

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la cultura organizacional de asociaciones con una relativa longevidad en el sector textil y de confecciones pertenecientes al conglomerado “Triángulo de Grau”

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

***Kiara Ysabel Leon Rosales***

***Jessica Machaca Viza***

Asesor:

***Bruno Chaihuaque Dueñas***

Lima, 2022

La tesis:

**Análisis de la cultura organizacional de asociaciones con una relativa  
longevidad en el sector textil y confecciones pertenecientes al conglomerado  
“Triángulo de Grau”**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Bruno Chaihuaque Dueñas  
[Asesor Jurado]

---

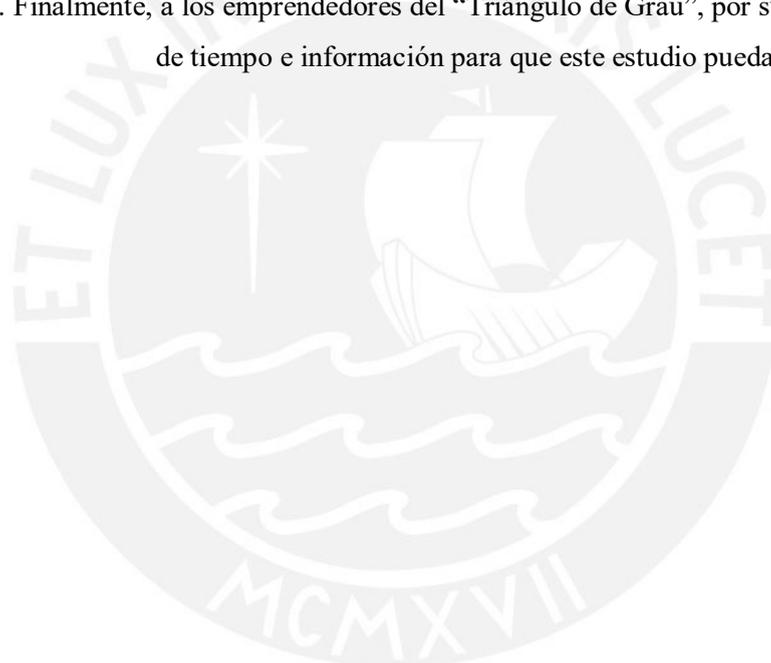
Dr. Hugo Carlos Wiener Fresco  
[Tercer Jurado]

A mis padres que me brindaron su amplio apoyo a lo largo de toda mi carrera profesional. A mi hermana que me tuvo paciencia en cada cena, fin de semana no presente. A los representantes legales y miembros de las mesas directivas de cada asociación que participó en esta investigación, por su tiempo e interés. A nuestro asesor por el seguimiento continuo y las lecciones aprendidas. Y, finalmente, a mi compañera de tesis por el apoyo total y esfuerzo realizado.

**Jessica Machaca**

A mi familia (Eloy, Yola, Kim y Nina), por mostrarme que todo es cuestión de actitud para superar los desafíos que se me presenten y brindarme su apoyo en todo momento. A nuestro asesor Bruno Chaihuaque, por guiarnos a través de su experiencia y fomentar en nosotras la investigación. Finalmente, a los emprendedores del “Triángulo de Grau”, por su predisposición de tiempo e información para que este estudio pueda llevarse a cabo.

**Kiara Leon**



## RESUMEN

La presente investigación propone el análisis de la cultura organizacional de asociaciones formadas por emprendedores con una relativa longevidad en el sector textil y confecciones pertenecientes al conglomerado “Triángulo de Grau” en Lima Metropolitana. En ese sentido, el estudio busca contribuir en el conocimiento, descripción de rasgos distintivos y comprensión sobre la forma de organización que presentan estas asociaciones de MiPymes. Como base teórica, se toma de referencia a los modelos de cultura organizacional a través de autores reconocidos como Schein, Hofstede y Cameron & Quinn, así como las perspectivas de longevidad abordadas por investigaciones previas.

La metodología empleada de la investigación es de enfoque cualitativo, con alcance a nivel exploratorio y descriptivo. Presentado a través de un caso múltiple de 5 asociaciones con más de 10 años dentro del sector textil y confecciones en el “Triángulo de Grau”. Asimismo, la recopilación de información fue realizada a través de observaciones no participantes, cuestionarios y entrevistas semi estructuradas dirigidas a las mesas directivas de cada asociación. Para poder realizar el análisis de datos obtenidos, se utilizó el software Atlas.ti, permitiendo identificar la racionalización y densidad de los códigos encontrados. De esta forma, se identifica peculiaridad de la cultura organizacional de estas asociaciones y su comparación con los modelos teóricos propuestos. Los resultados obtenidos permiten mostrar las singularidades presentes en la cultura organizacional de estas asociaciones, en comparación con los modelos teóricos analizados caracterizados por una cultura tipo “Clan” y “Jerárquica”. Entre las características más resaltantes se encuentran la valorización del trabajo arduo; reconocimiento; conservación de costumbres andinas; y su alto compromiso a ley. Finalmente, el estudio propone nuevas líneas de investigación con el propósito de promover la investigación en el fortalecimiento de esta cultura o estrategias de crecimiento para MiPymes con características similares.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, Longevidad, Asociaciones, Emprendedores.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....   | 1  |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 3  |
| 1. Marco contextual .....  | 3  |
| 2. Problema de investigación.....  | 5  |
| 2.1.Descripción del problema empírico .....  | 5  |
| 3. Descripción del problema a investigar .....   | 7  |
| 4. Descripción de las bases teóricas .....   | 8  |
| 4.1.Conceptos de longevidad.....   | 8  |
| 4.2.Modelos de cultura organizacional .....  | 9  |
| 4.3.Objetivos .....  | 15 |
| 4.4.Preguntas de investigación .....   | 15 |
| 4.5.Justificación .....  | 16 |
| CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA .....  | 18 |
| 1. Enfoque y alcance de la investigación.....  | 18 |
| 2. Diseño y secuencia metodológica .....   | 19 |
| 3. Muestra.....  | 20 |
| 4. Técnicas de recolección de información .....  | 22 |
| 5. Procedimiento metodológico .....  | 23 |
| 5.1.Ética en la investigación.....   | 26 |
| CAPÍTULO 3: ANÁLISIS .....   | 27 |
| 1. Procedimiento de información de trabajo de campo .....  | 27 |
| 2. Presentación hallazgos centrales .....  | 30 |
| 2.1.Análisis de datos .....  | 30 |
| 2.2.Análisis de información de acuerdo con las preguntas de investigación. ....  | 32 |
| 3. Contraste de las características de la cultura organizacional de las asociaciones estudiadas con los modelos teóricos identificados ..... | 41 |
| 3.1.Contraste con modelo de Schein .....   | 41 |
| 3.2.Contraste con modelo de Hofstede.....  | 43 |
| 3.3.Contraste con modelo de Cameron & Quinn.....   | 44 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....  | 52 |
| 1. Conclusiones respecto al objetivo de la investigación .....   | 52 |
| 2. Recomendaciones .....   | 53 |
| REFERENCIAS .....  | 54 |
| ANEXOS.....  | 63 |

|   |    |
|---|----|
| ANEXO A: Ilustración de ubicación del conglomerado Triángulo Grau .....                     | 63 |
| ANEXO B: Cuadro de estudios empíricos previos.....  | 64 |
| ANEXO C: Cuadro de anonimización de asociaciones del “Triángulo Grau”.....                  | 66 |
| ANEXO D: Fecha de entrevistas a participantes .....   | 67 |
| ANEXO E: Formato de consentimiento informado.....   | 68 |
| ANEXO F: Formato de cuestionario OCAI utilizado para la investigación .....                 | 69 |
| ANEXO G: Mapa semántico del estudio de investigación.....                                   | 71 |
| ANEXO H: Descripción de variables basados en el análisis de la cultura organizacional ..... | 72 |



## LISTA DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Cuadro de similitudes y diferencias de las características de cultura organizacional basados en el modelo de Schein .....      | 42 |
| Tabla 2: Cuadro de similitudes y diferencias de las características de cultura organizacional con las seis dimensiones de Hofstede..... | 44 |
| Tabla 3: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Características dominantes) .....  | 45 |
| Tabla 4: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Liderazgo organizacional) .....  | 46 |
| Tabla 5: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Gestión de coordinación) .....   | 47 |
| Tabla 6: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Unión).....  | 48 |
| Tabla 7: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Énfasis estratégico).....  | 49 |
| Tabla 8: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Criterio de éxito) .....   | 50 |
| Tabla 9: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Consolidado) .....   | 51 |



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Las seis dimensiones de Hofstede.....  | 11 |
| Figura 2: Modelo de los valores en competencia.....  | 12 |
| Figura 3: Modelo de Edgar Schein .....   | 13 |
| Figura 4: Diseño y secuencia metodológica del estudio .....  | 20 |
| Figura 5: Gráfico sobre los años de funcionamiento de las asociaciones en estudio para el 2021 ..... | 28 |
| Figura 6: Gráfico de número de representantes por asociación en base a los cargos.....               | 28 |
| Figura 7: Gráfico de duración de mesa directiva por asociación.....                                  | 29 |
| Figura 8: Gráfico sobre porcentaje de representación según sexo por mesa directiva.....              | 30 |
| Figura 9: Gráfico de barras sobre análisis de enraizamiento.....                                     | 31 |
| Figura 10: Gráfico de barras sobre análisis de densidad .....  | 32 |
| Figura 11: Mapa semántico de la variable “Superación” .....  | 34 |
| Figura 12: Mapa semántico de la variable "Confrontación ".....                                       | 35 |
| Figura 13: Mapa semántico de la variable “Legalidad” .....   | 36 |
| Figura 14: Mapa semántico de la variable “Unión”.....  | 38 |
| Figura 15: Mapa semántico de la variable “Coordinación”.....   | 39 |
| Figura 16: Mapa semántico de la variable “Capacidad” .....   | 40 |
| Figura 17: Resultados del OCAI (Características dominantes) .....                                    | 45 |
| Figura 18: Resultados del OCAI (Liderazgo organizacional) .....                                      | 46 |
| Figura 19: Resultados del OCAI (Gestión de coordinación).....  | 47 |
| Figura 20: Resultados del OCAI (Unión).....  | 48 |
| Figura 21: Resultados del OCAI (Énfasis estratégico) .....   | 49 |
| Figura 22: Resultados del OCAI (Criterio de éxito).....  | 50 |
| Figura 23: Resultados del OCAI (Consolidado).....  | 50 |

## INTRODUCCIÓN

Las MiPymes en el Perú, conforman un 99.5% de la demografía empresarial formal del país. Durante los últimos 5 años, han generado mayores puestos de empleo a nivel nacional, siendo responsables del 49% de productividad (Ministerio de Producción, 2021). Sin embargo, existen obstáculos que frenan la competitividad y estabilidad de estas empresas. Entre los factores más relevantes se encuentra la falta de acceso a financiamiento, reducida innovación tecnológica y la presencia de una cultura organizacional débil (Molina & Sánchez, 2016).

Principalmente, son estas razones las que motivan a los pequeños empresarios a realizar alianzas estratégicas a través de asociaciones, buscando acceder al mercado de manera estable dentro del sector textil y confecciones. La importancia de la formación de asociaciones se fundamenta en el logro de objetivos que sus representantes partícipes no podrían obtener si se organizaran individualmente (Bravo, Dini & Rueda, 2020). Esta unión, les brinda diversos beneficios; por un lado, en lo económico, a través de la repartición de costos de inversión y servicios operativos. Y, por otro lado, en el ámbito social, brindando una mayor representación y poder de negociación en el mercado. Dentro de este contexto actual, genera mayor interés la comprensión de este grupo diverso de empresarios, con pensamientos y objetivos diversos que, a su vez, se cohesionan en la toma de decisiones para sobrellevar el dinamismo del sector y la pandemia.

En esa misma línea, la presente investigación tiene como objetivo identificar las características de la cultura organizacional de asociaciones con una relativa longevidad en el sector textil y confecciones pertenecientes a los centros comerciales del “Triángulo de Grau”. Con ello, se orienta a comprender la cultura organizacional presente en asociaciones de pequeños empresarios, sus motivaciones de alianza y su forma de organización que caracteriza a empresas con más de 10 años dentro del mercado.

A manera de una breve aproximación sobre el caso de estudio, en el primer capítulo, se formula la descripción del problema y la situación problemática de la investigación. Asimismo, se presentan los objetivos y sus respectivas preguntas de investigación; que han permitido guiar el desarrollo del estudio. En adición, se presenta la justificación, viabilidad y limitaciones que prueban la motivación y desafíos presentes del estudio.

En el segundo capítulo, se desarrolla la metodología del estudio. Como parte fundamental, se detalla la secuencia de acciones que permitan la obtención de información, el enfoque, alcance, diseño metodológico, selección muestral, técnicas de análisis de la información, evaluación de la validez y ética de la investigación.

En el tercer capítulo, se muestran los resultados y la discusión correspondiente sobre los hallazgos obtenidos, a través de la triangulación de la información. Finalmente, en el último capítulo, se plantean las conclusiones generales y específicas de lo planteado, haciendo una corroboración de lo obtenido en referencia a estudios previos relacionados. En adición, se proponen recomendaciones pertinentes y una recopilación de las limitaciones presentadas durante la investigación.

De esta forma, a través de la siguiente estructura, se espera que la presente investigación permita comprender la situación y las características de la cultura organizacional presentes en este tipo de asociaciones.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Marco contextual

El sector textil y confecciones es el tercer mayor aportante del PBI manufacturero, siendo representado por un 6.4 % (Andina, 2021). Genera más de 400 mil empleos al año, equiparado al 26.2% de la población ocupada manufacturera. Comprende toda la cadena de valor que inicia desde la elaboración de la materia prima como lo son fibras textiles y sintéticas hasta la confección de prendas, ropa, calzado y otros artículos de material similar para su comercialización (Bustamante, 2016). De esta manera, se entiende que la industria textil y de confecciones se encuentra formado por una serie de productos interrelacionados compuestos por diversos procesos que intervienen en la elaboración de una amplia gama de artículos de vestuario y otros accesorios. Por consiguiente, se pueden observar diversos subsectores que participan en esta industria: el subsector textil, que interviene en la fabricación de hilos y telas; el subsector de la confección, encargada de la producción de prendas de vestir; y la comercialización, que contribuye en la atención y venta de los productos (M. Reaño, comunicación personal, 27 de abril del 2022).

De acuerdo al segmento empresarial, las micro, pequeñas y medianas empresas han conformado el 99,5% del total de las empresas formales en nuestro país; donde más de 46,000 empresas pertenecen al sector textil y confecciones (González, 2021). Este sector, se caracteriza por tener una baja competitividad, debido a que aún existe una reducida capacidad logística, nivel crediticio y poco desarrollo de los clústeres que afectan a su especialización (Miranda, 2016). A inicios del primer trimestre del 2020, fue afectado enormemente por la pandemia COVID-19, debido a la paralización de negocios decretada por el gobierno como medida de aislamiento social. En consecuencia, se generó un gran impacto económico y de stock de prendas haciendo que un porcentaje considerable de Mypes pasaran al cierre definitivo (Chávez, 2020). Posterior a ello, cuando se inició con la reactivación del sector, las empresas que pudieron sobrellevar la pandemia, tuvieron que vender a un precio muy por debajo del mercado para liberar el stock que tenían y en algunos casos, quienes podían tener mayor flexibilidad para cambiar el giro de su negocio, se reinventaron con la producción de implementos de bioseguridad (M. Reaño, comunicación personal, 27 de abril del 2022). De esta forma, lo que esperaban era poder sobrevivir dentro del mercado hasta su posterior estabilización. En la actualidad, el sector se encuentra en una progresiva recuperación. Aquellas empresas que fueron beneficiadas por el gobierno en el proyecto Reactiva Perú u otro tipo de crédito, aún se encuentran con dificultades en la cancelación de sus préstamos ya que no llegan a los niveles de producción previa pandemia (Tineo, 2021).

Asimismo, existen otros dos factores que juegan un rol muy importante en el sector textil

y de confecciones. El primer factor, la importación asiática que, según la Comisión de Dumping Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales No Arancelarias, la importación China y Bangladesh se ha incrementado en los últimos cinco años, representando un incremento de 253.8% y va en crecimiento. En el último periodo “enero-junio de 2021, aumentaron en 8.9% interanual” (2021). Esto hizo que el gobierno proponga medidas de salvaguarda, para la protección del mercado nacional y generar una oportunidad justa de competir con los gigantes de Asia. Como segundo factor, se encuentra a la informalidad, esta se da a nivel empresarial y laboral. Por una parte, la informalidad empresarial, según un reporte de la SUNAT ascendió a un 85% durante el 2020 debido a la crisis política y social en el país. Por otra parte, de acuerdo a la informalidad laboral, un 21.1% de la población económicamente activa (PEA) en el país se redujo para el 2020, producto del cierre masivo de negocios y reducción de productividad como de demanda (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021). En adición, en el Perú el 73% del empleo es informal, afectando alrededor de 12 millones de trabajadores (International Labour Organization, 2019). Ello ha contribuido en el incremento de la inequidad en los derechos laborales que le corresponde a cada trabajador.

Finalmente, en base a lo previamente mencionado y haciendo una aproximación específica sobre el sujeto de estudio, se puede mencionar que el sujeto del estudio pertenece a los subsectores de confección y comercialización. Se encuentra ubicado geográficamente dentro del “Triángulo de Grau”, entre las avenidas Nicolás de Piérola, Abancay y Grau en el Centro de Lima (ver Anexo A). Cada galería es representada a través de una asociación, formadas a fin de reducir costos de inversión para adquirir un terreno comercial, por ejemplo; negociación con proveedores; entre otros (Ramírez, 2018). Según Juan Cornejo, presidente del Triángulo Grau, a través de Panamericana Noticias, menciona que hay alrededor de 43 centros comerciales, de los cuales aproximadamente 25 pertenecen al sector textil y de confecciones (2021). Las galerías se dedican a la importación como a la elaboración de ropa, calzado y otros artículos. Asimismo, la comercialización se realiza tanto al por mayor como al detalle. Durante la pandemia, también fueron enormemente afectados los empresarios durante la paralización. Varias empresas habían invertido en mercadería que no podían vender y trabajadores que laboraban de forma informal fueron golpeados con la ausencia de ingresos. En palabras de una comerciante “El COVID no nos va a matar, las ventas lo harán, porque no tenemos ni para comer” (Merino, 2021). En la actualidad, a manera de enmendar la situación causada por la pandemia y las políticas de gobierno, el Estado ha ido incorporando mecanismos para la reactivación del sector, a través de capacitaciones en temas digitales, gestión empresarial y planes de negocio (Municipalidad de Lima, 2021).

## **2. Problema de investigación**

### **2.1. Descripción del problema empírico**

Las MiPymes, en el sector textil y de confecciones, tienen que enfrentar diversos desafíos para poder sobrevivir o sobrellevar su permanencia en el mercado. Entre las principales problemáticas presentes se encuentran su reducida capacidad de inversión, una alta competencia con precios bajos, escaso nivel de producción y una reducida representación en el mercado que pueda asegurar la estabilidad de una empresa (Heredia, Aguilar y Leyva, 2022). Es por ello que, en el sector, no se puede asegurar una estabilidad plena frente a las exigencias del mercado y una moda cambiante de alta oferta y consumo selectivo.

Sin embargo, resulta motivo de interés comprender cómo las empresas toman decisiones y asumen retos en base a sus ideales, con la finalidad de hacer frente a las exigencias del mercado. Muchas de estas Mipymes, presentan “claras desventajas en cuanto al acceso a la información, a la producción a gran escala y al crédito o capital humano calificado” (Larios, 2017). Entonces, se hace compleja la posibilidad de que exista competitividad en el mercado. Es por esta razón que empresas pequeñas independientes deciden unirse a través de alianzas voluntarias para formar una asociatividad. Puesto que, una asociación les permite adoptar ciertas ventajas económicas, políticas y culturales. Desde la perspectiva económica, les brinda mayores posibilidades de afrontar proyectos de gran envergadura, como lo puede ser la adquisición de un terreno comercial; desarrollo tecnológico; posicionamiento; entre otros. En el ámbito político, facilita la obtención de mayor representatividad ante el Estado y otros organismos, así como acceso a financiamiento y apoyo legal. Por el aspecto cultural, les proporciona un formidable espacio para promover aptitudes grupales de adaptación al cambio, flexibilidad y tolerancia a ideas diversas (Comisión de Promoción de Perú para la Exportación y Turismo, 2013). De esta forma, una asociación podría ser un medio que contribuya a la competitividad y productividad tanto del empresario como del sector al que pertenece. Es así que conglomerados como Gamarra y el Triángulo de Grau están conformados por asociaciones que fueron creadas con la finalidad de poder mantenerse en el mercado.

No obstante, este tipo de estrategia también presenta algunas dificultades de tipo económicas, sociales y culturales (Arango y Castiblanco, 2010). Con respecto a las dificultades económicas, estas inician desde gastos de formalización hasta insuficiencia de capital para asociarse. En el panorama social, suelen generarse problemas de coordinación al ser las personas individuales para trabajar. Puesto que se debe dejar de lado objetivos personales a favor del objetivo común y el consenso grupal. Ello desencadena la necesidad de generar habilidades blandas para recibir diversas ideas, ser flexible y tolerante. En el enfoque cultural, resulta complejo la generación de confianza entre los asociados y una conducta de principios frente a

actos poco éticos principalmente en sus directivos.

La informalidad y la competencia asiática que ya venían siendo factores que caracterizan al sector, durante la pandemia de COVID-19, agudizaron la situación de muchas empresas de confecciones y comercialización textil. Por un lado, sobre la importación asiática, la elevada entrada de productos de este continente, generó que comerciantes importadores durante el tiempo de paralización tuvieran un sobre stock de mercadería sin venderse (Castillo, 2021). Y, cuando se produjo la reactivación del sector, la reducción de precios hasta el 52.7% afectó tanto al empresario comerciante, por las bajas ganancias y gastos de almacenamiento, así como al empresario confeccionista que se redujo su participación en el mercado (Cuadros, 2022). Por otro lado, la informalidad durante el tiempo de aislamiento, se incrementó debido a que hubo un aumento del 9.6% en la tasa de desocupación formal (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). Ello generó que se incrementara la ocupación de las calles para la venta ambulante textil, teniendo como consecuencia generar mayor ocupación en zonas de tránsito, incremento de residuos e inseguridad ciudadana por el cobro de cupos (RPP Noticias, 2021). Es así como, esta ocupación genera una desventaja para la empresa formal ya sea confeccionista o comerciante que invierte en la ocupación de un local en las galerías de las zonas textiles, incurre en gastos administrativos y realiza declaraciones sobre sus tributos para con el estado. Cabe mencionar que, si bien estas empresas han sido afectadas con respecto a sus niveles de venta, no se puede asegurar que contribuyan hacia una plena formalidad, puesto que siguen presentando trabajadores contratados de manera informal. Lo cual, afecta enormemente en la equidad y promueve la exclusión social de los trabajadores conduciéndolos hacia su vulnerabilidad laboral (International Labour Organization, 2019). De esta forma, tanto la importación asiática como la informalidad, generan una competencia desleal dentro del mercado textil y de confecciones.

