

**XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional**  
**“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”**

Título del Trabajo de Investigación  
**Dimensiones de la Cultura Organizacional de una Pequeña Empresa**

Mesa Temática: **Acción organizada, análisis estratégico, intervención y cambio organizacional**

Modalidad: **Investigación Concluida**

Nombre Completo del Autor(es)<sup>1</sup>  
**Maricela Carolina Peña Cárdenas**  
**Cristina del Pilar López Saldaña**  
**Adriana Guadalupe Chávez Macías**  
**Karen Yaneth Rivera Flores**  
**Perla Patricia Salazar Gámez**

Nacionalidad: **Mexicana**

Correo Electrónico: [pena-cardenas@hotmail.com](mailto:pena-cardenas@hotmail.com)

Teléfono: **01 (866) 115 30 88**

Institución de Afiliación: **Universidad Autónoma de Coahuila**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

Dirección Completa de la Institución: **Carretera 57 km 4.5**  
**Monclova, Coahuila, México**  
Código Postal/Ciudad/País: **25710 / Monclova, Coahuila / México**

Ciudad de México, México.

9 al 13 de septiembre de 2019

---

<sup>1</sup> Maricela Carolina Peña Cárdenas

## Dimensiones de la Cultura Organizacional de una Pequeña Empresa

### Resumen

La cultura organizacional es fundamental para apoyar a toda empresa que quiere ser competitiva, ya que por medio de la cultura se pueden detectar problemas en los grupos de trabajo y establecer estrategias de mejora. Por lo cual el propósito del presente estudio de investigación fue identificar las dimensiones de la cultura organizacional de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica de Monclova, Coahuila.

La metodología aplicada es de tipo descriptivo y cuantitativo, para la realización de este estudio la Muestra fue por consenso formada por 26 trabajadores de una pequeña empresa; a quienes se les aplicó el instrumento llamado Organizational Culture Assessment (OCAI) de Cameron y Quinn. Una vez tabulados los datos, se obtuvieron los siguientes resultados, se detectó que el tipo de cultura que es dominante en la empresa en estudio es la cultura Jerarquizada. Y las dimensiones que sobresalieron son Énfasis Estratégico y Estilo Gerencial, cultura jerarquizada y en la cultura de clan respectivamente. Concluyendo que la organización se enfoca en el posicionamiento interno y existe estabilidad y control, haciendo énfasis en el desarrollo humano y la competitividad.

### Palabras clave

Cultura Organizacional, Clan, Adhocracia, Jerarquizada, Mercado.

## **Dimensiones de la Cultura Organizacional de una Pequeña Empresa**

### **Introducción**

La cultura organizacional influye en el desempeño y la efectividad a largo plazo de las empresas, impactando en la cultura organizacional de los individuos (responsabilidad, producción, salud física y emocional).

Para una organización es necesario contar con una cultura sólida y ampliamente divulgada entre sus empleados. Es decir, una cultura fuerte y consistente no se crea ni se mantiene, es por la cultura y por quienes la aplican, por conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesaria.

La cultura organizacional hoy en día está teniendo gran relevancia para las organizaciones, ya que puede ser una fortaleza la cual puede encaminar al éxito de estas. La cultura organizacional permite diferencias a las organizaciones, en aspectos tales como valores, creencias, costumbres, actividades y procesos, donde todo esto se reúne en la personalidad auténtica de cualquier organización; en el comprendiendo que todos los trabajadores ejerzan con una cultura creada. El propósito del presente trabajo de investigación está centrado en identificar las dimensiones de la cultura organizacional de una pequeña empresa de la industria metal - mecánica ubicada en Monclova, Coahuila.

### **Planteamiento de Problema**

Se pensó en hacer esta investigación en una empresa del sector metal - mecánico de Monclova, Coahuila, debido a que la lealtad de los trabajadores hacia las em-

presas cuestan cada vez más en reemplazo y capacitación o entrenamiento, el impacto de la cultura subyacente en la organización.

