

**Monografía: Impacto de la cultura organizacional en la productividad de las pequeñas  
empresas en el sector comercial de Bogotá**

**Presentado por**

**Kevin Mateo Velásquez Hernández**

**Director de Opciones de Grado**

**Oscar Oswaldo Echavarría Salamanca**



**Facultad**

**Administración de Empresas**

**Opción de grado**

**Bogotá D.C.**

**2025-2**

## Tabla de contenido

Lista de figuras.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción .....	6
Objetivos.....	8
Objetivo principal .....	8
Objetivos secundarios.....	8
Revisión de la literatura .....	9
Metodología y presentación de resultados.....	13
Discusión de los resultados.....	19
Conclusiones.....	22
Referencias.....	23

### Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Valores de la compañía.....	19
Figura 2 Liderazgo en la compañía.....	20
Figura 3 Comunicación interna.....	21

## Resumen

La presente monografía titulada “Impacto de la cultura organizacional en la productividad de las pequeñas empresas: Estudio de caso en el sector comercial de Bogotá” tiene como propósito analizar la relación entre los valores, prácticas y comportamientos que conforman la cultura organizacional y los niveles de productividad alcanzados por las empresas del sector.

La investigación surge a partir de la necesidad de comprender cómo los aspectos culturales influyen en el desempeño empresarial, especialmente en las pequeñas organizaciones, donde las relaciones laborales y la gestión directiva tienen un papel determinante en los resultados.

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque mixto con un diseño no experimental y transversal, combinando técnicas cualitativas (entrevistas y análisis de contenido) y cuantitativas (encuestas y revisión de indicadores de productividad). La población está compuesta por pequeñas empresas del sector comercial de Bogotá, y la muestra se seleccionó bajo criterios de conveniencia.

Los resultados esperados buscan evidenciar que una cultura organizacional sólida, caracterizada por la comunicación efectiva, la motivación, el trabajo en equipo y la claridad en los valores institucionales, contribuye significativamente al aumento de la productividad. Finalmente, el trabajo propone estrategias para fortalecer la cultura organizacional como herramienta de mejora del desempeño y la sostenibilidad empresarial.

## **Abstract**

The present monograph, titled “Impact of Organizational Culture on the Productivity of Small Businesses: A Case Study in Bogotá’s Commercial Sector”, aims to analyze the relationship between the values, practices, and behaviors that shape organizational culture and the productivity levels achieved by companies in the sector.

The research arises from the need to understand how cultural aspects influence business performance, especially in small organizations where labor relations and managerial practices play a decisive role in outcomes.

Methodologically, the study adopts a mixed approach with a non-experimental, cross sectional design, combining qualitative techniques (interviews and content analysis) and quantitative techniques (surveys and review of productivity indicators). The population consists of small businesses in Bogotá’s commercial sector, and the sample was selected based on convenience criteria.

The expected results seek to demonstrate that a strong organizational culture characterized by effective communication, motivation, teamwork, and clarity in institutional values significantly contributes to increased productivity. Finally, the study proposes strategies to strengthen organizational culture as a tool for improving performance and business sustainability.

## Introducción

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno empresarial caracterizado por una alta competitividad, constantes cambios tecnológicos y la necesidad de adaptarse de manera ágil a los desafíos del mercado. En este contexto, la cultura organizacional se consolida como un factor clave para el éxito, ya que define la manera en que los miembros de una empresa interactúan, toman decisiones y orientan sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La Administración de Empresas ha reconocido a la cultura organizacional como un elemento fundamental que trasciende la estructura formal y los procesos administrativos. Esta cultura abarca los valores, creencias, hábitos, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, los cuales influyen directamente en la productividad, el clima laboral y la satisfacción de los empleados.

En las pequeñas empresas, la cultura organizacional adquiere una relevancia aún mayor, debido a que suelen tener estructuras menos formales y una fuerte dependencia del liderazgo de sus fundadores o gerentes. Sin embargo, en muchos casos, este tipo de organizaciones no cuentan con estrategias claras para fortalecer su cultura, lo que puede afectar su desempeño y limitar su crecimiento.

