0,14$), lo cual difiere de la tendencia general reportada en la literatura reciente. Bogale & Debela (2024), encontraron, tras una revisión sistemática, que los distintos rasgos culturales se asocian positivamente con indicadores de desempeño y productividad en múltiples sectores corporativos. La discrepancia podría explicarse por limitaciones de varianza en nuestro cuestionario tal como sugieren Tavares y Xie (2024) al advertir que escalas poco sensibles pueden atenuar las correlaciones reales o por particularidades contextuales de las empresas estudiadas.

También se demostró la inexistencia de asociación significativa entre liderazgo coherente y clima de colaboración ($r = -0,19$) también contrasta con hallazgos de estudios de revisión literaria, donde se documenta un efecto robusto del liderazgo sobre el clima y el rendimiento de los equipos. Naki (2023), resalta que estilos de liderazgo participativo y de apoyo incrementan consistentemente la percepción de bienestar laboral y mejoran tanto la cohesión de grupo como los resultados operativos. Esta divergencia sugiere explorar variables moderadoras por ejemplo, la confianza organizacional o los canales de comunicación que podrían mediar la relación entre liderazgo y clima en nuestro contexto.

Asimismo, el análisis mostró un coeficiente prácticamente nulo ($r = -0,03$), indicando ausencia de vínculo lineal entre la frecuencia de reconocimiento y la eficiencia operativa. Este hallazgo contrasta con la evidencia de Manzoor et al. (2021), quienes demuestran que las recompensas intrínsecas, entre ellas el reconocimiento, ejercen un impacto positivo y significativo en la motivación y el desempeño de los empleados en PYMES. Nuestros resultados podrían reflejar que el reconocimiento aislado no basta para impulsar la eficiencia, y que es necesario integrarlo dentro de un sistema más amplio de gestión de recursos humanos.

CONCLUSIONES

En este estudio se evaluó la asociación entre la percepción de cambio cultural, los estilos de liderazgo y las prácticas de reconocimiento con la eficiencia operativa y el clima organizacional en una muestra de 80 colaboradores de medianas empresas. La prueba de chi-cuadrado confirmó una distribución de género significativamente heterogénea por área de trabajo, lo que evidencia diferencias que pueden influir en las percepciones organizacionales. Sin embargo, los análisis de correlación no respaldaron las tres hipótesis planteadas: la percepción

de cambio cultural no se asoció positivamente con la eficiencia operativa, el liderazgo coherente y comunicativo no mostró relación significativa con el clima de colaboración y la frecuencia de reconocimiento al desempeño no presentó vínculo con la eficiencia operativa.

Estos resultados indican que, en el contexto analizado, ni el cambio cultural percibido ni las prácticas de liderazgo y reconocimiento, consideradas de forma aislada, explican las variaciones en la eficiencia operativa o el clima colaborativo. Se plantea así la necesidad de incorporar en investigaciones futuras variables como el nivel de apoyo organizacional, la claridad de los canales de comunicación o la sensibilidad de las escalas de medición y de emplear diseños con muestras más amplias, diversos sectores productivos y metodologías mixtas que permitan profundizar en los mecanismos internos que vinculan la cultura organizacional con el desempeño empresarial.

Este estudio aporta a las medianas empresas varias utilidades prácticas: en primer lugar, ofrece un diagnóstico objetivo de cómo se distribuyen género y funciones dentro de la organización, lo que permite diseñar políticas de gestión de talento y de inclusión más equitativas, ajustando programas de formación y desarrollo a las necesidades reales de cada área.

Además, al mostrar que las prácticas aisladas de cambio cultural, liderazgo y reconocimiento no se asocian directamente con mejoras en eficiencia o clima, alerta a los directivos sobre la necesidad de adoptar enfoques integrales de gestión de recursos humanos, por ejemplo, combinando programas de reconocimiento con planes de formación continua, feedback sistemático y mecanismos de apoyo organizacional para generar impactos medibles en el desempeño.

Por otro lado, los resultados enfatizan la importancia de refinar los instrumentos de medición interna y de incorporar variables de la percepción de apoyo o la claridad de los procesos antes de invertir en grandes intervenciones, lo que optimiza el uso de recursos. Finalmente, al proponer un marco metodológico claro (análisis ² y correlacional), este estudio sirve como modelo replicable para que otras medianas empresas evalúen empíricamente sus propias prácticas de cultura, liderazgo y recompensa, fomentando una toma de decisiones basada en datos y orientada a la mejora continua.

En conclusión, aunque los resultados no respaldan las hipótesis iniciales, el estudio aporta evidencia sobre la complejidad de los procesos culturales y gerenciales en PYMES, estableciendo un punto de partida para investigaciones posteriores que indaguen los mecanismos intrínsecos que vinculan la cultura organizacional con el desempeño empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araque Jaramillo, W., Hidalgo Flor, R., & Rivera Vásquez, J. (2022). Small and Medium-Sized Enterprises in Ecuador: Evolution and Challenges. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 7(1), 121–165. <https://doi.org/10.1344/jesb2022.1j101>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). *Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation*. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023). *Las pymes en Ecuador*. Scioteca CAF. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_ECUADOR.pdf
- Bogale, T., & Debela, K. L. (2024). *Organizational culture: A systematic review*. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Brahm, F., & Poblete, J. (2024). *Organizational culture, adaptation, and performance*. London Business School. <https://lbsresearch.london.edu/id/eprint/3654/1/culture%20and%20adaptation%20-%20with%20authors%20-%2020241101%20-%20FINAL.pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (4.ª ed.). Jossey-Bass.
- Conover, W. J. (1999). *Practical nonparametric statistics* (3.ª ed.). Wiley.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.ª ed.). Sage Publications.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- GAD Municipal de La Maná. (2024). Datos generales. <https://lamana.gob.ec/datos-generales/>
- Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2009). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125–145. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n42/v24n42a06.pdf>
- Gouldsberry, M. (2024). *Aligning compensation to organizational culture*. Betterworks Magazine. <https://www.betterworks.com/magazine/aligning-compensation-to-organizational-culture/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7.ª ed.). Pearson.
- Llunitaxi-Villacis, B. A., Ulloa-Loor, N. S., & Albarrasín-Reinoso, M. V. (2024). Cultura organizacional y su impacto en las pequeñas empresas del Cantón La Maná, 2024. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(especial2), 12–22. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial2.184>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). *Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation*. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Naki, A. (2023). *Leadership and organizational climate on employee performance: A review of literature studies*. *West Science Journal of Business and Management*, 1(4), 335–340. <https://wsj.westsciences.com/index.php/wsbm/article/view/356>
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of Shapiro–Wilk, Kolmogorov–Smirnov, Lilliefors and Anderson–Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2(1), 21–33. <https://www.nrc.gov/docs/ml1714/ml17143a100.pdf>
- Robinson, B. (2022). *Toxic workplace culture 10 times more likely to drive employees away — study shows*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/03/toxic-workplace-culture-10-times-more-likely-to-drive-employees-away-study-shows/>
- Schein, E. H. (2019). *Organizational culture and leadership* (5.ª ed.). Wiley.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132. <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>