La cultura organizacional surge en el momento en que los miembros de la organización comparten conocimientos y desarrollan una visión compartida de valores, y el resultado de ello es que los trabajadores se sienten comprometidos con la organización; lo que conlleva a una débil cultura organizacional como lo es la diversidad de áreas, falta de identidad, baja capacidad de liderazgo, poca alineación en los valores de la organización, así como escaso interés personal.

Por otro lado la inestabilidad económica de la región centro del estado, ya que a partir de la mitad del año 2015 y hasta la fecha se está presentando un despido de trabajadores en las empresas de este sector y por consecuencia de otros sectores

### **Justificación**

La cultura de una organización constituye un factor determinante en la búsqueda de su desempeño, ya que éste depende claramente de los resultados, así como con la identidad, el compromiso y la calidad del trabajo de sus colaboradores.

Para Prahalad y Hamel (1990) citado por Linares, et al. (2016) mencionan que la cultura organizacional forma parte de los recursos y capacidades de la empresa, ya que crea activos intangibles y estos generan ventajas competitivas e influyen en el comportamiento de los individuos en la organización.

La empresa debe de conocer a cada una de las personas que trabajan para ellas, y poder aprovechar su potencial lo más que puedan, pero para que los trabajadores se desenvuelvan eficientemente, es preciso que cuenten con los elementos y

expectativas que les ayude a dar el todo por el todo.

### **Revisión Literaria**

Las organizaciones están tomando decisiones constantemente, y al mismo tiempo van construyendo su realidad y estableciendo nuevas necesidades.

Las organizaciones son un “sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipo a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno” citado por Cruz (2001). Toda organización es dotada de una cultura organizacional que la distingue, y que puede valorarse.

Robbins (2009), define la cultura organizacional como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras; es decir, es un conjunto de características básicas (Innovación y riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad) que valora la organización”

Mientras que Chiavenato, (2004) menciona que la cultura organizacional “son valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones”.

Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional es primordial y esta orientada a cumplir las metas que la empresa ha proyectado para su subsistencia. El pilar principal de toda organización es el capital humano; el comportamiento de cada individuo es fundamental, ya que la suma de los comportamientos individuales es lo que hace que una empresa logre sus metas, ser productiva, obtener éxito o fracasar. El estudio del Comportamiento organizacional revela conocimientos que ayudan a entender con mayor claridad este mundo laboral, superar la resistencia y mejorar para crear una cultura organizacional que mejore con el cambio.

Los conceptos de Comportamiento organizacional deben reflejar condiciones situacionales o de contingencia. Robbins (2009), define el comportamiento organizacional “como una disciplina que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructura que tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”.

Por otro lado, Chiavenato, (1999) menciona que “la cultura organizacional reposa sobre un sistema de creencias, valores, tradiciones y hábitos, como forma aceptada y establece relaciones sociales típicas de cada organización”.

Stoner, et al. (1996). Señala que la cultura organizacional “es una serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización”.

Cújar, et al. (2013) cita que la cultura organizacional “comprende los valores, las

creencias, ideologías, hábitos y costumbres de los integrantes de la empresa, en la transmisión de esa cultura el emisor es un factor clave para el éxito organizacional”.

*Modelo de Marco de Valores de Competencia (MVC). Competing Values Framework.*

Cameron y Quinn (1999), presentan una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework (CVF). La finalidad de este modelo es diagnosticar y la posibilidad de un cambio de la cultura de una organización, identificando cuatro tipos de cultura dominante: Clan, Adhocracia (Ad-Hoc), Jerárquica y Mercado.

En la Figura 1 el Modelo Competing Values Framework (CVF) muestra si es posible determinar la postura de la organización al grado de flexibilidad ante los cambios de ambiente por parte de sus miembros; o por el contrario si la organización está orientada a la estabilidad y control. Usando estos principios Cameron y Quinn (1999) desarrollan un instrumento al que denominan Organizational Culture Assessment (OCAI), el cual es muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo Competing Values Framework (CVF).

<b>Orientación interna e Integración</b>	<b>Flexibilidad y Discernición</b>		<b>Orientación externa y Diferenciación</b>
	<b>CLAN</b>	<b>AD-HOC</b>	
	<b>JERARQUIZADA</b>	<b>MERCADO</b>	
	<b>Estabilidad y Control</b>		

Figura 1 Modelo Competing Values Framework (CVF)  
 Fuente: Cameron y Quinn (2011).