El presente trabajo, titulado “Impacto de la cultura organizacional en la productividad de las pequeñas empresas: Estudio de caso en el sector comercial de Bogotá”, tiene como propósito analizar la relación existente entre la cultura organizacional y la productividad empresarial, identificando los factores culturales que favorecen o dificultan el rendimiento laboral y el logro de metas.

La investigación se desarrolla desde un enfoque descriptivo, aplicando instrumentos de recolección de información a una muestra de empleados y directivos de pequeñas empresas del sector comercial. A través del análisis de los resultados obtenidos, se busca comprender cómo los valores, estilos de liderazgo, la comunicación interna y la motivación del personal influyen en la eficiencia organizacional.

Este estudio pretende aportar herramientas conceptuales y prácticas que permitan a los administradores fortalecer la cultura organizacional como estrategia de competitividad y sostenibilidad. Asimismo, busca servir como referencia académica para futuras investigaciones que aborden la gestión del talento humano y su impacto en el desempeño empresarial.

En síntesis, la monografía destaca la importancia de comprender la cultura organizacional no solo como un conjunto de costumbres o normas, sino como un elemento estratégico que impulsa la productividad, la innovación y la consolidación de las pequeñas empresas en un mercado cada vez más exigente.

## Objetivos

### Objetivo principal

Analizar la relación entre la cultura organizacional y la productividad en pequeñas empresas del sector comercial en Bogotá

### Objetivos secundarios

- Identificar los valores, normas y prácticas predominantes en la cultura organizacional de las empresas seleccionadas.
- Evaluar los principales indicadores de productividad en dichas organizaciones.
- Examinar la relación existente entre cultura organizacional y productividad.
- Formular recomendaciones que permitan fortalecer la cultura organizacional con miras a mejorar el desempeño empresarial.

## Revisión de la literatura

### Cultura organizacional

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, creencias, normas, símbolos y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Según Schein (2004), la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles:

- Artefactos: aspectos visibles como normas, rituales, símbolos o la estructura física.
- Valores declarados: principios y estrategias expresados por la organización.
- Supuestos básicos: creencias profundas, inconscientes y difícilmente observables que orientan la conducta.

Por su parte, Deal y Kennedy (1982) destacan que la cultura organizacional es un factor determinante para la toma de decisiones y la forma en que las empresas responden a su entorno. Asimismo, Hofstede (2010) plantea que las diferencias culturales también se reflejan en la forma en que se estructuran las organizaciones y se ejerce el liderazgo.

En el contexto de las pequeñas empresas, la cultura organizacional suele estar fuertemente influenciada por la visión y el estilo de gestión del fundador o gerente, lo que puede fortalecer la cohesión interna, pero también generar resistencia al cambio si no existe apertura a nuevas prácticas.

Los valores, normas y prácticas organizacionales constituyen la base de la cultura interna de una empresa y determinan la forma en que los colaboradores actúan y se relacionan. Los valores organizacionales representan creencias fundamentales que orientan la toma de decisiones, definen lo que la organización considera importante y guían el comportamiento esperado de sus miembros (Schein, 2017). Estos valores se traducen en normas, entendidas como reglas formales e informales que establecen los comportamientos permitidos, recomendados o

prohibidos dentro del entorno laboral, influyendo en la manera en que los empleados interactúan y cumplen sus responsabilidades (Robbins & Judge, 2019).

Por su parte, las prácticas organizacionales son las acciones, rutinas y procedimientos que se llevan a cabo de manera constante y que evidencian cómo se vive la cultura en la operación diaria. Incluyen procesos como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, los mecanismos de recompensa, la coordinación del trabajo y la manera en que se gestionan los conflictos (Denison, 2000). Estas prácticas permiten observar el grado de coherencia entre los valores declarados y el comportamiento real en la organización, influyendo directamente en factores como la motivación, el compromiso y la eficiencia operativa (Cameron & Quinn, 2011).

