

Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Durango, Dgo.

Diagnosis of the organizational culture in a company of the metal-mechanic sector in the city of Durango, Dgo.

Zaira Esther Muñoz Cabrales

0009-0005-7137-6528

zaira.munoz@ujed.mx

Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

0000-0002-6322-6133

igomez@ujed.mx

Resumen

El objetivo de la presente investigación radica en; diagnosticar la cultura dominante de la empresa del sector metalmecánico utilizando el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn, y mostrar las discrepancias entre la cultura preferida y la actual, así como determinar cuál cultura se presenta con mayor preponderancia en la empresa estudiada, para lo cual se plantearon tres hipótesis al respecto. Se aplicó el OCAI a una muestra de 212 de un total de 255 empleados de diferentes niveles jerárquicos y departamentos, después del análisis de los diagramas de radar y las tablas con la información correspondiente, se encontró que la cultura dominante de la organización es tipo mercado, no hay discrepancias significativas en las tipologías mostradas y la cultura que se presenta con mayor preponderancia en la empresa es la de mercado seguida por la jerárquica. Este estudio contribuye a la comprensión de las dinámicas culturales en el sector metalmecánico y proporciona elementos para la gestión del cambio cultural en entornos industriales.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, Cultura organizacional, OCAI

Abstract

The objective of the present research is to diagnose the dominant culture of a company in the metalworking sector using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)



developed by Cameron and Quinn, and to highlight the discrepancies between the preferred and the current culture, as well as to determine which culture prevails in the studied company. Three hypotheses were formulated for this purpose. The OCAI was applied to a sample of 212 out of a total of 255 employees from different hierarchical levels and departments. After analyzing the radar charts and the corresponding data tables, it was found that the dominant culture of the organization is market-oriented, there are no significant discrepancies in the typologies shown, and the most predominant culture in the company is the market culture, followed by the hierarchical one. This study contributes to understanding cultural dynamics in the metalworking sector and provides insights for managing cultural change in industrial environments.

Key words: Organizational Diagnosis, Organizational Culture, OCAI

Introducción

El diagnóstico organizacional es un paso crucial para comprender el estado actual de una organización e identificar áreas de mejora (Lather et al., 2010). Este proceso implica un examen exhaustivo de la estructura, los procesos y la cultura de la organización, proporcionando valiosos conocimientos que pueden guiar la toma de decisiones estratégicas e impulsar el cambio.

A medida que las organizaciones se esfuerzan por mantener una ventaja competitiva en el dinámico entorno empresarial actual, el diagnóstico de la cultura organizacional emerge como un componente crítico de esta evaluación holística. La cultura organizacional abarca las creencias, valores y supuestos compartidos que dan forma a los comportamientos e interacciones dentro de una organización. Al realizar un diagnóstico exhaustivo de la cultura organizacional, los líderes pueden obtener una comprensión profunda de los factores subyacentes que influyen en el rendimiento organizacional e identificar oportunidades para intervenciones específicas.

El diagnóstico de la cultura organizacional es particularmente importante para las grandes empresas, donde las complejidades de escala y diversidad a menudo pueden oscurecer los matices del panorama cultural de la organización (Latta, 2009). Al profundizar en el perfil de la organización, los líderes pueden descubrir el grado en que se valoran y se practican diversos elementos culturales, como la apertura, la confrontación, la

confianza, la autenticidad, la proactividad, la autonomía y la colaboración (Lather et al., 2010).

El diagnóstico de la cultura organizacional es crucial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en el entorno empresarial actual. Schein (2017) argumenta que la cultura organizacional es "un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna" (p. 18). Comprender estos patrones es esencial para gestionar eficazmente una organización.

Cameron y Quinn (2011) sostienen que "el diagnóstico cultural es un requisito previo para el cambio y la mejora" (p. 32). Permite a las organizaciones: identificar valores y creencias subyacentes, alinear estrategias con la cultura existente, facilitar procesos de cambio organizacional, mejorar la eficacia y el rendimiento organizacional. Denison (1990) enfatiza que "las organizaciones con culturas fuertes y adaptativas tienen un rendimiento significativamente mejor que las que carecen de tales culturas" (p. 5). El diagnóstico cultural permite a las empresas evaluar su capacidad de adaptación y rendimiento.

Si las empresas no abordan sus problemas culturales, pueden enfrentar consecuencias significativas. Kotter y Heskett (1992) encontraron que "las empresas con culturas que enfatizaban todos los interesados clave (clientes, accionistas y empleados) y el liderazgo a todos los niveles superaron significativamente a las empresas que no lo hacían" (p. 11).

Según Schein (2017), "la cultura es la fuente principal de resistencia al cambio" (p. 322). Sin un diagnóstico adecuado, las iniciativas de cambio pueden fracasar. Hofstede et al. (2010) argumentan que "las diferencias culturales no reconocidas pueden llevar a malentendidos y conflictos" (p. 4), lo que puede afectar negativamente la cohesión y la productividad. Según Groysberg et al. (2018), "una cultura tóxica es la principal razón por la que los empleados dejan sus trabajos" (p. 46). Y una cultura organizacional problemática puede dañar la reputación de la empresa y afectar sus relaciones con clientes y socios (Hatch & Schultz, 2008).

Desde la perspectiva de la cultura organizacional, se pueden trazar líneas de acción que permitan que las empresas continúen siendo competitivas y sostenibles a través del tiempo. La implementación de herramientas como el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn (2011) permite realizar diagnósticos periódicos. Schein (2017) sugiere "alinear la estrategia organizacional con la cultura existente

o trabajar para cambiar la cultura para que se ajuste a la estrategia" (p. 300). La cultura organizacional plantea el desarrollo de líderes que pueden "leer" y moldear la cultura. Según Schein (2017), "el liderazgo y la cultura son dos caras de la misma moneda" (p. 14).

Se pueden además establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para fomentar la confianza y el compromiso (Keyton, 2011). Capacitar a los empleados en competencias interculturales para mejorar la colaboración y reducir conflictos (Hofstede et al., 2010) y establecer métricas claras para evaluar el impacto de las iniciativas culturales en el rendimiento organizacional (Denison, 1990).

Este conocimiento puede conducir a una toma de decisiones más informada y a la implementación de estrategias eficaces para fortalecer la cultura organizacional y alinearla con los objetivos empresariales (Calderón-Fuentes & Huamaní-Sayán, 2023) (Cameron & Quinn, 2011) (Lather et al., 2010). Al comprender la cultura organizacional actual, los líderes pueden desarrollar e implementar intervenciones específicas para cultivar elementos culturales que respalden el éxito a largo plazo y la ventaja competitiva de la organización.

El sector metalmecánico es fundamental para el desarrollo económico de una región, debido a su impacto en la creación de empleo, la inversión en infraestructura y la mejora en la competitividad industrial. En el contexto de México y en particular de Durango, Dgo., la permanencia y el crecimiento de las empresas del sector metalmecánico tienen una importancia significativa.