Los cuatro tipos de cultura descritos por Cameron y Quinn (2011) son:

Clan: Con orientación interna y control estable. La organización es un lugar para trabajar y donde los miembros de la misma comparten mucho entre sí; es decir es una organización familiar. Los Líderes o superiores de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas, y el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo término, en el mejora del recurso humano y da gran importancia a la cohesión y a la moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración a las personas.

Ad-Hoc (Adhocracia): Con orientación externa y control flexible. Los individuos miran a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por consiguiente, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que mantiene a la organización en el tiempo es la prueba de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en continuo crecimiento y obteniendo nuevos recursos. El éxito corporativo representa tener utilidades impor-



tantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La empresa estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

Jerarquizada: Con orientación interna y control estable. La institución es un lugar organizado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer a diario. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una empresa cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol predominante. La inquietud fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fehaciente, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se sustenta en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

Mercado: Con orientación externa y control estable. Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor inquietud es ejecutar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos estrictos y competitivos a su vez. El sustento de la organización está en el ganar, siendo el prestigio y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de empresas, sus trabajadores por la estabilidad de la organización.

Medina, et al. (2014) menciona que cada una de las culturas considera las seis dimensiones del instrumento de OCAI:

1. Características dominantes. Cualidades propias que imperan en una organización. Como características del lugar donde se desenvuelve la persona, espíritu emprendedor o competitivo, tipo de ambiente cambiante.
2. Líderes de la organización. El liderazgo puede ser facilitador, mentor, emprendedor, innovador, agresivo u orientado a los resultados. Influye en las personas para que participen con entusiasmo hacia el logro de las metas de la organización.
3. Estilo gerencial. Influye en las personas para que contribuyan a las metas de institucionales y de grupo, es decir, trabajar en equipo, consenso, toma de riesgos, innovador, competitivo, orientado a la eficiencia.
4. Unión de la organización. Grupo de personas que trabajan juntas para generar utilidades o satisfacer las necesidades, uniendo a la organización a través de la lealtad, confianza mutua, compromiso y reglas formales.
5. Énfasis estratégico. Resaltan los objetivos básicos a lo largo de una organización y la implementación de líneas de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas. Se hace énfasis en el desarrollo humano, la confianza, apertura, adquisición de recursos y competitividad.
6. Criterios de éxito. Normas para juzgar, estimar o conocer el éxito en el desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, en tener los productos y servicios más novedosos y competitivos del mercado.

Cameron y Quinn (2011) establecen los tipos de cultura en relación con las dimensiones como se presenta en la tabla 1.

*Tipos de Cultura en relación con las dimensiones en estudio según Modelo de Cameron y Quinn.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Tipos de Cultura</b>			
	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Jerarquizada</b>	<b>Mercado</b>
<b>Características Dominantes</b>	Lugar personal y familiar	Muy dinámica y emprendedora	Jerarquizada, controlada y estructurada	Orientada hacia los resultados
<b>Líderes de la Organización</b>	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor, innovador, tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Ejecutivo, agresivo, competitivo, orientación hacia los resultados
<b>Estilo Gerencial</b>	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación	Promueve la iniciativa, la adopción de riesgos, la innovación de libertad	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos
<b>Unión de la Organización</b>	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas, cumplimiento con la jerarquía, coordinación	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos
<b>Énfasis Estratégico</b>	Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos y aprender de los errores	Permanencia y estabilidad, eficiencia, control y funcionamiento fluido	Acciones comparativas, vencer a la competencia
<b>Criterios de Éxito</b>	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercado

Fuente: Díaz y Duque (2017) . Adaptado de Cameron y Quinn. (2011)

*Marco Referencial*

Sepúlveda (2004). Realizó una investigación con el propósito de llevar a cabo un diagnóstico de la cultura organizacional dominante de la Universidad de Concep-

ción, Chile. Los resultados arrojados permiten determinar la existencia de una cultura dominante tipo jerárquica y en la situación preferida una cultura dominante tipo clan.

Salazar (2008). Efectuó un estudio cuyo objetivo fue identificar el tipo de cultura dominante en la organización. Los resultados obtenidos resalta la cultura tipo jerarquizada, en la cual los líderes se evalúan de ser buenos organizadores, cuestión que fue evidente durante el período de medición en entrevistas informales sostenidas con algunos trabajadores.

Gálvez y García (2011). Llevaron a cabo una investigación, donde el objetivo es analizar como la cultura organizacional influye en el rendimiento de las Mipymes Colombianas. Los hallazgos obtenidos es que las culturas de tipo clan y la de innovación obtienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerarquizada es de manera negativa. Estos resultados, que fortifican la teoría de que la cultura organizacional ya que es determinante para el logro de la competitividad de las empresas, y son de gran utilidad para los propios empresarios y para las entidades que promueven su conocimiento y desarrollo.

Villarreal, et al. (2014). Mencionan en su investigación, en la cual su objetivo es analizar la posible relación entre el grado de flexibilidad o rigidez de la Cultura Organizacional y el uso de las Estrategias Competitivas en la industria del papel, cartón y celulosa en México. Se encontró que la cultura dominante es la de mercado y la estrategia dominante es la de costos, el constructo de “cultura rígida” se asocia de mejor manera con las estrategias, particularmente con la de diferenciación y que sí existe evidencia de la asociación entre las dos variables de la industria es-

tudiada.

Parra (2014). Llevó a cabo un estudio, en el cual el objetivo es caracterizar las condiciones actuales de la cultura organizacional en una empresa. El diagnóstico de cultura organizacional contribuye al diseño de estrategias coherentes y posibles dentro de los diferentes procesos de cambio organizacional, si así se requiere o se desea por medio de los directivos, sin ser fácil fomentar actitudes positivas dentro de la organización. Evidencia que no existe una cultura dominante dentro de la organización, donde su identificación no es clara por parte de los empleados de la empresa, aunque existe una leve tendencia a la cultura Jerarquizada que es la que ha posibilitado que el personal tenga una tipificación, puesto que esta con sus prácticas han contribuido generar recordación y comportamientos de los diferentes procesos de la organización, los cuales han sido orientados al cumplimiento de políticas y reglas establecidas por los mismos Sistemas de Gestión de Calidad.

Díaz y Duque (2017). Realizaron un estudio en el cual es identificar los rasgos culturales en una institución de educación superior. Y los resultados arrojaron que el tipo de cultura que predomina es la de tipo Adhocracia, la cual se caracteriza en gran parte con la filosofía organizacional y mayor competitividad.

Molina, et al. (2019) llevaron a cabo un estudio como propósito de identificar la cultura organizacional predominante y el grado de satisfacción laboral de una empresa comercial. Los resultados indican que no existe un tipo de cultura dominante de manera clara, sin embargo solo se observa un ligero dominio de la cultura de mercado.

### **Objetivo**

Identificar las dimensiones de la cultura organizacional de una pequeña empresa de la industria metal - mecánica ubicada en Monclova, Coahuila, a fin de proponer estrategias de mejora.

### **Metodología**

El diseño metodológico corresponde a una investigación de tipo descriptivo y cuantitativo. La muestra se determinó por consenso ya que incluye a la población total de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal – mecánica; conformadas por un total de 26 sujetos.

Para llevar a cabo esta investigación, el instrumento utilizado para evaluar la cultura organización e identificar las dimensiones es el llamado Organizational Culture Assessment (OCAI) de Cameron y Quinn (1999); éste ha sido utilizado por otras organizaciones, para diagnosticar su cultura organizacional de forma exitosa e incluso para identificar oportunidades de cambio y mejoras, al implantar planes de acción que concienticen a la organización dirigirse hacia la cultura preferida o deseada.

Cameron y Quinn (1999) explican que el instrumento para evaluar la cultura de la organización que han creado, está compuesto por un cuestionario que pretende que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una. Esta herramienta tiene dos aplicaciones fundamentales, una es para evaluar la cultura organizacional actual y otra para evaluar la cultura organizacional deseada.

El cuestionario consta de seis preguntas tipo, con cuatro alternativas de respuestas cada una catalogada con las letras A, B, C y D; cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante mencionadas con anterioridad. Las dimensiones de la cultura se determinan a través de atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario.

Este instrumento esta basado en el Modelo Competing Values Framework (CVF) en la literatura como valida y confiable (Cameron y Quinn, 2011), con un alfa de Cronbach de la cultura de clan 0.74, la cultura de adhocracia 0.79, la cultura jerarquizada 0.73 y la cultura de mercado 0.71.

A continuación se presenta en la Tabla 2 la operacionalización de las variables consideradas en el instrumento para diagnosticar la Cultura Organizacional, los contenidos operacionales (indicadores) de cada dimensión, definición conceptual y los números de los reactivos correspondientes a cada una de ellas.

**Tabla 2**  
*Operacionalización de Variables de la Cultura Organizacional.*

<b>Tipo de Cultura</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Clan</b>	Relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua, cooperación.	Características Dominantes Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de Éxito	1A 2A 3A 4A 5A 6A
<b>Adhocracia</b>	Innovación, creatividad,	Características Dominantes	1B

	toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.	Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de Éxito	2B 3B 4B 5B 6B
<b>Mercado</b>	Participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión.	Características Dominantes Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de Éxito	1C 2C 3C 4C 5C 6C
<b>Jerarquizada</b>	Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre, jerarquías.	Características Dominantes Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de Éxito.	1D 2D 3D 4D 5D 6D

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento para la presente investigación, esta dividido en dos secciones: La primera contiene las características demográficas relativas a la edad, género, antigüedad en la empresa, y nivel de estudios. Aplicándose de manera individual y confidencial a un total de 26 trabajadores (7 del personal administrativo y 19 del personal operativo), representado por el 27% empleados administrativos y el 73% personal operativo. La segunda sección, del instrumento a evaluar la cultura de la organización, ésta compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una; consta de 24 reactivos correspondientes a 4 dimensiones, contestado de manera anónima.

## Resultados

Los resultados de las características sociodemográficas que corresponde a la primera parte del instrumento, se establecieron rangos en la edad, género, antigüedad en la empresa, y nivel de estudios; observándose que la mayoría de los traba-



Los trabajadores están conformados por el género masculino representado en un 69%; en cuanto a la edad el 35% se encuentran entre los 18 y 25 años de edad y los de 36 y 45 años de edad. En relación a la antigüedad en la empresa, los resultados arrojan que el 50% están entre 1 y 3 años de servicio en la empresa. Con respecto al nivel de estudios se encontró que el 35% de los trabajadores han cursado Preparatoria, seguidos por el 23% que son Profesionistas.

De acuerdo con el diagnóstico en la tabla 3 se presenta los promedios de cada uno de los tipos de cultura del Organizational Culture Assessment (OCAI) de los trabajadores de la empresa en estudio; se puede observar que la cultura predominante es la Jerarquizada, la cual se caracteriza por mantener el control interno en una organización a través de reglas, procedimientos, especialización de trabajo y centralización de las decisiones. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace, los líderes son considerados buenos coordinadores y organizadores. El mantener la operación trabajando de manera equilibrada es muy importante. Las preocupaciones de largo plazo de la organización son la estabilidad y eficiencia.

**Tabla 3**  
*Puntuaciones promedio por cada tipo de cultura del OCAI*

<b>Tipo de Cultura</b>	<b>Media</b>
Clan	20.38
Adhocracia	19.04

Jerarquizada	31.54
Mercado	21.35

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se realizó el análisis de los promedios obtenidos por cada dimensión (características dominantes, líderes de organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito), que describe finalmente la cultura en la organización, individualmente, esto con el fin de evaluar si existe congruencia entre estos aspectos culturales y la cultura global en la organización.

**Tabla 4**  
*Puntuaciones promedio por cada dimensión contra cada tipo de cultura*

<b>Dimensiones</b>	<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerarquizada</b>
Cacacterísticas Dominantes	22.88	20.77	29.23	26.35
Líderes de la Organización	22.69	23.65	20.38	29.42
Estilo Gerencial	30	21.15	22.69	21.54
Unión de la Organización	22.69	19.42	27.69	23.27
Énfasis Estratégico	20.38	19.04	21.35	31.54
Criterio de Éxito	20.77	23.65	24.23	25

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se presentan los promedio de cada de las dimensiones contra cada tipo de cultura. En la figura 2 se observa que predomina el tipo de cultura *Jerarquizada* y la dimensión que sobresale es la llamada Énfasis Estratégico, esto quiere decir que los trabajadores tienen un sentido de permanencia y estabilidad, así

como aseguran un buen funcionamiento y control en la organización; seguida por la dimensión Líderes de la Organización esto quiere decir que la organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, el interés de los líderes es ser buenos coordinadores y organizadores.

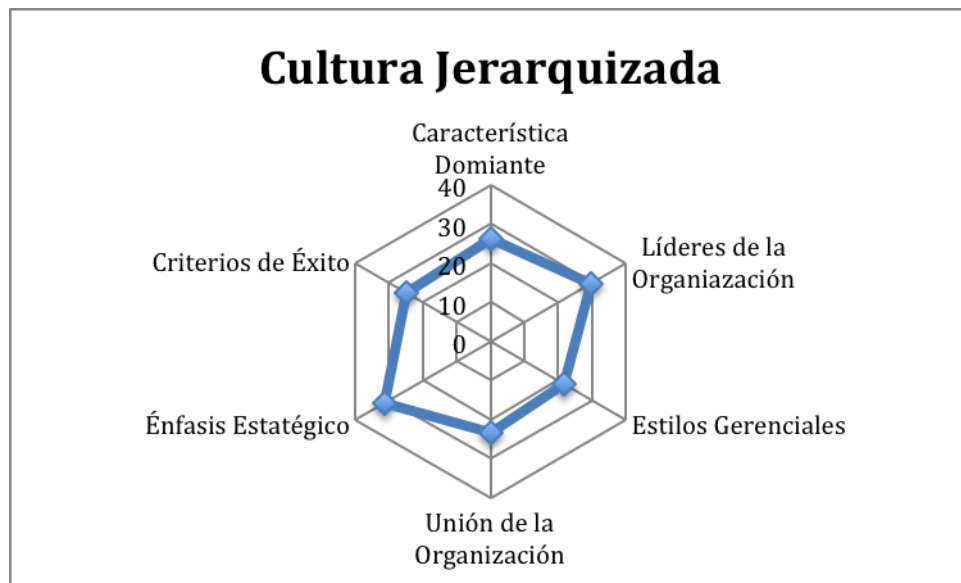


Figura 2 Dimensiones de la Cultura Jerarquizada

Seguida en la Figura 3 por la cultura de *Mercado* donde la dimensión de mayor promedio es Caraterísticas Dominantes, es una organización que esta orientada hacia los resultados; seguida por la Unión de la Organización es una organización agresiva con un gran espíritu ganador.