### **Productividad en las organizaciones**

La productividad se define como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados en un proceso productivo (Drucker, 1999). En el ámbito empresarial, implica maximizar el valor generado con el mínimo de recursos posibles, garantizando eficiencia y eficacia.

En cuanto a la productividad, se define como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos en un periodo de tiempo específico. La literatura ha establecido diversos indicadores de productividad, tales como el rendimiento laboral individual, el cumplimiento de metas, la eficiencia operativa, la calidad del servicio y el nivel de innovación (Bernal, 2018). Además, indicadores cuantitativos como volumen de producción, ventas alcanzadas, tiempos de respuesta o reducción de costos se utilizan para medir objetivamente el desempeño organizacional (Chiavenato, 2020). La interacción entre cultura organizacional y productividad ha sido ampliamente documentada, mostrando que organizaciones con culturas sólidas,

coherentes y orientadas al aprendizaje tienden a alcanzar mayores niveles de eficiencia y competitividad (Kotter & Heskett, 2011).

De acuerdo con Sink y Tuttle (1989), la productividad puede medirse en términos de eficiencia (uso adecuado de los recursos) y efectividad (logro de los objetivos). En pequeñas empresas, los indicadores de productividad suelen estar asociados a:

- Volumen de ventas.
- Cumplimiento de metas.
- Satisfacción del cliente.
- Reducción de costos operativos.

La Organización Internacional del Trabajo OIT (2001) señala que la productividad no depende únicamente de factores tecnológicos, sino también de la calidad de la gestión, la motivación del personal y las condiciones de trabajo.

La productividad empresarial está directamente relacionada con la manera en que los empleados interpretan y asumen su rol dentro de la organización. Koontz y Weihrich (2012) argumentan que una cultura fuerte motiva a los empleados a actuar de forma alineada con los objetivos estratégicos, generando mayor eficiencia operativa y compromiso con la empresa.

Asimismo, Deal y Kennedy (2000) sostienen que las organizaciones con culturas sólidas presentan menores niveles de rotación, mayor lealtad del personal y un mejor clima laboral, factores que se traducen en productividad y competitividad sostenibles.

Estudios más recientes, como el de Denison, Nieminen y Kotrba (2014), han encontrado una correlación positiva entre los componentes culturales especialmente la participación, la adaptabilidad y la misión y los indicadores financieros y de desempeño en pequeñas y medianas empresas.

En el contexto latinoamericano, Chiavenato (2017) y Montoya & Ramírez (2020) destacan que la cultura organizacional se convierte en un factor diferenciador para las pymes, donde el liderazgo del gerente y la comunicación interna son determinantes en la generación de un entorno laboral favorable.

El liderazgo es uno de los pilares más importantes de la cultura organizacional. Chiavenato (2017) señala que el líder no solo dirige, sino que moldea los valores, las actitudes y las normas que caracterizan el comportamiento organizacional. Un liderazgo participativo favorece la comunicación abierta y el sentido de pertenencia, mientras que uno autoritario tiende a debilitar la cohesión y la creatividad.

De igual manera, la teoría de la motivación de Herzberg (1959) establece que factores como el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento son esenciales para generar satisfacción laboral y compromiso con los objetivos de la empresa.

Finalmente, Robbins y Judge (2019) concluyen que la sinergia entre una cultura fuerte, un liderazgo efectivo y empleados motivados genera un entorno laboral de alto desempeño, con impacto directo en la productividad, la innovación y la rentabilidad empresarial.

## **Metodología y presentación de resultados**

### **Tipo de investigación**

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), ya que combina el análisis estadístico de indicadores de productividad con la interpretación de percepciones y prácticas culturales en las organizaciones.

Desde el enfoque cualitativo, se busca comprender las dinámicas internas de la cultura organizacional, identificando valores, normas y creencias que orientan el comportamiento de los empleados.

Desde el enfoque cuantitativo, se pretende medir el impacto de dicha cultura en indicadores de productividad como ventas, cumplimiento de metas y satisfacción del cliente.

Asimismo, la investigación se clasifica como descriptiva y correlacional: descriptiva porque caracteriza la cultura organizacional de las empresas estudiadas, y correlacional porque explora la relación entre esta cultura y la productividad.