Las empresas de este sector generan una cantidad considerable de empleos directos e indirectos. Este empleo no solo es crucial para la estabilidad económica de las familias involucradas, sino que también contribuye al aumento del poder adquisitivo y, por ende, a una mayor demanda de bienes y servicios en la región, como lo indica González (2020). En cuanto a la infraestructura, las empresas metalmecánicas suelen requerir y fomentan el desarrollo de infraestructura avanzada, como fábricas, talleres y centros de investigación y desarrollo. Esta infraestructura no solo apoya al sector metalmecánico, sino que también puede ser aprovechada por otras industrias, promoviendo así un crecimiento económico más amplio (López & Pérez, 2019).

Sánchez (2021), en su investigación, menciona que las organizaciones del sector metalmecánico impulsan la competitividad industrial de la región al fomentar la innovación y la adopción de nuevas tecnologías. Las empresas que invierten en tecnologías

avanzadas pueden producir productos de mayor calidad y más competitivos en el mercado global, lo que fortalece la economía regional y nacional. La industria metalmecánica suele formar parte de una cadena de valor más amplia, que incluye proveedores de materias primas, empresas de servicios y distribuidores. Esto implica que el crecimiento del sector puede tener efectos multiplicadores en la economía, beneficiando a otras industrias y sectores económicos (Moreno, 2022).

Las empresas del sector metalmecánico pueden contribuir al desarrollo de regiones menos desarrolladas al crear oportunidades de inversión y empleo en áreas que tradicionalmente no han tenido acceso a estas oportunidades, Ramírez & Martínez (2023) indican que esto puede ayudar a reducir las disparidades regionales y promover un desarrollo económico más equilibrado.

La presente investigación se desarrolló en “el Taller de Hule y Maquinaria de Durango, S.A. de C.V.” (HULMAQ), que es una empresa familiar fundada en 1966, con el objetivo de atender las necesidades de la industria forestal en Durango. En aquellos tiempos se carecía de talleres especializados con la experiencia para reparar y reconstruir diversas marcas y equipos. Por ello, HULMAQ se dedicó a adquirir el conocimiento necesario no solo para realizar estas reparaciones, sino también para fabricar maquinaria especializada. Sin embargo, debido a la naturaleza cíclica de este sector, que se ve afectado durante la temporada de lluvias, la empresa decidió diversificarse y comenzar a fabricar otros productos metálicos. Aunque inicialmente no contaban con el equipo adecuado, con mucho esfuerzo adquirieron la maquinaria necesaria, incluyendo tornos revólver, tornos automáticos, troqueladoras, seguetas automáticas y pantógrafos controlados por computadora para el corte de metal.

Hoy en día, HULMAQ sigue actualizando sus equipos y procesos para mantenerse competitiva en el mercado internacional. Con su enfoque en la eficiencia, fabrica piezas y subproductos donde tanto el costo como la calidad son fundamentales, compitiendo con empresas nacionales e internacionales que utilizan tecnología de vanguardia. Con 58 años de experiencia, HULMAQ es una empresa duranguense comprometida con la sociedad, proporcionando empleo a más de 250 empleados y especializándose en la fabricación de maquinaria forestal y partes metálicas para diversas industrias. La permanencia de las organizaciones es una obligación desde los ámbitos empresariales y académicos, por lo que surge el interés de llevar a cabo la presente investigación que tiene como:

Objetivo General; analizar cuál es la cultura organizacional de la empresa HULMAQ, y encontrar qué diferencias existen entre la cultura actual y la deseada.

H.1.: La cultura dominante de la empresa Hulmaq es de tipo clan.

H.2.: Existe una discrepancia significativa entre la cultura actual percibida y la cultura preferida en la organización.

H.3: la cultura clan es la predominante en las seis dimensiones de la empresa Hulmaq.

Fundamento Teórico

El diagnóstico organizacional es un proceso fundamental y exhaustivo para comprender a fondo el estado actual de una empresa y determinar las acciones estratégicas necesarias para mejorar su desempeño global. Este proceso se basa en la recopilación sistemática y el análisis minucioso de información relevante, lo que permite identificar tanto las oportunidades como las áreas clave de mejora dentro de la organización, para Vizuite (2023) este enfoque resulta esencial para la gestión efectiva en entornos de incertidumbre y crisis, donde la toma de decisiones bien informadas se vuelve crucial para la supervivencia y el éxito de la empresa.

El diagnóstico no solo contribuye a la identificación de debilidades y fortalezas, sino que permite reconocer los aspectos positivos de la empresa que pueden ser aprovechados como ventaja competitiva, identifica áreas que requieren atención y mejora para optimizar el desempeño, así como proporciona una comprensión profunda del entorno interno y externo, facilitando la identificación de oportunidades y amenazas que pueden impactar el futuro de la empresa. (Torres & Ríos, 2013) (Laredo, 2018) (Robbins & Judge, 2017).

En el panorama empresarial en rápida evolución de hoy, comprender la cultura de una organización se ha vuelto cada vez más crucial para lograr un éxito sostenible (Cameron & Quinn, 2011). Este entendimiento permite a las organizaciones alinear sus prácticas culturales con los objetivos estratégicos, mejorando la participación de los empleados y fomentando la innovación, que son esenciales para prosperar en un entorno competitivo (Craig, 2020). Además, un diagnóstico integral de la cultura organizacional sirve como un paso fundamental para identificar las brechas entre el estado actual y los resultados deseados,

permitiendo a los líderes implementar intervenciones específicas que fomenten un entorno más propicio para el rendimiento y la innovación (Dombrowski et al., 2007).

En este contexto, realizar un diagnóstico exhaustivo no solo ayuda a reconocer las dinámicas culturales existentes, sino que también proporciona información sobre cómo estos elementos influyen en el comportamiento organizacional, fomentando un enfoque proactivo para gestionar el cambio cultural, que es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo y los esfuerzos de innovación dentro de la empresa (Cameron & Quinn, 2011). Además, comprender las sutilezas de la cultura organizacional puede empoderar a los líderes para elaborar estrategias personalizadas que aborden desafíos y oportunidades específicos, reforzando la idea de que la cultura es tan medible y gestionable como cualquier otro componente organizacional, apoyando así la innovación y el rendimiento financiero sostenibles (Craig, 2020).

Las organizaciones ahora se dan cuenta de que la alineación cultural no es simplemente un concepto teórico, sino una necesidad práctica para lograr sus objetivos estratégicos, como lo demuestran estudios recientes que destacan los impactos medibles de la cultura en el rendimiento general y en la adaptación a los cambios en el entorno empresarial (Craig, 2020). En este sentido, las metodologías propuestas por Cameron y Quinn ofrecen marcos valiosos para examinar y transformar con precisión la cultura organizacional, permitiendo a los líderes entender las implicaciones de su cultura en las iniciativas estratégicas y, en última instancia, guiar a las organizaciones a través de procesos de cambio exitosos. En particular, su trabajo enfatiza el papel de la cultura como herramienta de comprensión y activo estratégico que puede impulsar la efectividad organizacional, permitiendo a los líderes diagnosticar fortalezas y debilidades culturales y alinearlas con la misión general de la organización para fomentar el crecimiento y la adaptabilidad sostenibles (Craig, 2020).

