

Research Article

Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las fincas florícolas de Cayambe y Pedro Moncayo

Effect of organizational culture on the performance of flower farms in Cayambe and Pedro Moncayo

Toro-Añazco, Luis Eduardo ¹<https://orcid.org/0009-0006-7433-4929>letoro@espe.edu.ecUniversidad de las Fuerzas Armadas - ESPE,
Ecuador, Sangolquí.García-Aguilar Juanita del Carmen ²<https://orcid.org/0000-0002-7418-6317>jcgarcia@espe.edu.ecUniversidad de las Fuerzas Armadas - ESPE,
Ecuador, Sangolquí.Correspondencia ¹DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n4/215>

Resumen: La baja productividad en algunas fincas florícolas de la provincia de Pichincha ha evidenciado la necesidad de comprender el impacto de la cultura organizacional sobre el rendimiento empresarial. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre la cultura y el rendimiento organizacionales en empresas dedicadas al cultivo y exportación de flores. Se empleó una metodología de enfoque mixto, diseño no experimental y corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 210 trabajadores operativos y administrativos, y 42 directivos de 80 fincas ubicadas en los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo. Se aplicaron instrumentos basados en el modelo OCAI y en el enfoque de metas racionales. Los resultados revelaron que la cultura jerárquica es la predominante, mientras que la cultura deseada por los trabajadores es la tipo Clan. Se evidenció un desajuste cultural significativo, afectando la congruencia organizacional. El modelo de metas racionales fue el que mejor explicó el rendimiento, destacando la importancia de la productividad, rentabilidad y eficiencia. El estudio concluye que la congruencia entre la cultura actual y deseada guarda una relación positiva con el rendimiento organizacional, lo que refuerza la importancia del ajuste cultural como estrategia clave para mejorar el desempeño del sector florícola.

Palabras clave: florícola, cultura organizacional, rendimiento, congruencia, desempeño.

Check for
updates**Received:** 18/Jul/2025**Accepted:** 08/Ago/2025**Published:** 31/Oct/2025

Cita: Toro-Añazco, L. E., & García-Aguilar, J. del C. (2025). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las fincas florícolas de Cayambe y Pedro Moncayo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(4), 18-38. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n4/215>

Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)
<https://economicsocialresearch.com>
info@editoriagrupo-aea.com

Nota del editor: Editorial Grupo AEA se mantiene neutral con respecto a las reclamaciones legales resultantes de contenido publicado. La responsabilidad de información publicada recae enteramente en los autores.

© 2025. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



Abstract:

Low productivity in some flower farms in the province of Pichincha has highlighted the need to understand the impact of organizational culture on business performance. The objective of this study was to determine the relationship between organizational culture and organizational performance in companies dedicated to flower cultivation and export. A mixed-methods, non-experimental, cross-sectional research design was applied. The sample included 210 operational and administrative workers and 42 executives from 80 farms located in the cantons of Cayambe and Pedro Moncayo. Instruments based on the OCAI model and the rational goals performance framework were used. Results showed that the hierarchical culture is predominant, while the Clan culture is most desired by employees. A significant cultural misalignment was found, negatively affecting organizational congruence. The rational goals model best explained organizational performance, emphasizing productivity, profitability, and efficiency. The study concludes that congruence between current and desired culture has a positive relationship with organizational performance, reinforcing the importance of cultural alignment as a key strategy to enhance performance in the flower sector.

Keywords: floriculture, organizational culture, performance, congruence, effectiveness.

1. Introducción

En la actualidad, el éxito empresarial resulta impensable sin el compromiso y esfuerzo de los trabajadores. Como señalan Zuluaga-Buriticá & Castellanos-Polo (2023), la alta dirección debe comprender la motivación y los factores que orientan el comportamiento de sus colaboradores. El factor humano no puede reducirse a un mero “aparato técnico” guiado por imperativos racionalistas e instrumentalistas; comprender a fondo una organización exige considerar la cultura, ya que, sin un componente sociocultural, esta se limita a una estructura técnica (Morrill, 2008; citado por Morente, Ferrás, & Žižlavský, 2018).

Pese a los avances teóricos en la comprensión de la cultura organizacional y su relación con el rendimiento, existen aún vacíos importantes de investigación en sectores específicos. La literatura sobre esta relación en el sector florícola, tanto en Ecuador como en Latinoamérica y a nivel global, sigue siendo limitada, concentrándose en estudios generales sobre competitividad, prácticas medioambientales o evolución regional sin profundizar en esta industria.

El interés por la temática es creciente, especialmente en Ecuador y la región, donde las fincas florícolas desempeñan un papel estratégico en la economía (Mercedes-Prado & Vanel, 2020). Este sector, es una pieza clave en la economía ecuatoriana, siendo el tercer proveedor mundial de flores y concentrando el 10% del valor de las exportaciones globales (Expoflores, 2023). En el año 2023, Ecuador mostró un incremento del 4% en el valor de las exportaciones de flores en comparación con el año anterior, con meses como junio, julio, agosto y septiembre destacándose por un crecimiento del 6 al 8%. Sin embargo, de la misma fuente, se ha visto que el aumento en la oferta mundial de flores ha provocado una caída en el precio por kilo de aproximadamente el 5%. A pesar de estos desafíos, las flores siguen siendo un componente crucial de las exportaciones no petroleras de Ecuador, con un valor que alcanzó los 22.174,8 millones de USD FOB en 2023 (Banco Central del Ecuador, 2024).