A manera de detalle, las asociaciones del Triángulo de Grau, también, presentan diversas complejidades internamente. Ello se puede ver reflejado a través de los desafíos con la tramitación de funcionamiento y construcción; dificultad de acceso a créditos o financiamiento bancario; y la creciente informalidad que recorta sus posibilidades de venta. Sobre la tramitación de funcionamiento y construcción, se debe principalmente a la limitación en el tamaño de la edificación de los centros comerciales, que se encuentra bajo aprobación del Ministerio de Cultura al ser reconocido como Patrimonio Cultural de la Humanidad (Condor, 2019). Con respecto a los créditos o financiamientos, en algunos centros comerciales al tener representación como asociación, los préstamos se hacen netamente como directorio, cuando cada empresario tiene necesidades distintas. Finalmente, sobre la informalidad en la zona, esta situación afecta en los ingresos de los centros comerciales formalizados y que, a la vez con el pago de los impuestos,

cubren servicios de limpieza y seguridad por parte de la Municipalidad de Lima que realiza esporádicas fiscalizaciones (Ministerio de Cultura, 2019).

En conclusión, teniendo en cuenta la problemática actual del sector y la situación de las MiPymes, así como de forma específica sobre el Triángulo Grau, con sus correspondientes desafíos; se presentan a las asociaciones como una forma de sobrellevar las exigencias del mercado. Sin embargo, estas asociaciones continúan con limitantes internas relacionadas a su cultura organizacional como lo son “visión de emprendimiento, compromiso y liderazgo no alineado a los objetivos” (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 2016, p. 14). Es por ello que, las pequeñas empresas, requieren identificar y fortalecer su cultura organizacional, para implementar una estrategia más participativa y unificada que les facilite en la toma de decisiones certeras. De esta forma, para la presente investigación, se abordará el análisis de la cultura organizacional de asociaciones con una relativa longevidad en el sector textil y de confecciones pertenecientes al conglomerado “Triángulo de Grau”.

## **2.2. Descripción del problema a investigar**

De acuerdo con Irene Vera, experta en Comportamiento Organizacional, si bien la cultura de una empresa no constituye ser un factor determinante de la permanencia en las Mypes dentro del sector textil y de confecciones; ésta podría contribuir a sobrellevar la estabilidad de las mismas, así como sus exigencias en el mercado (comunicación personal, 27 de abril del 2022). En adición, estudios previos similares, plantean que la cultura organizacional desempeña un notable aporte en el desarrollo social de las organizaciones. Ello, debido a que refuerza las capacidades de una empresa orientada a su adaptación al cambio, toma de decisiones, nivel de integración, grado de innovación, entre otros (Eccles, Miller & Serafeim, 2012). De esta forma, es considerado por diversos autores como uno de los principales contribuyentes del éxito o fracaso para la estabilidad de las organizaciones (Blázquez, Dorta, Concepción & Verona, 2006); (Avolio, Mesones & Roca, 2011); (Buowari, 2015); (Becerra & Cortés, 2018). Estos autores indican que, si bien para la estabilidad es importante el acceso al financiamiento y capital financiero, la cultura organizacional otorga las capacidades para incentivar a los colaboradores en el logro de objetivos, compromiso y sentimiento de identidad.

Asimismo, otros autores señalan la existencia de una dependencia entre las relaciones sociales y culturales con el desarrollo de una organización. Un ejemplo de ello es que una sólida cultura organizacional puede generar un mejor desempeño en la productividad del capital humano (Shahzad, Luqman, Khan & Shabbir, 2012). También, otros expertos refuerzan la idea de que el desarrollo a largo plazo de una empresa puede asegurarse a través del pensamiento de innovación

y enfoque sostenible de la organización (Isensee, Teuteberg, Griese & Topi, 2020). Finalmente, un estudio realizado por Bhatti, Rehman y Basheer, propone un modelo de estudio donde la cultura organizacional impacta en las capacidades organizacionales y éstas determinan el desempeño organizacional. Esta última investigación analiza los efectos que genera la cultura organizacional en el ámbito no financiero de la organización; por ejemplo, el incremento de compromiso, productividad, desarrollo, satisfacción de quienes forman parte de la empresa, etc. (2020). Cabe señalar que, sobre los modelos propuestos, se debe comprender la aproximación de longevidad, desde una perspectiva teórica, basada en el análisis de la cultura organizacional en pequeñas empresas que presentan una relativa estabilidad según cada realidad geográfica.

Por lo tanto, la presente investigación se enfocará únicamente en la identificación de características de la cultura organizacional que podrían referirse a una relativa estabilidad de las asociaciones estudiadas, mas no se propone una relación causal directa entre la cultura organizacional y longevidad. Asimismo, con la finalidad de brindar un contraste teórico a la investigación, en las siguientes secciones, se exhiben algunos aspectos teóricos relevantes sobre longevidad empresarial y los principales modelos de cultura organizacional que han sido frecuentemente utilizados desde el ámbito empírico.

### **2.3. Descripción de las bases teóricas**

#### **2.3.1. *Conceptos de longevidad***

El término fue por primera vez cuestión de debate, a través de la investigación de Kalleberg y Leicht. Estos autores proponían realizar y reconocer una distinción entre supervivencia y éxito organizacional (1991). El término de supervivencia, tenía relación con los años de permanencia de una empresa que ha enfrentado diversos entornos complejos (Collins & Porras, 1994). De ahí que la supervivencia presente igualdad conceptual al de la longevidad.

Asimismo, sobre este término, Harrington recomienda a las empresas que pongan como prioridad la excelencia corporativa para poder sobrevivir y sostenerse en el mercado (2006). Aunque son pocos los autores que han estudiado el concepto de longevidad (Zellweger, Nason & Nordqvist, 2012; Kim & Gao, 2013; Sharma, Iyer, Mehrotra & Krishnan; 2010), las investigaciones apuntan a considerar la longevidad como consecuencia de las capacidades y conocimientos de una empresa aplicados a la estabilizar sus condiciones. Otros autores, agregan que la capacidad innovadora de una empresa, se asocia con la flexibilidad y los sistemas de comunicación interna que presente la organización. Por ejemplo, desde la perspectiva de Mintzberg, el liderazgo se convierte en un rol determinante para la longevidad de una empresa.

Es así como, se realiza la relevancia del entorno interno de la organización, como su estructura, etnia, entorno, pensamiento, entre otros (2007). Esto también es compartido por Asensio y Gregory, viendo la aptitud de las empresas para renovarse y poder hacer frente a dichas dificultades (2008). Es decir, el término longevidad podría sugerir evaluar de forma introspectiva la forma de organización para poder hacer frente a los desafíos externos.

De esta forma, para fines de la presente investigación, el concepto de longevidad es comprendido desde la perspectiva de Rivera y Malaver, dónde la permanencia de las empresas se basa en la solidez con la que se incorporan y adaptan a un proceso formal para la operación de sus negocios (2008). Ello, toda vez que se comprenda la complejidad de longevidad dentro del sector textil y confecciones, por la tasa de mortalidad y el extenso proceso de formalización. En adición, para el presente estudio, se acompaña el término “relativa” al concepto de longevidad; con la finalidad de evitar se malentienda la longevidad, desde la perspectiva de fuentes anglosajonas con una edad de permanencia mínima de 25 años (Rivera & Malaver, 2008). Puesto que, en el contexto peruano, la realidad de las MiPymes con una tasa de mortalidad alta hace que el rango de años sea en menor medida para considerar que se ha logrado adaptar dentro del sector.

Finalmente, a manera de breve resumen, la presente investigación comparte la idea de longevidad como la capacidad de las empresas para adaptarse y mantenerse activas a través del tiempo; sobreponiéndose ante las adversidades del entorno. Y, desde una perspectiva de MiPyme, dónde presentan una reducida posibilidad de crecimiento o éxito potencial, pero ello no resulta un impedimento para sobrellevar las exigencias del mercado.

### ***2.3.2. Modelos de cultura organizacional***

#### ***a. Modelo de Hofstede***

El autor Geert Hofstede, define a la cultura organizacional como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro” (1994, p.5). Su modelo de cultura organizacional demuestra que cada persona con rasgos individuales puede influir en el comportamiento de una sociedad. De esta forma, se convierte en una serie de patrones culturales que definen a cada nación (Díaz, 2017).

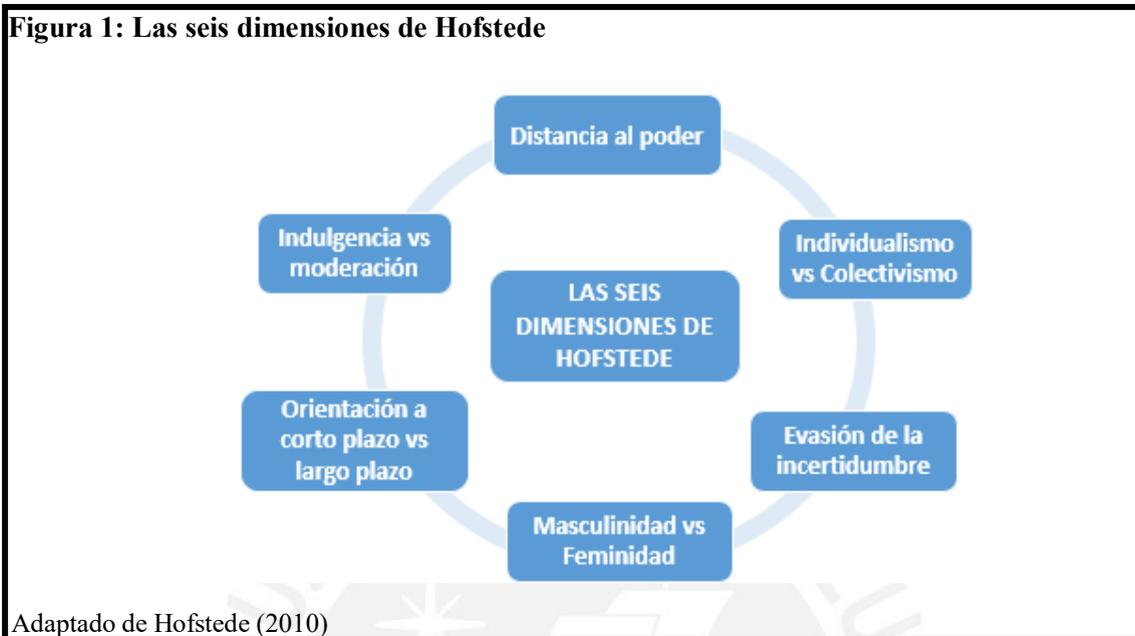
Es por ello, que plantea seis dimensiones personales que cada individuo posee y que genera un efecto en el grupo. Estas dimensiones son “la alienación”, se trata de una percepción negativa sobre las acciones ejecutadas; “la adicción al trabajo”, se refiere a un alto compromiso al trabajo para el cumplimiento de actividades; “ambición”, busca contribuir en la organización solo con el fin de obtener mayores oportunidades en el crecimiento personal; “Machismo o masculinidad”, se refiere a conductas masculinas orientadas al desempeño; “Orden”, se trata de personas que tienen un pensamiento más organizado; y “autoritarismo”, dónde prevalece la

responsabilidad y el respeto por los altos mandos (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Estas características ya mencionadas resultan similares o forman parte de la configuración cultural colectiva.

Tomando de referencia a estas individualidades, el autor propone su modelo de 5 dimensiones grandes de la cultura organizacional. Para ello, como muestra estudia a 50 naciones, identificando los factores relevantes que permitirían su caracterización y diferenciación entre unas a otras (Hofstede, 2011). Cabe mencionar que, en recientes estudios el autor ha incorporado un factor adicional (resultando 6 dimensiones), el cuál fue propuesto por otros investigadores que seguían su trabajo. Por ese motivo, en la presente sección, se muestra las siguientes 6 dimensiones culturales: ‘la distancia al poder’, ‘el individualismo versus colectivismo’, ‘evasión de la incertidumbre’, ‘masculinidad versus feminidad’, ‘orientación a corto versus largo plazo’ e ‘indulgencia versus moderación’ (Dimitrov, 2014). Con respecto a la ‘distancia al poder’, hace referencia al grado de aceptación de los menos poderosos sobre la desigualdad de poder. Por el cual, se genera una brecha entre los más poderosos y quienes no ostentan el poder. El exceso de un distanciamiento de poder puede generar que se reduzca el intercambio de opiniones diversas y el rendimiento laboral (Hofstede, 2010). Sobre el ‘individualismo versus el colectivismo’, el autor se refiere al nivel de integración de los individuos para con el grupo. El individuo debe decidir entre ponerse primero a sí mismo o aceptar sacrificios por el grupo (Hofstede, 2011). La dimensión ‘evasión de la incertidumbre’, evalúa el grado de tolerancia hacia la incertidumbre, entendidas como situaciones fuera de lo habitual. Menciona que las personas que aceptan la existencia de incertidumbre suelen aceptar opiniones diversas, contemplativas y poco emocionales (Dimitrov, 2014). Sobre la ‘masculinidad versus la feminidad’, se trata de las virtudes de cada género que determinan ciertos comportamientos o decisiones. Por una parte, menciona que las mujeres, que prevalecen objetivos relacionados a lo social, el apoyo conjunto, entre otros. Por otra parte, los hombres le dan mayor valoración a la generación de dinero y crecimiento profesional (Hofstede, 2010). En esta dimensión mencionada, se debe tener en cuenta que esta asociación de rasgos se realiza de forma estereotípica de cada género, se evita hacer una generalización explícita, pues comprende que esto queda sujeto a normas y tradiciones culturales referentes a cada país. Siguiendo con la ‘orientación a corto versus largo plazo’, comprende el tiempo en que una sociedad decide enfocarse en el esfuerzo brindado por el equipo. Es decir, si la sociedad se enfoca en el esfuerzo en corto tiempo para recibir recompensas o en el esfuerzo a largo plazo (Hofstede, 2011). Finalmente, como última dimensión alternativa, se encuentra ‘indulgencia versus la moderación’, con la indulgencia se hace referencia al disfrute de la obtención de gratificaciones mientras que la moderación, es priorizar el autocontrol y no están de acuerdo con disfrutar sobre lo trabajado. Por ello, las sociedades de moderación se caracterizan

por ser muy controladas y vigilantes de las decisiones que se tomen (Hofstede, 2010). En la siguiente Figura 1, se mencionan las 6 dimensiones, mencionadas en este apartado.

**Figura 1: Las seis dimensiones de Hofstede**



### ***b. Modelo de Cameron & Quinn***

Los autores Kim Cameron & Robert Quinn, analizan la cultura organizacional a través de un sistema de valores en competencia. El propósito de su investigación fue identificar el nivel de afinidad de una cultura dominante que permita describir a un conjunto o grupo de personas (2006). Lo resaltante de su estudio demuestra que, pese a la existencia de comportamientos individuales en cada persona, estas en su conjunto y a través de una permanente interacción, construyen normas sociales y comportamientos que confluyen en una identidad única.

Para poder explicar cómo la cultura organizacional se adopta dentro de una institución, los autores proponen cuatro tipos culturales: cultura jerárquica, cultura de mercado, cultura de clan y cultura adhocrática. Según mencionan Cameron & Quinn, “cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional” (2011, p. 33). Como primer cuadrante, la ‘cultura de clan’, orientada al apoyo mutuo. En este tipo cultural se promueve el compromiso y la participación organizada. Como segundo cuadrante, se encuentra la ‘cultura adhocrática’, enfocada en la innovación y creatividad. Se caracteriza por adoptar una posición visionaria y adaptable al cambio, haciendo frente a la incertidumbre. En el tercer cuadrante, la ‘cultura jerárquica’ se orienta al control organizativo

, a través del establecimiento de reglas, funciones y procedimientos y realiza un seguimiento a las decisiones establecidas. Finalmente, en el cuarto cuadrante se encuentra la ‘cultura de mercado’, se caracteriza por prevalecer la competencia; por ello, se guía a través de metas de mercado con el objetivo de lograr mayor productividad y teniendo como consecuencia materializarlo en intercambios monetarios (Cameron & Quinn, 2006). De lo mencionado, se puede añadir que cada cuadrante se mide a través de dos parámetros: nivel de control (eje y) y nivel de enfoque (eje x). Por ejemplo, mientras que la ‘cultura de clan’ y ‘cultura adhocrática’ presentan mayor flexibilidad colaborativa, los otros dos tipos culturales (jerárquica y de mercado), trabajan con una mayor estructura a través de normas o estimaciones que delimitan las decisiones que se toman. Asimismo, sobre el nivel de enfoque, se puede mencionar, por un lado, que tanto el tipo de cultura adhocrática y de mercado, se caracterizan por prever factores externos a la organización y en base a ello, la búsqueda de su eficiencia. Por otro lado, las culturas de clan y jerárquica tienen una mirada más introspectiva de sus coordinaciones (ver Figura 2). De esta forma, cada cuadrante muestra características particulares que las hace imprescindibles de acuerdo al negocio, misión y visión que tiene cada organización.

**Figura 2: Modelo de los valores en competencia**



Adaptado de Cameron & Quinn (2006)

### c. *Modelo de Schein*

Este modelo considera que la cultura organizacional depende, en parte, de los acontecimientos que sucedan en el entorno. Demanda un análisis externo (como la adaptación al entorno) e interno (sobre la adopción de creencias y la afinidad hacia los procesos) (Schein, 2017).

Con ello, se busca el fortalecimiento de la cultura organizacional considerando los problemas que se pueden generar en el entorno. El primer nivel de estos supuestos, se trata de procesos visibles denominados “artefactos” que hacen referencia a la forma de comunicación, innovación y la conducta adoptada en la organización. En el segundo nivel, se analiza las relaciones entre los colaboradores, como si la estructura de poder se puede validar en la realidad, los propósitos y la filosofía organizacional. Finalmente, en el tercer nivel, se hace un análisis sobre pensamientos espontáneos que han sido adoptados como acciones reales (Schein, 2004). Es decir, el último nivel de supuestos, si bien se trata de un supuesto básico resulta más difícil de identificar porque requiere de una diferenciación adecuada entre las creencias adoptadas y las normas establecidas dentro de la organización. Por consiguiente, se puede entender lo afirmado por Schein cuando menciona que:

Si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales (Soria, 2008,p.26).

**Figura 3: Modelo de Edgar Schein**



Adaptado de Schein (2004)

Cabe mencionar que los tres modelos teóricos abordados en este apartado resultan relevantes para la investigación; porque han formado parte de diversos estudios empíricos previos sobre cultura organizacional en MiPymes. Así lo demuestra la búsqueda realizada a través de la base de datos de Scopus, Web of Science y el repositorio de Google Scholar, empleando el

algoritmo TITLE-ABS-KEY ("organizational culture" AND ("organizational performance" OR "organizational capabilities") AND SME)). Dentro de esta búsqueda realizada, se encontraron en total 40 documentos académicos relacionados, de los cuales 11 investigaciones se asemejan a la presente investigación (ver Anexo B).

La recopilación de estudios empíricos previos, sugieren como modelos de análisis más usado, al modelo de Cameron & Quinn o al modelo propuesto por Schein. Por un lado, sobre el primer modelo propuesto, se encuentran estudios como los de Ugheoke (2021), Asif & Sajjad (2018) y Salas, García & Murillo (2017); demostrando que las pequeñas empresas que lograron permanecer en el tiempo se caracterizaron por adoptar una cultura tipo clan u adhocrática. Puesto que, se caracterizaban por conservar sus tradiciones, tener compromiso personal de formar parte de un equipo, el apoyo conjunto y poseer influencia social que les permitió establecer estrategias de cambio adaptados en momentos de alta crisis. Asimismo, dentro de la investigación de Ugheoke, se resalta que para empresas que se encuentran en la primera etapa (iniciándose en el mercado), la cultura de tipo adhocrática les permite ser flexibles a nuevas ideas y asumir riesgos. Estos se encuentran con un entusiasmo dinámico que les permite sentar las bases de los procedimientos (2021). Ambos tipos de cultura tienen un efecto positivo en la estabilidad a través de la toma de decisiones estratégicas, mejoras en la atención al cliente y promover la moral del equipo.

Por otro lado, los estudios basados en el Modelo de Schein como el de Lay (2012), Ginevicius & Vaitkunaite (2006) y Chamorro & Moreira (2019); mostraron que la realización de acuerdos para promover la comunicación y coordinación han permitido la formalización de objetivos y establecimiento de metas, brindando una orientación de que diversas actividades se realicen de forma conjunta. Asimismo, el establecimiento de un sistema de control ha permitido que las funciones del grupo de trabajo sean precisas y claras. Ello genera un efecto en la eficacia y adecuación del trabajo en equipo. Finalmente, resultan relevante los valores como el respeto y el compromiso, en la promoción de ideas y el aprendizaje constante como grupo. Desde la perspectiva de Schein, "los grupos y empresas integrados en una sociedad desarrollan igualmente culturas que afectan en grado mayor a la forma en que sus miembros piensan, sienten y actúan" (1985, p. 21).

De esta forma, de lo mencionado anteriormente, si bien existe una reducida literatura basada en el estudio de cultura organizacional de pequeñas empresas en nuestro país. Estas causan gran interés, cuando se trata de identificar características distintivas tanto superficiales como de mayor introspección. Porque, comprenden elementos de cultura organizacional que sugieren un

aporte en la permanencia para empresas que inician con limitantes de desarrollo en el acceso al mercado y que logran ser relativamente longevas.

En continuación con lo mencionado, se plantea los siguientes objetivos e interrogantes que guiarán a la presente investigación:

### **3.Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

- Identificar las características de la cultura organizacional de asociaciones con una relativa longevidad en el sector textil y confecciones de los centros comerciales del “Triángulo de Grau”.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Describir aspectos teóricos relevantes sobre longevidad y principales modelos de cultura organizacional para el estudio de asociaciones empresariales en el sector textil y confecciones.
- Explorar las características de la cultura organizacional en asociaciones de comerciantes textiles pertenecientes al “Triángulo Grau”.
- Contrastar las características de la cultura organizacional de las 5 asociaciones de comerciantes textiles con los modelos teóricos identificados.

### **4.Preguntas de investigación**

#### **4.1. Pregunta general**

- ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional presente en asociaciones con una relativa longevidad en el sector textil y confecciones de los centros comerciales del “Triángulo de Grau”?

#### **4.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son aspectos teóricos relevantes sobre longevidad y principales modelos de cultura organizacional para el estudio de asociaciones empresariales en el sector textil y confecciones?
- ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional en asociaciones de comerciantes textiles pertenecientes al “Triángulo de Grau”?
- ¿Cómo se contrastan las características de la cultura organizacional de asociaciones de comerciantes textiles del “Triángulo Grau” con los modelos teóricos identificados?

## 5. Justificación

La presente investigación, aborda la problemática de la cultura organizacional presente en asociaciones del sector textil y confecciones que, pese a conformarse por un grupo diverso con objetivos individuales, toman en conjunto decisiones para buscar mantenerse en el mercado. De esta forma, la investigación resulta relevante por cinco razones. La primera razón, se debe a que se encuentra dentro del sector textil. Un sector que representa al menos el 10% del PBI nacional (ANDINA, 2021) y es capaz de generar 9,000 puestos de trabajos indirectos en la economía (Sociedad Nacional de Industrias, 2021). Es decir, se trata de un sector que tiene un alto aporte en la economía del país y aporta en la generación de empleo.