El Marco de Valores en Competencia, tal como lo discuten Cameron y Quinn, proporciona una base sólida para la evaluación cultural, permitiendo a las organizaciones conocer su cultura actual y visualizar el estado futuro deseado. Este marco facilita un análisis integral de los atributos culturales al categorizarlos en cuatro cuadrantes distintos, permitiendo a las organizaciones identificar áreas de mejora y oportunidades para la

transformación cultural que resuenen con sus objetivos estratégicos (Lăcătuș, 2013).

Utilizando este enfoque estructurado, las organizaciones pueden priorizar eficazmente las intervenciones que mejoren la alineación cultural, asegurando que sus prácticas internas respalden los objetivos generales de innovación y mejora del rendimiento, una necesidad en el entorno de mercado acelerado de hoy (Craig, 2020) (Campbell et al., 2013). Además de apoyar la alineación estratégica, un diagnóstico cultural exhaustivo puede revelar problemas subyacentes que pueden estar obstaculizando la efectividad organizacional, como la falta de comunicación, la falta de cohesión o la resistencia al cambio, proporcionando así una hoja de ruta para que los líderes naveguen estos desafíos y creen un entorno más propicio para el éxito sostenido.

Además, un creciente cuerpo de investigación ha destacado los beneficios tangibles que las organizaciones pueden obtener de un diagnóstico cultural integral. Una ventaja significativa es la identificación de factores que pueden mejorar la satisfacción y retención de los empleados, que son cruciales para mantener una ventaja competitiva y asegurar la continuidad organizacional, ya que las organizaciones con culturas fuertes reportan tasas de rotación más bajas y niveles más altos de participación de los empleados (Cameron & Quinn, 2011).

Los conocimientos obtenidos de los diagnósticos culturales pueden empoderar a las organizaciones para cultivar un entorno de trabajo positivo que no solo atraiga a los mejores talentos, sino que también fomente la lealtad y el compromiso entre los empleados existentes, mejorando en última instancia la productividad y los indicadores de rendimiento en alineación con los objetivos estratégicos (Hooijberg & Petrock, 1993) (Campbell et al., 2013). Un análisis profundo de la cultura organizacional permite a las empresas moldear activamente su entorno laboral, impulsando iniciativas que se alineen tanto con los valores de los empleados como con los objetivos corporativos, lo que, como han demostrado estudios recientes, influye significativamente en el éxito y la sostenibilidad general de la organización en el contexto empresarial moderno (Lăcătuș, 2013).

Además de los beneficios de la mejora en la retención y participación de los empleados, un diagnóstico robusto de la cultura organizacional también puede revelar oportunidades para la innovación y la adaptación. Al evaluar los elementos culturales que fomentan la creatividad y la colaboración, las organizaciones pueden crear un

entorno que sea propicio para el pensamiento innovador y la resolución de problemas, mejorando así su capacidad para responder de manera efectiva a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes (Campbell & Sandino, 2019). Esta evaluación cultural proactiva no solo ayuda a identificar el potencial existente, sino que también empodera a los líderes para aprovechar estratégicamente su cultura organizacional como un catalizador para la innovación, permitiéndoles navegar los desafíos de manera más hábil y lograr ventajas competitivas en un mercado en constante evolución (Jha, 2020) (Danyali, 2014).

Este uso estratégico del marco de diagnóstico cultural fomenta una mentalidad en la que los empleados se sienten empoderados para contribuir con sus ideas y soluciones, llevando a una organización más ágil que está mejor equipada para enfrentar tanto los desafíos internos como externos. Además, a medida que las organizaciones crecen, mantener una cultura cohesiva se vuelve cada vez más desafiante, haciendo que el diagnóstico cultural sea vital para la coherencia y alineación en toda la empresa. Para asegurar que la organización atraiga y retenga talento que se alinee con sus valores fundamentales, los líderes deben articular claramente su propósito y alinear las prácticas culturales con los resultados deseados, fomentando un fuerte sentido de identidad y pertenencia dentro de la fuerza laboral, lo cual es esencial para mantener no solo la participación de los empleados, sino también la efectividad organizacional general.

El Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn es un marco teórico ampliamente utilizado para el diagnóstico y cambio de la cultura organizacional. Desarrollado originalmente por Quinn y Rohrbaugh (1983), el modelo fue posteriormente refinado y popularizado por Cameron y Quinn (2011) como una herramienta práctica para evaluar y transformar la cultura organizacional.

El MVC se basa en dos dimensiones principales:

- Flexibilidad y Discreción vs. Estabilidad y Control
- Orientación Interna e Integración vs. Orientación Externa y Diferenciación

Estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno representando un tipo distinto de cultura organizacional:

- Cultura de Clan (Flexibilidad y Orientación Interna): Enfatiza la colaboración, el trabajo en equipo y el compromiso de los empleados. Se caracteriza por un ambiente familiar, mentores como líderes y lealtad (Cameron & Quinn, 2011).

- Cultura Adhocrática (Flexibilidad y Orientación Externa): Valora la innovación, la adaptabilidad y la creatividad. Los líderes son visionarios e innovadores, y la organización se enfoca en el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos (Cameron & Quinn, 2011).
- Cultura de Mercado (Estabilidad y Orientación Externa): Se centra en los resultados, la competitividad y la productividad. Los líderes son directivos exigentes y la organización se orienta hacia el logro de objetivos y la posición en el mercado (Cameron & Quinn, 2011).
- Cultura Jerárquica (Estabilidad y Orientación Interna): valora la eficiencia, la formalización y la previsibilidad. Los líderes son coordinadores y organizadores, y la organización se enfoca en la estabilidad y el funcionamiento sin problemas (Cameron & Quinn, 2011).

El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn (2011) operacionaliza este modelo, permitiendo a las organizaciones diagnosticar su perfil cultural actual y preferido.

Numerosos estudios han utilizado el MVC y el OCAI en diversos contextos organizacionales. Por ejemplo, Büschgens et al. (2013) realizaron un meta-análisis de 43 estudios que utilizaron el CVF para examinar la relación entre la cultura organizacional y la innovación. Encontraron que las culturas de desarrollo (adhocrática) y de grupo (clan) están más positivamente asociadas con la innovación que las culturas jerárquicas y de mercado.

En el sector de la salud, Helfrich et al. (2007) adaptaron el CVF para evaluar la cultura organizacional en el contexto de la implementación de programas de calidad en hospitales. Sus hallazgos sugieren que el CVF es una herramienta útil para comprender las barreras y facilitadores culturales en la implementación de cambios organizacionales.

En el ámbito educativo, Trivellas y Dargenidou (2009) utilizaron el OCAI para examinar la relación entre la cultura organizacional y la calidad de los servicios en instituciones de educación superior griegas. Encontraron que las culturas de clan y adhocrática estaban más positivamente asociadas con la calidad del servicio, por otro lado Heritage et al. (2014) aplicaron el CVF en el contexto de fusiones y adquisiciones, demostrando su utilidad para comprender las dinámicas culturales en estos procesos complejos de integración organizacional.