En el contexto local, los cantones de Cayambe y Pedro Moncayo se destacan como importantes centros de producción de flores, representando aproximadamente el 44% de las empresas del subsector A0119.03 - cultivo de flores (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022). La importancia de estos cantones en la producción nacional es significativa, con Pedro Moncayo catalogado como la Capital Mundial de la Rosa, aportando el 25% de la producción nacional (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2020). Este sector, caracterizado por una alta concentración de microempresas, enfrenta desafíos y oportunidades particulares que podrían estar influenciados por la cultura organizacional predominante.

Es crucial estudiar el impacto de la CO en las fincas florícolas debido a que esta puede influir significativamente en el rendimiento empresarial. En la industria florícola las exportaciones están directamente relacionadas con las ventas de las fincas de todos los tamaños, pues contra intuitivamente “a pesar de su pequeño tamaño en general,

y a pesar de sus marcadas diferencias de tamaño, todas las empresas ecuatorianas en el sector de la rosa exportan, sin excepción, casi toda su producción, inclusive volúmenes muy pequeños (unos pocos cientos de dólares)” (Mercedes-Prado & Vanel, 2020, pág. 13).

La evolución histórica de la cultura organizacional, se ha estructurado en diferentes corrientes y enfoques a lo largo del tiempo. En una primera etapa, entre los años 1947 y 1993, se consolidó el enfoque humanístico y del comportamiento, que enfatizó la importancia de las personas en el funcionamiento de las organizaciones y el papel de la motivación, la satisfacción y el clima laboral en los resultados colectivos. Este enfoque constituyó un punto de partida para comprender que las dinámicas organizacionales no podían analizarse únicamente desde la eficiencia técnica, sino que debían considerar también los aspectos sociales y humanos (Collins & Porras, 1990; Bridges, 1993).

Posteriormente, entre 1990 y 2004, surgió la teoría del desarrollo organizacional, orientada a explicar cómo los cambios estructurales y estratégicos de las empresas debían ser acompañados por procesos de transformación cultural. Bajo esta perspectiva, se reconoció que la cultura funciona como un catalizador de la innovación y la adaptación organizacional, permitiendo a las empresas responder a los retos competitivos del entorno. En este marco, se introdujeron herramientas prácticas para la gestión del cambio y se vinculó la cultura con la capacidad de sostener ventajas estratégicas de largo plazo (Collins & Porras, 1990).

Finalmente, en el periodo comprendido entre 1999 y 2004, se consolidó la llamada teoría de las nuevas relaciones humanas, que amplió la mirada hacia el rol del liderazgo y la gestión del talento en la construcción de culturas organizacionales más dinámicas y flexibles. En esta etapa se planteó la importancia de figuras como el mentor o facilitador en la conducción de los equipos, destacando que el éxito organizacional no depende únicamente de la estructura formal, sino también de la capacidad de generar confianza, cohesión y compromiso colectivo (Ulrich, 2004). Estos aportes se consideran fundamentales para comprender la base conceptual desde la cual se articula el análisis de cultura y rendimiento organizacional en las empresas florícolas.

La cultura organizacional es fundamental para distinguir a las empresas y permea todos los niveles de una organización. Guízar-Montufar(2008) la describen como la "huella digital" de una empresa, que surge de su historia, contextos y experiencias (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Schein E. , 2010). Esta cultura se manifiesta a través de diversos modelos teóricos que abordan cómo dicha cultura se estructura y afecta la efectividad organizacional, la congruencia entre valores y objetivos, y la capacidad de adaptación (Schein, 1985, 1991, 2010; Hofstede, 1980; Hofstede et al., 2010; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

Schein (1985) identifica dos funciones clave de la cultura organizacional: adaptación al entorno (definición de misión y estrategia) e integración interna (creación de un lenguaje y categorías comunes para los miembros de la organización). Consecuentemente se la percibe como el resultado del aprendizaje acumulado que permite a una empresa resolver problemas y superar obstáculos. Esta cultura es un "fenómeno dinámico" que se basa en supuestos básicos compartidos y que se enseña a nuevos miembros como la forma correcta de percibir y actuar.

Según el mismo autor, la cultura organizacional tiene tres niveles: 1) Presunciones básicas (creencias y supuestos fundamentales), 2) Valores (formas de pensar y actuar), y 3) Artefactos y creaciones (tecnología, lenguaje, y sistemas formales). Denison (1990) la define como "las reglas y normas que sugieren soluciones a problemas comunes". Newstrom y Guzmán (2007) la describen como el conjunto de valores, tradiciones y normas que facilitan el logro de metas.

Cameron y Quinn (2006) enfatizan la necesidad de gestionar el cambio cultural para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y competitivo. Las empresas exitosas han desarrollado una cultura corporativa única que va más allá de la estrategia corporativa y las ventajas tecnológicas. Martínez, 2020 y otros autores subrayan la importancia de una cultura corporativa alineada con la misión y visión de la empresa, así como de una definición clara del capital humano necesario para su desarrollo.

En cuanto al rendimiento los primeros enfoques, como los de la Administración Científica (Taylor, 1910) y la Teoría Clásica (Fayol, 1916), lo concibieron en términos de eficiencia operativa y productividad individual, enfatizando la división del trabajo, la estandarización y la autoridad jerárquica. Posteriormente, la Teoría de la Burocracia (Weber, 1922) introdujo la idea del rendimiento como resultado del cumplimiento

racional de normas y procedimientos. Mientras que la Teoría de las Relaciones Humanas (Mayo, 1933) incorporó el papel de la motivación y la satisfacción laboral como determinantes del desempeño.