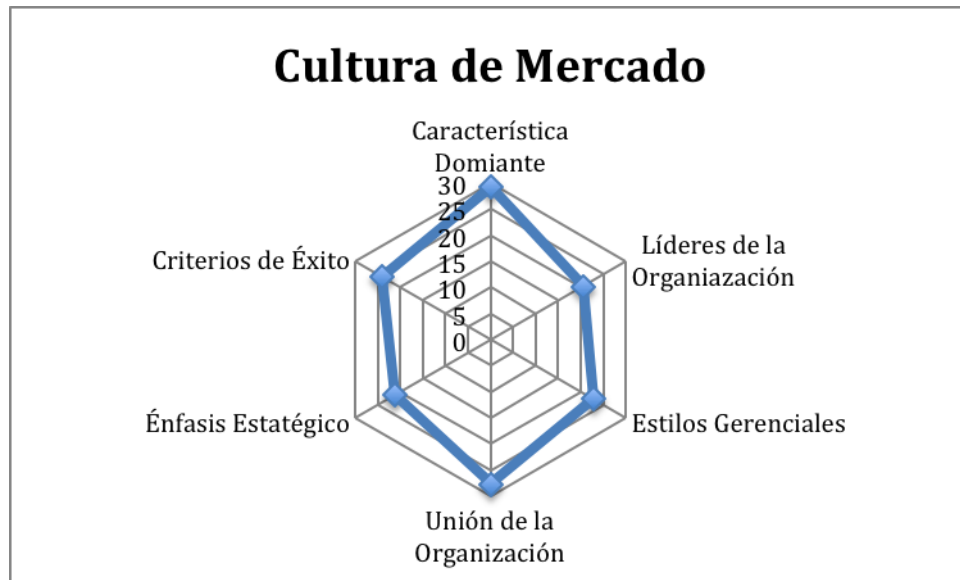


Figura 3 Dimensiones de la Cultura de Mercado

En tercer lugar la Figura 4 cultura *Adhocracia* las dimensiones de mayor puntaje fueron la de Líderes de la Organización y Criterio de Éxito; nos indica que es una organización innovadora y le gusta tomar riesgos, así como también desarrolladora de productos novedosos y únicos.



Figura 4 Dimensiones de la Cultura de Mercado

Y por último la Figura 5 con la cultura *Clan* donde las dimensiones Estilo Gerencial, Líderes de la Organización y Unión de la Organización; es decir, es una empresa familiar donde el líder es considerado como el padre, a su vez existe lealtad, confianza mutua y compromiso organizacional; pero lo más importante es que promueve el trabajo en equipo y la participación de todos sus trabajadores para el logro de sus metas.

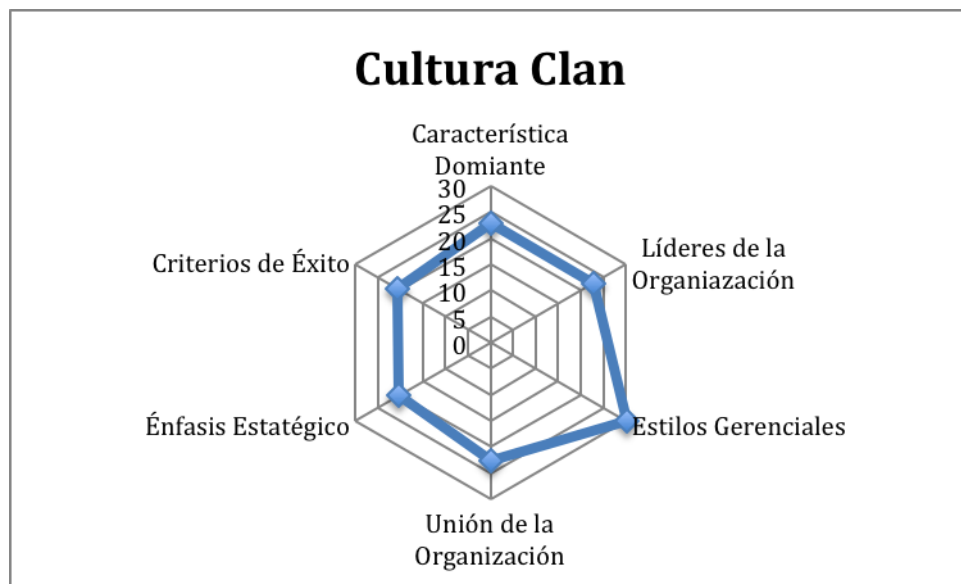


Figura 5 Dimensiones de la Cultura Clan

## CONCLUSIONES

En una organización, ya sea micro, pequeña, mediana o grande, y de cualquier giro, el capital humano, es el motor para el logro de los aspectos operativos y administrativos de una empresa, con el objetivo de identificar las dimensiones de la cultural organizacional; se aplicó el instrumento denominado OCAI propuesto por Cameron y Quinn (2011). Los resultados obtenidos en este estudio nos permiten concluir que la cultura organizacional dominante es de tipo Jerarquizada; esto sig-

nifica que los trabajadores perciben que la forma de desempeñar su trabajo y relacionarse al interior de la organización esta determinada por las normas y procedimientos que le dicen qué y cómo hacer sus labores, dado el énfasis que la organización coloca el control y en la estabilidad interna.

Se analizaron las dimensiones y se encontró que Énfasis Estratégico sobresale en la Cultura Jerarquizada, en la Cultura de Mercado la dimensión Característica Dominate es la que obtiene mayor puntaje, las dimensiones Líderes de la Organización y Criterio de Éxito sobresalen en la Cultura Adhocracia y en la Cultura Clan la dimensión que predomina es la de Estilo Gerencial.

Se concluye que la organización se enfoca en el posicionamiento interno y existe estabilidad y control. Resaltan los objetivos básicos de una organización y la implementación de líneas de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas. Se hace énfasis en el desarrollo humano, la confianza, apertura, adquisición de recursos y competitividad.

### Limitaciones

Los alcances de este estudio están limitados, por la falta de interés por parte de los dueños o administradores de las empresas para la recolección de datos para la investigación; ya que para ellos representa tiempo – costo. Por lo cuál el estudio se limitó a una pequeña empresa del sector metal- mecánico, siendo este un sector muy extenso en nuestra región.

### Recomendaciones

Se proporcionara retroalimentación a los directivos de la empresa objeto de estudio, entregándose un informe con los resultados obtenidos de acuerdo a las respuestas dadas por los trabajadores.

### Futuras Líneas de Investigación

Sugerencias de futuras líneas de investigación, sería realizar un estudio de la cultura de una empresa familiar de forma más amplia; así como también seleccionar y aplicar un instrumento de medición de estilos de liderazgo, para sugerir estrategias de mejora o reforzamiento que se requieran en su caso.

## **Lista de Referencias**

- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework. Third edition. San Francisco. CA.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción de la Teoría General de la Administración. 5º Edición. Editorial Mc GrawHill.
- Cruz, T. (2001). La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y metodológicos. Tesis en opción a Doctora en Ciencias Económicas. Centros de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la medición. Revista Estudios Gerenciales. Vol. 29. Nº. 128. pp 350-355.
- Díaz, J. y Duque, J. (2017). Análisis y fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Cali. Revista Económica y Administración. Vol. 14. Nº. 2. Junio- Diciembre 2017.



Gálvez, E. y García, D. (2011). Cultura Organizacional y Rendimiento de las Mipymes de Mediana y Alta Recnología. Cuaderno Administración Bogotá, Colombia. Vol. 24, Núm. 42. Pág. 124-145. Enero – Junio 2011.

Linares, I., Márquez, J. y Botho, E. (2016). Caracterización de la Cultura organizacional en las MiPyMEs para Impulsar el Emprendimiento de alto Impacto en el Valle del Mezquital. Revista Management Review. Vol. 1, N° 3.

Medina, I., Trasfi, M. y Armenteros, M. (2014). La cultura Organizacional como base para el cambio estratégico insitucional. Estudio empírico en una institución educativa. XVIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Tijuana, Baja California Norte.

Molina, J., Pérez, A. y Lizarraga, G. (2019). Estudio de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en empresas comerciales. Ingenio y Conciencia. Boletín Científico de la Escuela Superior. Ciudad Sahagún. N°. 11. Pp 36-43.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/issue/archive>

Parra, S. (2014). Características Predominantes de la Cultura Organizacional de la Fuerza de Ventas de la Empresa Susureste, S.A. en el municipio de Manizales. Tesis para obtención de grado Especialista en Gerencia del Talento Humano. De la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales.

Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The Core Competency of the Corporation. Harvard Business Review. N° 68. pp 79-93.

Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación.

Décima Edición. México.

Salazar, A. (2008). Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una Empresa del Sector Asegurador Venezolano. Tesis para obtener el Relaciones Industriales. Opción Recursos Humanos. De la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Revista Economía y Administración. Núm. 63. Diciembre – 2004.

Stoner, et al. (1996). Administración. 6ª Edición. Editorial Prentice HallHispanoamericana, S.A. ISBN 968-880-885-4

Villarreal, et al. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. Revista AD-minister. Núm. 25. Julio-Diciembre 2014. ISSN 1692-0279