Metodología

El diseño metodológico del estudio es del tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo y transversal. Se eligió este diseño debido a su capacidad para proporcionar una imagen precisa de la cultura organizacional en un momento específico del tiempo, permitiendo una evaluación comprehensiva de los perfiles culturales actuales y preferidos dentro de la empresa (Hernández et al., 2010).

Para el diagnóstico de la cultura organizacional, se utilizó el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn (2011). El OCAI se basa en el Marco de Valores en Competencia y evalúa seis dimensiones clave de la cultura organizacional: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. El instrumento clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

El OCAI consta de 24 ítems, cuatro para cada una de las seis dimensiones. Para cada ítem, los participantes distribuyen 100 puntos entre cuatro alternativas, reflejando tanto la situación cultural actual como la preferida. La fiabilidad y validez del OCAI han sido ampliamente establecidas en la literatura, con coeficientes de consistencia interna (alfa de Cronbach) que varían de 0.71 a 0.80 para los diferentes tipos culturales (Cameron y Quinn, 2011). La población objetivo consistió en todos los empleados de la empresa (N =255). Se aplicó a un total de 212 trabajadores, es decir a un 83.13% de la población total.

El cuestionario OCAI se administró en formato escrito. Se estuvieron visitando todas las áreas de la empresa en diferentes turnos para completar los cuestionarios, previo a la visita se proporcionó una explicación detallada del propósito del estudio y las instrucciones para completar el instrumento. Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de los participantes. La participación fue completamente voluntaria, y los participantes fueron informados de su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias. Se realizó una prueba piloto donde se realizaron ajustes a las instrucciones para saber si era clara la manera en cómo se debía responder.

El instrumento de Cameron y Quinn (2011) se aplicó en escala ipsativa, que es un tipo de medición utilizado en psicología y otras ciencias del comportamiento que se basa en la comparación entre diferentes opciones o afirmaciones. En este tipo de escala, el

encuestado debe elegir entre varias opciones, lo que refleja una comparación interna de sus propias características, actitudes o preferencias. A diferencia de las escalas normativas, donde cada ítem se evalúa de forma independiente, la escala ipsativa obliga al individuo a tomar decisiones relativas, lo que limita la posibilidad de dar respuestas consistentes en todas las categorías (Bartram, 1996).

Se realizó un análisis en escala ipsativa para calcular las puntuaciones medias de cada tipo de cultura (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía) tanto para la cultura actual como para la preferida.

Los resultados se presentan en forma de perfiles culturales, utilizando gráficos de radar para visualizar las diferencias entre la cultura actual y la preferida en las seis dimensiones del OCAI.

Es importante señalar algunas limitaciones del estudio; en primer lugar, al ser un diseño transversal, los resultados representan la cultura organizacional en un momento específico y pueden no capturar cambios dinámicos a lo largo del tiempo. Además, aunque el OCAI es un instrumento ampliamente validado, puede no capturar todos los matices culturales específicos de la empresa.

Resultados

En esta sección, se presentan los hallazgos obtenidos tras la aplicación del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) a una muestra de 212 trabajadores de la empresa de un total de 255. La tasa de respuesta fue del 83.13%, lo que proporciona una base sólida para el análisis y la interpretación de los datos, siendo prácticamente un censo. El OCAI, basado en el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011), permite evaluar la cultura organizacional actual y preferida a través de seis dimensiones clave, categorizándola en cuatro tipos culturales: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

Para dar respuesta a la hipótesis 1 que se plantea: La cultura dominante de la empresa es de tipo clan, se hace mediante el apartado del perfil cultural general de la empresa medido en el OCAI, se puede afirmar que la hipótesis planteada inicialmente derivada de la lectura de la literatura consultada, se desecha y se ofrece una visión global de la cultura organizacional actual y preferida, basada en las puntuaciones medias de los cuatro tipos culturales, en este caso y como se observa en la Figura 1 y en la Tabla

1 la cultura actual de la empresa se inclina a un perfil general de mercado, a pesar de que la hipótesis inicial sugería que la cultura dominante de tipo clan, caracterizada por la cohesión, el trabajo en equipo y el enfoque en las relaciones interpersonales, los resultados del instrumento indican una cultura de mercado, en la tipología de Cameron y Quinn se caracteriza por una fuerte orientación hacia los resultados, la competitividad y la productividad. Este tipo de cultura organizacional se enfoca en el logro de objetivos medibles y en mantener una posición sólida en el mercado. La organización se centra en alcanzar metas específicas y medibles. El éxito se define principalmente en términos de participación de mercado, rentabilidad y otros indicadores financieros.

Existe un fuerte énfasis en superar a los competidores y mantener el liderazgo en el mercado. La organización fomenta un espíritu competitivo tanto interna como externamente. Se valora altamente la eficiencia y la productividad. Los empleados son incentivados para trabajar de manera rápida y eficiente, con un enfoque en la maximización de la producción. Los líderes en esta cultura tienden a ser directivos, orientados a objetivos y exigentes. Se espera que sean capaces de tomar decisiones rápidas y efectivas para mantener la ventaja competitiva de la organización.

La gestión se centra en fomentar la competitividad y el logro de objetivos. Los sistemas de recompensas suelen estar vinculados al desempeño y al logro de metas específicas. La estrategia se enfoca en acciones competitivas, la superación de objetivos ambiciosos y la dominación del mercado. Hay un fuerte énfasis en la medición y el monitoreo del desempeño. El éxito se define en términos de participación de mercado, penetración en el mercado y liderazgo competitivo. Los indicadores financieros son clave para medir el éxito organizacional. La empresa tiende a mantener relaciones transaccionales con proveedores, clientes y otros stakeholders, enfocándose en los beneficios mutuos y la eficiencia. Esto se demuestra al ser una empresa que tiene un liderazgo muy marcado en la región. Es líder y referente en el sector metalmecánico.

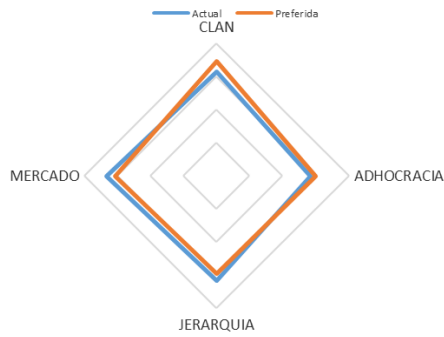


Figura 1. Perfil cultural general de la empresa
Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Puntuaciones del perfil general cultural de la empresa

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	5244	4727	5282	5534
Preferida	5754	4981	4910	5118

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis por dimensiones, se desglosan los resultados para cada una de las seis dimensiones del OCAI (características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito), permitiendo una comprensión más detallada de las percepciones culturales.

Los datos se presentan mediante gráficos de radar y tablas para facilitar la visualización y comparación de los perfiles culturales actuales y preferidos.