Entre las décadas de 1950 y 1970, con el surgimiento de las teorías del Comportamiento Organizacional y de Sistemas, el rendimiento se entendió como una función de la interacción entre individuos, estructuras y entorno. El enfoque sistémico destacó la importancia de la adaptación y la sinergia interna, mientras que las teorías contingenciales propusieron que la efectividad depende de la adecuación entre el contexto, la estructura y la estrategia.

Finalmente, hacia los años 1990 y 2000, el rendimiento organizacional se abordó desde perspectivas integradoras y dinámicas, incluyendo la visión basada en recursos (Barney, 1991) y los modelos de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, que conciben el rendimiento como resultado de la capacidad de innovación, aprendizaje continuo y ventaja competitiva sostenible a partir de recursos internos valiosos y difíciles de imitar. Estos enfoques conciben el rendimiento como un constructo multidimensional, donde confluyen los resultados financieros, operativos y humanos, junto con factores intangibles como la cultura, la innovación y el liderazgo (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo determinar la cultura organizacional de empresas dedicadas al cultivo y exportación de flores en la provincia de Pichincha, específicamente en Cayambe y Pedro Moncayo, aplicando la tipología del Marco de Valores en Competencia de Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006) y analizar su impacto en el rendimiento a partir de los cuatro modelos propuestos por Quinn & Rohrbaugh (1983).

Los estudios empíricos coinciden en que la cultura organizacional (CO) influye positivamente en el rendimiento empresarial, especialmente en contextos donde predominan culturas de orientación externa. Investigaciones como las de Gálvez Albarracín y Pérez de Lema (2010), Prajogo y McDermott (2011), Zhang y Zhu (2012) y Leyva-Duarte et al. (2022) han aplicado el Marco de Valores en Competencia (MVC), evidenciando asociaciones significativas entre CO y desempeño. Asimismo, se ha observado que las culturas adhocrática y de mercado tienden a generar mayor

rendimiento que las de tipo jerárquico o de clan (Deshpandé & Farley, 2004; O'Cass & Ngo, 2007 & Cantillo-Guerrero, 2011).

Slater y Narver (1994) analizaron unidades estratégicas de negocios en empresas del Fortune 500, midiendo el rendimiento con indicadores como ROA, crecimiento en ventas y éxito de nuevos productos. Aunque se basaron en datos subjetivos, estos fueron validados por su alta correlación con medidas objetivas (Dess & Robinson, 1984). Por otro lado, Antonini et al. (2017) incorporaron indicadores financieros, operativos y cualitativos, confirmando la utilidad de enfoques multidimensionales para evaluar el desempeño.

En MiPymes tecnológicas, Gálvez Albarracín y Pérez de Lema (2010) emplearon el CVF de Quinn y Rohrbaugh (1983) y midieron el rendimiento con 12 ítems en escala Likert validada con Alpha de Cronbach, modelo enfocado en procesos internos, sistema abierto, metas racionales y relaciones humanas. Dado que muchas pequeñas empresas no disponen de datos financieros formales, se recomienda combinar indicadores objetivos y subjetivos adaptados a su contexto (Rodríguez-Ponce et al., 2017, citado por Jauregui et al., 2023).

Finalmente, diversas investigaciones desarrolladas en los sectores de telecomunicaciones y en pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Santo Domingo, Ecuador, han demostrado que variables como el clima organizacional y el ambiente laboral inciden de manera significativa en el rendimiento tanto de los trabajadores como de las organizaciones en su conjunto (Yaulilahua Huacho & Russbelt, 2023; Salazar & Gerardo, 2021). Asimismo, las revisiones bibliográficas y los estudios empíricos coinciden en que el componente humano constituye un factor esencial para el adecuado desempeño de las labores, lo que se traduce en una mejora sustancial del rendimiento y la competitividad empresarial.

2. Materiales y métodos

El presente estudio se desarrolló con un enfoque de investigación mixto, combinando la exploración de la cultura organizacional y su relación con el rendimiento en las fincas florícolas de Cayambe y Pedro Moncayo. El objetivo fue describir las características de la cultura organizacional presente en estas fincas y analizar su

impacto en el rendimiento empresarial. Además, el diseño de la investigación fue no experimental y transversal, dado que buscó describir y analizar las variables de la cultura organizacional y rendimiento de acuerdo a un momento específico, sin manipular ni intervenir en las condiciones de las fincas estudiadas.

La población objeto de estudio fue constituida por las fincas florícolas activas de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo. Considerando la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, identificando 102 empresas activas en el sector florícola. Por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia se consideraron 42 empresas dedicadas al cultivo y venta de flores distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Distribución de las empresas por tamaño en Cayambe y Pedro Moncayo

Ciudad		Cayambe	Tabacundo	Tupigachi	Total
Tamaño de la empresa	Pequeña	6	1	0	7
	Mediana	4	12	2	18
	Grande	11	6	0	17
Total		21	19	2	42

Nota: (Autores, 2025).

Las fuentes de información son mixtas. Primarias a través de la aplicación de dos encuestas estructuradas, diseñadas a partir de la literatura disponible sobre cultura organizacional y rendimiento empresarial. El instrumento de cultura organizacional utilizado es el OCAI que consta de 24 ítems y seis dimensiones: características dominantes, estilo de liderazgo, estilo de dirección, factores de cohesión, énfasis estratégico y criterios de éxito; clasificando a las organizaciones en 4 tipos de cultura como clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. En cuanto al cuestionario de rendimiento, se usó el modelo de valores en competencia propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) el cual tiene 12 ítems distribuidos en cuatro dimensiones relaciones humanas, sistemas abiertos, procesos internos y metas racionales.