La segunda razón, resalta en la importancia del estudio de MiPymes y la comprensión de su tiempo de permanencia en el mercado. Puesto que muchas empresas con estas dimensiones, les dificulta lograr cinco años de actividad en el mercado. Solamente, durante el año 2020, se redujo el 48.8% de MiPymes en comparación al 2019 (COMEX, 2021). Esto debido a que la pandemia afectó enormemente la estabilidad de estas empresas, generando también que la informalidad se incremente y se convierta en una competencia desleal para las empresas ya formalizadas. Por ello, es en tiempos de mayor crisis, dónde resulta importante conocer cuáles son las acciones o comportamientos adoptados por las MiPymes que les ha permitido subsistir dentro del sector.

La tercera razón de este estudio es la importancia de las asociaciones para el acceso al mercado de MiPymes. Teniendo en cuenta que mejora las capacidades de pequeñas empresas individuales a través de la reducción de costos de inversión, mayor poder de negociación con proveedores, la posibilidad de crear una marca propia conjunta, entre otros (Ramírez, 2018). Si bien una asociación empresarial, permite tener un mayor respaldo económico y de poder, también exige la conformación de personas éticas y calificadas dentro del directivo y la toma de decisiones y acuerdos en grupo. Es por ello que, el análisis de su cultura organizacional, podría mostrar una perspectiva del motivo de permanencia presente en las asociaciones.

La cuarta razón, es por su reducida literatura teórica y empírica en referencia a la cultura organizacional presentes en MiPymes con relativa longevidad, pese a ser un tema de relevancia en el Perú por su aporte significativo en la economía. Por ello, mediante el uso de enfoques teóricos, herramientas de investigación, casos de estudio previos y metodologías; se busca cumplir un rol importante de aporte en las Ciencias de la Gestión. A través del uso de fuentes tanto primarias como secundarias e impulsar el interés para la realización de temas similares a este.

Finalmente, como quinta razón, puede servir como base de consulta, para grupos de emprendedores que presentan interés por participar en el sector textil y confecciones. Puesto que

la presente investigación, muestra las dinámicas del sector, así como diversos casos de estudio que han logrado mantenerse en el mercado a lo largo de los años. Junto con puntos de reflexión sobre los casos estudiados, para identificar características de la cultura organizacional que podrían ser evaluadas más adelante para proponer estrategias de crecimiento en base al comportamiento de la organización y factores externos presentes.



## CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

### 1. Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación contempla el uso de un enfoque de tipo cualitativo y alcance exploratorio y descriptivo. Por un lado, se opta por un enfoque cualitativo, puesto que se busca identificar características de la cultura organizacional con una relativa longevidad en asociaciones del sector textil y de confecciones pertenecientes al “Triángulo de Grau”. El análisis de casos empíricos previos muestra la diversidad de estas características presentes en cada organización, propias de la cultura organizacional que mantienen. Por ello, se necesita de un enfoque que no solo pueda medir las variables preestablecidas a partir de la literatura, sino también llevar a cabo una investigación profunda y detallada del tema.

Creswell y Poth, mencionan que una de las razones para implementar un enfoque cualitativo se encuentra en la necesidad de explorar un problema en vez de utilizar información predeterminada de la literatura o fiarse de resultados de otros estudios empíricos (2018). Del mismo modo, otros autores hacen referencia a la capacidad que brinda el enfoque para identificar y comprender de manera más profunda la interacción de personas en un entorno determinado, la riqueza contextual de los mismos y las particularidades que se desprenden de ello (Yin, 2011).

Por otro lado, el alcance es exploratorio y descriptivo, ya que se busca dar una mirada general de las características de la cultura organizacional de las asociaciones con longevidad relativa del sector textil y confecciones en el “Triángulo de Grau”; puesto que se trata de un fenómeno escasamente estudiado. Los estudios de tipo exploratorio permiten mostrar diversas problemáticas presentes en un fenómeno en específico (Yin, 2018). Asimismo, el autor Yin menciona que tienen como finalidad analizar una situación con resultado no predeterminado para obtener una amplia información de un fenómeno escasamente estudiado (2011). Por ello, permite la formulación de una teoría a partir de una investigación, donde la comparación casuística conlleva al fortalecimiento de esta teoría. Al ser una investigación cualitativa, se construye una comprensión sobre los sucesos para la obtención de nuevas interpretaciones.

Por su parte, Kumar (2011), hace referencia a que el alcance descriptivo se suele realizar cuando se intenta describir sistemáticamente una situación, problema, fenómeno, servicio o programa, o proporciona información sobre ella. Es decir, trata de revelar una historia, a manera de narrativa, sobre una situación real que vive un grupo de personas y cómo llevaron a cabo los desafíos. Una característica relevante de este tipo de investigación se determina por el detalle en la descripción de los sujetos de estudio (McDonough & McDonough, 1997), los cuales se van mostrando a medida que se desarrollan los hechos de forma cronológica.

De esta forma, los estudios de carácter exploratorio y descriptivo son relevantes en investigaciones poco indagadas y, por tanto, no tienen como objetivo dar por sentado conclusiones sobre un fenómeno dado, sino apertura el interés de nuevas investigaciones, a partir de la generación de información recabada.

## **2. Diseño y secuencia metodológica**

La presente investigación es un estudio de caso múltiple sobre la cultura organizacional identificada en cinco asociaciones con relativa longevidad pertenecientes al “Triángulo de Grau” en Lima Metropolitana. Debido a que se hace referencia a un estudio múltiple de casos, se realiza un contraste de la información obtenida a través del análisis de cada caso. Con respecto a la obtención de resultados, se puede mencionar que en caso los resultados sean similares, se trataría de una replicación literal; mientras que, si se trata de resultados aleatorios no contrastables, se estaría haciendo referencia a una replicación teórica (Yin, 2018). Cabe mencionar que este tipo de investigación, cual sea que fuere el resultado, aporta en la exploración del fenómeno y brinda un acercamiento de la teoría hacia su aplicación basados en la realidad del sujeto de estudio.

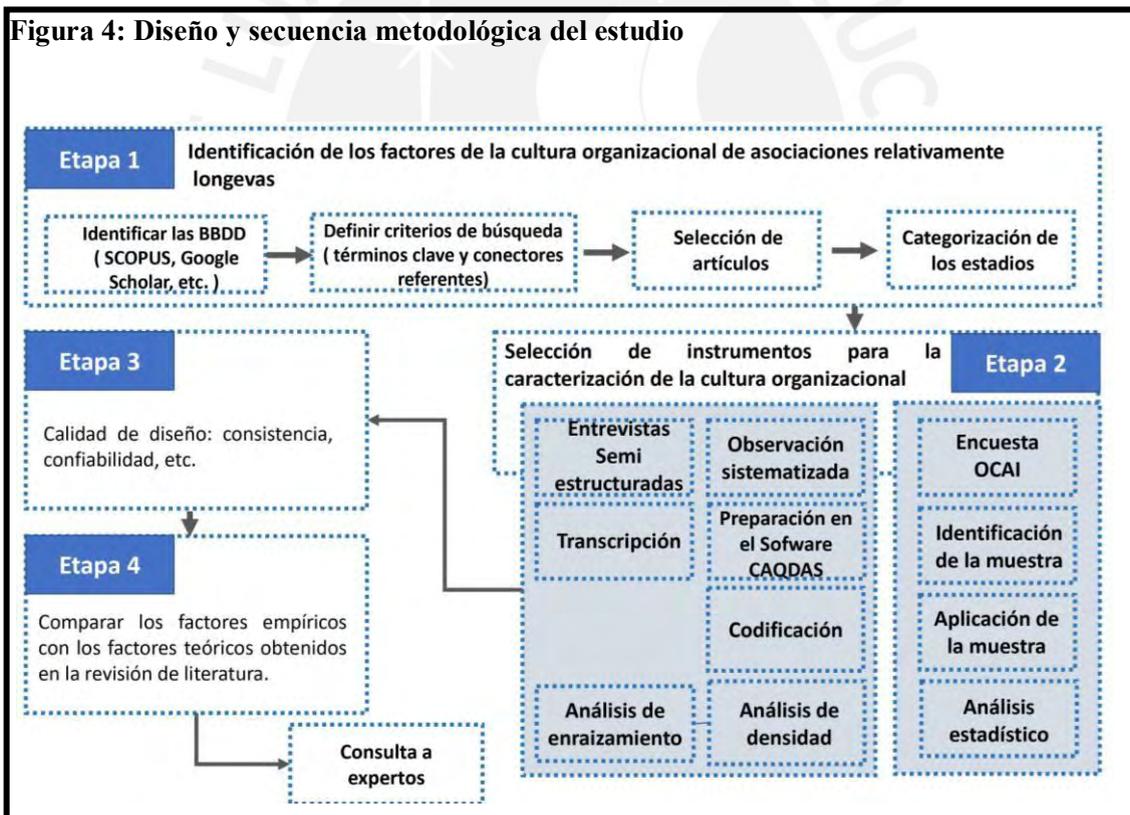
En consideración con el tipo de estudio, diseño y secuencia metodológica que guía la investigación, esta se divide en cuatro etapas (ver Figura 4). La primera engloba la búsqueda de fuentes bibliográficas y/o información secundaria sobre cultura organizacional y longevidad en MiPymes. Para el alcance de dicho objetivo, la presente etapa se subdivide en un proceso de cuatro fases. En primer lugar, se realiza la búsqueda e identificación de las principales bases de datos referentes al tema investigación. En segundo lugar, se definen criterios de búsqueda, a través de la selección de términos claves, que hagan posible la abreviación de fuentes relevantes. En tercer lugar, se termina por seleccionar los artículos a considerar. Finalmente, en cuarto lugar, se hace una delimitada categorización de los estudios para la selección de instrumentos pertenecientes a la siguiente etapa.

En cuanto a lo concerniente a la segunda etapa, esta implica la selección de instrumentos, mencionado anteriormente que posibiliten la caracterización de la cultura organizacional, así como su proceso de aplicación. De esta forma, son tres instrumentos que se abordan para la presente investigación: entrevistas semi estructuradas, observaciones sistematizadas y la encuesta OCAI, propuesta por Cameron & Quinn (2006). Cabe recalcar, que los mismos son descritos en el apartado “técnicas de recolección”.

En el caso de las entrevistas semi estructuradas y las observaciones no participantes, estas abarcan una serie de fases. Para comenzar, se recibe la información de campo obtenida para su posterior transcripción. Es así como una vez transcrita, se hace uso del software CAQDAS para

su procesamiento y codificación. Finalmente, los productos obtenidos son sujetos a análisis de densidad y enraizamiento para la elaboración de resultados. Por el lado de la encuesta OCAI, el proceso que se sigue empieza con la identificación de la muestra que representa a la población delimitada por el estudio. Luego, se procede a la aplicación de la encuesta, para finalmente realizar el análisis estadístico correspondiente a los resultados de la encuesta.

Sobre la tercera etapa, engloba lo referente a la evaluación de la calidad del diseño. Un reflejo de ello es la confiabilidad de la información. Esta gira en torno al protocolo sugerido por la Facultad de Gestión y Alta Dirección, que sirve como referencia en la elaboración y utilización de consentimientos informados para la realización de entrevistas y observaciones. Continuando con la cuarta etapa, en esta sección se desempeña la función de cotejo entre los factores empíricos encontrados y los factores teóricos obtenidos en la revisión de la literatura. Finalmente, se realizan consultas a expertos para validación del planteamiento teórico o contextual, así como para obtener nuevas perspectivas sobre la investigación (ver Figura 4).



### 3.Muestra

La selección muestral del estudio es del tipo no probabilístico por conveniencia; puesto que los sujetos de estudios fueron escogidos debido a la accesibilidad y aceptación de formar

parte de la investigación (Otzen & Manterola, 2017). El marco muestral se encuentra conformado por un total de 43 asociaciones que forman parte de la zona denominada “Triángulo de Grau”. Dentro de este grupo, se cuenta con 37 asociaciones formales y las restantes en proceso de formalización. Este conglomerado está compuesto por asociaciones de diversos rubros diversos, artefactos, textil y confecciones, entre otros. De los cuales aproximadamente 25 asociaciones formalizadas se desempeñan en el sector textil y de confecciones. Estas asociaciones están representadas físicamente a través de galerías y conformadas en su mayoría por comerciantes de prendas de vestir y calzado.

De forma específica, las tiendas que se encuentran dentro de cada galería, se caracterizan por conformarse de un núcleo familiar (esposa y esposo). El porcentaje de tiendas alquiladas con respecto al total es de alrededor del 65%. Y dependiendo de la extensión de la propiedad, algunos empresarios poseían zonas de almacenaje en los últimos pisos de cada galería; solamente las galerías que no tenían más de 2 pisos, no era posible visibilizar espacios de almacenamiento fuera de las tiendas. Cada tienda representa un porcentaje determinado de acciones con respecto al total de la galería; ello es determinado internamente por cada asociación. Los servicios públicos son compartidos, sin embargo, la delimitación física de las tiendas es independiente. En adición a ello, cada galería tenía una zona destinada para la administración de la asociación, en la cual se toman decisiones sobre el mantenimiento, sucesión o incorporación de acciones, objetivos de mejora continua, entre otros.

Sobre lo mencionado, la presente investigación hizo entrega de 17 cartas de presentación del total de 25 asociaciones que pertenecen al sector textil y de confecciones. Posterior a ello, se coordinaron reuniones para brindar una presentación formal, con la finalidad de dar a conocer la motivación del estudio. Lamentablemente, debido a la predisposición por parte de las asociaciones sobre brindar información interna, el número de asociaciones que forman parte del estudio se redujo a cinco. Estas asociaciones, brindaron su aprobación de formar parte del estudio a través de la firma del consentimiento informado realizado por el presidente de cada asociación. Quién se encargó de comentarle a los asociados sobre la investigación y, cuando tuvo la aceptación conjunta, procedió con la firma correspondiente.

De esta forma, las asociaciones son: Galería Comercial el Zapatón de Grau, Galería Señor de Lurén, Centro Comercial del Calzado, Galería Comercial Nueva Vida y Galería Comercial Agua Marina. Estas galerías forman en su conjunto un total aproximado de 1080 tiendas y 580 accionistas. Dentro de cada asociación la cantidad de participantes del directorio es de entre 5 a 10 personas, el detalle correspondiente se menciona en el capítulo de análisis del presente documento. Cabe mencionar, que estas personas al ser emprendedores y, en específico, por formar

parte del Triángulo de Grau se caracterizan por ser muy entusiastas y trabajadoras, sabiendo que su negocio forma parte del sustento familiar. Suelen priorizar el trabajo organizado para la coordinación de futuros proyectos conjuntos o gastos compartidos que deben asumir. Por todo ello, los informantes del presente estudio serán los miembros que tienen cargos directivos dentro de cada asociación que presentan estas características. Ello, también, debido a que asumen la representatividad del total de asociados en los centros comerciales, toman decisiones estratégicas, de documentación o registro y actividades clave para el funcionamiento de la organización.

#### **4. Técnicas de recolección de información**

Para el presente estudio de caso múltiple, se implementaron tres técnicas de recolección de datos: entrevistas semi estructuradas, los métodos de observaciones no participantes y la encuesta OCAI. En primer lugar, sobre las entrevistas semi estructuradas, según lo mencionado por Patricia Leavy, pueden “hacer un mejor uso de la producción de conocimiento potencial de los diálogos al permitir más margen de maniobra sobre lo que se ha considerado importante por el entrevistado” (2014, p. 286). Esto se debe a que no sigue a cabalidad una guía de entrevistas preestablecidas. Asimismo, hace referencia a la importancia que brinda la naturaleza de este tipo de entrevistas, para contar con preguntas abiertas en donde los participantes no limiten sus respuestas (Yin, 2018). Por ello, las entrevistas semi estructuradas calzan adecuadamente para la recolección de información de los entrevistados al permitirles expresarse sin ninguna atadura sin dejar de lado la configuración de la entrevista.

En segundo lugar, las observaciones no participantes se tratan de observaciones que el investigador usa de recurso para tomar notas de campo, haciendo uso de esquemas previos, sobre las actividades de las personas y su comportamiento en el lugar de investigación (Creswell, 2009). La característica principal de este tipo de observaciones es que no interviene en las actividades del sujeto de estudio. Por el contrario, se mantiene al margen para realizar el análisis del fenómeno que se está produciendo. De esta manera, contribuyen en la identificación de rasgos visibles y poco visibles que se transmiten en un evento por la interacción de personas, sin generar que sean alternados por su persona.

En tercer lugar, sobre la encuesta OCAI propuesta por Cameron & Quinn (2006), esta es una herramienta estadísticamente validada y ampliamente utilizada para diagnosticar la cultura. La presente encuesta, consta de la evaluación de 6 dimensiones, las cuales permiten caracterizar a la cultura organizacional (características dominantes, liderazgo, coordinación, unión, énfasis estratégico y criterio de éxito). En cada sección eje se hace consulta sobre la cultura organizacional actual y preferente de los participantes. Para poder tener un grado de valoración

sobre ello, se solicita que las cuatro alternativas planteadas sean calificadas siendo la que tenga el mayor puntaje el que más los identifica y el de menor puntaje con el que menos se sientan alineados. La suma total de las cuatro alternativas debe dar una suma de 100 puntos. En algunos estudios, se establecen puntajes específicos para que el participante, no tenga que extender su respuesta pensando cuál sería el puntaje necesario. En base al promedio de respuestas de la totalidad de participantes, se va trasladando los valores a un diagrama de dos ejes dónde se evalúan cuatro valores cuatro valores: Flexibilidad, Estabilidad, Diferenciación e Integración. Este esquema, permite medir los valores que conforman la cultura actual, así como la cultura preferente o que desearía tener cada organización.

Finalmente, es importante resaltar que, tanto para el desarrollo de entrevistas como para las notas en campo de las observaciones no participantes, se ha utilizado el recurso de anonimización (ver Anexo C). Como se muestra en la tabla, los informantes de cada galería se encuentran identificados a través de códigos, con la finalidad de salvaguardar la identificación de los participantes. A manera de ejemplo, para la galería comercial el Zapatón de Grau(GZ), sus informantes tendrán la denominación de “GZ1”, “GZ2” y “GZ3”. Asimismo, en el caso de la galería comercial de Calzado (GCAL), serán “GCAL1”, “GCAL2” Y “GCAL3”. Este patrón se repetirá sucesivamente con las otras tres galerías restantes tal como se muestra en el cuadro.

## **5.Procedimiento metodológico**

El método de análisis de la investigación inicia con la elaboración de formatos e información piloto de las técnicas de recolección (de forma específica, de la observación no participante, las entrevistas semi estructuradas y el cuestionario OCAI). En primer lugar, la observación no participante, contempla la identificación de elementos visibles del Modelo de Schein. Para ello, se inició con una diferenciación de las variables de Schein para ser considerados en el formato de observación no participante. Posterior a ello, se realizaron las coordinaciones sobre las fechas de visita y, en algunos casos, la asistencia a reuniones internas, siendo en total 10 observaciones no participantes realizadas (5 sobre las reuniones y 1 vendedor aleatorio por cada asociación). Finalmente, la información recabada sirvió para brindar detalles sobre las características de la cultura organizacional en la sección de análisis.

En segundo lugar, sobre las entrevistas semi estructuradas del Modelo de Schein, se elaboraron las preguntas en base a los elementos principales que propone el modelo (lenguajes, arquitectura, filosofía, comportamiento, etc.). Conformadas entre 10 a 15 preguntas abiertas (incluyendo preguntas de respaldo en caso se requiera), con un tiempo aproximado de duración de 30 a 50 minutos. Una vez establecida la guía de preguntas final, se realizó una prueba piloto

sobre las preguntas dirigidas a un representante del Centro Comercial del Calzado. Posterior a ello, se realizaron los ajustes correspondientes enfocados en la información preliminar que se requería. Según Creswell y Poth (2018), esta prueba piloto ayuda a mejorar y garantizar la calidad de los datos obtenidos en las entrevistas formales. Posteriormente a ello, se realizó un cronograma para la ejecución de las entrevistas, con el cuál se coordinó con cada presidente, para realizar el contacto correspondiente con los participantes voluntarios del estudio (ver Anexo D). Finalmente, las entrevistas semi estructuradas se realizaron a 3 representantes por asociación, dando un total de 15 entrevistas semi estructuradas. Los participantes de las entrevistas se pusieron bajo un perfil anonimizado; esto quiere decir, que la información del participante es oculta para respaldar la discrecionalidad solicitada y permitir que el participante pueda expresar sus opiniones con la libertad debida. A cada asociación, se le brinda el consentimiento informado (ver Anexo E), como ya se había mencionado, estos fueron firmados por los presidentes de cada organización en señal de aceptación. Por tanto, se puede mencionar que las entrevistas se han realizado en el marco del requerimiento de conformidad y transparencia.

En tercer lugar, sobre el cuestionario OCAI, para su formulación como recurso se utilizaron fuentes secundarias en base a investigaciones que implementaban el Modelo de Cameron & Quinn. Esta encuesta fue elaborada, planteando 6 ejes importantes de estudio (características dominantes, liderazgo, coordinación, unión, énfasis estratégico y criterio de éxito). Cada pregunta consultaba por la situación actual y preferente de la cultura organizacional presente en cada asociación. Tuvo una duración de 10 minutos aproximadamente y estuvo conformado por preguntas de opción múltiple no repetibles. Asimismo, se estableció un rango de 10-40 puntos, dónde cada opción debía ser escogida, siendo 10 la menor afinidad y 40 la mayor afinidad (ver Anexo F). La encuesta, para recabar la información con mayor facilidad y poder analizarla, se realizó a través de Google Forms, manteniendo la discrecionalidad y el proceso de anonimización adoptado en el estudio. Esta fue realizada a 30 del total de 36 representantes de las asociaciones. Asimismo, cuando se realizaron las encuestas se tuvo 2 pruebas pilotos durante la reunión, para brindar la explicación sobre el proceso de llenado de la información. Posterior a ello, se hizo acompañamiento para el llenado de la información en caso se presente alguna consulta sobre el cuestionario. De esta forma, se verificó que no existieran errores en el proceso del llenado. Para finalizar, cabe mencionar que los 6 representantes faltantes en la encuesta, no pudieron participar porque no se encontraban en la reunión de la fecha acordada.