Para la dimensión de las características dominantes, como lo muestran la figura 2 y la tabla 2 con las puntuaciones obtenidas, se puede decir que cuando una empresa muestra altas puntuaciones tanto en la cultura actual como en la preferida con orientación de tipo clan en esta dimensión, indica que existe una fuerte concordancia entre cómo es la empresa actualmente y cómo los miembros desean que sea; además, los valores y características del tipo clan ya están presentes y se desea mantenerlos o reforzarlos.

Los miembros de la organización están contentos con el enfoque de tipo clan y no buscan cambios drásticos. Hay una apreciación general por el ambiente familiar y el enfoque en las personas. Las características de tipo Clan (como la cohesión, lealtad y trabajo en equipo) son vistas como fortalezas clave de la organización y son valoradas tanto en el presente como para el futuro de la empresa.

La cultura de clan está profundamente arraigada en la identidad de la organización y esta cultura ha sido cultivada durante mucho tiempo y es parte integral de la

empresa. Aunque la orientación general es la misma, puede haber aspectos específicos dentro del tipo clan que se deseen mejorar o intensificar.

Puede haber cierta resistencia a cambios que alejen a la organización de este modelo cultural por lo que los líderes deberán ser cautelosos al introducir prácticas que puedan percibirse como contradictorias con la cultura de Clan.

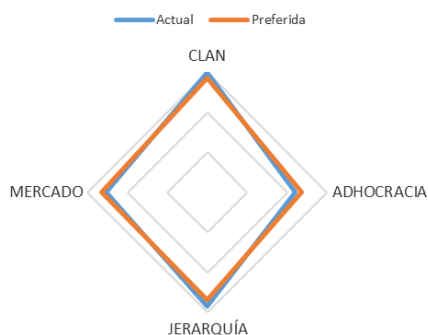


Figura 2 Dimensión: características dominantes
Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Puntuaciones de características dominantes

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	5970	4395	5675	5060
Preferida	5725	5240	4665	4895

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de liderazgo en el MVC mide los estilos y enfoques de liderazgo predominantes en la organización; es decir, estima los estilos de liderazgo predominantes, los valores y comportamientos que los líderes ejemplifican, cómo se toman las decisiones y se ejerce la autoridad y qué se considera un liderazgo efectivo en la organización.

Para este caso en particular se muestran en la Figura 3 y Tabla 3 los resultados obtenidos, los cuales se pueden interpretar como sigue: Para la cultura actual, los valores muy cercanos en clan y jerarquía indican una mezcla de estilos de liderazgo. Liderazgo tipo clan: facilitador, mentor, figura paterna/materna, y para el liderazgo tipo jerarquía: coordinador, organizador, administrador eficiente. Esta combinación sugiere que: los líderes actuales equilibran un enfoque personal y de apoyo con una estructura clara y procesos definidos. Puede haber una tensión entre la necesidad de mantener el orden (jerarquía) y fomentar la cohesión y el desarrollo personal (clan). Diferentes situaciones o departamentos pueden requerir distintos estilos de liderazgo y la organización valora tanto la eficiencia como las relaciones interpersonales.

En cuanto a los valores de la cultura preferida, teniendo una puntuación muy diferenciada para clan indica un fuerte deseo de cambio hacia un liderazgo más orientado al clan, sugiriendo lo siguiente: hay una aspiración clara hacia un liderazgo más participativo, centrado en las personas y en el desarrollo del equipo. Los miembros de la organización desean líderes que actúen más como mentores y facilitadores. Existe una preferencia por un ambiente de trabajo más colaborativo y menos jerárquico y se busca un mayor énfasis en la construcción de relaciones y el compromiso del equipo.

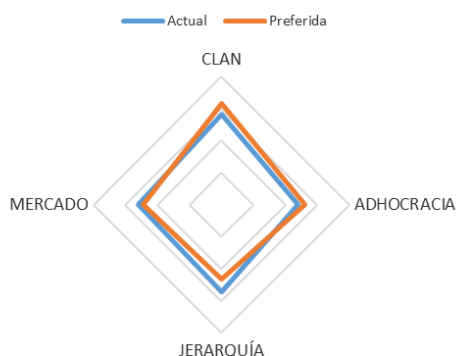


Figura 3 Dimensión liderazgo
Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Puntuaciones de liderazgo

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	5670	4765	5460	5205
Preferida	6300	5240	4665	4895

Fuente: Elaboración propia

En el modelo de Cameron y Quinn, la dimensión de gestión de los empleados se enfoca en cómo la organización trata, desarrolla y organiza su personal. Mide el estilo de administración del personal, el ambiente de trabajo y relaciones laborales, el enfoque en el desarrollo y bienestar de los empleados, los sistemas de recompensa y evaluación y las políticas y prácticas de recursos humanos.

En este caso en particular, la medición muestra en la Figura 4 y en la Tabla 4 que la empresa se inclina hacia la tipología de jerarquía tanto en la cultura actual como en la preferida, de lo que se puede interpretar lo siguiente: existe una estructura clara: roles y responsabilidades bien definidos y delimitados. Existen políticas formales y procedimientos estandarizados para la gestión del personal. Se le da un énfasis en la seguridad laboral y la previsibilidad. Existe una supervisión cercana y seguimiento del desempeño.

La alineación entre la cultura actual y preferida indica que los miembros de la organización están generalmente satisfechos con el enfoque jerárquico, lo que los lleva a una preferencia por mantener o reforzar las estructuras y procesos existentes. Los empleados y la dirección aprecian un entorno de trabajo predecible y bien estructurado, por lo que hay una preferencia por roles claros y expectativas bien definidas.

La presa prioriza la eficiencia operativa y el cumplimiento de normas en la gestión de personal, se siente cómoda con métodos tradicionales y probados. Aunque se prefiere el modelo jerárquico, podría haber espacio para optimizar los procesos existentes, buscando formas de mantener la estructura mientras se fomenta cierto grado de flexibilidad. Las recompensas y reconocimientos probablemente se basan en el cumplimiento de objetivos predefinidos.

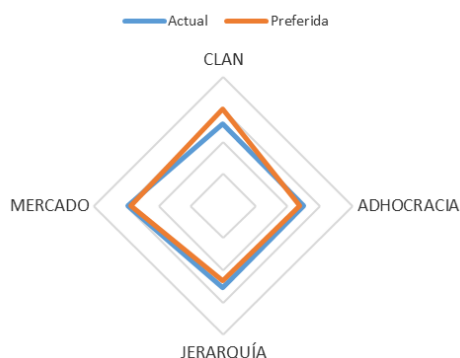


Figura 4 Dimensión de gestión de los empleados
Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Puntuaciones de gestión de los empleados

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	5100	4755	5095	5915
Preferida	3360	4272	4730	4868

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de la cohesión organizacional se evalúan los elementos que mantienen unida a la organización. Mide los valores compartidos que unen a los miembros de la organización, los mecanismos que crean un sentido de unidad y propósito común, las normas y expectativas que guían el comportamiento y los elementos que fomentan la lealtad y el compromiso.