Las secundarias, a través de la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, que incluye datos abiertos y registros relevantes sobre el desempeño financiero y organizacional de las empresas en estudio; datos de la Cámara de Comercio de Quito (2017), plataformas como ScienceDirect, Google Académico y el repositorio ESPE, boletines informativos de instituciones estatales, estudios empíricos y académicos.

Los datos se recolectaron directamente a los directivos y colaboradores de las fincas objeto de estudio. Su procesamiento se realizó a través del software estadístico SPSS. Las técnicas estadísticas incluyen el análisis descriptivo, análisis factorial exploratorio y coeficiente de correlación de Spearman.

Finalmente, se plantearon tres hipótesis:

- H1: La cultura organizacional predominante en las fincas florícolas es la cultura de mercado, orientada a la competitividad y el logro de objetivos.
- H2: El modelo de metas racionales representa de forma más adecuada el rendimiento organizacional en este sector, dada su prioridad en la productividad, la rentabilidad y la eficiencia operativa.
- H3: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la cultura organizacional y el rendimiento organizacional de las fincas florícolas.

3. Resultados

3.1. Determinación del tipo de cultura organizacional

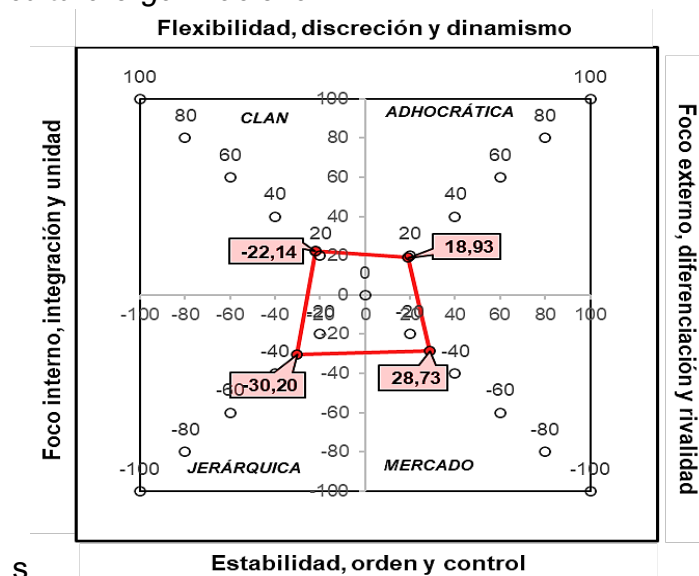
3.1.1. Perfil actual de la cultura organizacional en la industria florícola de Pedro Moncayo y Cayambe

El Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) fue aplicado a una muestra de 210 personas pertenecientes a diversas empresas de la industria florícola de los cantones Pedro Moncayo y Cayambe. Las respuestas obtenidas en torno a las seis dimensiones evaluadas permitieron identificar los artefactos, valores y supuestos básicos que conforman la cultura organizacional actual. Esto facilitó el diagnóstico de la orientación cultural dominante (clan, adhocrática, jerárquica o de mercado), así como del tipo de cultura prevalente en la industria, con base en el cuadrante que recibió mayor énfasis, y permitió evaluar la fuerza y la congruencia cultural existente.

3.1.2. Orientación Cultural Dominante

Se obtuvieron puntuaciones para cada tipo de cultura organizacional, lo que permitió construir una representación de la cultura percibida por los trabajadores en el momento del levantamiento de la información. En la figura que se presenta a continuación, se visualiza la cultura organizacional actual de dicha industria.

Figura 1
Modelo actual de cultura organizacional



Nota: La figura representa la orientación cultural del Modelo Actual de la industria florícola de Pedro Moncayo y Cayambe (Autores, 2025).

La forma que adopta la figura revela que las empresas florícolas de los cantones Pedro Moncayo y Cayambe presentan una fuerte presencia de elementos propios de las culturas jerárquica y de mercado. Estas organizaciones se caracterizan por artefactos, valores y supuestos básicos que reflejan una alta orientación hacia la estabilidad, el control, la eficiencia operativa y el logro de objetivos externos. En contraste, las culturas tipo clan y adhocrática se manifiestan en menor medida, lo que indica una baja orientación hacia la colaboración, la innovación y la adaptabilidad.

A partir del estudio empírico realizado, se puede afirmar que esta industria opera bajo dos criterios principales de efectividad organizacional. Por un lado, existe una orientación interna que prioriza la integración, la coordinación y la unidad; y por otro, un énfasis en la estabilidad, el orden y el cumplimiento de normas. Esto sugiere que los miembros de estas organizaciones desarrollan su labor en entornos altamente estructurados y regulados, donde el margen para la flexibilidad o desviación de las reglas es limitado.

Además, se observa que las empresas florícolas de esta región presentan una fuerte orientación hacia las tareas y el logro de resultados, mientras que el enfoque hacia las personas, entre los que se destacan el desarrollo humano, la participación y el bienestar del trabajador, es comparativamente bajo. Esta combinación puede influir

en la forma en que se gestionan los recursos humanos, priorizando la eficiencia operativa por encima del compromiso organizacional o la satisfacción del personal.

3.1.3. Fuerza cultural

Según Cameron y Quinn (2006), la fuerza cultural se determina por la cantidad de puntos asignados a un tipo específico de cultura organizacional. El tipo cultural que obtiene el mayor puntaje representa no solo la cultura dominante, sino también el grado de consolidación de los valores, normas y comportamientos asociados a esa cultura dentro de la organización. En la tabla 2 se muestra la frecuencia y porcentaje que alcanzaron cada tipo de cultura.