Continuando con el procesamiento de los instrumentos de recolección, resulta relevante mencionar que para las entrevistas semi estructuradas y observaciones no participantes se analizará mediante codificación en software CAQDAS (Atlas TI). Este software permite el procesamiento y análisis de la información de investigaciones de tipo cualitativo. Por su parte,

Hernández, Fernández & Baptista (2014), destaca que este software sirve para segmentar y codificar datos a través de la relación de conceptos. Para ello, se transcribieron las 15 entrevistas y las 10 observaciones no participantes. Ello con la finalidad de identificar elementos visibles y no visibles del modelo de Schein. Con respecto al análisis de las entrevistas en ATLAS. Ti, éste se realiza a partir de los códigos extraídos de la codificación “in vivo”. Para tal efecto, 2 tipos de análisis que forman parte de las funciones de la sección “Análisis de Datos” del software ATLAS. Ti y 1 análisis concluyente a partir de los códigos generados. Estos análisis mencionados son: “análisis de frecuencia” y “análisis de enraizamiento”, mientras que el análisis concluyente es el “análisis por código”. Con respecto al análisis de frecuencia, hace referencia a la generación de una “nube de palabras” que propone el software, para poder determinar cuáles fueron las palabras que fueron mayormente mencionadas por los entrevistados participantes. Por otro lado, el análisis de enraizamiento, indica la cantidad de citas que fueron generadas sobre un mismo código, ello con la finalidad de hacer una segmentación eficiente de la información.

En adición, se realiza una triangulación de la información. Los autores Aguilar & Barroso (2015), mencionan que la triangulación teórica se trata de “la utilización de distintas teorías para tener una interpretación más compleja y comprensiva, y así dar respuesta al objeto de estudio” (p. 73). De esta forma, esto permite la formulación de teorías, en base a los datos brindados del estudio. Por ello, este apartado forma parte fundamental de la investigación y se desarrolla en la parte final de los resultados de análisis. A través del contraste de la información que arroja el Atlas.ti y fuentes secundarias de apoyo, se pretende evidenciar características de la cultura organizacional que podrían contribuir en la longevidad de las asociaciones de MiPymes pertenecientes al sector textil y confecciones dentro del “Triángulo de Grau”.

Para finalizar, se realiza las entrevistas a expertos para validar los hallazgos encontrados. Este proceso inició durante la etapa de elaboración de herramientas de investigación. Sin embargo, en la primera oportunidad, no se logró concretar ninguna entrevista con los cuatro expertos académicos consultados. De este total, tres expertos, si bien tenían amplia experiencia en temas de MiPymes o cultura organizacional, no habían abordado el tema de asociatividad por lo que consideraron que no sería dable la entrevista. Mientras que, el último experto restante, no llegó a responder el correo de solicitud. De todas formas, como se consideraba relevante para la investigación presentar el soporte de la validación de expertos, se realizó una última solicitud de entrevista a 6 expertos. En esta oportunidad, entre académicos y conocedores del sector textil y de confecciones. Dos de los expertos aceptaron participar en la investigación a través de la firma del consentimiento informado y, sobre los 4 expertos restantes (algunos no pudieron otorgar una entrevista debido a que no disponían de tiempo o no habían abordado el sujeto de estudio anteriormente). En conclusión, la presente investigación tiene el aporte dos expertos, uno con amplia

experiencia en el sector textil y de confecciones; y otra experta, en temas de cultura y comportamiento organizacional, quienes brindaron sus perspectivas desde su conocimiento, contribuyendo en el desarrollo del estudio.

### **5.1. Ética en la investigación**

La presente tesis se rige bajo los principios éticos de la investigación, promovidos por la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Por ello, comprende que la finalidad de la ética es mantener la verdad a través de la generación de conocimiento y otorgar responsabilidad social hacia el apego a normas dentro del comportamiento legal (Shamoo & Resnik, 2009).

Desde el respeto de la propiedad intelectual, el estudio incorpora las normas APA 6ta edición para el uso de citas textuales y parafraseadas. Los autores se encuentran citados, durante el desarrollo de la investigación y debidamente registrados en el apartado de “Referencias”. Ello con la finalidad de brindarles el crédito a los autores por las investigaciones realizadas.

Cabe mencionar que, con el enfoque de mantener la calidad de la investigación, se ha seleccionado al sujeto de estudio, en base a los objetivos planteados. Y, para el logro de su participación en el estudio, se elaboraron y entregaron consentimientos informados, donde se expresa el compromiso de confidencialidad con los entrevistados. Asimismo, durante el análisis de las entrevistas realizadas, los participantes se muestran codificados para salvaguardar la anonimidad de cada entrevistado; buscando que no resulte perjudicial el develamiento de su información personal ya sea de forma directa o indirecta.

Finalmente, para garantizar que la información recabada no incurra en algún sesgo de redacción o conflicto de interés, se precisa que no se tiene ninguna relación con los entrevistados ni se ha propuesto un beneficio posterior en apoyo a la investigación. Ello se muestra de forma clara en el consentimiento informado, así como al inicio de las entrevistas, donde se menciona que el uso de la información se utilizará exclusivamente para fines académicos, orientado a las preguntas y objetivos planteados en la investigación.

## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS

### 1. Procedimiento de información de trabajo de campo

La presente investigación recoge información de análisis en cinco galerías comerciales ubicadas en el conglomerado “Triángulo de Grau” de Lima Metropolitana. A partir de esta sección se presentará la información de cada centro comercial basado en su código de anonimización (ver Anexo C). En primer lugar, se encuentra la galería comercial el Zapatón de Grau (GZ), una asociación que fue creada en el 2002. Actualmente cuenta con alrededor de 19 años en el mercado textil y de confecciones. Inicialmente, eran comerciantes informales que se conocían de zonas aledañas al emporio que, posteriormente, se unieron logrando comprar el terreno financiado por el banco tras años de negociación (GZ3, 2021). En adición, la galería se dedica en gran proporción al por mayor y menor en la venta de productos importados ya sea vestimenta como de accesorios de moda. Cabe recalcar, también, que el centro comercial fue construido por los empresarios que formaron parte de esta asociación logrando ser una de las mayores edificaciones del Triángulo de Grau.

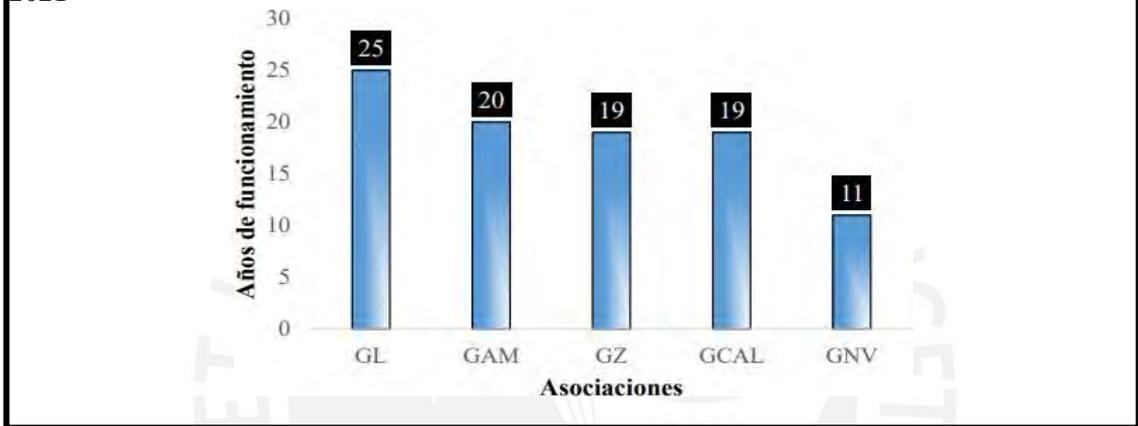
La segunda galería del estudio es el Centro Comercial de Calzado (GCAL), también creada durante el año 2002 (actualmente, 19 años aproximadamente). A diferencia de GZ, los socios se encontraban trabajando en el centro comercial de “Unión”, ubicado en el emporio comercial “Las Malvinas” (GCAL1, 2021). Debido al crecimiento notorio del Triángulo de Grau, 30 socios decidieron iniciar un negocio en el nuevo conglomerado comprando el edificio ya construido usado anteriormente como un taller de ensamblaje de bicicletas llamado “Mister”. El giro de negocio de esta galería se centra en la confección y/o comercialización tanto al por mayor como al detalle de calzado nacional. Cuenta con área de almacenaje y de administración.

La siguiente, es la galería comercial Nueva Vida (GNV) cuenta con un poco más de 11 años de presencia en el mercado, puesto que fue fundada en 2010. En este caso, los socios actuales eran ambulantes dentro del "Triángulo de Grau". En la necesidad de adquirir un espacio comercial propio que se unieron y compraron el terreno (GNV2, 2021). Se desempeñan en su mayoría en la elaboración y/o comercialización de prendas textiles nacionales. Asimismo, así como la galería comercial El Zapatón, esta asociación edificó el terreno comprado paulatinamente.

Como cuarta galería comercial se encuentra Agua Marina (GAM), fue fundada en el año 2001 y tiene más de 20 años en el mercado. Anteriormente, trabajaban en la galería como inquilinos. Posteriormente, en vista de querer ser propietarios, decidieron unirse y comprar el terreno que les alquilaban anteriormente (GAM1, 2021). Además, se dedica, en gran medida, a la importación y comercialización de productos de vestir al por mayor y menor.

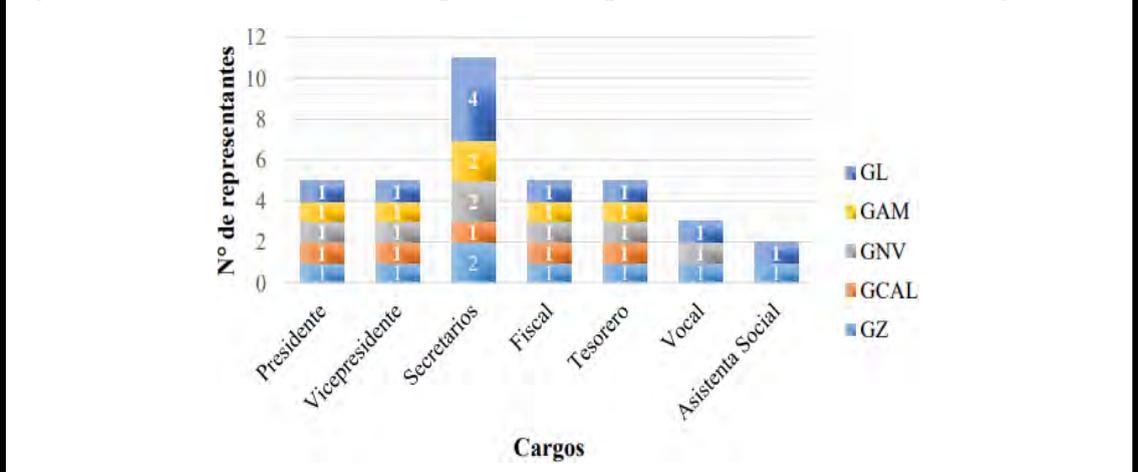
Finalmente, como quinta galería comercia está El Señor de Lurén (GL), la cual cuenta con más de 24 años de presencia en el mercado y fue fundada en 1996. Antes de la adquisición, el terreno pertenecía a la empresa de transportes "Señor de Lurén". Tras pasar por un periodo de trabajo en donde venían a ser inquilinos del local, entraron en un proceso de negociación adquiriendo el terreno y quedándose con el nombre de la empresa que les otorgó la compra (GL1, 2021) (ver Figura 5). El giro de negocio de esta galería se desempeña, en su mayoría, en la comercialización al por mayor y menor de diversos artículos nacionales de vestir como otros accesorios.

**Figura 5: Gráfico sobre los años de funcionamiento de las asociaciones en estudio para el 2021**



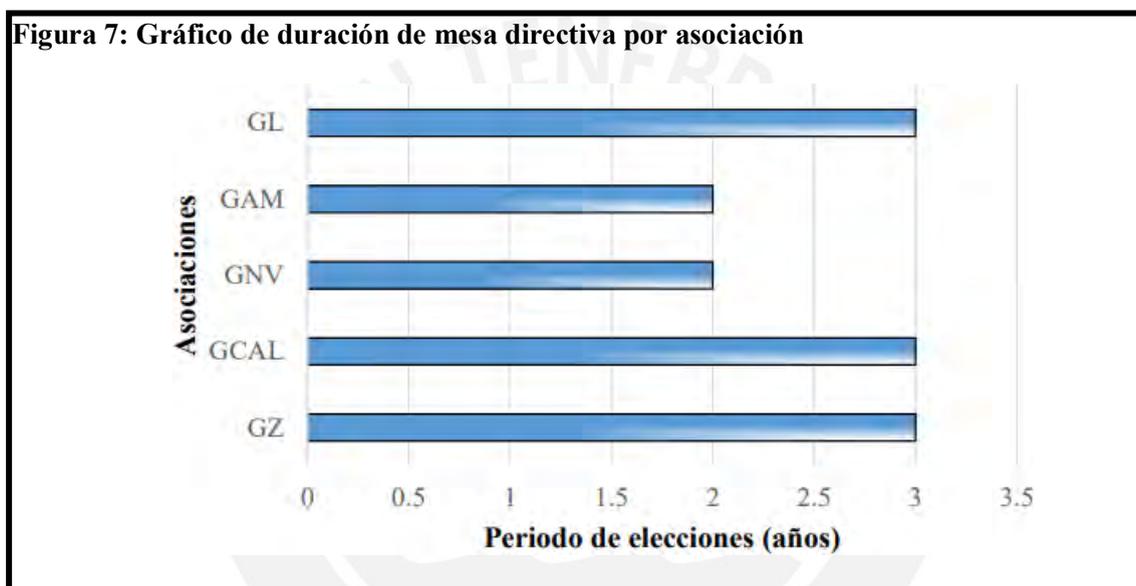
Asimismo, en el cuadro presentado, se muestra una lista de cargos por cada asociación del estudio perteneciente al “Triángulo de Grau”. De forma general, las mesas directivas de todas las asociaciones presentan un cargo de presidente, vicepresidente, secretario, fiscal y tesorero. De forma específica sólo la galería el Zapatón y Señor de Lurén tiene como cargo adicional el de asistente social. Todas las galerías a excepción del Centro comercial del Calzado y Agua Marina, tiene un vocal en el cuerpo directivo (ver Figura 6).

**Figura 6: Gráfico de número de representantes por asociación en base a los cargos**



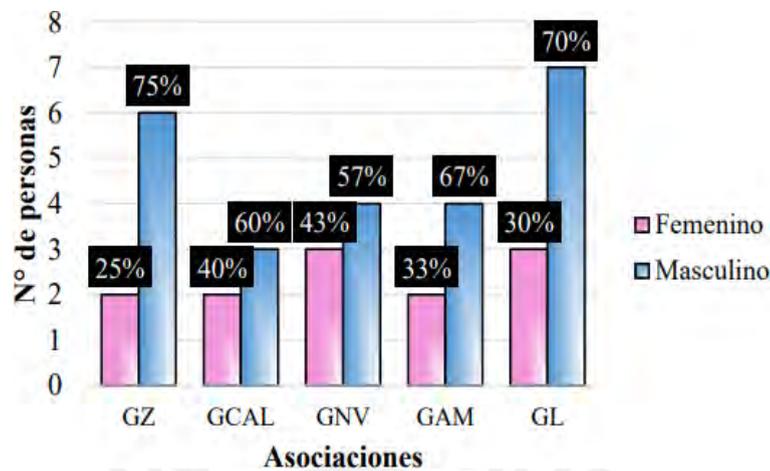
De las 36 personas que conforman el total del estudio, 15 de ellas, decidieron participar en las entrevistas semi estructuradas. Con respecto a la representación en cargos, 5 eran presidentes, 5 vicepresidentes, 3 secretarios, 1 asistente social y 1 economista (ver Figura 6). Esta participación brindada, se debió a la predisposición de brindar información sobre la galería e información personal.

En cuanto a los años de duración de la mesa directiva, tanto la galería El Zapatón, galería comercial del Calzado y la galería Señor de Lurén, realizan elecciones internas cada 3 años. Por el contrario, para la galería Nueva Vida y Agua Marina, el periodo de duración de trabajo de cada mesa directiva es de 2 años (ver Figura 7).



En cuanto a la cantidad de personas que pertenecen a una mesa directiva por asociación según su sexo, la galería El Zapatón cuenta con 8 miembros de los cuales un 75% son varones y el resto mujeres. En la galería comercial del Calzado, son 5 miembros los que conforman la mesa directiva de los cuales un 60% son varones y el 40% mujeres. En cuanto a la galería Nueva Vida, la mesa directiva está conformada por 7 miembros de los cuales el 57% son varones y el 43% mujeres. Con respecto a la galería Agua Marina, el cuerpo directivo se encuentra conformado por 6 personas de las cuales el 67% son varones y el resto mujeres. Finalmente, para el caso de la galería Señor de Lurén, cuenta con 10 miembros en la mesa directiva de los cuales solo un 30% son mujeres y la diferencia está conformado por varones. Como se puede observar, son más personas del sexo masculino las que pertenecen a una mesa directiva y tienen un cargo en ella. No obstante, se atisban porcentajes relevantes de participación femenina en algunas galerías (ver Figura 8)

**Figura 8: Gráfico sobre porcentaje de representación según sexo por mesa directiva**



En cuanto a la cantidad de personas entrevistadas que pertenecen a una mesa directiva según sexo, un 67% son varones y un 33% mujeres. De las 15 entrevistas realizadas, 5 de los entrevistados son mujeres, asumiendo cargos de economista, asistente social y secretario. Ocupaciones enfocadas al análisis, relaciones y la gestión documental. Mientras que, el porcentaje restante se ve representado por varones, asumiendo cargos como presidente y vicepresidente. Estos asumen roles directivos que se encargan del establecimiento de propósitos y cumplimientos de metas de los centros comerciales.

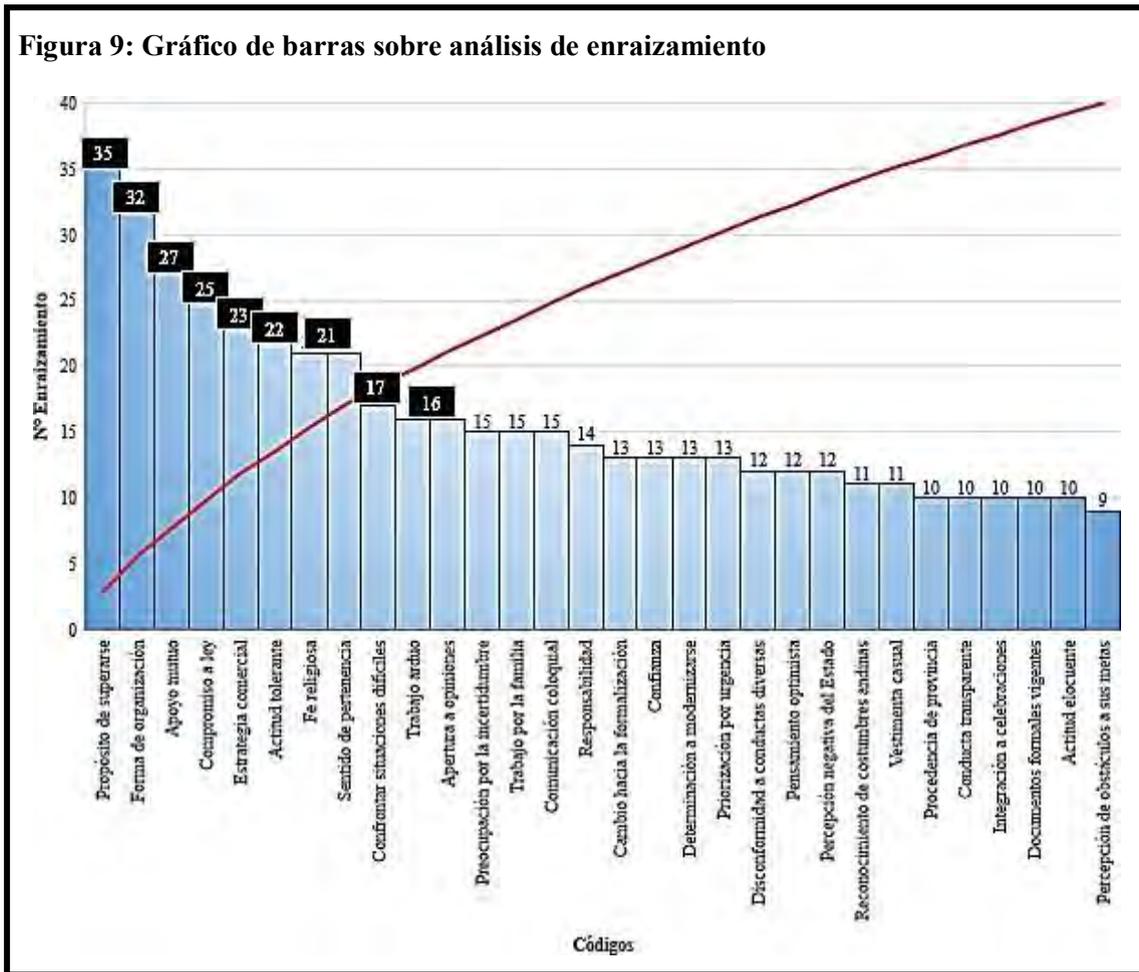
## **2. Presentación hallazgos centrales**

### **2.1. Análisis de datos**

Esta primera sección, presenta información preliminar y complementaria sobre el análisis realizado. Aborda el análisis de enraizamiento y densidad, de los códigos recabados de las entrevistas hacia los sujetos de estudio. Para recabar esta información, según lo mencionado en la metodología, se ha utilizado el software Atlas TI. En base a ello, del total de 54 códigos, se escogen los códigos aquellos que representan el 80% de frecuencia. Esto permite identificar los códigos que resultaron más relevantes o reiterativos por las cinco asociaciones estudiadas.