### **Diseño de investigación**

Se utilizará un diseño no experimental y de corte transversal, puesto que los datos se recolectarán en un único momento del tiempo sin manipular las variables, limitándose a observar, analizar y describir los fenómenos tal como se presentan en la realidad.

Para el desarrollo del estudio se aplicaron encuestas a los empleados y entrevistas a los gerentes de un conjunto de pequeñas empresas del sector comercial de Bogotá. La información recolectada permitió identificar percepciones sobre los valores organizacionales, el clima laboral, los estilos de liderazgo, la comunicación interna y su relación con la productividad.

Cabe resaltar que el tamaño de la población que se utilizó para la aplicación de las entrevistas es de 300 empresas, con un nivel de confianza del 80% y asimismo un margen de

error del 20%, y de esta manera lograr un tamaño de muestra de 10 empresas. Esta entrevista fue aplicada para pequeñas empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá en las localidades de San Cristóbal y Rafael Uribe Uribe, en su gran mayoría son empresas S.A.S y unipersonales con un número de empleados no mayor a 20 personas.

Una de las empresas entrevistadas es la siguiente: OBELIX GRUPO EMPRESARIAL S.A.S., quién fue la única empresa que me autorizó la divulgación de su información en el presente trabajo, su NIT es el siguiente 900.505.822-0, su representante legal es Angela Rocio Prieto Mayusa y su suplente Leonardo Helmer Arango Arias.

Otra de las empresas es BIOOBELIX CENTER, es una empresa unipersonal y su representante legal actual es la señora Pilar Rocio Gómez Sabogal

**Estructura de la entrevista** Las entrevistas se realizaron de manera presencial y virtual (según disponibilidad del participante), con una duración aproximada de 25 a 30 minutos cada una. Las respuestas fueron registradas mediante notas y grabaciones de audio (con autorización previa), para luego ser transcritas y analizadas de forma cualitativa.

- ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

Esta pregunta permite contextualizar la perspectiva del entrevistado según su rol. Conocer el cargo ayuda a interpretar las respuestas en función del nivel de responsabilidad y toma de decisiones dentro de la organización.

- ¿Cuánto tiempo lleva vinculado(a) a esta organización?

Indaga el nivel de experiencia del participante respecto a la cultura laboral. Cuanto mayor sea la permanencia, más profundo es su conocimiento sobre prácticas internas y dinámicas organizacionales.

- ¿Cuántas personas aproximadamente trabajan en la empresa?

Ayuda a comprender la estructura y tamaño de la organización, factores que influyen en la formalización de la cultura y los procesos internos de comunicación y liderazgo.

- ¿Qué valores considera que caracterizan la cultura de esta empresa?

Busca identificar los principios que guían el comportamiento colectivo. Esta información permite analizar si existe claridad y coherencia en los valores organizacionales percibidos por los empleados.

- ¿Cree que esos valores se reflejan en las acciones diarias de los empleados y directivos?

Permite evaluar la congruencia entre lo declarado y lo practicado. Una cultura sólida se evidencia cuando los valores institucionales se traducen en comportamientos consistentes.

- ¿De qué manera la empresa promueve la identidad y el sentido de pertenencia entre los trabajadores?

Indaga sobre estrategias de integración y fortalecimiento cultural. Este aspecto es clave para entender cómo la organización fomenta cohesión y compromiso.

- ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo predominante en la empresa?

Explora cómo se ejerce la autoridad y la influencia en la organización. El estilo de liderazgo es un determinante directo del clima laboral y la motivación del equipo.

- ¿Los empleados tienen la posibilidad de participar en la toma de decisiones o expresar sus opiniones?

Busca medir el nivel de participación y apertura del liderazgo. La inclusión del personal fortalece el compromiso y favorece la productividad.

- ¿Cómo evalúa la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos?

Analiza la fluidez, claridad y efectividad de la comunicación interna. Una comunicación adecuada reduce errores y mejora la coordinación entre áreas.