En el caso de esta empresa, a la cual se le aplica el diagnóstico de su cultura organizacional (Figura 5 y Tabla 5), se observan valores cercanos en las tipologías de mercado y jerarquía que indican una mezcla de enfoques. En la cohesión tipo mercado se tiene un énfasis en resultados y logro de objetivos, hay una competitividad

interna y externa, se orienta al desempeño y la productividad y se complementa con la cohesión tipo jerarquía que privilegia las reglas y políticas formales con una estructura clara y definida, además de la estabilidad y previsibilidad.

En este punto, la empresa se mantiene unida por una mezcla de presión por resultados y adherencia a normas establecidas, existe un equilibrio entre la búsqueda de eficiencia (jerarquía) y la orientación a objetivos (mercado). La cohesión se basa en el cumplimiento de metas dentro de un marco estructurado y existe cierta tensión entre la necesidad de flexibilidad para el mercado y la rigidez de la jerarquía.

En cuanto a la medición de la cultura preferida, valores cercanos en clan y adhocracia indican un deseo de cambio significativo. La cohesión tipo clan implica lealtad y tradición, confianza y compromiso mutuo, trabajo en equipo y colaboración, mientras que la cohesión tipo adhocracia se mueve en el plano de la innovación y desarrollo, flexibilidad y adaptabilidad, además de emprendimiento y toma de riesgos. El mercado en el que se desempeña la empresa indica un fuerte deseo de moverse hacia una cultura más colaborativa e innovadora con un ambiente de trabajo más flexible y centrado en las personas, se espera que haya una aspiración a fomentar la creatividad y la adaptabilidad.

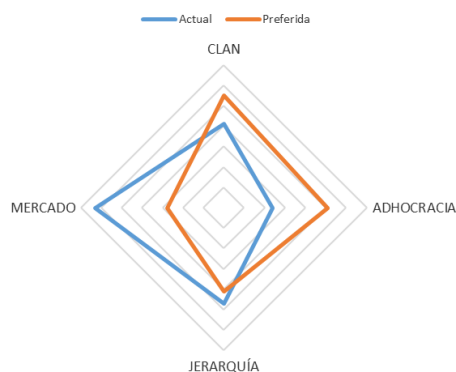


Figura 5 Dimensión de cohesión de los empleados
Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Puntuaciones de cohesión de los empleados

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUIA	MERCADO
Actual	5220	4880	5340	5660
Preferida	5503	5418	5223	4956

Fuente: Elaboración propia

Avanzando en el análisis de las dimensiones para el caso del énfasis estratégico, evalúa las áreas en las que la organización concentra sus esfuerzos y recursos para lograr sus objetivos a largo plazo. Aquí sé que describen las prioridades organizacionales a largo

plazo, las áreas de enfoque para el crecimiento y desarrollo, los valores que guían la toma de decisiones estratégicas y cómo la organización busca lograr el éxito y la ventaja competitiva en el mercado en el que se desenvuelve.

Después de la aplicación del instrumento se obtuvo lo siguiente en este rubro: en la cultura actual se tiene un fuerte énfasis en el mercado, es decir, la empresa está orientada a resultados y logro de objetivos, busca la competitividad y posicionamiento en el mercado, ser productiva y eficiente, enfocada en el cliente y la ganar cuota en el mercado. La empresa actualmente prioriza el rendimiento y la competitividad externa, tiene un fuerte enfoque en metas medibles y resultados tangibles.

En cuanto a en donde les gustaría estar con respecto a la cultura preferida con resultados cercanos en tipo clan y mercado, siendo más alto en mercado, indica que busca mantener el enfoque en resultados y competitividad, continuar priorizando la eficiencia y la productividad y seguir orientándose al cliente y al mercado. Con la combinación de clan como elemento secundario, se estaría buscando el desarrollo y satisfacción de los empleados mediante el trabajo en equipo y colaboración por medio del compromiso y la lealtad organizacional. Se desea mantener la orientación al mercado como principal impulsor estratégico y se busca un equilibrio entre la competitividad externa y el desarrollo interno.

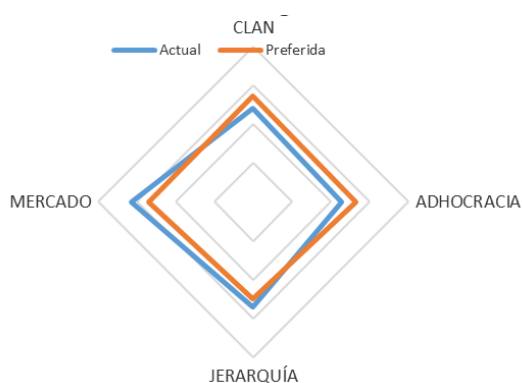


Figura 6 Dimensión énfasis estratégico
Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Puntuaciones de énfasis estratégico

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	4845	4530	5425	6270
Preferida	5470	5255	4995	5380

Fuente: Elaboración propia

La dimensión que mide el instrumento del MVC de criterios de éxito, evalúa cómo la organización define y mide su éxito. Esta dimensión es crucial porque influye directamente en cómo se toman decisiones y se evalúa el desempeño. Para esta empresa del sector metal mecánico, en su cultura actual muestra valores muy cercanos en clan, jerarquía, adhocracia y ligeramente más alto en mercado. Indican que existe un cierto grado de desarrollo de recursos humanos, se trabaja en equipo y compromiso y se busca la satisfacción y bienestar de los empleados. Como es líder en su ramo, se privilegia el cumplimiento de plazos y presupuestos y son proclives a la innovación y desarrollo de nuevos productos/servicios.

La interpretación de un valor ligeramente más alto de criterios de éxito en mercado es que la empresa busca una cuota de mercado y penetración, valora el logro de objetivos financieros y busca la satisfacción del cliente y la competitividad. En este momento, la empresa tiene una visión bastante equilibrada del éxito, con un ligero énfasis en los resultados de mercado y se valoran múltiples aspectos del desempeño organizacional, lo que puede llevar a una complejidad en la toma de decisiones.

En cuanto a la cultura preferida con una orientación marcada hacia el tipo clan indica una preferencia por priorizar el desarrollo y la satisfacción de los empleados, valora la cohesión y el espíritu de equipo, además de enfocarse en el compromiso y la lealtad organizacional. Esperan medir el éxito en términos de clima laboral y desarrollo del talento humano.

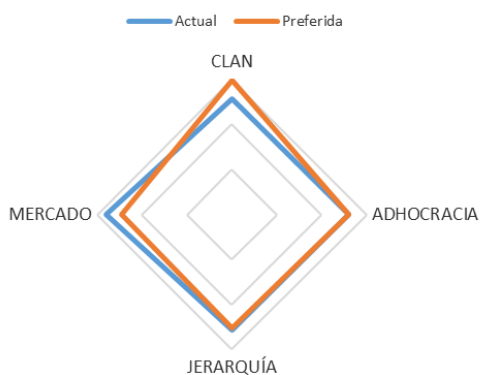


Figura 7 Dimensión criterios de éxito
Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Puntuaciones de criterios de éxito

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	5140	5185	5160	5615
Preferida	5955	5190	5061	4894

Fuente: Elaboración propia

Para responder a la segunda hipótesis que se indica en la introducción de esta investigación se analizan las tablas de las 6 dimensiones que muestra el OCAI H.2. Existe una discrepancia significativa entre la cultura actual percibida y la cultura preferida en la organización se puede concluir que en general, no existen diferencias significativas entre la cultura actual y la preferida en varias dimensiones, lo que indica que la organización se encuentra relativamente alineada con las expectativas de sus miembros. Las áreas donde se perciben diferencias más marcadas, como el liderazgo y cohesión organizacional, sugieren un deseo de cambio hacia un enfoque más humano y colaborativo.