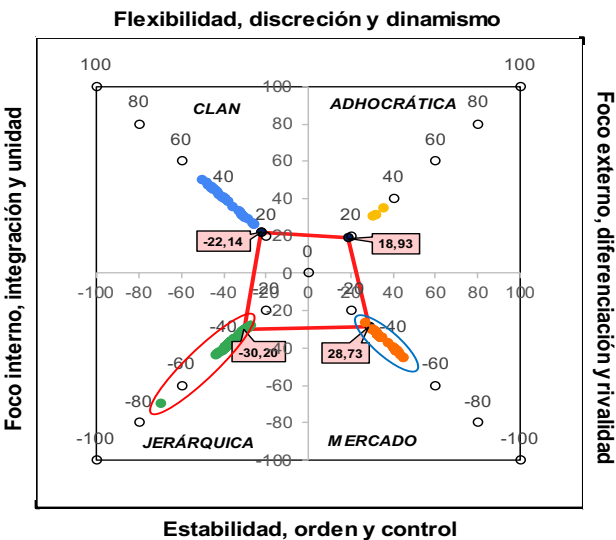
Tabla 2
Fuerza cultural - Modelo Actual de la industria florícola de Pedro Moncayo y Cayambe

	Conteo	%
Clan	36	17,14%
Adhocrática	4	1,90%
Mercado	59	28,10%
Jerárquica	111	52,86%
Total	210	100,00%

Nota: La tabla muestra las frecuencias relativas y absolutas de cada tipo de cultura (Autores, 2025).

La figura 2 representa gráficamente, en un plano cartesiano, el perfil cultural de la industria florícola de los cantones Pedro Moncayo y Cayambe.

Figura 2
Fuerza Cultural del Modelo Actual de la industria florícola de Pedro Moncayo y Cayambe



Nota: La figura representa la fuerza cultural del modelo actual de la industria florícola de Pedro Moncayo y Cayambe analizada desde una concentración de puntos en cada cuadrante (Autores, 2025).

Como se puede observar, la mayor concentración de puntuación en un solo cuadrante, en este caso el correspondiente a la cultura jerárquica con un 52,86% del total (111

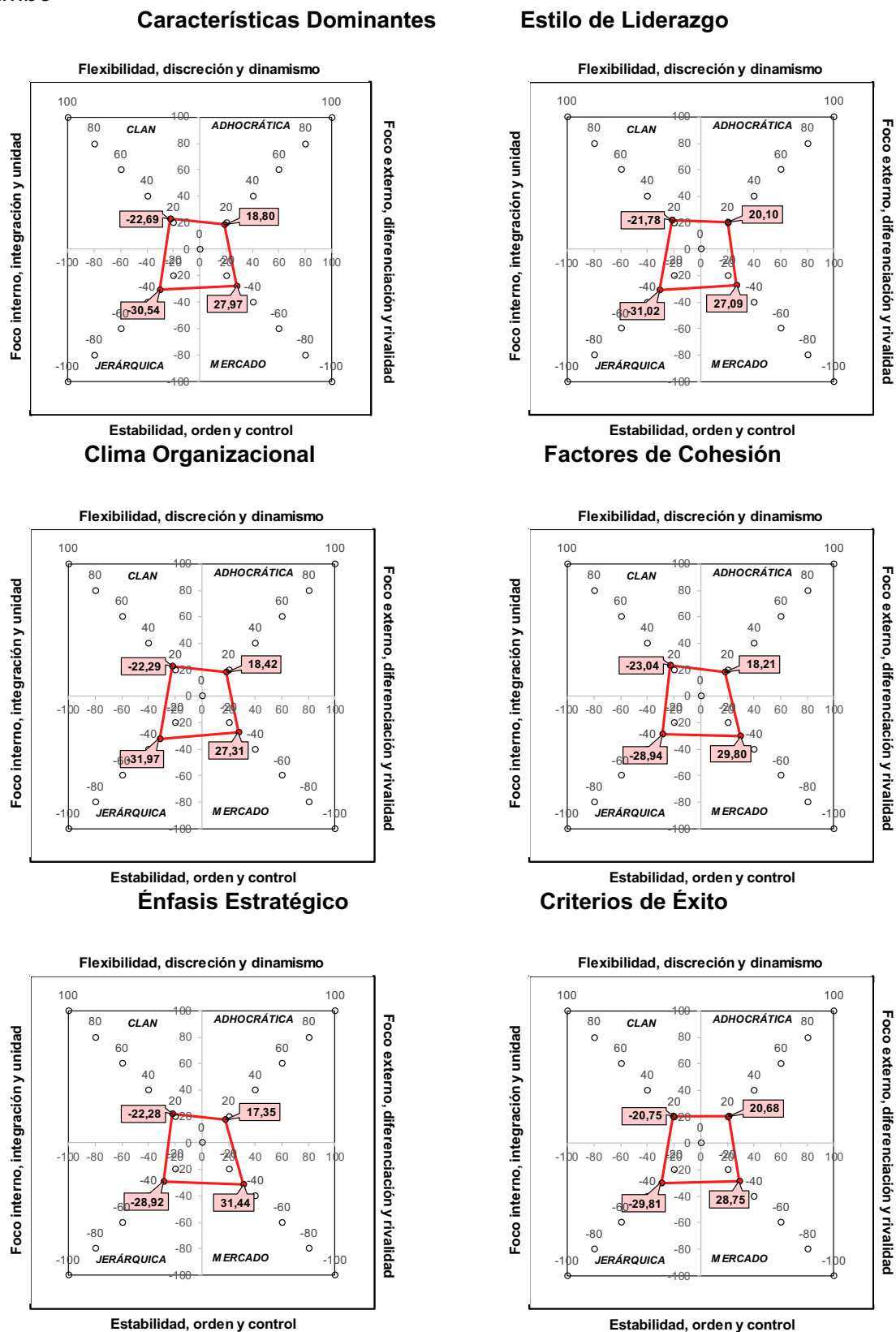
puntos), indica una alta fuerza cultural en torno a valores como el control, la estabilidad, el cumplimiento de normas y la eficiencia operativa. Seguido de la cultura de mercado con 59 encuestados, equivalente al 28,10%, la cultura clan posee 36 puntos, lo que se traduce en 17,14%, y apenas 4 personas (1,90 %) se localizan en el cuadrante superior derecho, definido por la cultura adhocrática. Estos resultados afirman la orientación cultural del sector florícola a la cultura jerárquica, rechazando la H1: La cultura organizacional predominante en las fincas florícolas es la cultura de mercado, orientada a la competitividad y el logro de objetivos