- ¿Qué canales utiliza la empresa para mantener informados a los empleados?

Permite identificar las herramientas formales e informales de comunicación. La elección de canales impacta directamente en la rapidez y precisión de la transmisión de información.

- ¿Cree que la comunicación interna influye en el cumplimiento de metas o en la motivación del personal?

Evalúa la percepción del impacto comunicativo en el desempeño laboral. Una comunicación efectiva suele correlacionarse con mayor eficiencia y satisfacción.

- La empresa implementa estrategias o incentivos para motivar al personal?

Indaga la existencia de programas o prácticas que fomenten la motivación. La falta de incentivos puede explicar bajos niveles de productividad.

- ¿Qué factores considera que más influyen en la motivación de los empleados?

Permite identificar elementos motivacionales relevantes dentro del contexto laboral. Esta información ayuda a comprender las necesidades y expectativas del personal.

- ¿Cómo describiría el clima laboral actual dentro de la empresa?

Evalúa la percepción general del ambiente de trabajo. Un clima positivo facilita la cooperación, mientras que uno negativo puede afectar significativamente el desempeño.

- ¿Ha notado relación entre la satisfacción de los empleados y su nivel de productividad?

Busca identificar la conexión entre bienestar y resultados laborales. La literatura sugiere que empleados satisfechos tienden a ser más eficientes y comprometidos.

- ¿Qué mejoras considera necesarias para aumentar la motivación y el compromiso del equipo?

Recoge sugerencias directas desde la experiencia del personal. Las propuestas ayudan a identificar oportunidades de mejora que podrían fortalecer la cultura organizacional.

Asimismo, se recopilaron indicadores cuantitativos relacionados con ventas, cumplimiento de metas y eficiencia operativa, lo cual permitió establecer comparaciones entre los aspectos culturales y los niveles de desempeño organizacional.

### **Link de entrevistas**

<https://www.record.com/entrevistas/user4>

### **Resultados sobre la cultura organizacional**

Los resultados muestran que el 68% de los empleados considera que en su empresa existen valores compartidos que orientan las decisiones y comportamientos laborales, mientras que un 32% opina que dichos valores no están claramente definidos.

En cuanto al liderazgo, el 54% de los encuestados percibe que los directivos fomentan la participación y el trabajo en equipo, aunque un 46% manifiesta que las decisiones se concentran principalmente en la gerencia.

En lo referente a la comunicación interna, el 60% afirma que la información fluye adecuadamente entre los niveles jerárquicos, mientras que el 40% identifica dificultades en los canales de comunicación y retroalimentación.

Estos resultados reflejan que, aunque existe una base cultural orientada a la colaboración, todavía hay debilidades en la formalización de los valores y en la gestión participativa.

## Discusión de los resultados

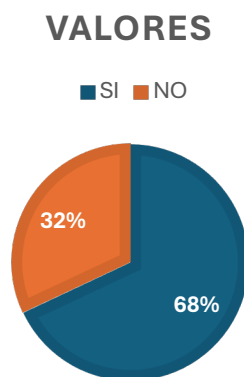
(Figura 1). Los resultados mostraron que el 68 % de los empleados percibe la existencia de valores compartidos, lo que evidencia la presencia de una cultura organizacional sólida. Este hallazgo coincide con lo planteado por Schein (2010), quien sostiene que los valores compartidos son la base de toda cultura organizacional efectiva.

Sin embargo, un 32 % manifestó no identificar claramente los valores institucionales, lo que sugiere la necesidad de reforzar los mecanismos de comunicación y socialización cultural. La literatura respalda esta observación: Chiavenato (2017) enfatiza que los valores organizacionales deben ser comunicados y ejemplificados de manera constante por la alta dirección para que se interioricen en todos los niveles jerárquicos.

Por tanto, aunque las empresas evaluadas evidencian una tendencia positiva en cuanto a la consolidación de sus valores, aún enfrentan el reto de formalizar y transmitir de forma coherente su identidad organizacional para garantizar la alineación de todos los colaboradores.