Para dar respuesta a la tercera hipótesis que se plantea en la investigación H.3.: La cultura que se presenta con mayor preponderancia en las seis dimensiones en la empresa es tipo clan. Se realiza la sumatoria de todas las dimensiones dando como resultado que la cultura actual que se presenta con mayor preponderancia en la empresa es la de mercado, seguida con la jerarquía; en contraparte, la cultura preferida es la de mercado, seguida por la adhocracia, aunque con muy poca diferencia a la cultura tipo clan como se muestra en la Tabla 8.

Los resultados obtenidos en esta investigación revelan un escenario cultural más complejo de lo inicialmente hipotetizado. La hipótesis H.3 planteaba que la cultura tipo clan sería predominante en las seis dimensiones de la empresa. Sin embargo, los datos recogidos mediante el OCAI muestran una realidad diferente y multifacética. En la cultura actual, la preponderancia de la cultura de mercado, seguida por la jerárquica, sugiere que la organización está fuertemente orientada hacia los resultados, la competitividad y la eficiencia operativa. Según Cameron y Quinn (2011), las organizaciones con una cultura de mercado dominante tienden a enfocarse en la productividad, los resultados financieros y la posición en el mercado. La presencia secundaria de la cultura jerárquica indica un énfasis en la estructura, los procesos y el control. Este perfil cultural podría explicarse por varios factores: a) Presiones del sector metalmecánico: La industria puede estar experimentando una intensa competencia, lo que lleva a la empresa a priorizar la eficiencia y los resultados. b) Historia organizacional: La empresa puede haber evolucionado desde una estructura más jerárquica hacia un enfoque más orientado al mercado. c) Liderazgo actual: Los líderes de la organización pueden estar impulsando un enfoque centrado en el desempeño y la competitividad.

En cuanto a la cultura preferida, indica que la persistencia de la cultura de mercado como dominante, pero ahora seguida por la adhocracia, revela aspectos interesantes: a) Aceptación del enfoque de mercado: Los empleados parecen haber interiorizado la importancia de la orientación al mercado y los resultados. b) Deseo de innovación: La preferencia por la adhocracia sugiere un anhelo de mayor flexibilidad, creatividad e innovación. c) Cambio en las prioridades: El desplazamiento de la jerarquía por la adhocracia indica un deseo de alejarse de estructuras rígidas hacia un ambiente más dinámico.

Este perfil cultural sugiere una organización que: a) Ha desarrollado una fuerte orientación hacia el mercado y los resultados. b) Mantiene elementos de estructura y control (jerarquía) en su operación actual. c) Aspira a mantener su enfoque en resultados, pero con mayor flexibilidad e innovación. Es importante notar que: a) Pueden existir subculturas dentro de la organización que no se reflejan en el perfil general. b) La cultura de clan, aunque no dominante, tiene una presencia significativa en ciertas dimensiones o departamentos. c) La transición deseada hacia una cultura más adhocrática podría requerir un cambio significativo en las prácticas de liderazgo y gestión.

Tabla 8 Puntuaciones totales de todas las dimensiones

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	42145	38020	42345	45555
Preferida	39033	39159	38799	39624

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La cultura organizacional actual se caracteriza por una fuerte orientación hacia el mercado. Esto significa que la empresa se enfoca en la competitividad, la productividad y el logro de resultados medibles, como la participación en el mercado, la rentabilidad y otros indicadores financieros. Los líderes están orientados a objetivos y suelen tomar decisiones rápidas para asegurar una ventaja competitiva. Los empleados son incentivados para maximizar la producción y trabajar de manera eficiente.

En este respecto, la empresa podría considerar la implementación de programas de bienestar y desarrollo personal que complementen su enfoque en resultados financieros, ayudando a equilibrar la presión competitiva con el bienestar de los empleados.

En cuanto a las preferencias de cambio, se aprecia una cultura de clan en algunas dimensiones, como el liderazgo y la cohesión organizacional. La empresa muestra un deseo de cambio hacia una cultura más colaborativa y orientada a las personas, característica de una cultura de "clan". Esto refleja un interés en mejorar la cohesión, el trabajo en equipo y el liderazgo participativo.

En este sentido, la empresa podría introducir más oportunidades para la colaboración y el desarrollo de habilidades de liderazgo basadas en la mentoría, alineando las prácticas gerenciales con los valores de tipo "clan". Programas de formación en liderazgo que promuevan el desarrollo de competencias emocionales y habilidades interpersonales ayudarían a transformar la cultura hacia una más centrada en el empleado.

El análisis sugiere que no hay grandes discrepancias entre la cultura actual y la preferida, lo que indica una satisfacción general con la dirección en la que se encuentra la organización. Sin embargo, los empleados expresan algunas preferencias por un mayor enfoque en el trabajo en equipo y el apoyo interpersonal, particularmente en la dimensión de liderazgo. Sería valioso profundizar en el análisis de los factores que contribuyen a esta alineación, investigando qué prácticas de gestión actuales son vistas como positivas y cuáles podrían mejorarse. En particular, investigar cómo la estabilidad cultural impacta la innovación y la adaptabilidad en un sector tan competitivo como el metalmecánico.

La evolución de las culturas en HULMAQ refleja una trayectoria compleja y adaptativa. Esta evolución puede ser analizada desde varias perspectivas teóricas y prácticas. Las etapas históricas de evolución cultural en las industrias manufactureras en su fase inicial (con una jerarquía dominante) tienen características de un enfoque en la estandarización, eficiencia y control de procesos seguida por una estructura organizacional rígida y vertical. En su evolución hacia el mercado, se ve impulsada por la globalización y el aumento de la competencia, con un mayor enfoque en la satisfacción del cliente y los resultados financieros, por lo que adopta prácticas de gestión orientadas al rendimiento. Luego se da la transición con elementos adhocráticos, dando respuesta a la necesidad de innovación y adaptabilidad, introduciendo prácticas de gestión más flexibles con el fomento de la creatividad y la toma de riesgos controlados. Se revalorizan aspectos de clan por medio del reconocimiento de la importancia del capital humano, búsqueda de mayor compromiso y lealtad de los empleados y la implementación de prácticas de desarrollo y bienestar del personal.

La industria obliga a estas empresas por diversos factores. La digitalización y la Industria 4.0 demandan mayor adaptabilidad (adhocracia), la automatización requiere habilidades más especializadas y trabajo en equipo (clan). Las presiones competitivas surgidas a través de la competencia global intensifican el enfoque en el mercado. La necesidad de innovación constante fomenta elementos adhocráticos. Nuevas generaciones de trabajadores valoran entornos más colaborativos (clan) y dinámicos (adhocracia). Y un mayor énfasis en la sostenibilidad y el impacto social, fomentando valores de clan.