#### **2.1.1. Análisis de enraizamiento**

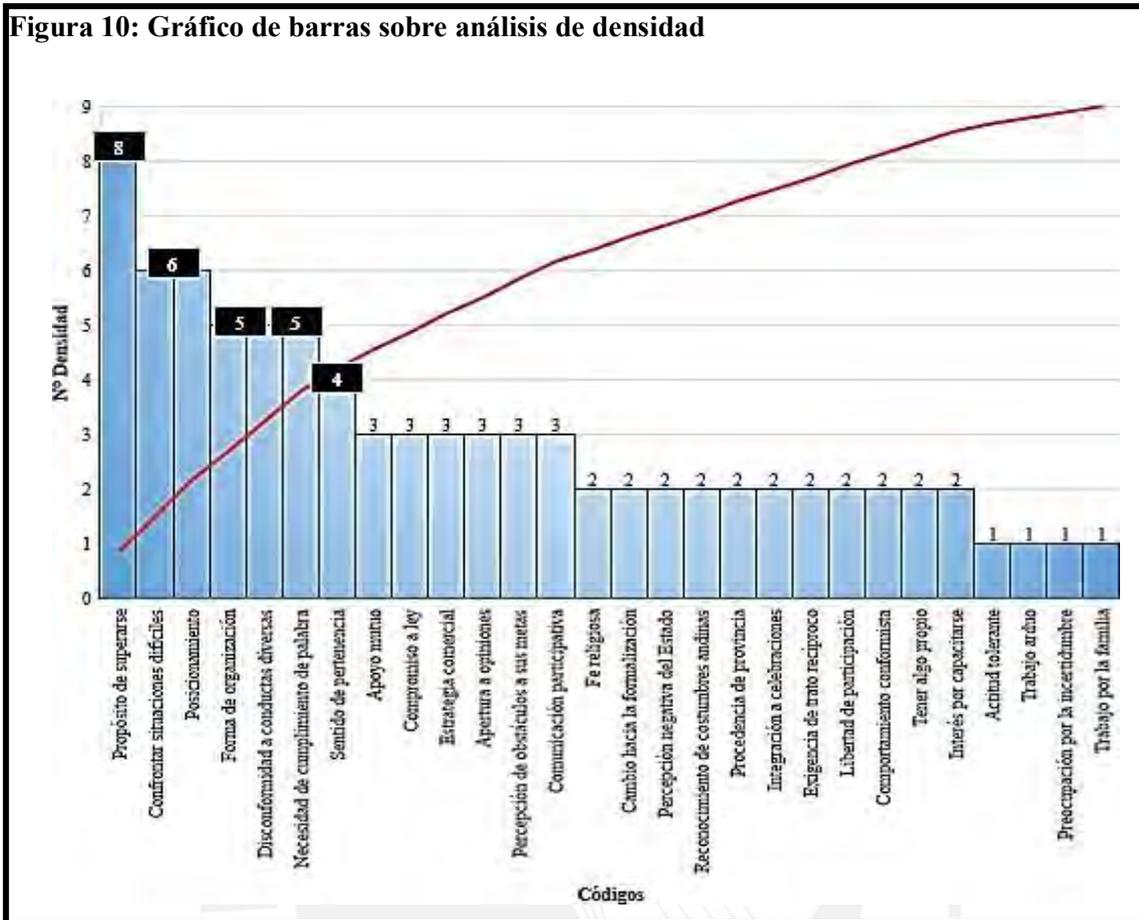
Respecto al análisis de los códigos en función a su enraizamiento, dio como resultado un total de 30 códigos con mayor frecuencia de aparición, de los cuales los más resaltantes por su nivel de enraizamiento fueron diez. Estos códigos incluyen “propósito de superarse”, “forma de organización”, “apoyo mutuo”, “compromiso con ley”, “estrategia comercial”, “actitud tolerante”, “fe religiosa”, “sentido de pertenencia”, “confrontar situaciones difíciles” y “trabajo arduo”. Los mismos se pueden visualizar en la Figura 9.



### 2.1.2. Análisis de densidad

El análisis muestra como resultado un total de 6 códigos relevantes, los cuales son “propósito de superarse”, “confrontar situaciones difíciles”, “posicionamiento”, “forma de organización”, “disconformidad a conductas diversas” y “sentido de pertenencia”. Ello se traduce en una mayor relación de estos códigos respecto del resto. Estos resultados se pueden visualizar en la Figura 10 de la presente investigación.

Figura 10: Gráfico de barras sobre análisis de densidad



## 2.2. Análisis de información de acuerdo con las preguntas de investigación.

### 2.2.1. Exploración de características de cultura organizacional y su posible aporte en la longevidad de las asociaciones estudiadas

En esta sección, se presentan los resultados relevantes del proceso de codificación de entrevistas. Este proceso ha permitido identificar características de la cultura organizacional que podrían contribuir en la relativa longevidad de las asociaciones dentro del mercado textil y de confecciones. Estas características se van a describir de manera específica en los siguientes apartados, a través de variables y puede ser visualizado el mapa completo dentro del Anexo G en la presente investigación.

#### a. Superación

Se refiere a las peculiaridades, actitudes y filosofía que tiene una persona para alcanzar y lograr una meta determinada. A partir de la realización de entrevistas y observaciones

no participantes, se encontraron 35 oportunidades en las que los entrevistados evocaban su propósito de superarse a través del logro de sus objetivos. Asimismo, se refleja la voluntad para resolver distintos obstáculos, así como su larga trayectoria de éxito que ha prolongado sus posibilidades de permanecer en el mercado.

De esta manera, la superación se relaciona con el trabajo arduo que desempeñan, en el sentido de que el esfuerzo constante llega a ser materializado en la realización de sus metas. Ello se evidencia de una forma más específica en la siguiente cita extraída a partir del entrevistado GCAL 1:

A yaya, está bien, claro. Por ejemplo, el emprendedor, nosotros hemos crecido como emprendedores, hemos sabido afrontar muchas cosas (obstáculos). Nos caracterizamos por el trabajo diario, como 12 o 13 horas. O sea, no nos fijamos en el horario de trabajo, a veces almorzamos tarde. Esa es la misma costumbre que tenemos todos porque nos encontramos abocados al negocio (2021).

El interés no se evoca necesaria y exclusivamente para el beneficio individual. Sino guarda un anhelo más colectivo y a la vez personal: la familia. Como menciona otro entrevistado, “los años pasan y pesan, y a nosotros nos preocupaba el futuro nuestro y el de nuestra familia” (GZ1, 2021). Lo mismo se menciona a partir de la entrevista a GL2 y en otras 13 citas adicionales recogidas de nuestros demás entrevistados: “quería que mis hijos pudieran tener algo de mí. Yo no les iba pasar preocupaciones, sino algo que no tengan que pasar lo mismo” (2021). Esta necesidad de superación se encuentra materializado en el anhelo de tener algo propio, un lugar donde poder desempeñarse: “lo que todos hemos querido desde que nos formamos, es tener nuestra propia propiedad” (GZ2, 2021). Relacionándolo con el contexto de la pandemia de COVID-19, esta variable se hace más relevante. Puesto que, al estar cerrados sus negocios, tuvieron que idear formas de sobrellevar la situación y trabajar en grupo para presentar sus necesidades ante las determinadas entidades públicas.

En contraste con todo lo expuesto anteriormente y a pesar de haberse identificado este propósito de superación, también se evidencia un comportamiento conformista por parte de algunos socios a tomar nuevos retos que les permita seguir creciendo. Como menciona GZ1,

Comenzaron a responder en base a lo que recibían, poco a poco del trabajo que hacen. Como vieron que tenían buenas ganancias se comenzaron a conformar. En vez de que fuera un incentivo para ver otras formas de expandirse, se fueron acostumbrando (2021).

No obstante, la superación es una variable que implica varias peculiaridades muy importantes dentro del marco que engloba al sujeto de estudio. Contempla algunos de los hilos que permitieron la construcción de la cultura organizacional de estas asociaciones (ver Figura 11).

Figura 11: Mapa semántico de la variable “Superación”



### b. Confrontación

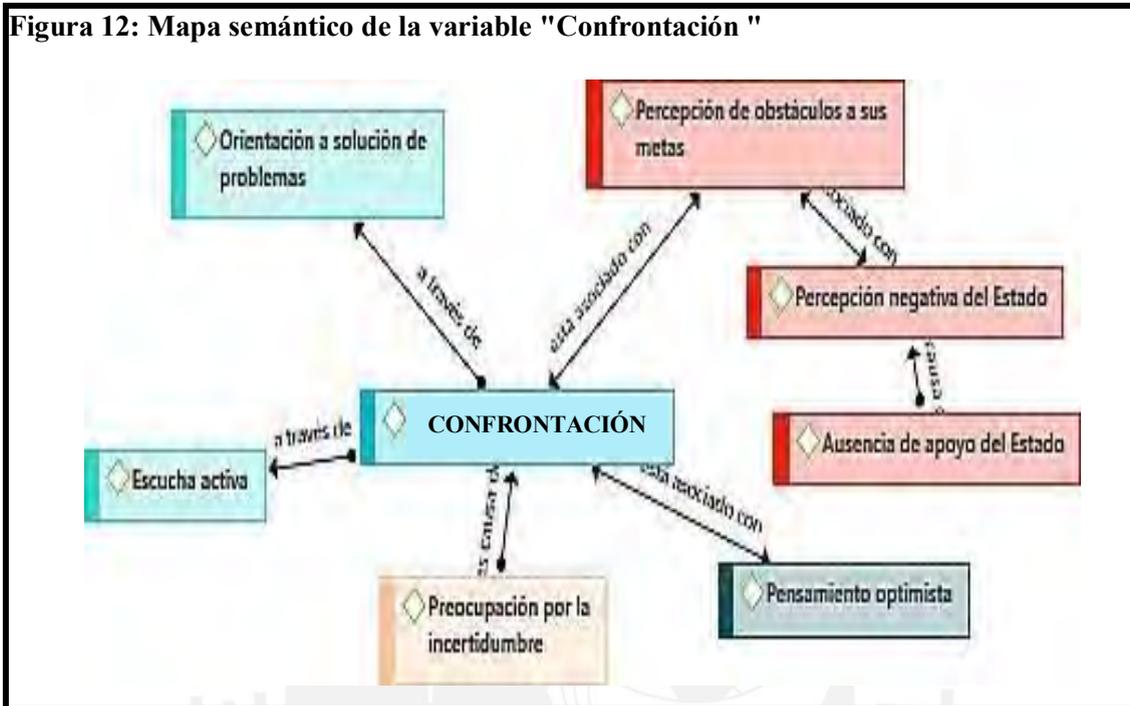
Evoca la perseverancia y el valor para afrontar distintos obstáculos que se puedan presentar en el camino y su capacidad para solucionar los mismos. A partir del análisis de enraizamiento, se encontró 17 citas en donde se expresa la característica mencionada.

Estos obstáculos se enmarcan en un sentimiento de preocupación por la incertidumbre, por no saber lo que pasará más adelante (GSL3, 2021). Sin embargo, quizás lo más resaltante de este apartado son las expresiones que evidencian los entrevistados en torno a las instituciones públicas. En sus palabras, existen muchas trabas por parte del Estado que no les permiten progresar (GNV3, 2021). Ello contribuye a la formación de una percepción negativa sobre nuestras instituciones públicas, ante el sentimiento de ausencia de apoyo. La siguiente cita permite comprender de mejor manera dicho malestar:

Que las municipalidades, nos den ese espacio para que puedan comprender cómo nos encontramos. Nosotros siempre cumplimos con los pagos, de la misma forma deberían brindarnos algún apoyo en los impuestos o un tipo de capacitación. Algo que nos haga sentir que la municipalidad está de nuestro lado (GZ3, 2021).

No obstante, a pesar de estos obstáculos percibidos, las asociaciones analizadas, muestran actitud para afrontar dichos problemas con orientación a intentar resolverlos. De esta manera, a través de la escucha activa y pensamiento optimista, tratan siempre de salir adelante y

perseverando para cumplir sus metas. Como comenta GNV3, “bueno, siempre tratando de resolver las cosas. No podemos quedarnos sin hacer nada, ¿no? No ganamos nada con eso” (2021)(ver Figura 12).

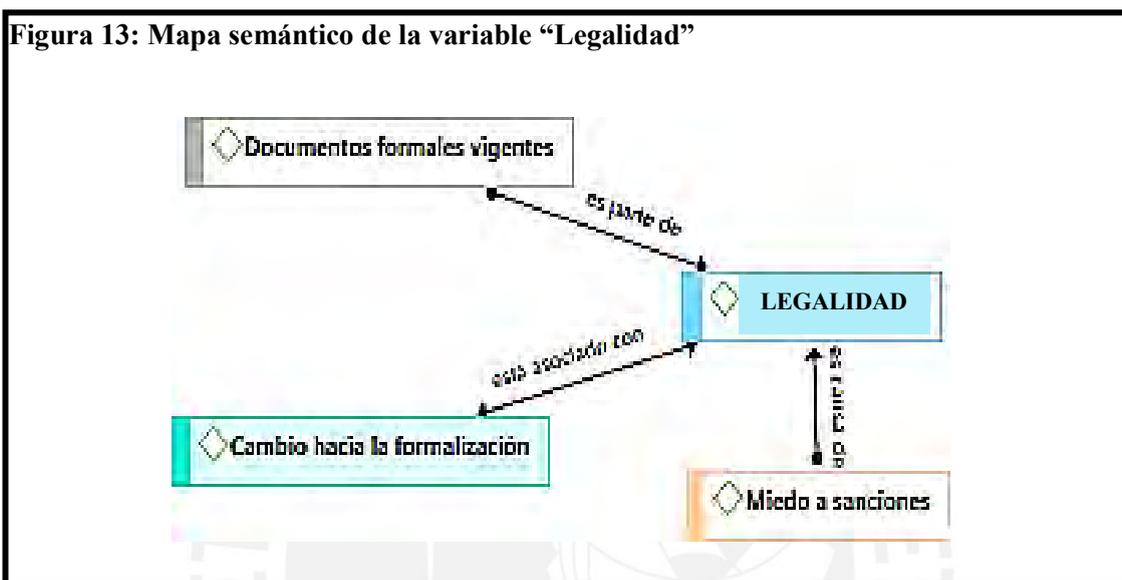


### c. Legalidad

Se refiere a las acciones que realizan las asociaciones o galerías comerciales para encontrarse admisibles con las reglamentaciones de las instituciones públicas. De acuerdo con el análisis de enraizamiento, se presentan 25 oportunidades dentro de las entrevistas y observaciones no participantes en donde se aprecia ello. Quizás lo más visible ha sido su cambio hacia la formalización en muchos de los socios, pero ya con el establecimiento de las asociaciones los compromisos y cumplimientos se hacen más grandes. A modo de ejemplificación, se encuentra la siguiente cita: “sé que a corto plazo es cosa del día a día como el mantenimiento de los ascensores, pero también lo es tener al día nuestra licencia para con la municipalidad y, otro muy importante, validar nuestro metraje con la municipalidad” (GZ2, 2021).

Ahora bien, como se mencionó en el apartado anterior, existe una perspectiva negativa que tienen los entrevistados sobre el Estado. Ello debido a la sensación de ausencia de apoyo por parte de este. De lo mencionado, resulta de interés el disciplinado compromiso que poseen estas asociaciones con el pensamiento de mantenerse acorde a las normativas vigentes de las instituciones públicas. No obstante, muchas de las razones detrás de este compromiso con las reglamentaciones se encuentran generadas a través del miedo a sanciones que puedan

perjudicarlos de manera colectiva y; como se ha mencionado anteriormente, conservan un profundo sentido de superarse. Por ello, el cumplimiento de leyes se vuelve relevante para su estabilidad en el mercado, inclusive en el contexto de la pandemia con los requerimientos de bioseguridad. Como menciona GAM2, “siempre tenemos que cumplir con nuestras obligaciones, porque de ahí todos somos afectados. La municipalidad viene o Defensa civil y nos cierra. Eso perjudica a todos” (2021) (ver Figura 13).



#### *d. Unión*

Evoca la percepción de que se forma parte de un determinado grupo. Para el caso de las asociaciones en estudio, el análisis de enraizamiento mostró que en 32 oportunidades los entrevistados hicieron énfasis en que sienten que pertenecen a su determinada asociación, de los cuales en 10 de esos casos ponen énfasis en su procedencia de provincia. Este sentido de pertenencia a partir de su procedencia de provincia va de la mano del reconocimiento de sus costumbres andinas. Algunos entrevistados mencionaron que las celebraciones se caracterizaban por ser coloridas, conmemorando danzas típicas y, que eso le permitía sentirse identificado y atraer la atención de la gente (GL2, 2021). Asimismo, en la entrevista a GNV2, se puede evidenciar la misma relación: “la gran mayoría de nosotros somos de la sierra. Entonces, bueno, siempre ahí conservamos nuestras costumbres. Celebramos nuestra Morenada, nuestra virgen de la candelaria, así. Aquí, en la galería hacemos un pasacalle en nuestro aniversario” (2021). A través de las observaciones, se encontró que, si bien todos los socios que forman parte de la mesa directiva se comunican mayoritariamente en castellano, a personas con las cuales mantienen mayor confianza dentro de su círculo social ya sean clientes, familia o compañeros, suelen comunicarse con su lengua materna que es el quechua. Por ello, el idioma referente a su lugar de procedencia también es relevante para contemplar dentro de lo enmarcado en este apartado.

Sin embargo, si bien se encontró que un gran porcentaje de los entrevistados conservan sus costumbres de provincia. Y, ello se refleja en la identidad de cada asociación a la que pertenecen; muchos de ellos también pasaron por un proceso de integración y adopción de los mismos. Esto se puede ver reflejado en la siguiente cita:

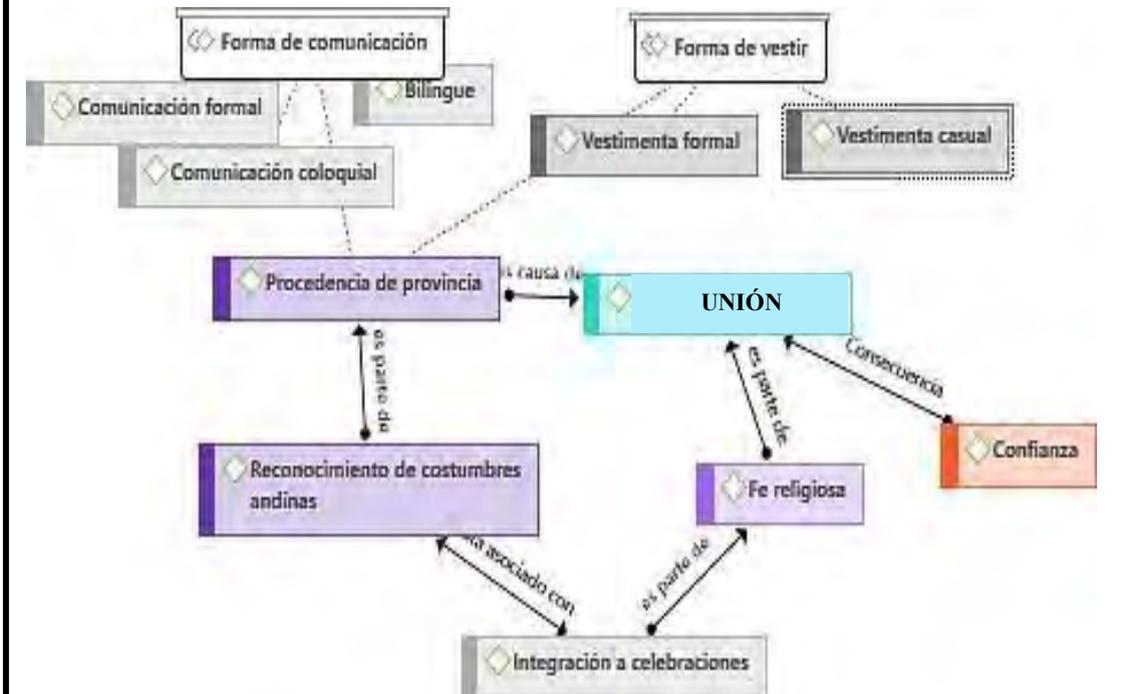
Entonces, por ejemplo, nosotros tenemos aniversario en el mes de septiembre. Entonces, ahí se presentan, contratamos a algún artista, nos reunimos con los compañeros y ahí bailan sus costumbres, ¿no?, participan. Pero, somos de diferentes sitios, tenemos diferentes costumbres. Pero, nos hemos confraternizado. Como es una asociación, somos como una familia. Siempre estamos ahí unidos (GNV1, 2021).

De manera particular, existe una característica relevante, dentro de este marco, que engloba el sentido de unidad y que se encuentra enraizada en las creencias de estas asociaciones: la fe religiosa. Sin lugar a excepciones, las 5 asociaciones mantienen la costumbre de rendirle homenaje a un determinado santo que se convierte en el patrón o patrona que guía la fe de la asociación. Asimismo, el sentido de fe se vuelve algo vital, algo inherentemente presente en la guía de las operaciones que realiza una determinada asociación; pero la elección de brindar homenaje a un santo sí es un hecho realizado por consenso. Estas concepciones se pueden visualizar de manera más sucinta en la siguiente cita:

Bueno, una costumbre que tienen es más que todo en el aniversario y le rinden homenaje a la patrona que es la Virgen María Auxiliadora. Es la patrona de la institución. Extendiendo un poco ello, la mayoría de ellos, como se eligió la patrona, fue por decisión de la mayoría de los asociados que tienen esta fe en esta virgen y se celebra en mayo, del 18 al 24 de mayo. Entonces, la fidelidad que le tienen en ella, a la virgen, es la fe que le tienen. A mí de verdad me impactó. Van un poquito más y su fe es más arraigada, y eso fue lo que a mí de verdad me sorprendió. De veras religiosas. Soy católica, pero de ellos fue algo más, como le digo, más fuerte. Eso sí como le dije, eso sí me impactó (GCAL 2).

Estas sirven de apoyo para la generación de confianza que necesita toda asociación en el consenso grupal y correcta toma de decisiones que podrían contribuir en su permanencia (ver Figura 14).

**Figura 14: Mapa semántico de la variable “Unión”**



**e. Coordinación**

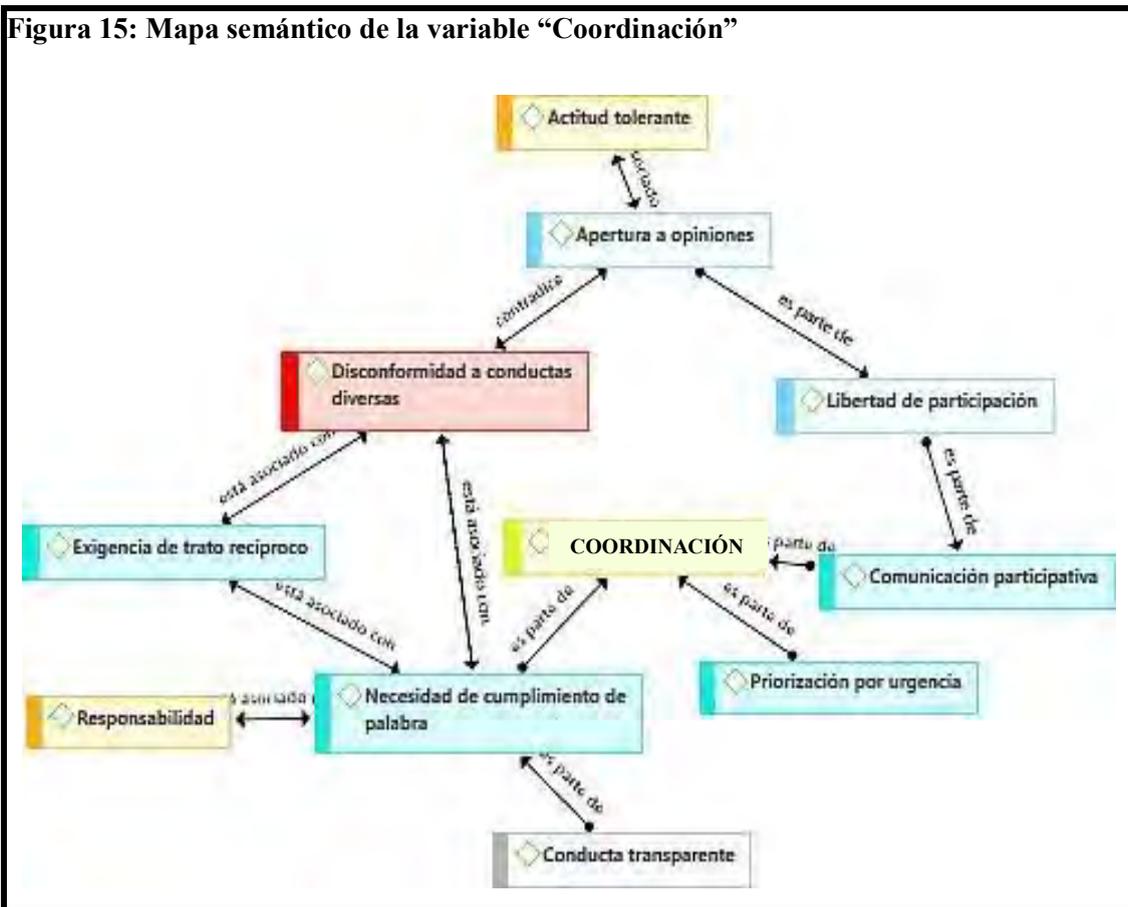
Hace referencia a la configuración que determina el ejercicio de labores en las asociaciones, así como elementos que inciden en ella, las cuales han sido enmarcadas en 32 oportunidades, a partir del análisis de enraizamiento. En específico, las asociaciones estudiadas se rigen bajo el cumplimiento de sus estatutos y reglamento interno. Ello se puede visualizar en la siguiente cita:

Primero como asociación, siempre se tienen que hacer un estatuto que es de entero cumplimiento. Dentro del articulado de los estatutos se fijan los objetivos, derechos y obligaciones de los asociados y se hace una descripción de cada cargo. Todo esto ya está estipulado y, adicionalmente se hace un reglamento, más que nada para ver las penalidades y sanciones. (GZ1, 2021).

La distribución de tareas, toma de decisiones y demás aspectos que se realizan en conjunto, para el logro de los objetivos enfocados en la relativa longevidad de las asociaciones. Esto se da a través de la priorización por urgencia. Como menciona un entrevistado, “normalmente se pone de prioridad lo que se va viendo como importante dentro de las actividades de la asociación” (GZ2, 2021). Por ello, también se hace énfasis en la comunicación participativa de los socios dándoles libertad y apertura a sus opiniones, así como una actitud tolerante ante la disconformidad de algunas conductas o comentarios opuestos a sus criterios (GAM3, 2021). Según lo señalado por GNV2, “si uno hace sus cosas bien, no hay nada que decir. A veces puede

haber roces de opiniones, pero bueno somos todos diferentes. Entonces, es normal. Pero siempre como respeto, siempre con respeto y tolerancia” (2021).

De forma específica, es importante resaltar que la consecución de la realización de estas labores se enmarca en una filosofía no solo de compromiso y disciplina, sino también del cumplimiento de la palabra: “no somos niños. O sea, si nos toca algo por hacer, lo tenemos que cumplir. La palabra es lo que vale” (GNV3, 2021). Por ello, es también considerado relevante en estas asociaciones cultivar la responsabilidad y la transparencia, ante todo (ver Figura 15).



### f. Capacidad

Se refiere a los mecanismos por los cuales las asociaciones estudiadas generan estrategias comerciales que les permita posicionar sus productos en las necesidades de sus clientes. Desde la perspectiva de estrategia comercial, se presentan 23 oportunidades en las cuales se pone énfasis tanto en la necesidad de generar estrategias o desarrollar las que actualmente tienen. Se considera el término evocado como parte de las capacidades estratégicas que tiene una organización y que forma también parte de una cultura organizacional.

Para los casos específicos, las asociaciones en estudio están caracterizadas por

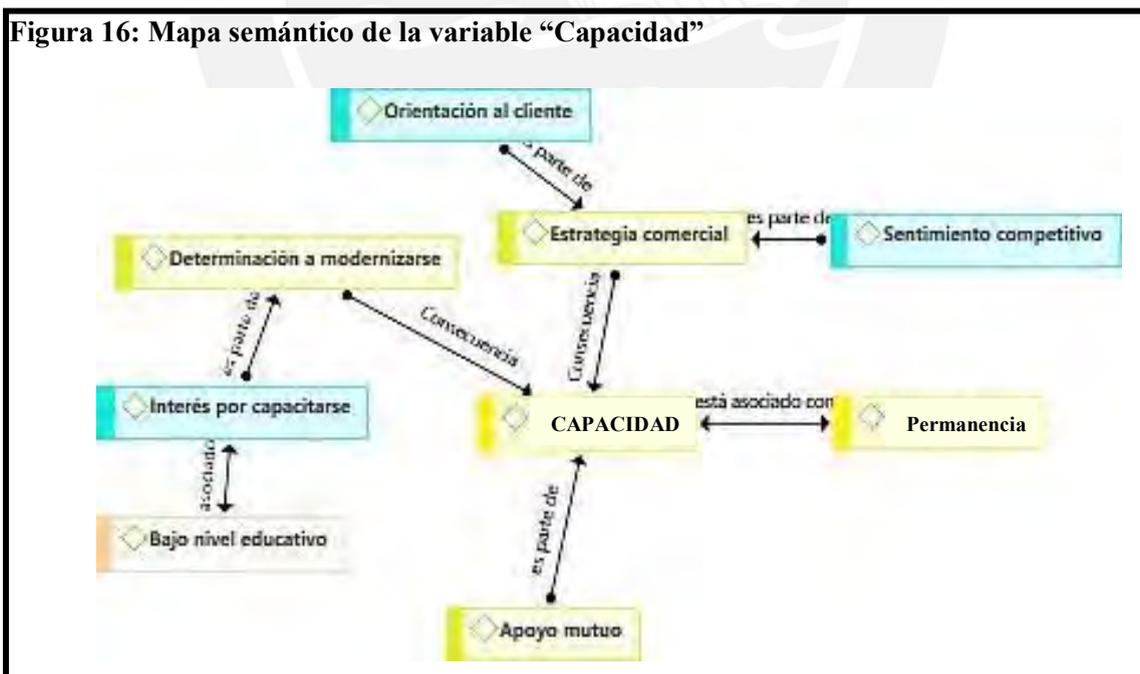
conservar un tipo de venta en su mayoría al por mayor y de precios asequibles al bolsillo del cliente. Como se menciona en la entrevista realizada a GNV1:

Esta galería se caracteriza por venta al por mayor. Entonces, acá vienen comerciantes que compran para revender en otras zonas de provincia. Acá, por menor, es poco. Entonces, el clienteya viene sabiendo que va a comprar, dónde va a comprar. Siempre nosotros hemos comprendido las necesidades del cliente que traigan otros modelos pedidos (2021).

No obstante, también es importante resaltar que existe una determinación a modernizarse y, de esta manera, a capacitarse y adaptarse a las nuevas tecnologías. Ello debido a que tienen una fuerte necesidad de permanecer en el mercado. En algunos casos, son conscientes de su bajo nivel educativo y consideran que este puede ser una limitante para innovar. A modo de ejemplificación, se presenta la siguiente cita (ver Figura 16):

Ahora, a todas las personas les hemos dicho, como decir...tenemos personas que son muy adultas y les hace un poco complicado manejar la tecnología; por ello, hemos conversado con la municipalidad para que nos puedan facilitar asesoramiento tienda por tienda y se pueda implementar tecnología. Por ejemplo, “Yape” que algunos otros centros tienen. Porque en el sótano no hay red, tal vez con un código QR se hace más rápido. Parece mentira, pero siempre hay que estar actualizado y eso es una de las cosas más urgentes (GCAL1, 2021).

**Figura 16: Mapa semántico de la variable “Capacidad”**



En síntesis, las características de cultura organizacional que podrían contribuir en la estabilidad de las asociaciones correspondientes al presente estudio, se distribuyen en seis variables (superación, confrontación, legalidad, unidad, coordinación y capacidad), ver anexo H. Cabe mencionar que, dentro de cada variable, se encuentran un conjunto de códigos que permiten construir los rasgos distintivos de las asociaciones del “Triángulo de Grau”. De esta forma, se puede decir que se trata de un grupo de personas que provienen de provincia y se agrupan en asociaciones con la finalidad de conseguir un negocio propio, así como salir de la informalidad. Como competencias esenciales, son personas que trabajan de forma ardua enfocados en brindarle un soporte a su familia. En su mayoría con pensamiento optimista, permitiendo la participación de opiniones diversas. Asimismo, consideran que la competitividad se logra a través de estrategias comerciales, innovación y mayor representatividad que permite obtener el respaldo de la Municipalidad.

### **3. Contraste de las características de la cultura organizacional de las asociaciones estudiadas con los modelos teóricos identificados**

#### **3.1. Contraste con modelo de Schein**

De acuerdo con “los artefactos”, las características de cultura organizacional que guardan similitud con el modelo de Schein vienen a estar enmarcados en el lenguaje, rituales y ceremonias, y el comportamiento. Por el lado del “lenguaje”, se encuentra presente el uso tanto de lenguaje castellano como quechua, así como de una comunicación coloquial importante para la construcción del sentido de pertenencia y confianza mutua. Con respecto a “los rituales y ceremonias”, se encuentran las ceremonias de aniversario y misa, parte del reconocimiento de costumbres y fe religiosa de las asociaciones. Finalmente, en el caso del comportamiento, se encuentra el respeto, tolerancia y apertura a las opiniones, que engloba la comunicación participativa de acuerdo con la forma de organización y la orientación a solución diversos problemas.

Conforme a los valores adoptados, son los reglamentos internos y estatutos, que pertenecen a la forma de organización, que vienen a ser las normas aceptadas por consenso. Asimismo, también se incluye la filosofía en cuanto al propósito de superación, englobando el trabajo arduo y el compromiso. Dentro de las estrategias, se presenta la necesidad de posicionamiento como metas que mantienen en conjunto y por las cuales generan estrategias y metas comerciales. Ellas, de igual manera, engloban el sentido de determinación a modernizarse, capacitarse y adaptarse a las nuevas tecnologías.

Sobre los “supuestos básicos”, la fe religiosa, que forma parte del sentido de pertenencia, viene a ser parte de creencias que se han tomado inherentemente en estas asociaciones. El sentimiento de pertenencia en todo conjunto está enmarcado en ese aspecto. Asimismo, se encuentra el comportamiento conformista y la percepción negativa hacia el Estado.

Por otro lado, entre las diferencias encontradas con el modelo de Schein, se encuentran la infraestructura, la vestimenta y el comportamiento conformista. Por el lado de los dos primeros, ello se da debido a que presentan bajo nivel de envergadura en la cultura y estabilidad de las asociaciones en estudio. Cabe destacar que, si bien se evidenció la celebración de fiestas importantes como la morenada y que ello implica uso de vestimentas típicas, el uso del código en este caso hace referencia a las vestimentas de uso día al momento de laborar por parte de los que conforman las asociaciones. Por ello, al ser indumentarias casuales y formales, no sé podría visualizar dicha representación. Por el lado de comportamiento conformista, si bien visualmente se puede entender como aquella conducta que se observa al interactuar con el sujeto de estudio y, de esta manera, debería guardar relación con los artefactos visibles del modelo de Schein. La realidad evidencia que no es una característica notoriamente clara, sino producto de las percepciones en las que se relaciona y de las acciones que han orientado a su identificación. Las siguientes características se pueden visualizar en la Tabla 1.

**Tabla 1: Cuadro de similitudes y diferencias de las características de cultura organizacional basados en el modelo de Schein**

| Modelo de Schein         | Similitudes  | Diferencias                       |
|--------------------------|--|-----------------------------------|
| <b>Artefactos</b>        | Lenguaje quechua y coloquial   | Infraestructura /<br>Arquitectura |
|                          | Rituales de ceremonias de celebración, aniversario, misa   | Vestimenta formal y casual        |
|                          | Comunicación participativa   |                                   |
|                          | Orientación a la solución de problemas   |                                   |
| <b>Valores adoptados</b> | Forma de organización: normativas como los estatutos y reglamento interno  |                                   |
|                          | Propósito de superarse y trabajo duro  |                                   |
|                          | Estrategias: adaptación a las nuevas tecnologías, modernización de sus formas de trabajo e interés por capacitarse |                                   |

**Tabla 1: Cuadro de similitudes y diferencias de las características de cultura organizacional basados en el modelo de Schein (continuación)**

| Modelo de Schein  | Similitudes   | Diferencias                |
|-------------------|---|----------------------------|
| Supuestos básicos | Reconocimiento de costumbres andinas y fe religiosa |                            |
|                   | Percepción negativa del Estado                      |                            |
|                   | Sentido de pertenencia                              | Comportamiento conformista |

### 3.2. Contraste con modelo de Hofstede

Con referencia a las similitudes, conforme a la dimensión individualista o colectivista, la forma de organización que desempeñan las asociaciones analizadas se basa en el trabajo en equipo y el compromiso en función del logro de las metas propuestas por el bien común. Se muestra una dependencia a la cohesión del grupo para la prosperidad y sostenibilidad en el mercado. De acuerdo con la evasión de la incertidumbre, existe un alto grado de preocupación esta y la manera en cómo se confronta dichos obstáculos guarda relación con el modelo de Hofstede. En el caso de la dimensión masculinidad vs feminidad, el apartado de resultados generales mostró la existencia de una mayor frecuencia de toma de cargos directivos por parte de socios varones. No obstante, las singularidades que poseen no han sido sujetos de la presente investigación y queda abierta a la apertura de nuevos estudios sobre ello. De acuerdo a la orientación a corto y largo plazo, se presenta en las asociaciones la generación de distintas estrategias orientadas a la resolución de problemas tanto a corto como a largo plazo. Finalmente, en el caso de indulgencia versus moderación, se evidenció que las asociaciones presentaban un alto grado de propósito a superarse ya sea por su familia, para tener algo propio o por las mismas circunstancias del entorno. Ello conlleva al trabajo arduo y moderación en gastos que pudieran ser usados en entretenimiento, ocio, entre otros.

En contraste, de acuerdo con la dimensión distancia al poder, al ser asociaciones constituidas por grandes colectivos de personas, los roles representativos los ocupan los que asumen cargos en una mesa directiva. Sin embargo, el poder se concibe, como se mencionó, de forma colectiva y a la vez para una función administrativa y de representación. Por ello, cada socio mantiene una labor importante dentro de la organización, lo cual evidenciaría algunas características parcialmente distintas de la dimensión planteada (ver Tabla 2).

**Tabla 2: Cuadro de similitudes y diferencias de las características de cultura organizacional con las seis dimensiones de Hofstede**

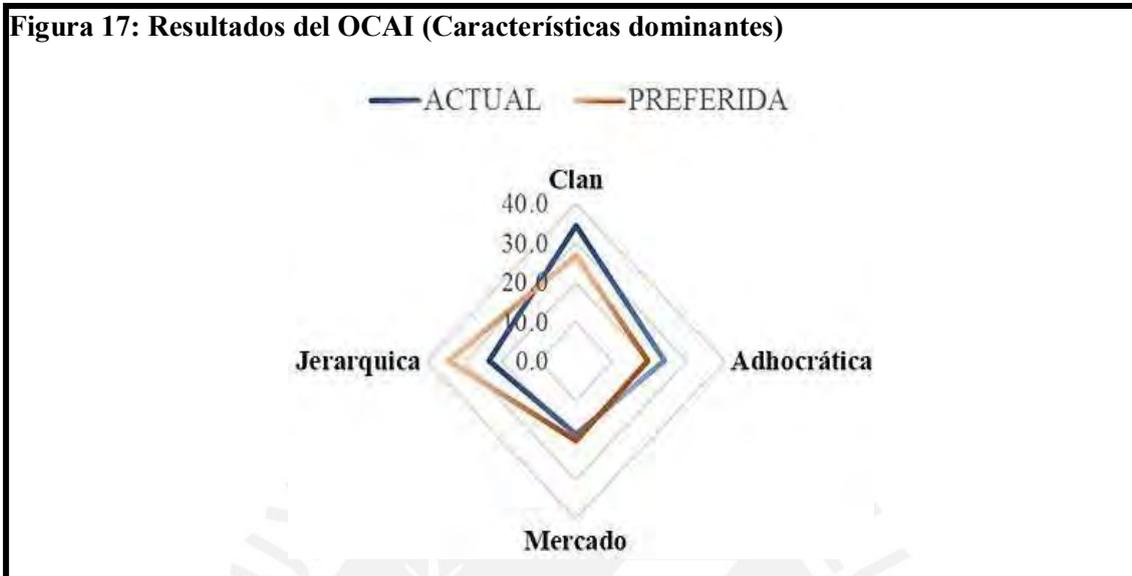
| Modelo de Hofstede                              | Similitudes  | Diferencias  |
|---|--|--|
| <b>Individualismo vs Colectivismo</b>           | Forma de organización basada en el trabajo en grupo y cumplimiento de metas por el bien de todo el grupo | No presenta  |
| <b>Evasión de la incertidumbre</b>              | Alto grado de preocupación por la incertidumbre  | No presenta  |
| <b>Masculinidad vs Femenidad</b>                | Mayor frecuencia de toma de cargos directivos por parte de socios varones                                | No presenta  |
| <b>Orientación a corto plazo vs largo plazo</b> | Generación de estrategias orientadas al corto y largo plazo  | No presenta  |
| <b>Distancia al poder</b>                       | No presenta  | Poder distribuido en el cuerpo directivo y en los socios |
| <b>Indulgencia vs moderación</b>                | Centrado en el trabajo arduo y propósito de superarse, dejando de lado el entretenimiento                | No presenta  |

### 3.3. Contraste con modelo de Cameron & Quinn

Los resultados presentados se plasman conforme a las respuestas brindadas por 30 participantes de un total de 36 que conforman las 5 galerías del presente estudio. Ello permitirá caracterizar la tipología cultural presente en una muestra no probabilística dentro del conglomerado “Triángulo de Grau”. En la presente sección, se presenta el análisis de los promedios en cada elemento de estudio (características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de coordinación, unión de la asociación, énfasis estratégico y criterio de éxito).

Como se puede visualizar en el gráfico, como característica dominante, se tiene una tendencia a adoptar una cultura de “Clan”. En la cual, se destaca por una coordinación continua, apoyo constante y amplia comunicación. Esto puede verse reflejado, mediante las entrevistas recabadas, dónde se menciona que construyeron sus centros comerciales de forma conjunta y las coordinaciones de mantenimiento, realización de celebraciones y toma de decisiones las realizan de la misma manera. De otro lado, como tipología de cultura preferente se tiene una tendencia a adoptar una posición más “Jerárquica”. Ello implicaría la adopción de procesos y procedimientos en la forma de organización. Esta idea se respaldada en base a la codificación realizada en las entrevistas, en el cual uno de los ejes importantes es el “Respeto a ley” (ver Anexo F), que representa el cumplimiento y preocupación expresa sobre el respeto a las normas con la finalidad de mantener en funcionamiento sus tiendas. Asimismo, de forma expresa dentro de las entrevistas,

se hizo mención que la finalidad de independizarse como propietarios recae en el reconocimiento de “Tener algo propio” y continuar con el funcionamiento de sus tiendas comerciales (ver Figura 17).



**Tabla 3: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Características dominantes)**

|           | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
|-----------|------|-------------|---------|------------|
| Actual    | 34.3 | 23.7        | 18.7    | 23.3       |
| Preferida | 26.7 | 19.3        | 20      | 34         |

Con respecto al elemento “Liderazgo organizacional”; el grupo de asociaciones del estudio muestra una tendencia por el tipo de cultura “Clan”, por su necesidad de participación conjunta dentro de las reuniones. Sus líderes se caracterizan por mantener apertura a la comunicación, que aceptan opiniones diversas. La toma de decisiones se realiza de forma conjunta, debido a que cada uno presenta un grado de representatividad dentro del centro comercial. Como menciona el entrevistado GZ1, “...Basta que uno diga que no, y ya los demás no quieren realizarlo.” (2021). Asimismo, cuando en momentos difíciles en palabras de GCAL3: “podrás ver diferentes personas algunas, pero pocos se habían resignado y estaban con deudas de su materia prima. Al final todos decidimos juntos hacer escuchar nuestro sentir” (2021).

De esta forma, se puede reflejar su decisión basada en la participación conjunta de los asociados. Por otra parte, existe una predominancia en la adopción de una cultura tipo “Jerárquica”. Ello puede deberse a la necesidad de lograr mayor representatividad como conglomerado “Triángulo de Grau”, reflejado como propósito de posicionamiento, enfocado en obtener mayor formalidad y reconocimiento comercial. Se pone énfasis en las obligaciones que

se tiene como preconcepción de aseguramiento hacia la formalidad y a los cumplimientos establecidos por la Municipalidad. Algunos entrevistados como GZ3, mencionan que la importancia del cumplimiento de sus obligaciones debe recaer en la igualdad de trato o brindar facilidades, por parte de la Municipalidad (2021). Asimismo, el tipo de cultura “Mercado”, elegida como preferente respondía a su necesidad de adoptar mayores estrategias comerciales, con la finalidad de mantener o lograr un posicionamiento en la zona (ver Figura 18).

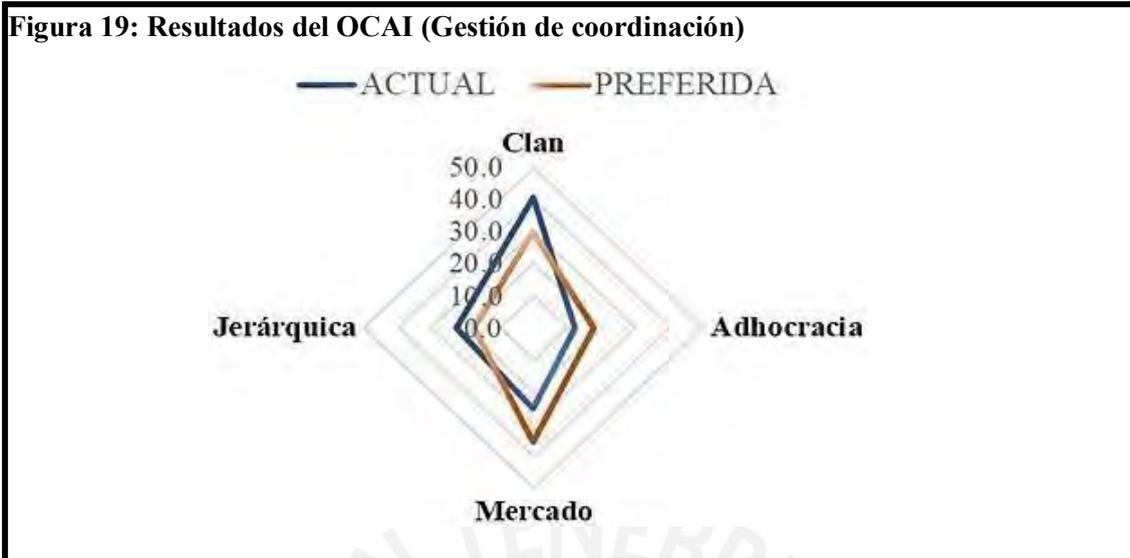


**Tabla 4: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Liderazgo organizacional)**

|           | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
|-----------|------|-------------|---------|------------|
| Actual    | 36   | 25          | 19.7    | 19.3       |
| Preferida | 22.7 | 16          | 29      | 32.3       |

Con referencia, a la forma de gestión del conjunto de asociaciones del estudio, se mantiene una tendencia actual de tipo “Clan”- Esto puede deberse a las constantes reuniones que se realizan por parte de la Directiva; en adición a ello, a la importancia que le brindan para integrar en la participación a todos los asociados (denominadas asambleas generales), de los centros comerciales cuando se tratan temas de carácter urgente en la asociación. (GAM1, 2021).

De otra parte, como cultura preferente, se encuentra la de tipo “Mercado”. Esto puede verse reflejado, por su sentido de competencia dentro del sector textil y confecciones, caracterizado por un acelerado dinamismo y competencia de bajos precios. En este aspecto, algunos entrevistados mencionan que resulta importante la adopción de planes de marketing; políticas internas; y reconocimiento de comercio mayorista como minorista (GCAL1, 2021). Todo ello, para mantener una relación comunicativa con los clientes (ver Figura 19).

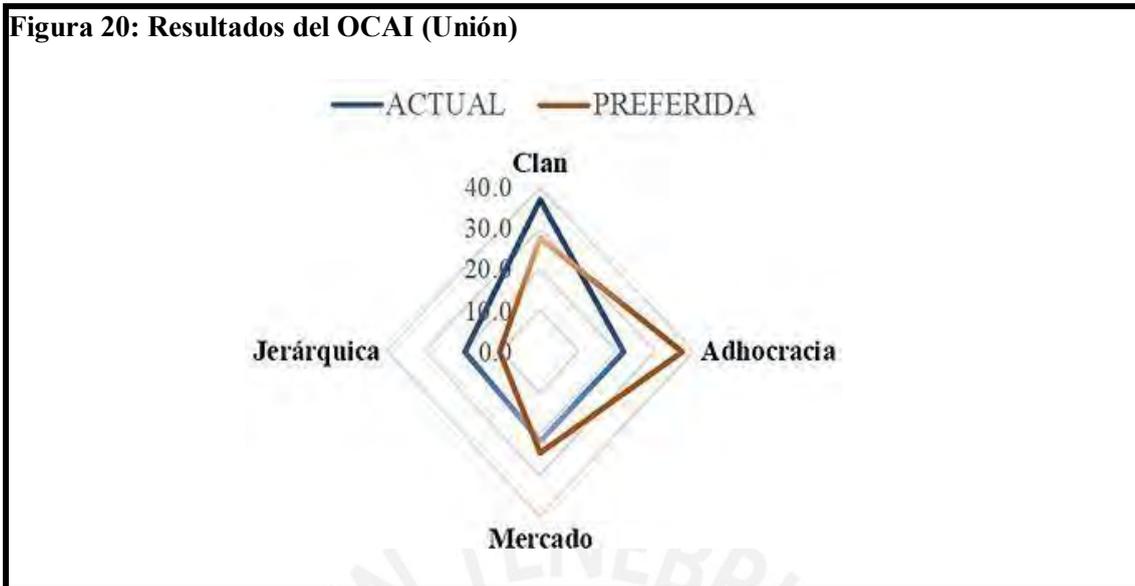


**Tabla 5: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Gestión de coordinación)**

|           | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
|-----------|------|-------------|---------|------------|
| Actual    | 40.3 | 12.3        | 25      | 22.7       |
| Preferida | 29.7 | 17.6        | 35.3    | 17.6       |

Con respecto al elemento “Unión”, se adopta el tipo de cultura “Clan”, representado por la forma de comunicación y capacidad de escucha a opiniones diversas. Asimismo, según lo señalado en las entrevistas, tanto en momentos de extrema felicidad o tristeza, dentro del Directorio se ha encontrado el respaldo para poner a debate temas de interés y asumir una decisión correspondiente en beneficio de todos los asociados. De otro lado, lo que se prefiere como tendencia es asumir una cultura de tipo “Adhocrática”, ello podría deberse a que la mayoría de las asociaciones se encuentran en proceso de convertirse en “Junta de propietarios”, brindándole una mayor autonomía a diferencia de su enfoque participativo (AZ2, 2021). Llegando así, a reducir la jerarquía de funciones que se viene realizando y permitiendo al grupo de asociados a tener mayor flexibilidad de coordinación (ver Figura 20).

**Figura 20: Resultados del OCAI (Unión)**

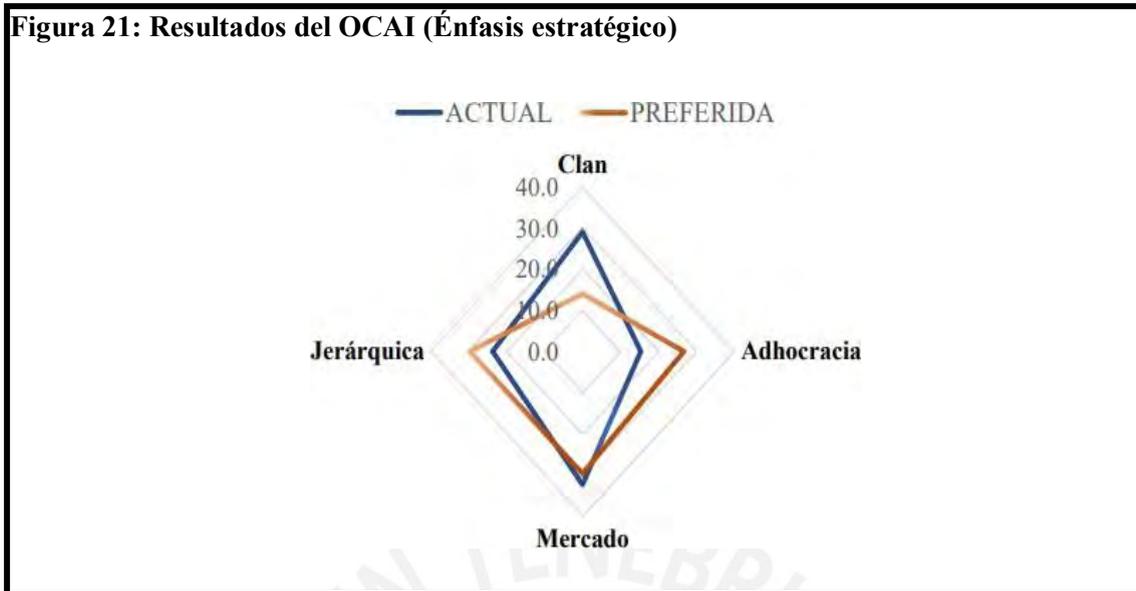


**Tabla 6: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Unión)**

|           | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
|-----------|------|-------------|---------|------------|
| Actual    | 37   | 21.7        | 21.7    | 19.6       |
| Preferida | 27.7 | 37          | 24.7    | 10.7       |

Sobre el “Énfasis estratégico”, se tiene una tendencia hacia el tipo de cultura “Mercado”. Ello podría deberse a que el rubro textil y confecciones, se basa en un sistema por temporadas, moda y precios competitivos. De esa forma, lo expresaron algunos participantes, mencionando la implementación de carteles para resaltar los descuentos que se brindan a los clientes o realizar una estrategia de promoción por volumen, con la finalidad de incentivar la compra en los consumidores (GSL2, 2021). Por otro lado, como tipo de cultura preferida se encuentra “Mercado” y “Jerárquica”, esto puede hacer referencia a que buscan mantener su enfoque hacia el mercado, implementando nuevas estrategias comerciales y de atracción al cliente. Y, a la vez, buscar implementar procedimientos que representen la transformación hacia la formalidad en sus centros comerciales (ver Figura 21).

**Figura 21: Resultados del OCAI (Énfasis estratégico)**

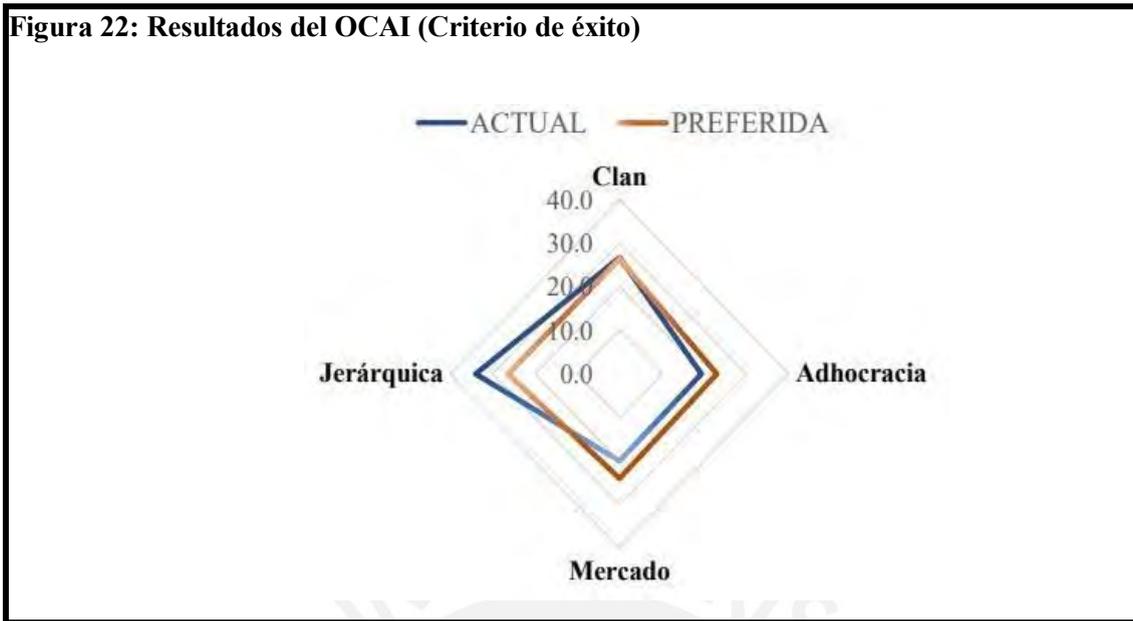


**Tabla 7: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Énfasis estratégico)**

|           | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
|-----------|------|-------------|---------|------------|
| Actual    | 29   | 15.3        | 32      | 23.7       |
| Preferida | 14   | 26.7        | 29.7    | 29.6       |

Sobre el elemento “Criterio de éxito”, según las respuestas brindadas por los entrevistados, muestran una tendencia hacia la cultura de tipo “Jerárquica”. Esto debido a que ellos consideran como algo muy relevante presentar la documentación (estatutos, políticas, reglamentos, actas de reunión, prediales, entre otros). Mostrando el sentido de responsabilidad según lo expresado por GNV2 Y GZ3 adoptado, para mantener la continuidad de funcionamiento de los centros comerciales y mejorar la relación de apoyo con la Municipalidad. Por otra parte, sobre la cultura preferente, no existe una tendencia hacia un tipo determinado. Sin embargo, resulta relevante mencionar que en un futuro la predisposición sobre un tipo de cultura “Adhocrática” o “Mercado”, iría incrementando con respecto a la situación actual (ver Figura 22).

**Figura 22: Resultados del OCAI (Criterio de éxito)**

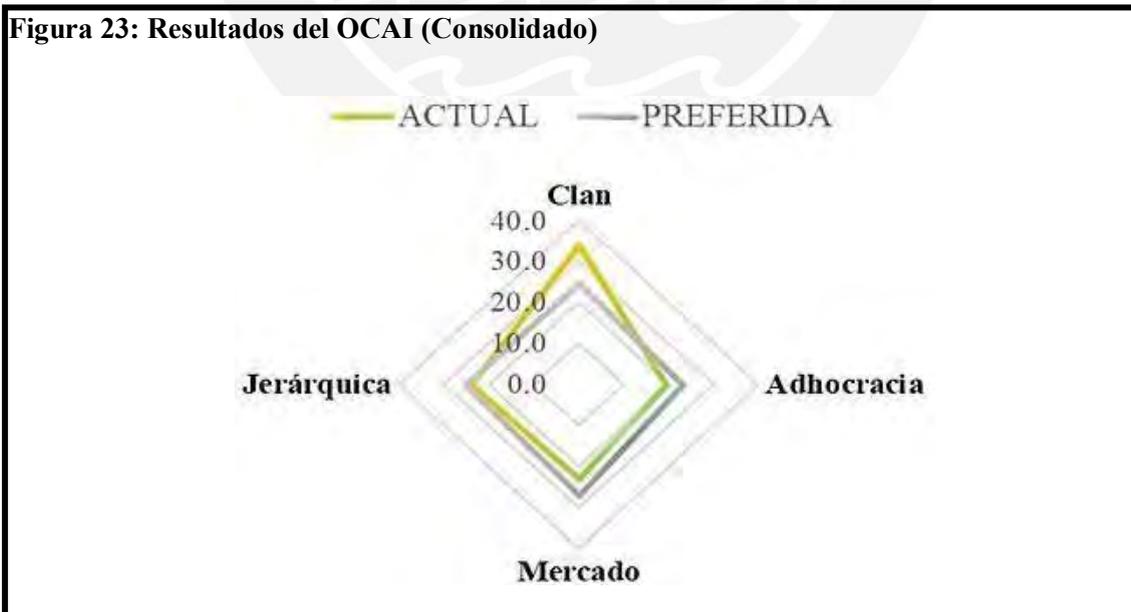


**Tabla 8: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Criterio de éxito)**

|           | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
|-----------|------|-------------|---------|------------|
| Actual    | 26.7 | 19.3        | 20      | 34         |
| Preferida | 26.3 | 23          | 24      | 26.3       |

Finalmente, haciendo un análisis promedio de los elementos presentados anteriormente, se tiene el siguiente resultado:

**Figura 23: Resultados del OCAI (Consolidado)**



**Tabla 9: Cuadro de puntuación promedio OCAI (Consolidado)**

|           | <b>Clan</b> | <b>Adhocrática</b> | <b>Mercado</b> | <b>Jerárquica</b> |
|-----------|-------------|--------------------|----------------|-------------------|
| Actual    | 33.9        | 19.6               | 22.9           | 23.8              |
| Preferida | 24.5        | 23.3               | 27.1           | 25.1              |

Este gráfico permite ver, por una parte, que el tipo de cultura actual adoptado por el grupo de las cinco asociaciones del estudio, es de tipo “Clan”. Demostrado por su predisposicional trabajo en equipo, coordinación conjunta y sentido de pertenencia identificado. Por otra parte, existe una ligera tendencia a adoptar un tipo de cultura de “Mercado”, siendo entendida esta como un enfoque mayor orientado al cliente. Ello se puede ver reflejado en el interés por el desarrollo de capacitaciones enfocadas en Marketing, por parte de algunos participantes.

En conclusión, los resultados del análisis realizado muestran la aplicabilidad de modelos teóricos de cultura organizacional (Schein, Hofstede y Cameron & Quinn), sobre el caso de estudio múltiple para asociaciones de MiPymes del sector textil y confecciones. En primer lugar, desde la perspectiva del modelo de Schein, se marca un estilo único en lo que respecta a la división de “Artefactos”. Dónde quienes conforman el área directiva, son personas provenientes de provincia, expresan su devoción a través de colocación de estatuas en las asociaciones, realizan celebraciones con danzas costumbristas y expresan su compromiso con el trabajo arduo. Asimismo, como limitantes se encuentra el pensamiento conformista y la disconformidad a las conductas diversas. En segundo lugar, basado en el modelo de Hofstede, se identifica que existe una relación en cinco de las dimensiones planteadas. La única diferencia se presenta en la dimensión “Distanciamiento de poder”; puesto que no hay una relación de principal-agente. Por el contrario, como cada uno es representante de su propia inversión, se reciben diversos puntos de vista desde el interés propio y se toman decisiones en conjunto enfocados en el crecimiento empresarial. Finalmente, según el modelo de Cameron & Quinn, estas asociaciones presentan una cultura tipo mayoritariamente “Clan” y también “Jerárquica”. Ello también puede respaldarse por las entrevistas llevadas a cabo dónde expresan su sentido de pertenencia al equipo y su respeto por el cumplimiento de leyes.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones respecto al objetivo de la investigación

En concordancia con el objetivo general de la investigación, se puede concluir que se ha podido identificar las características de la cultura organizacional de asociaciones con una relativa longevidad en el sector textil y confecciones de los centros comerciales del “Triángulo de Grau”. Esto ha sido posible, a través de las siguientes conclusiones específicas presentadas a lo largo de la tesis:

- La descripción de los modelos de cultura organizacional y el concepto de longevidad permitió realizar un análisis más profundo de la cultura organizacional de los centros comerciales del “Triángulo de Grau”. Desde el modelo de Cameron & Quinn, muestra el tipo de cultura organizacional adoptada. Siendo entre las más importantes la cultura tipo “Clan” y “Jerárquica”. Asimismo, el modelo de Hofstede permitió identificar las preferencias que asumen las asociaciones, de forma conjunta, en la toma de decisiones. Mientras que, el modelo de Schein adopta un enfoque más introspectivo, resaltando características costumbristas adoptadas de forma conjunta por consenso.
- Con respecto a características de su cultura organizacional que podrían contribuir a la relativa longevidad de las asociaciones, se resaltan tres códigos: “determinación a modernizarse”, “apoyo mutuo” y su interés por plantearse una “estrategia comercial”. Asimismo, otros códigos relevantes y distintivos de la investigación han sido el “trabajo arduo”; su alta “fe religiosa”; el “reconocimiento de costumbres andinas” (a través de festividades y forma de trato); y su alto “compromiso a ley” (esto puede deberse al temora las sanciones impuestas o el cambio que tuvieron hacia la formalidad).
- Finalmente, el contraste con los 3 modelos de cultura organizacional planteados demuestra que, si bien existe aplicabilidad en la mayoría de las características culturales propuestos por los autores, aún se presentan diferencias específicas propias de una forma de organización asociativa. Entre estas diferencias se encuentran la forma de organización directiva. Puesto que, existen cargos importantes, pero no hay una jerarquía de beneficios, ya que los representantes de la directiva tienen el mismo interés por el crecimiento del centro comercial. Puesto que esto representa una mayor estabilidad para cada uno de sus negocios.

## 2.Recomendaciones

En base a las conclusiones brindadas en la sección previa, es de vital importancia comprender el fenómeno presente en los rasgos distintivos de la cultura organizacional y la permanencia de asociaciones conformadas por MiPymes pertenecientes al “Triángulo de Grau”. Por ello, las recomendaciones brindadas se dividen en dos categorías: para las MiPymes y para las futuras investigaciones.

Por una parte, sobre las recomendaciones para las MiPymes, el caso de estudio muestra que las asociaciones pueden resultar como una opción de acceso al mercado. Sin embargo, es importante que puedan fomentar una cultura de compromiso y de decisión conjunta. Puesto que el éxito o fracaso de la asociación, recae en la forma de organización que adopten en grupo. Asimismo, para los pequeños emprendedores que decidan insertarse dentro del sector textil y confecciones, deben tener en cuenta que, al formar parte de un sector altamente competitivo, se debe adoptar una actitud inconformista, con trabajo arduo y con visión de innovación. Porque, no solamente se tiene competencia en el ámbito formal sino también en el informal; por lo que el valor agregado se regirá por el comportamiento y las estrategias que adopte para permanecer en el mercado.

Por otra parte, para futuras investigaciones, se recomienda generar un espacio de comunicación acertada, solicitando información con una actitud paciente y abierta al rechazo; mostrando siempre la cordialidad y el profesionalismo. Asimismo, es importante que se disponga de tiempo considerable, ya que el sujeto de estudio tiende a preferir que las reuniones se realicen de manera presencial. Y, requiere coordinar con toda la mesa directiva para fijar una fecha específica de reunión.

En adición a ello, la investigación sugiere que se abran nuevas líneas de estudio enfocadas al fortalecimiento de la cultura organizacional o la propuesta de un modelo estratégico de crecimiento dirigido a mesas directivas de asociaciones. Por ejemplo, se podría abordar el contraste entre los rasgos presentes en el modelo de Cultura Corporativa, caracterizada por su alto enfoque a incentivos y normas culturales (Graham, Grennan, Harvey & Raigopal, 2021) y su aplicación empírica con respecto a las asociaciones de MiPymes. Así como este modelo, existen diversos referentes a cultura organizacional que pueden ser aplicados al sujeto de estudio de esta investigación. Finalmente, es importante recalcar que, si bien la presente investigación se basó en las asociaciones del “Triángulo Grau” como sujeto de estudio, existen otros espacios en donde la cultura organizacional también cobra relevancia. Por ello, se propone que se pueda estudiar otras geografías similares como el emporio Gamarra o el conglomerado Las Malvinas.

## REFERENCIAS

- Aguilar, S. & Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*, 47, 73-88. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180005.pdf>
- ANDINA. (2021, marzo 11). *Industria textil y de confecciones es una fuente para la generación de empleo*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-industria-textil-y-confecciones-es-una-fuente-para-generacion-empleo-837047.aspx>
- Arango, J. & Castiblanco, S. (2010). Dificultades para la asociatividad en el entorno socio cultural y económico de los tenderos de la localidad de San Cristóbal Sur (Título profesional). Recuperado de [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/487/](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/487/)
- Asensio, P. & Gregory, P. (2008). The Perdurability of the Organizations and Strategic Thinking in a Complex Environment. *Revista Universidad y Empresa Working Paper*, (12), 1-10. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1263497>
- Asif, M., & Sajjad, W. (2018). Organizational Culture and Performance: An Empirical Study of SMEs in Pakistan. *Journal of Management and Research*, 5(2), 1-26. Recuperado de <https://ojs.umt.edu.pk/index.php/jmr/article/view/230>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 1(22), 11.
- Azyabi, N. (2018). The impact of knowledge management capabilities and processes on SME performance. *Jazan University*, 3 (45), 39-52. Recuperado de [https://bijournal.hse.ru/en/2018--3\(45\)/228921827.html](https://bijournal.hse.ru/en/2018--3(45)/228921827.html)
- Becerra, M., & Cortes, E. (2018). Factores de perdurabilidad empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 9(17), 865–890.
- Bhatti, A., Rehman, S. U., & Basheer, J. B. A. (2020). Organizational capabilities mediate between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in Pakistan. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 85–103. Recuperado de <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080405>

- Blázquez-Santana, F., Dorta-Velázquez, J., Concepcion, M., & Verona Martel, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial.
- Bravo, E., Dini M., & Rueda, M. (2020). La contribución de las asociaciones empresariales al desarrollo de las políticas productivas: elementos para la elaboración de un marco analítico (LC/TS.2020/13 Documento de proyectos). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45203/1/S1901166\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45203/1/S1901166_es.pdf)
- Buowari, P. E. (2015). Factors Required for Small Business Sustainability in Nigeria. p.180.
- Bustamante, R. (2016, marzo 22). La industria textil y confecciones. Asociación Peruana de Técnicos Textiles. Recuperado de <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Cakar, N. & Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Business Economics and Management*, 48(3), 325-359. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Jossey-Bass*, 59(3), 1-259. Recuperado de [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052\\_5.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Third).
- Castillo, A. (2021). Perspectivas y análisis: sector textiles y confecciones. Revista Punto & Plano, (40), 18-22. Recuperado de [https://issuu.com/comitedeconfecciones-sni/docs/revista\\_final](https://issuu.com/comitedeconfecciones-sni/docs/revista_final)
- Chamorro, D. & Moreira, D. (2019). Análisis de la cultura organizacional con modelo Schein para Neoethicals Cía. Ltda. (Título profesional). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42610/1/CHAMORRO%20MEZA%20-%20MOREIRA%20TORRES.pdf>
- Chávez, M. (2020, junio 29). Los retos de la industria textil y confecciones frente a la covid-19. La Cámara. Recuperado de [https://apps.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r833\\_3/ccex933.pdf](https://apps.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r833_3/ccex933.pdf)

- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Collins Publishing, New York.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2014). Guía N° 12 Asociatividad para el comercio exterior. Recuperado de <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/176>
- Condor, J. (2019, abril 28). Comerciantes de la avenida Grau inician expansión rumbo a Gamarra. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/comerciantes-avenida-grau-inician-expansion-rumbo-gamarra-265264-noticia/>
- Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. (2016). *Diagnóstico de la MiPyme del sector textil de la confección de Lima-Perú*. Recuperado de <https://docplayer.es/70435889-Diagnostico-de-la-mipyme-del-sector-textil-de-la-confeccion-de-lima-peru.html>
- Creswell, J. (2009). Mapping the Field of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(2), 95-108. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1558689808330883>
- Creswell, J. & Poth, C. (2018) *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.*
- Cuadros, F. (17 de enero de 2022). El interminable daño de las prendas importadas contra la producción peruana. La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2022/01/17/importaciones-el-interminable-dano-de-las-prendas-importadas-contra-la-produccion-peruana-china/>
- Cuadros, F. (12 de marzo de 2022). Informalidad textil crecería al 85% sin salvaguardas. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2021/03/12/informalidad-textil-creceria-al-85-sin-salvaguardas/>
- Díaz, F. (2017). *Hofstede y las dimensiones culturales* [Universidad Nacional de Valladolid]. Recuperado de [https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/28051/TFG\\_F\\_2017\\_174.pdf?sequence=1](https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/28051/TFG_F_2017_174.pdf?sequence=1)
- Dimitrov, K. (2014). Geert Hofstede et al's Set of National Cultural Dimensions - Popularity and Criticisms. *Economic alternatives*, 2, pp. 30-60.

- Eccles, R., Miller, K., & Serafeim, G. (2012). How to Become a Sustainable Company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), p. 11.
- Ginevicius, R. & Vaitkunaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, 7(4), 201-211. Recuperado de <https://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/7905>
- González, V. (2021, septiembre 29). Textiles en Perú: Perú textiles en cifras. Textiles panamericanos. Recuperado de <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2021/09/textiles-en-peru-peru-textiles-en-cifras/>
- Graham, J., Grennan, J., Harvey, C., & Rajgopal, S. (2016). Corporate Culture: Evidence from the Field. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2805602.
- Harrington, H. J. (2006). *Process management excellence: The art of excelling in process management* (Vol. 1). Paton Professional.
- Heredia, J., Aguilar, P., & Leyva, A. (2022). Principales desafíos de las pymes frente a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales*, (37), 12. Recuperado de <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.438>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hofstede, G. (1994, enero). *Management Scientists are Human*. 40, pp. 4–13.
- Hofstede, G., Hofstede, G, & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Recuperado de <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Demografía empresarial en el Perú. *Informe técnico*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia\\_empresarial.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020, diciembre). Producción y empleo informal en el Perú. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1764/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1764/libro.pdf)

International Labour Organization (2019, octubre 09). Lima's Gamarra market: The benefits of moving to the formal economy. Recuperado de [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_723278/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_723278/lang--en/index.htm)

Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>

Kalleberg, A. & Leicht, K. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34, 136-161.

Kim, Y. & Gao, F. (2013). Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms. *Journal of Business Research*, 66(2), 265-274.

Kumar, A. (2011). Research and writing skills. *Lulu Press, New York. First Edition*, ISBN 1-57685-442-6. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Ashwin-Kumar-29/publication/229811208\\_Kumar\\_A\\_2011\\_Research\\_and\\_Writing\\_Skills\\_New\\_York\\_NY\\_Lulu\\_Press\\_978-1-4466-0560-8/links/0912f50a556c838c26000000/Kumar-A-2011-Research-and-Writing-Skills-New-York-NY-Lulu-Press-978-1-4466-0560-8.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ashwin-Kumar-29/publication/229811208_Kumar_A_2011_Research_and_Writing_Skills_New_York_NY_Lulu_Press_978-1-4466-0560-8/links/0912f50a556c838c26000000/Kumar-A-2011-Research-and-Writing-Skills-New-York-NY-Lulu-Press-978-1-4466-0560-8.pdf)

Larios, R. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima.

Ingeniería Industrial, (35), 113-137.

Lay, E. J. (2012). 20 años de alegría rebelde. Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la asociación cultural Arena y Esteras.2008-2012 (Título profesional). Recuperado de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4476/LAY\\_GUERRA\\_IMPLICANCIAS\\_ESTERAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4476/LAY_GUERRA_IMPLICANCIAS_ESTERAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Leavy, P. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of qualitative research*. Oxford University Press. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.001.0001>

McDonough, J., & McDonough, S. (1997). *Research Methods for English Language Teachers. Great Britain: Arnold*.

Merino, J. (12 de febrero de 2021). Comerciantes del Triángulo de Grau hacen plantón y piden volver a vender: "Estamos en la quiebra". El Popular. Recuperado de <https://elpopular.pe/actualidad/2021/02/12/cuarentena-lima-comerciantes-trianguulo-grau-hacen-planton-piden-gobierno-volver-vender-aseguran-estan-quiebra-49134>

MINISTERIO DE CULTURA (2019, septiembre 13). *Ministerio de Cultura lanza el Plan Anual de Proyectos de Puntos de Cultura*. Nota de prensa, Lima. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/50854-ministerio-de-cultura-lanza-el-plan-anual-de-proyectos-de-puntos-de-cultura>

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN (2021, marzo 4). *Micro, pequeña y mediana empresas (MiPyme). Más de 1.7 millones de MiPyme formales operan en el mercado peruano al 2020*. Recuperado de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme#:~:text=M%C3%A1s%20de%201%2C7%20millones,peque%C3%B1a%20y%200.2%25%20mediana%E2%80%93>

Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. Oxford: Oxford University Press.

Miranda, J. T. (2016). Análisis de la ventaja competitiva en el sector textil peruano y los factores que influyen en ella (Título profesional). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/621316>

- Molina, D. & Sánchez, A (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: revisión de la literatura. *Revista San Gregorio*, (15), 104-111. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v2i15.275>
- Municipalidad de Lima (2021, marzo 01). Municipalidad de lima, PNP y gobierno central implementan acciones para reactivar la economía en los conglomerados. Recuperado de <https://www.munlima.gob.pe/2021/03/01/municipalidad-de-lima-pnp-y-gobierno-central-implementan-acciones-para-reactivar-la-economia-en-los-conglomerados/>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- PANAMERICANA (2021). Cercado de Lima: Vendedores del Triángulo de Grau realizan plantón exigiendo los dejen trabajar. *Panamericana Televisión*. Recuperado de <https://m.panamericana.pe/locales/314392-cercado-lima-vendedores-triangulo-grau-realizan-planton-exigiendo-dejen>
- Ramírez, V. (2018). Eficacia de las asociaciones empresariales para la participación de las Pyme en el negocio de la exportación (Tesis de maestría). Recuperado de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8193/Ramirez\\_hv.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8193/Ramirez_hv.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Resolución N° 296-2021 /CDB-INDECOPI. Diario El Peruano, de 15 de diciembre de 2021, 63-69. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/disponen-el-inicio-de-procedimiento-de-investigacion-a-las-i-resolucion-no-296-2021cdb-indecopi-2023886-1>
- Rivera, H. & Malaver, M. (2008). Longevidad empresarial. Documento de investigación, 43, 4-37.
- RPP Noticias (18 de diciembre de 2021). Caos en Lima: avenida Grau e inmediaciones han sido tomadas por cientos de ambulantes. Recuperado de <https://rpp.pe/lima/actualidad/lima-avenida-grau-e-inmediaciones-han-sido-tomadas-por-cientos-de-ambulantes-noticia-1375784#:~:text=Navidad%202021%3A%20recomendaciones%20para%20salir,se%20encuentran%20en%20la%20zona>

- Salas, L., García, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de negocios*, 8(18), 88-95. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Third). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth Edition). Wiley.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*. 3(9), p. 12.
- Shamoo, E. & Resnik, D. (2009). *Responsible Conduct of Research*. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195368246.001.0001>
- Sharma, A., Iyer, G., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 330-341.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2021, junio 18). *El Número de Mypes peruanas se redujo un 48.8 % en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>
- Sociedad Nacional de Industrias (2021). *Industria textil y confecciones*. Recuperado de <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara*, México. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/index.html>
- Tineo, R. (1 de febrero de 2021). ¿Por qué es necesario ampliar el periodo de gracia de Reactiva Perú? La Cámara. Recuperado de <https://lacamara.pe/por-que-es-necesario-ampliar-el-periodo-de-gracia-de-reactiva-peru/>

- Ugheoke, S. O. (2021). Does Organizational Culture Matter in Managerial Role and High-Performance Achievement? Lessons from Nigeria SMEs. *Business Perspectives and Research*, 2278533721989831. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/2278533721989831>
- Vivanco, J. & Franco, R. (2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e informática. México DF, México. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Wei, Z, Guopeng, X., & Xiangyuan, M. (8-9 de noviembre de 2012). *Innovation culture, transformational capability, and transformational performance: An empirical study of SMEs in China*. International Symposium on Management of Technology (ISMOT). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1109/ISMOT.2012.6679427>
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.
- Zellweger, T.; Nason, R. & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.

## ANEXOS

### ANEXO A: Ilustración de ubicación del conglomerado Triángulo Grau

Figura A1: Delimitación geográfica del Triángulo de Grau



Recuperado de página de Facebook del Triángulo de Grau



## ANEXO B: Cuadro de estudios empíricos previos

**Tabla B1: Cuadro comparativo de investigaciones sobre cultura organizacional y longevidad en Mypes**

| Título / Autores  | Objetivo principal de análisis   | Modelo / Instrumento de recolección  |
|---|--|--|
| “Does Organizational Culture Matter in Managerial Role and High-Performance Achievement? Lessons from Nigeria SMEs” (Ugheoke, 2021)             | Analizar cómo los gerentes influyen en el alto desempeño de pequeñas empresas, en respaldo de la cultura organizacional  | A través del Modelo de Cameron & Quinn, se realizó observaciones no participantes y encuestaOCAI   |
| “Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de Pymes en Aguascalientes- México” (Vivanco & Franco, 2012)                              | Identificar la influencia de la adopción de las características de la cultura organizacional en el rendimiento de Pymes del sector textil en México                              | A través del Modelo de Cameron & Quinn, se realizó observaciones no participantes y encuestaOCAI (evaluación con regresión lineal y ANOVA) |
| “Organizational Culture and Performance: An Empirical Study of SMEs in Pakistan” (Asif & Sajjad, 2018)  | Analizar la relación implícita del desempeño organizacional y el perfil cultural, a través de características dominantes de las MYPES  | A través del Modelo de Cameron & Quinn, se realizó observaciones no participantes y encuestaOCAI   |
| “Organizational culture, Innovation and performance: A test of Schein’s model” (Hogan & Coote, 2014)  | Identifica que una cultura organizacional basada en la innovación permite un alto rendimiento dentro de empresas dedicadas al servicio.  | Modelo multicapa de Schein, a través de entrevistas semi estructuradas (análisis con regresión lineal)                                     |
| "The impact of knowledge management capabilities and processes on SME performance" (Azyabi, 2018).  | Vincular la promoción de la gestión del conocimiento en la cultura organizacional, como medio para generar una mayor productividad dentro de pequeñas empresas en Arabia Saudita | Enfoque de gestión del conocimiento, a través de entrevistas a profundidad   |
| "Innovation culture, transformational capability and transformational performance: An empirical study of SMEs in China" (Wei, Xiang & Ma, 2012) | Busca verificar la estrecha relación entre la cultura de la innovación, capacidades transformaciones y el desempeño transformacional   | Cuestionarios de comportamiento organizacional multinivel  |

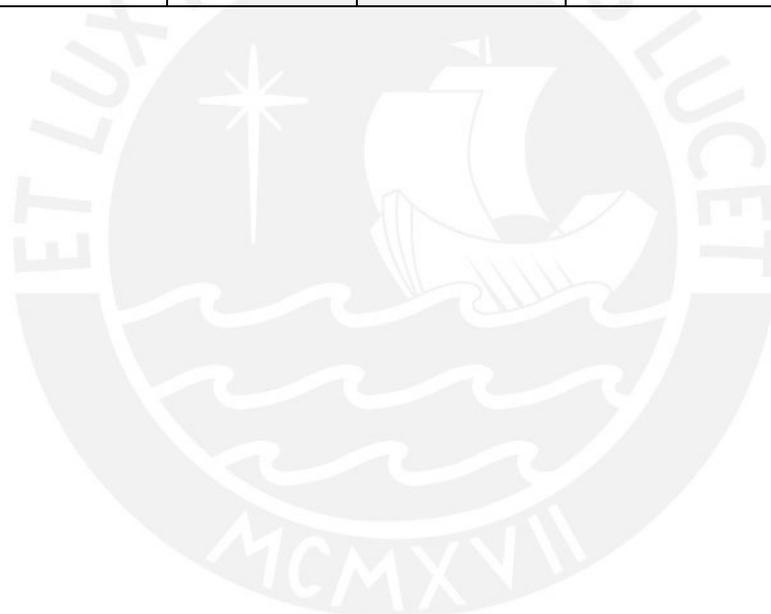
**Tabla B2: Cuadro comparativo de investigaciones sobre cultura organizacional y longevidad en Mypes (continuación)**

| Título / Autores  | Objetivo principal de análisis  | Modelo/Instrumento de recolección   |
|---|---|---|
| "Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture empowerment"(Cakar & Erturk, 2010)  | Analiza el impacto de la cultura organizacional y el empoderamiento a capacidades de innovación en su efecto de alto desempeño. Dentro de características relevantes se encuentra el colectivismo y la disminución de la incertidumbre  | Modelo de Hofstede, se realizaron encuestas                                     |
| "Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali" (Salas, García & Murillo, 2017)  | Análisis de los tipos de cultura organizacional, basado en el modelo de Cameron & Quinn, y su efecto en el rendimiento e identificación de características que permiten este desempeño  | Modelo de Cameron & Quinn, a través de encuestas y observación no participante. |
| "20 años de alegría rebelde: Implicaciones de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras (2008- 2012)" (Lay, 2012) | Analiza la alienación del grupo que conforma la asociación civil hacia valores y percepciones compartidas, que les ha permitido ser sostenibles en el tiempo. Entre los valores más resaltantes hallados se encuentran la solidaridad y enfoque de desarrollo.  | Modelo de Schein, realización de entrevistas semiestructuradas                  |
| "Analysis of organizational culture dimensions impacting performance" (Ginevicius & Vaitkunaite, 2006).   | Identifica que las características como trabajo en equipo, orientación hacia los clientes, establecimiento de incentivos y comunicación frecuente como efecto positivo en la adaptabilidad, ejecución de estrategias y eficacia en el trabajo. Todo ello, mejora el desempeño operacional de la organización. | Modelo de Schein, codificación de las entrevistas semiestructuradas.            |
| "Análisis de la cultura organizacional con modelo Schein para Neothicals Cía Ltda." (Chamorro & Moreira, 2019)  | Analiza la cultura organizacional en la mejora de la satisfacción de funciones, a través de la consideración de creencias y costumbres que forman parte de la organización  | Modelo de Schein, a través de cuestionarios con opciones cerradas               |

## ANEXO C: Cuadro de anonimización de asociaciones del “Triángulo Grau”

Tabla C1: Cuadro de anonimización de asociaciones del “Triángulo Grau”

| Galería comercial                    | Código | Informante 1 | Informante 2 | Informante 3 |
|--------------------------------------|--------|--------------|--------------|--------------|
| Galería comercial el Zapatón de Grau | GZ     | GZ1          | GZ2          | GZ3          |
| Galería comercial de Calzado         | GCAL   | GCAL1        | GCAL2        | GCAL3        |
| Galería comercial Nueva Vida         | GNV    | GNV1         | GNV2         | GNV3         |
| Galería comercial Agua Marina        | GAM    | GAM1         | GAM2         | GAM3         |
| Galería comercial Señor de Lurén     | GL     | GL1          | GL2          | GL3          |



## ANEXO D: Fecha de entrevistas a participantes

Tabla D1: Fecha de entrevistas según participantes de cada galería

| Nº | Asociación                        | Código | Fecha de entrevista |
|----|-----------------------------------|--------|---------------------|
| 1  | Centro Comercial “Nueva Vida”     | GNV1   | 16/07/2021          |
| 2  |                                   | GNV2   | 24/07/2021          |
| 3  |                                   | GNV3   | 16/07/2021          |
| 4  | Centro Comercial “Agua Marina”    | GAM1   | 17/07/2021          |
| 5  |                                   | GAM2   | 20/07/2021          |
| 6  |                                   | GAM3   | 17/07/2021          |
| 7  | “Centro Comercial del Calzado”    | GCAL1  | 14/07/2021          |
| 8  |                                   | GCAL2  | 21/07/2021          |
| 9  |                                   | GCAL3  | 14/07/2021          |
| 10 | Centro Comercial “Señor de Lurén” | GL1    | 15/07/2021          |
| 11 |                                   | GL2    | 23/07/2021          |
| 12 |                                   | GL3    | 15/07/2021          |
| 13 | Centro comercial “El Zapatón”     | GZ1    | 12/07/2021          |
| 14 |                                   | GZ2    | 18/07/2021          |
| 15 |                                   | GZ3    | 12/07/2021          |

## ANEXO E: Formato de consentimiento informado

Figura E1: Formato de consentimiento informado

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “Análisis de la cultura organizacional para la perdurabilidad de asociaciones del sector textil y confecciones: Estudio de caso múltiple en los centros comerciales de la Avenida Grau”, será presentada para la obtención del grado académico de licenciatura en Gestión Empresarial en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque.

El objetivo de contar con la información solicitada, como información e historia de la asociación, así como conocer la forma de organización y relación interna; es con la finalidad de poder retratar las características presentes dentro del enfoque de cultura organizacional y su vinculación con la permanencia dentro del mercado. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

\_\_\_\_\_  
Kiara Ysabel León Rosales  
(código: 20161475)

\_\_\_\_\_  
Jessica Machaca Viza  
(código: 20161475)

Yo \_\_\_\_\_, representante de la \_\_\_\_\_ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre completo: \_\_\_\_\_  
Cargo:  
DNI:

## ANEXO F: Formato de cuestionario OCAI utilizado para la investigación

**Figura F1: Formato de cuestionario OCAI**

| <b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>   | <b>Actualmente, la asociación a la que pertenece es:</b> | <b>EN UN FUTURO (de acá de 5 años) , la asociación a la que pertenece, le gustaría que sea:</b> |
|--|--|---|
| A. Un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir   |  |   |
| B. Un lugar muy dinámico y de mejora continua. La gente está dispuesta a retar   |  |   |
| C. Muy orientada a los indicadores de eficiencia. Una preocupación importante es hacer el trabajo bien hecho. La gente es muy competitiva y orientada hacia el logro |  |   |
| D. Un lugar con procesos y procedimientos. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace   |  |   |

| <b>2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>   | <b>El área o mesa directiva, HOY se representa por:</b> | <b>El área o mesa directiva, EN UN FUTURO( de acá de 5 años) me gustaría que se represente por:</b> |
|--|---|---|
| A. Promover el aprendizaje y capacitación de sus miembros                                  |   |   |
| B. Tener un espíritu emprendedor, mejora continua y retador de procesos                    |   |   |
| C. Un enfoque sensato, agresivo y orientado a lograr las metas propuestas                  |   |   |
| D. La coordinación, organización o mejora de la eficiencia en las actividades que realizan |   |   |

| <b>3. GESTIÓN DE COORDINACIÓN CON LOS ASOCIADOS</b>  | <b>El estilo de gestión de la asociación HOY se caracteriza por:</b> | <b>El estilo de gestión de la asociación EN UN FUTURO A 5 AÑOS se caracterizará por:</b> |
|--|--|--|
| A. El trabajo en equipo, el consenso y la participación  |  |  |
| B. La toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad                 |  |  |
| C. La competencia, altas exigencias y logros   |  |  |
| D. La seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones |  |  |

| <b>4. UNIÓN DE LA ASOCIACIÓN</b>   | <b>Lo que mantiene unida a la asociación HOY es:</b> | <b>Lo que MANTENDRÁ unida a la asociación EN UN FUTURO (5 AÑOS A +) es:</b> |
|--|--|---|
| A. La lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alta              |  |   |
| B. El compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia. |  |   |
| C. El énfasis sobre en el logro y el cumplimiento de metas                                   |  |   |
| D. Las reglas formales y políticas. Mantener a la asociación en marcha, es lo importante     |  |   |

**Figura F2: Formato de cuestionario OCAI (continuación)**

| <b>5. ENFASIS ESTRATÉGICO</b>  | <b>La asociación HOY enfatiza:</b> | <b>EN UN FUTURO (5 AÑOS A +), la asociación se enfocará en:</b> |
|--|------------------------------------|---|
| A. En el desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.   |                                    |   |
| B. La adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran las nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades |                                    |   |
| C. Las acciones y logros competitivos. Los objetivos de expansión y el ganar participación en el mercado son dominantes.       |                                    |   |
| D. La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.                        |                                    |   |

| <b>6. CRITERIO DE ÉXITO</b>  | <b>La asociación define HOY el éxito sobre la base de:</b> | <b>La asociación define EN UN FUTURO (5 AÑOS A +) el éxito sobre la base de:</b> |
|--|--|--|
| A. Desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por las personas      |  |  |
| B. El éxito basado en el aprendizaje y capacitaciones. Mantenerse actualizado en el contexto mercantil.                          |  |  |
| C. Superar a la competencia. Tener un liderazgo competitivo y promoverlo dentro de el área directiva                             |  |  |
| D. La eficiencia. La entrega confiable, el cumplimiento de sus tareas y inversión en operaciones a bajo costo son fundamentales. |  |  |





## ANEXO H: Descripción de variables basados en el análisis de la cultura organizacional

Tabla H1: Cuadro de variables de la cultura organizacional de asociaciones pertenecientes al “Triángulo de Grau”

| Variable             | Descripción   |
|----------------------|---|
| <b>Superación</b>    | Se refiere a las peculiaridades, actitudes y filosofía que tiene una persona para alcanzar y lograr algo.   |
| <b>Confrontación</b> | Evoca la perseverancia y el valor para afrontar distintos obstáculos que se puedan presentar en el camino y su capacidad para solucionar los mismos.  |
| <b>Legalidad</b>     | Se refiere a las acciones que realizan las asociaciones o galerías comerciales para encontrarse admisibles con las reglamentaciones de las instituciones públicas.  |
| <b>Unidad</b>        | Evoca el sentimiento de concebir que se forma parte de un determinado grupo.  |
| <b>Coordinación</b>  | Hace referencia a la configuración que determina el ejercicio de labores en las asociaciones, así como elementos que inciden en ella.   |
| <b>Capacidad</b>     | Se refiere al interés y voluntad de las asociaciones para generar mecanismos que les permita desarrollar estrategias comerciales que les permita posicionar sus productos en las necesidades de sus clientes frente al mercado cambiante. |