3.1.4. Congruencia Cultural

Entiéndase por congruencia cultural, la alineación de los diversos aspectos de la cultura de una organización a una misma orientación; es decir, en varias partes de la organización se enfatizan los mismos tipos de cultura. Nadler & Tushman (1980) sostienen que cuanto mayor sea el grado total de congruencia o ajuste entre los diversos componentes de una organización, más eficaz será el comportamiento organizacional en múltiples niveles. En una cultura congruente, las seis dimensiones de contenido del cuestionario (características dominantes, estilo de liderazgo, clima organizacional, factores de cohesión, énfasis estratégico y criterios de éxito) tienden a enfatizar el mismo conjunto de artefactos, valores y supuestos clave culturales en la organización. La siguiente figura tienen como finalidad mostrar la tendencia del comportamiento de las seis dimensiones, a fin de verificar si existe o no congruencia cultural.

Figura 3

Congruencia Cultural del Modelo Actual de la industria florícola de Pedro Moncayo y Cayambe



Nota: La figura muestra la congruencia cultural asociada a las seis dimensiones de la cultura (Autores, 2025).

Como se puede observar en la figura 3, los perfiles de cultura asociados a las seis dimensiones de contenido no son congruentes entre sí (homogéneos), por cuanto muestran patrones particulares. Tal es así que, las dimensiones características dominantes, estilo de liderazgo, clima organizacional y criterios de éxito tienen una orientación dominante a la cultura tipo jerárquica; mientras que, los factores de cohesión y el énfasis estratégico presentan una orientación a la cultura de mercado; por lo antes expuesto no se puede definir un patrón consistente en las seis parcelas individuales.

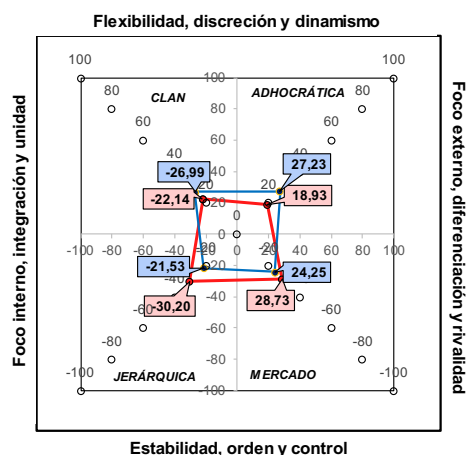
Las múltiples investigaciones realizadas por Cameron & Quinn (2006) han encontrado que, a pesar de no ser un prerrequisito para el éxito, las organizaciones de alto rendimiento tienen culturas congruentes. Al tener todos los aspectos de la organización claros y centrados en los mismos valores y supuestos, se eliminan complicaciones, desconexiones y obstáculos que pueden interferir en el rendimiento efectivo.

3.1.5. Perfil deseado de la cultura organizacional en la industria florícola de Pedro Moncayo y Cayambe

El cuestionario OCAI permitió identificar la cultura organizacional que los trabajadores del sector florícola en Pedro Moncayo y Cayambe consideran ideal para responder eficazmente a los desafíos y oportunidades del entorno. A partir de las puntuaciones obtenidas para cada uno de los cuatro arquetipos culturales del MVC, se construyó una representación de la cultura deseada.

Figura 4

Modelo Actual y Deseado de la tipología de la cultura organizacional en la industria florícola de Pedro Moncayo y Cayambe



Nota: La figura muestra el modelo actual y deseado de la tipología de la cultura organizacional en la industria florícola de Pedro Moncayo y Cayambe (Autores, 2025)

Esta imagen, determina que los trabajadores, poseen una tendencia marcada hacia el perfil de la cultura adhocrática, en segundo lugar, la cultura clan, seguido de la cultura de mercado y finalmente la jerárquica. En este tipo de industria, la cultura adhocrática fomenta la innovación, la flexibilidad y la adaptabilidad en un entorno dinámico y competitivo. La naturaleza cambiante del mercado de flores, requiere que las organizaciones respondan rápidamente a las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

3.2. Rendimiento organizacional

Para determinar el rendimiento organizacional en el marco de las empresas objeto de estudio, se utilizó la técnica del análisis factorial exploratorio. Para determinar la adecuación de los datos a éste método, se realizaron las pruebas de viabilidad. El índice KMO fue de 0,732 que según los criterios de evaluación se considera un valor aceptable. Además, la prueba de esfericidad de Bartlett resultó significativa ($p = 0,000$) con un estadístico de 67.005. Estos resultados confirman la existencia de correlación entre las variables y justifican la aplicación de un análisis factorial. Adicionalmente con un solo componente se explica el 66,089% de la varianza total acumulada en el conjunto de datos y la escala presentó alta fiabilidad ($\alpha = 0.878$), lo que respalda la validez y consistencia del instrumento. A partir de éstas pruebas, se analiza la matriz de componente que muestra las cargas factoriales de cada variable en el factor extraído. En la tabla 1, se identifican los factores más relevantes para los síntomas del Burnout.

Tabla 3
Matriz de componentes ^a

Dimensión	Carga Factorial
MMR	0.894
MPI	0.846
MSA	0.812
MRH	0.685
Total	100,00%

Nota: La tabla muestra las frecuencias relativas y absolutas de cada tipo de cultura (Autores, 2025).

La matriz indica que los cuatro modelos teóricos de Quinn y Rohrbaugh convergen empíricamente en un único factor latente. Esto sugiere que, los distintos enfoques de rendimiento no se perciben como dimensiones independientes, sino como parte de un mismo constructo global. La carga más alta (0.894) corresponde al modelo racional, lo que confirma que los indicadores de rentabilidad, productividad, cuota de mercado

y resultados financieros son los que mejor definen el rendimiento organizacional en las empresas florícolas estudiadas.

En cuanto al modelo de procesos internos (0.846) y el sistema abierto (0.812) también tienen un peso considerable, lo que significa que la eficiencia interna y la capacidad de adaptación del mercado también forman parte central de la concepción de rendimiento. Finalmente, el modelo de relaciones humanas (0.685) está dentro de los valores aceptables, su peso menor indica escasos progresos en motivación, retención y reducción del ausentismo, evidenciando problemas en la gestión del talento que pueden comprometer otros logros. Estos resultados permiten aceptar la H2: El modelo de metas racionales representa de forma más adecuada el rendimiento organizacional en este sector, dada su prioridad en la productividad, la rentabilidad y la eficiencia operativa.

3.3. Correlación entre cultura organizacional actual y rendimiento empresarial

Para determinar la correlación entre la cultura organizacional actual y el rendimiento empresarial, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman; sus resultados se muestran en la tabla 4.

Tabla 4
Correlación entre cultura organizacional actual y rendimiento empresarial

			Índice de Rendimiento	Cultura dominante actual
Rho de Spearman	Índice de Rendimiento	de	1.000	0.044
		Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	42	0.783
	Cultura dominante actual	de	0.044	1.000
		Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0.783	42

Nota: (Autores, 2025).

El análisis arrojó un coeficiente de correlación muy bajo y no significativo entre las variables de estudio ($Rho = 0.044$; $p = 0.783$), es decir no existe una asociación estadísticamente significativa entre la cultura actualmente percibida como dominante en la organización y el rendimiento. Esta baja correlación indica que las prácticas culturales, los valores compartidos y los supuestos organizacionales no están incidiendo de manera directa o visible sobre los indicadores de rendimiento, ya sea por falta de alineación entre ambos factores o por debilidades en la gestión cultural. El rendimiento empresarial de las fincas podría estar influenciado por variables externas tales como: condiciones del mercado, clima, costos de producción, políticas

laborales, disponibilidad de mano de obra, entre otros; que por los aspectos culturales internos. Esto sugiere la necesidad de ampliar el modelo de análisis incorporando variables económicas y estructurales. Por todo lo expuesto en este apartado, se rechaza la H3: Existe una relación directa, positiva y significativa entre la cultura organizacional y el rendimiento organizacional de las fincas florícolas

4. Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación difieren de los hallazgos de diversos autores que sostienen una relación positiva entre la cultura organizacional y el rendimiento organizacional (Gálvez & García, 2011; Prajogo & McDermott, 2011; Zhang & Zhu, 2012; Tulcanaza-Prieto et al., 2021; Leyva-Duarte et al., 2022; Yaulilahua & Russbelt, 2023; Salazar & Gerardo, 2021). En el caso de las fincas analizadas, no se evidenció una correlación directa entre ambas variables, lo que sugiere que factores contextuales o estructurales podrían estar incidiendo en el comportamiento del rendimiento.

Sin embargo, el análisis de los modelos organizacionales permitió identificar que el Modelo de Metas Racionales representa de mejor manera el desempeño de las fincas estudiadas, coincidiendo con los planteamientos de Slater y Narver (1994) y Armario & Cossío-Silva (2001), quienes demostraron que una orientación al mercado influye positivamente en indicadores de crecimiento y rentabilidad. Este hallazgo refuerza la importancia de una gestión enfocada en resultados y eficiencia operativa dentro del sector florícola.

Finalmente, los resultados también concuerdan con los estudios de Tulcanaza-Prieto et al. (2021) y Gallo-Mendoza (2020), al evidenciar que las culturas organizacionales rígidas no favorecen un rendimiento sostenible en sectores altamente competitivos y globalizados. En consecuencia, se destaca la necesidad de fomentar culturas más adaptativas y flexibles que impulsen la innovación, el aprendizaje organizacional y la mejora continua como elementos clave para la sostenibilidad empresarial.

5. Conclusiones

Los resultados confirman que las teorías que sustentan la cultura y el rendimiento organizacional mantienen una relación coherente con las variables analizadas. Los enfoques de la efectividad organizacional, especialmente el modelo de Valores en Competencia, se ajustan al contexto florícola al mostrar que los componentes racionales y de procesos internos explican con mayor precisión el rendimiento, integrando los fundamentos teóricos con la realidad observada en las empresas del sector.

El diagnóstico de la cultura organizacional revela una predominancia de culturas jerárquicas y de mercado, orientadas al control, la eficiencia y los resultados, mientras que los trabajadores expresan una preferencia por culturas tipo clan y adhocráticas, centradas en la participación, el trabajo en equipo y la innovación. Esta diferencia evidencia una brecha cultural significativa que afecta la motivación, el clima laboral y la cohesión interna, planteando la necesidad de equilibrar el control con espacios de autonomía y aprendizaje.

El análisis del rendimiento organizacional demuestra que el modelo racional tiene la mayor incidencia sobre los indicadores de desempeño, lo que confirma que las empresas enfocadas en la eficiencia, la productividad y la rentabilidad alcanzan mejores resultados. Los modelos de sistema abierto y de procesos internos contribuyen de forma complementaria, mientras que las relaciones humanas presentan un impacto menor. Esto sugiere que la orientación a resultados debe equilibrarse con factores humanos y de adaptabilidad al entorno para lograr un rendimiento integral.

Se evidencia una relación positiva entre la cultura organizacional deseada y el rendimiento, mientras que la cultura actual no presenta asociación significativa. Esto indica que el alineamiento entre los valores culturales aspirados y las prácticas organizativas efectivas favorece un mejor desempeño, compromiso y sostenibilidad. Las organizaciones que logran reducir la distancia entre su cultura presente y la deseada alcanzan mayores niveles de efectividad y cohesión.

En función de los resultados, se recomienda (a) reorientar la cultura fortaleciendo las estrategias de cambio cultural hacia modelos más participativos e innovadores, (b)

reducir la brecha cultural consolidando prácticas de gestión basadas en la mejora continua y promover la coherencia entre la cultura organizacional y los objetivos estratégicos. Este equilibrio entre control, flexibilidad y aprendizaje constituye la base para alcanzar un rendimiento sostenido y competitivo en las empresas florícolas (c) fortaleciendo el liderazgo para vincular la cultura deseada con acciones estratégicas concretas de desempeño.

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.

Referencias Bibliográficas

- Antonini Bortoluzzi, D., Jimenez Franco, M. A., Aparecido Silva, S. A. S., & João Lunkes, R. (2017). La influencia de los escalafones superiores en el retorno sobre el activo de las empresas del sector de consumo no cíclico. *AD-Minister*, (31), 59–74. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.4>
- Armario, E. M., & Cossío-Silva, F. J. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de Gestión*, 1(1), 33-64. <http://hdl.handle.net/10810/6988>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Evolución de la Balanza Comercial por Productos Enero - Diciembre 2023*. <https://contenido.bce.fin.ec>
- Bridges, W. (1993). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Addison-Wesley.
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). Clasificación de las PYMES: pequeña y mediana empresa. *Boletín Jurídico*, 1. [https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta Societaria Junio 2017.pdf](https://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Cantillo-Guerrero, E. F., & Daza-Escorcia, J. M. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. Escenarios.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1990). Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*.
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. *Wiley & Sons*.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*.

- Expoflores. (2023). *Reporte estadístico anual*.
- Gallo-Mendoza, G. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado: el caso del Ecuador. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, 8, 57-78. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.3>
- Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922011000100006&lng=en&tlng=es
- Guízar-Montufar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hofstede, G. (1980). Cultura y Organizaciones. *Estudios internacionales de gestión y organización*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: Mc Graw Hil. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Jauregui, R. R., Goñi, N. M., & Rondon-Jara, E. (2023). Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura. *INNOVAR*, 33, 147-160. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107047>
- Leyva-Duarte, J. E., Chávez, J., Portillo, C. L., Cervantes, M., De-la-Garza, M. T., & Niebla, J. C. (Enero / Junio de 2022). Cultura organizacional y rendimiento de la empresa en el contexto de la industria de la hospitalidad en Culiacán, Sinaloa, México. *El Periplo Sustentable*, 42, 370-396. <http://rperiplo.uaemex.mx/>
- Mayo, E. (2003). The human problems of an industrial civilization. *Macmillan*. <https://doi.org/10.4324/9780203487273>
- Mercedes-Prado, M., & Vanel, G. (2020). A Particular Insertion in the World Agricultural Trade: The Case of the Ecuadorian Rose. *Latin American Journal of Trade Policy*, 8(3), 49–66. <https://doi.org/10.5354/0719-9368.2020.59361>
- Morente, F., Ferrás, X., & Žižlavský, O. (2018). Modelos culturales de innovación: revisión y propuesta de próximos pasos. *Universidad y Empresa*, 20(34), 53-81. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433>
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill Interamericana.
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*.
- Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16-35. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2016-0065>

- Prajogo, D., & McDermott, C. (2011). La relación entre la cultura organizacional multidimensional y el desempeño. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712-735. <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Salazar, C., & Gerardo, A. (2021). Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)*, 1(2), 65-77. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/32>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Slater, S., & Narver, J. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 46-56. <https://doi.org/10.2307/1252250>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill.
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment. *Administrative Sciences*, 11(132), 1-17. <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>
- Ulrich, D. (2004). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Yaulilahua, H. & Russbelt. (2023). Influencia del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral: Un Estudio Empírico en la Industria de Telecomunicaciones 2022. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 25-38. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/71>
- Zhang, M., Li, H., & Wei, J. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. *Frontiers of Business research in China*, 2(2), 256-276. <https://doi.org/10.1007/s11782-008-0015-6>
- Zhang, Z., & Zhu, X. (2012). Empirical analysis of the relationship between organizational culture and organizational performance. In *2012 National Conference on Information Technology and Computer Science* (pp. 55-58). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/citcs.2012.14>
- Zuluaga-Buriticá, M., & Castellanos-Polo, O. C. (2023). Bienestar y productividad: Legado del enfoque humanista de la administración. *Revista Ciencia & Sociedad*, 178-185. <https://orcid.org/0000-0002-3129-1942>