### Figura 1

Valores de la compañía



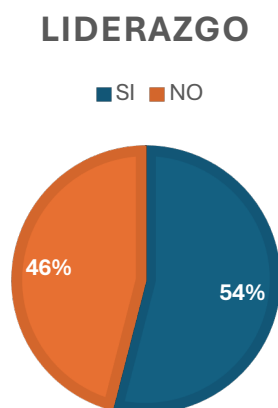
*Nota.* Elaborada con datos de obtenidos de la entrevista aplicada

(Figura 2). En relación con el liderazgo, el 54 % de los encuestados identificó un estilo participativo, mientras que el 46 % lo percibe como centralizado o autoritario. Esta dualidad refleja la coexistencia de dos modelos de dirección: uno más abierto al diálogo y la colaboración, y otro más tradicional, caracterizado por la toma de decisiones unidireccional.

La literatura confirma que el liderazgo participativo genera un impacto positivo en la productividad. Según Bass y Riggio (2006), los líderes transformacionales motivan a sus equipos al promover la confianza, el compromiso y el sentido de propósito. En las empresas donde predomina este tipo de liderazgo, se evidenció un mayor cumplimiento de metas (85 %) y un ambiente laboral más favorable.

## Figura 2

Liderazgo en la compañía



*Nota.* Elaborado con los datos obtenidos en la entrevista aplicada

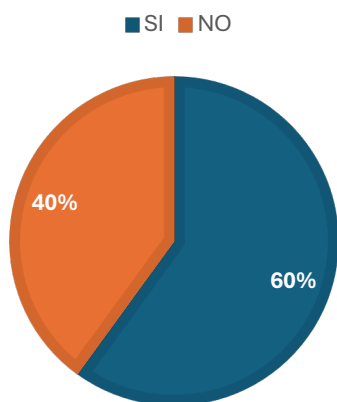
(Figura 3). En cuanto a la comunicación interna, el 60 % de los participantes consideró que esta es efectiva, mientras que un 40 % la percibe deficiente. Este aspecto influye directamente en la coordinación entre áreas y en la eficiencia operativa. Robbins y Judge (2019)

destacan que una comunicación fluida fortalece la cooperación y reduce los errores, mientras que la falta de claridad genera conflictos y desmotivación.

### Figura 3

Comunicación interna

#### COMUNICACIÓN INTERNA



*Nota.* Elaborado con los datos obtenidos en la entrevista aplicada

## Conclusiones

### Conclusiones

La cultura organizacional influye directamente en la productividad empresarial. Los resultados del estudio muestran una relación positiva entre los valores compartidos, la comunicación interna, el estilo de liderazgo y los niveles de productividad. Las empresas con culturas sólidas presentan mejores indicadores de ventas, menor rotación de personal y mayor cumplimiento de metas.

Las pequeñas empresas dependen en gran medida del liderazgo del gerente o fundador. En la mayoría de los casos, el estilo de liderazgo determina el clima laboral y la forma en que se viven los valores organizacionales. Un liderazgo participativo fomenta la motivación y el compromiso, mientras que uno autoritario tiende a limitar la innovación y la cohesión del grupo.

La comunicación interna es un pilar esencial para la eficiencia organizacional. Una comunicación clara y constante mejora la coordinación entre áreas, evita conflictos y permite al personal alinearse con los objetivos estratégicos. Las empresas con flujos comunicativos efectivos reportan un ambiente laboral más colaborativo y mayor rendimiento.

Las empresas que consolidan una cultura basada en la confianza, la colaboración y el reconocimiento logran mejorar no solo su productividad, sino también su reputación, satisfacción del cliente y estabilidad interna.

## Referencias

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bernal, C. (2018). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Denison, D. R., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. M. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hofstede, G., Hofstede, J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software of the mind*. McGRAW-HILL BOOK COMPANY.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Montoya, L., & Ramírez, C. (2020). *La cultura organizacional como factor de éxito en las pymes colombianas*. *Revista de Ciencias Empresariales*, 15(2), 45–58.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture And Leadership* (3. Edición). Jossey-Bass.