HULMAQ en su cultura preferida enfrenta el reto de balancear las demandas de mercado con la necesidad de innovación y el bienestar de los empleados. Se requieren líderes capaces de navegar entre diferentes estilos de gestión, adaptándose a las necesidades de cada situación (liderazgo adaptativo). La transición hacia una cultura más balanceada necesita una gestión cuidadosa para evitar conflictos y resistencia. Es necesario fomentar habilidades que apoyen tanto la orientación al mercado como la innovación y la colaboración.

Lawrence y Lorsch, 1967, indican que la evolución cultural refleja la adaptación de la organización a su entorno cambiante a través de la Teoría de la contingencia, mientras que O'Reilly y Tushman (2013) hacen ver que la combinación de culturas permite a la organización explotar eficientemente sus capacidades actuales (mercado) mientras explora nuevas oportunidades (adhocracia).

En una metáfora comparativa, en los seres humanos no existe un temperamento puro; ya se muestran toques de todos los temperamentos, ciertamente existe un dominante que está salpimentado en mayor o menor medida por los otros temperamentos. Así se da en las organizaciones, pues no hay organizaciones que posean una sola cultura, sino que hay una dominante que indudablemente estará aderezada por el resto de las culturas, de manera tal que en cada una de las decisiones que se tome en la organización, dependerá el tipo de cultura que se aplique, por lo que el estudio de la cultura organizacional en las empresas sigue siendo un referente para su permanencia y competitividad en los mercados.

Referencias

Bartram, D. (1996). The relationship between ipsatized and normative measures of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 25-39.

- Blanco, E R R., Cobo, Á., Vanti, A A., & Johann, S. (2013). Imágenes Organizacionales en Empresas Brasileñas: detección y análisis con técnicas de minería de datos. *Universidade Federal de Santa Catarina*, 105-120.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.
- Calderón-Fuentes, E. H., & Huamaní-Sayán, E. (2023). Aspectos relevantes de la cultura organizacional de los docentes en una institución de educación superior tecnológica peruana. *Interfases*, 17(017), 123-145.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Campbell, D., Datar, S. M., & Sandino, T. (2009). Organizational design and control across multiple markets: The case of franchising in the convenience store industry. *The Accounting Review*, 84(6), 1749-1779.
- Campbell, W M., Ratcliffe, M., & Moore, P. (2013). An Exploration of the Impact of Organizational Culture on the Adoption of Green IT.
- Craig, G W. (2020). *Cultural Assessment: Considerations, Approaches, and Implications*. Wiley, 59(5), 26-37
- Danyali, A A. (2014). Relationship between Organizational Culture with Efficiency of Directors in Islamic Azad University Branch of Shahr-E-Qods., 02(01).
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dombrowski, C., Kim, J Y., Desouza, K C., Braganza, A., Papagari, S S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Wiley*, 14(3), 190-202.
- González, M. (2020). Impacto del sector metalmeccánico en el empleo en México. *Editorial Universitaria*.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. John Wiley & Sons.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Helfrich, C. D., Li, Y. F., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(1), 13.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PloS One*, 9(3), e92879.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill, Quinta Edición.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Wiley*, 32(1), 29-50.
- Jha, R. (2020). *Culture as a Competitive Advantage at Raychem RPG*. SAGE Publishing, 13(2), 133-140.
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage Publications.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Lăcătuș, M L. (2013). *Organizational Culture in Contemporary University*. Elsevier BV, 76, 421-425.
- Laredo, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización / The organizational climate as an improvement strategy in an organization. 7(13), 114-132.
- Latta, G. (2009), Chapter 3: Maturation of Organizational Development in Higher Education. *To Improve the Academy*, 27: 32-71.
- Lather, A., Puskas, J., Singh, A. & Gupta, N. (2010). Organisational culture: A study of selected organisations in the manufacturing sector in the NCR. *Agricultural Economics*. 56. 349-358. 10.17221/63/2010-AGRICECON.

- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Leal, S. (2023). La función gerencial: un análisis del liderazgo desde la Consejería Profesional, 4(7).
- López, J., & Pérez, R. (2019). Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico en el sector metalmecánico. *Revista de Economía Regional*, 15(2), 45-62.
- Moreno, A. (2022). La cadena de valor en la industria metalmecánica: Implicaciones económicas para México. Editorial Académica del Norte.
- Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenov, V., Plyusnina, L., & Оборина, А. (2022). Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 14(10), 6289-6289.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Ramírez, E., & Martínez, L. (2023). Desarrollo regional a través de la industria metalmecánica en México. *Revista de Desarrollo Regional y Urbano*, 28(1), 89-105.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sánchez, F. (2021). Innovación y competitividad en el sector metalmecánico: Un estudio de caso en México. Ediciones Industriales.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Soto, M., Jiménez, S O., & Hernández, C A J. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Dirección General de Investigación, Universidad Peruana Unión*, 10(3), 95-112. <https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>
- Torres, F V C., & Ríos, G A C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Universidad Icesi*, 29(126), 72-76.
- Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21(4), 382-399.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

Vizuete, J M. (2023). La gestión flexible en las organizaciones, en entornos de incertidumbre, 6(11).

Anexo 1.

Instrumento aplicado

EVALUACION DE LA CULTURA EMPRESARIAL			
Instrucciones: Por favor reparta 100 puntos entre las opciones que se muestran a continuación A, B, C y D que se marca para cada una de las preguntas como usted considere que se encuentra la empresa actualmente en la columna actual, y de la misma forma reparta 100 puntos entre las opciones A, B, C y D como le gustaría que fuera la empresa, en la columna de preferida.			
EJEMPLO		Puntaje	
1. Características dominantes		Actual	Preferida
A	La empresa es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	40	10
B	La empresa es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	25	30
C	La empresa está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	25	25
D	La empresa es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.	10	35
TOTAL		100	100
1. Características dominantes		Actual	Preferida
A	La empresa es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La empresa es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La empresa está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La empresa es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.		
TOTAL			
2. Liderazgo organizacional		Actual	Preferida
A	El liderazgo de la empresa es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la empresa es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la empresa es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la empresa es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL			
3. Gestión de los empleados		Actual	Preferida
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL			
4. Cohesión organizacional		Actual	Preferida
A	Lo que mantiene unido a la empresa es la lealtad y la confianza mutua		
B	Lo que mantiene unido a la empresa son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite		
C	Lo que mantiene unido a la empresa es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son los temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la empresa son las políticas y las reglas. Mantener la empresa en marcha es lo importante.		
TOTAL			
5. Énfasis estratégico		Actual	Preferida
A	La empresa enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta. Junto con la apertura y la participación.		
B	La empresa enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La empresa enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La empresa enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL			
6. Criterios de éxito		Actual	Preferida
A	La empresa define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La empresa define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La empresa define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La empresa define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL			